

**Wirtschaftsmediation**

-

**Synergie zwischen Geschäftsleitung und  
Projektmanagement**

Projektarbeit von Anja Beyer

11.01.2016

## 1. Vorwort

In den vielen Jahren, die ich in Unternehmensberatungen und/oder Projekten zwischen Projektleitung und Projektmitarbeitern oder als Assistentin der Geschäftsleitung und als Personalleitung als Mittelsfrau zwischen Geschäftsleitung und Angestellten tätig war, ist mir eins immer deutlicher geworden: Eine Firma/ein Projekt kann nur auf Dauer effizient sein und funktionieren, wenn respektvoll miteinander umgegangen wird, Kompetenzen klar geregelt sind oder wenigstens eine Ebene gefunden wird, auf der konstruktiv gearbeitet werden kann und die Kommunikation untereinander stimmt. Nur dann sind Ressourcen für Kreativität vorhanden, der Kopf ist frei von negativen Gedanken und kann auf das Erreichen gemeinsamer Ziele sowohl der Firma als auch der persönlichen Weiterentwicklung innerhalb des Arbeitsumfeldes fokussiert werden. Auch die Einflüsse unklarer hierarchischer Strukturen, Kompetenzgerangel, die unterschiedlichen Kommunikationsmuster und Bedürfnisse zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und die steigende Anzahl von Frauen im Projektumfeld und dessen Auswirkungen stellen ein Problem dar.

Aus diesem Grunde habe ich das Thema „Wirtschaftsmediation als Synergie zwischen Geschäftsleitung und Projektmanagement“ gewählt, weil es in meinen Augen genau diese Lücke schließt.

Deshalb habe ich mich zu dieser Ausbildung entschieden, denn in meiner letzten Anstellung konnte ich diese Lücke nicht ausfüllen, das habe ich mit einem Burnout und mit meinem Job bezahlt. Vieles, wofür ich gekämpft habe und mich letztendlich nicht gegen die Geschäftsleitung durchsetzen konnte, hat sich bewahrheitet, nun entlässt die Firma einen großen Teil der Belegschaft, sie musste die Kurzarbeit wieder einführen und fast alle Know-how-Träger haben die Firma verlassen. Schade!

Es ist für mich ein ganz besonderes Erlebnis, diese Situation nun durch diese Projektarbeit aufarbeiten zu können und ich bin selbst sehr gespannt, wie „mein Fall“ sich entwickelt und ob es tatsächlich eine Lösung gibt. Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen!

| <b>Inhaltsverzeichnis:</b>                                       | <b>Seite:</b> |
|--|---------------|
| <b>1. Einleitung</b>   | <b>1</b>      |
| <b>2. Hauptteil</b>  | <b>2</b>      |
| <b>2.1 Fallbeschreibung/Kontext</b>                              | <b>2</b>      |
| <b>2.2 Mediation – Vorphase</b>                                  | <b>3</b>      |
| <b>2.2.1 Kontaktaufnahme/Vorgespräche</b>                        | <b>3</b>      |
| <b>2.2.2 Kontaktgespräche Konfliktparteien</b>                   | <b>4</b>      |
| <b>2.3 Konfliktanalyse</b>                                       | <b>5</b>      |
| <b>2.3.1 Konfliktpunkte</b>                                      | <b>5</b>      |
| <b>2.3.2 Eskalationsgrad, Konfliktverlauf, Konfliktform</b>      | <b>6</b>      |
| <b>2.3.3 Eskalationspunkte</b>                                   | <b>6</b>      |
| <b>2.3.4 Beziehungen zwischen den Konfliktparteien</b>           | <b>6</b>      |
| <b>2.3.5 Grundeinstellungen zum Konflikt und Strategiekalkül</b> | <b>7</b>      |
| <b>2.3.6 Anmerkungen</b>   | <b>7</b>      |
| <b>2.4 Mediation Phase 1 – Eröffnungs-/Einleitungsphase</b>      | <b>7</b>      |
| <b>2.4.1 Ablauf</b>  | <b>7</b>      |
| <b>2.4.2 Beobachtungen</b>                                       | <b>8</b>      |
| <b>2.4.3 Darstellung der Flipchart-Notizen</b>                   | <b>8</b>      |
| <b>2.4.4 Fazit der ersten Phase</b>                              | <b>8</b>      |
| <b>2.5 Mediation Phase 2 – Darlegungsphase</b>                   | <b>9</b>      |
| <b>2.5.1 Darstellung des Verlaufs</b>                            | <b>9</b>      |
| <b>2.5.2 Fazit der Darlegungsphase</b>                           | <b>12</b>     |
| <b>2.6 Mediation Phase 3 – Vertiefungs-/Erhellungsphase</b>      | <b>13</b>     |
| <b>2.6.1 Darstellung des Verlaufs</b>                            | <b>13</b>     |
| <b>2.6.2 Fazit der Vertiefungs-/Erhellungsphase</b>              | <b>19</b>     |
| <b>2.7 Mediation Phase 4- Lösungsphase</b>                       | <b>19</b>     |
| <b>2.7.1 Darstellung des Verlaufs</b>                            | <b>19</b>     |
| <b>2.7.2 Fazit der Lösungsphase</b>                              | <b>23</b>     |
| <b>2.8 Mediation Phase 5 – Abschlussphase</b>                    | <b>23</b>     |
| <b>2.8.1 Darstellung des Verlaufs</b>                            | <b>23</b>     |
| <b>3. Fazit und Ausblick</b>                                     | <b>25</b>     |

| <b>Anhang:</b>  | <b>Seite:</b>      |
|---|--------------------|
| <b>A1 Mediationsvereinbarung</b>                          | <b>A1</b>          |
| <b>A2 Honorarvereinbarung</b>                             | <b>A7</b>          |
| <b>A2 Abschlussvereinbarung</b>                           | <b>A8</b>          |
| <b>A3 Abbildungsverzeichnis</b>                           |                    |
| <b>Konfliktthemen für Phase 3 (Abb. 1)</b>                | <b>13</b>          |
| <b>Darstellung Interessen und Bedürfnisse: (Abb. 2)</b>   | <b>18</b>          |
| <b>Bedürfnismatrix (Abb. 3)</b>                           | <b>20, 24 + A8</b> |
| <b>Ergebnisdarstellung Projektmanagement (Abb. 4)</b>     | <b>21 + A10</b>    |
| <b>Ergebnismatrix: (Abb. 5)</b>                           | <b>25 + A9</b>     |
| <b>Agenda Workshop (Abb. 6)</b>                           | <b>A12-A13</b>     |
| <b>Ergebnismatrix Mindmap erfolgreiches Team (Abb. 7)</b> | <b>A14</b>         |
| <b>Ergebnisliste Projektteam (Abb. 8)</b>                 | <b>A15</b>         |
| <b>Literaturverzeichnis (A9):</b>                         | <b>A15</b>         |
| <b>Eidesstattliche Erklärung</b>                          | <b>A16</b>         |

## 1. Einleitung

Ich habe in meiner Projektarbeit das vollendet, was ich in meiner letzten Anstellung aus gesundheitlichen Gründen aufgeben musste: Durch das Fehlen von Zielen seitens der Geschäftsleitung und keinerlei Klärungen von Verantwortlichkeiten und einem absolut autoritären Führungsstil, der ein von „Oben-nach-Unten-Treten“ auslöst, sind in dieser Firma alle Mitarbeiter nur mit sich und dem Erhalt des Arbeitsplatzes beschäftigt, auch auf Kosten der Kollegen. Ständig wechselt die autoritäre Führung und jeder Wechsel kommt mit der gleichen Idee: „Jetzt weht hier mal ein anderer Wind und der bringt den Sauhaufen in Schwung!“

Die Aufgabenstellung ist sehr komplex, darauf gehe ich während der Arbeit und am Schluss noch einmal ein. Diese Mediation zwischen zwei Mitarbeitern ist ein sehr wichtiger Anfang, weil sie die Substanz für das komplexe Umfeld bildet. Die Arbeit gliedert sich wie folgt:

In der Vorphase finden die Kontaktaufnahme und erste Gespräche statt. Hier erfahren Sie anhand der Konfliktdiagnose erste Streitpunkte, Eskalationsgrad, Konfliktparteien, Arena, Beziehungen zwischen den Parteien und Grundeinstellungen zum Konflikt und Strategiekalkül.

In der nachfolgenden Eröffnungsphase werden die allgemeinen Rahmenbedingungen und das Ziel der Mediation festgelegt und in der Regel die Mediationsvereinbarung unterschrieben.

In der Darlegungsphase findet die gemeinsame Kleinandsaufnahme statt. Hier stellen die Konfliktparteien dar, wie sie jeweils den Konflikt sehen und welche Punkte geregelt werden müssen.

Die Vertiefungs- und Erhellungsphase stellt das Herzstück der Mediation dar. Hier sind die Sichtweisen bereits klar, aber welche Gefühle hängen damit zusammen und welche Interessen und Bedürfnisse stecken dahinter?

In der Lösungsphase dienen diese Interessen und Bedürfnisse als Basis für die kreative Lösungssuche, die dann in der Regel in einer Win-Win-Situation endet.

In der Abschlussphase wird anhand der Lösungsoptionen der Weg für die Umsetzung festgelegt und die Lösungen werden in einer Abschlussvereinbarung festgeschrieben. Der Abschluss der Mediation ist der Beginn der Umsetzung für die Konfliktparteien. Durch Symbolhandeln und Würdigung wird der Blick in eine hoffentlich friedlichere Zukunft gerichtet (nach Ballreich/Glas).

Die Namen in meiner Projektarbeit sind frei erfunden.

## 2. Hauptteil

### 2.1 Fallbeschreibung/Kontext

#### **Implementierung eines Projektmanagements – Schaffung eines funktionierenden Teams**

Die Firma Ausaltmachtneu GmbH, ehemals führend im Recyclingsektor, plant die Einführung eines Projektmanagements, weil die Firma den Anschluss an den Markt und an das Wachstum, das sich über Jahre vollzogen hat, verpasst hat und nun ums Überleben kämpft. Viele Kunden sind bereits abgesprungen, weil die Firma die von ihnen dringend benötigten Ersatzteile nicht liefern kann, es keinen Notdienst gibt und ab Freitagmittag niemand mehr zu erreichen ist. Alle zwei bis drei Jahre wechselt die Geschäftsleitung, weil jede Abteilung völlig unmotiviert vor sich hin arbeitet, keine abteilungsübergreifende Zusammenarbeit stattfindet und eigentlich niemand so richtig weiß, wofür er eigentlich zuständig ist und welche Kompetenzen ihm eingeräumt werden. Viele der Mitarbeiter sind seit Jahrzehnten in der Firma tätig, und viele von ihnen sind bereits Mitte bis Ende 50 und älter. Doch sind auch in den letzten fünf Jahren durch Pensionierungen jüngere Mitarbeiter hinzugekommen, die aber von der alten Belegschaft nicht wirklich integriert werden, weil sie „den routinierten Ablauf stören“.

Mit der Planung der Projektmanagement-Einführung traten sofort die ersten Widerstände auf, die Abteilungen machten „dicht“ und boykottierten die Anweisungen der Geschäftsleitung, ihre Tagesabläufe zu Papier zu bringen und als das Projektteam zusammengestellt ist, wird plötzlich die ehemalige Kollegin Frau Klein zur Teamleiterin und ein anderer Kollege aus einer anderen Abteilung, Herr Neu, sogar Projektleiter. Herr Unter, vormals Einkaufsleiter, muss sich nun seiner ehemaligen Mitarbeiterin, Frau Klein, unterordnen und ist lediglich Teil des Projektmanagementteams. Er meldet sich wie einige andere Kollegen kurzerhand krank und weiß auch nicht, wann er wieder arbeiten kann.

Der neue Geschäftsführer, Herr Über, der das Projektmanagement auf Anordnung des Mutterkonzerns implementieren soll, ruft mich an einem Freitag spät abends an und bittet mich als Wirtschaftsmediatorin um Unterstützung, weil er keinen anderen Ausweg mehr sieht und so dermaßen unter Druck steht, dass es so nicht mehr weitergeht.

Er erzählt mir, dass das Projektmanagementteam aus drei verschiedenen Abteilungen mit insgesamt sechs Mitarbeitern besteht, fünf Männern und einer Frau. Es wäre im Vorfeld schon sehr schwierig gewesen, abteilungsübergreifend zu arbeiten, weil die Mitarbeiter daran gewöhnt waren, nur ihre Routinearbeiten zu erledigen und nur auf Befehl von oben zu arbeiten. Ständig säßen sie bei ihm im

Büro, um sich für alles eine Genehmigung einzuholen und alles abzeichnen zu lassen. Er sähe die Einführung des Projektmanagements sehr positiv, weil die Mitarbeiter dann in die Lage versetzt werden, kreativ und selbstständig für das Projekt zu arbeiten und die Absprachen innerhalb des Projektmanagementteams stattfinden. Dies würde für ihn auch eine sehr große Entlastung bedeuten. Doch die Mitarbeiter wollen ihre Routine wieder haben und verweigern die Mitarbeit im Projektmanagementteam. Zusätzlich treten erhebliche Probleme durch die neue Hierarchie innerhalb des Teams auf, was eine produktive Zusammenarbeit quasi unmöglich macht. Seine Bitte an mich ist, „aus diesem zusammengewürfelten Haufen Demotivation“ eine Mannschaft zu machen, die es der Firma möglich macht, sich wieder am Markt zu positionieren. Vor allem geht es um die ehemalige Einkaufsleitung, Herrn Unter, und dessen vorherigen Mitarbeiterin, Frau Klein. Herr Unter weigert sich, für Frau Klein zu arbeiten und behauptet, dass es gar nicht rechtens sei, ihn „im Projekttheater zu verheizen“. Aber auch die Projektleitung, Herr Neu, hat große Probleme, sich Akzeptanz zu verschaffen und das Team zur Zusammenarbeit zu bewegen. Er beklagt sich, dass die Mitarbeiter sich nicht an die Pläne halten, die er erstellt hat und auch ansonsten nichts mit ihm absprechen, sondern immer gleich zur Geschäftsleitung rennen. Die anderen drei, die Herren Schmidt, Meier und Schulz, wären unproblematischer, sprächen sich aber auch nicht mit dem Team ab, wenn es um Urlaub oder Mittags- und Feierabendzeiten geht. Sie hätten aber keine Probleme mit der Hierarchie innerhalb des Teams.

Herr Über bittet mich nun, mit Frau Klein und Herrn Unter eine Mediation durchzuführen, weil er davon ausgeht, dass sich alles beruhigt, wenn die beiden miteinander kommunizieren und „Hand in Hand“ arbeiten und nicht wie bisher gegeneinander. In seinen Augen sei es sehr problematisch, dass Herr Unter in der Firma „Stimmung gegen das Projekt“ bei anderen Mitarbeitern macht. Herr Über bietet mir in dem Zuge einen externen Raum in einem Nebengebäude der Firma an, um „kein Aufsehen zu erregen“ und lädt mich für den kommenden Freitag dorthin ein, um mir den Raum vorzuführen und um alles weitere mit mir zu besprechen.

## **2.2 Mediation – Vorphase**

### **2.2.1 Kontaktaufnahme/Vorgespräche**

Freitagnachmittag, 17.00 Uhr, Herr Über begrüßt mich in dem Nebengebäude. Er erzählt mir, dass er seit Stunden schon wieder allein im Büro sitzt, weil alle Mitarbeiter bereits ins Wochenende gegangen sind. Das frustriert ihn sehr und er bestätigt mir noch einmal, dass es ihm ganz wichtig ist, dass die Mitarbeiter sich wieder in der Firma wohlfühlen und dann hoffentlich auch wieder mehr Einsatz zeigen.

Ich bin außerordentlich positiv überrascht von dem Raum. Viele Fenster, viel Licht, blumige Vorhänge, hellgelbe Wände und Bilder mit Meeraufnahmen, die zum Träumen einladen. Der Raum ist komplett mit Material ausgestattet, Laptop, Beamer, Flipchart, ein Moderationskoffer, ein großer runder Tisch, zwei kleine Tische, mehrere Stühle und jede Menge Platz. Sogar eine kleine Küche ist vorhanden und ein separater kleinerer Raum. Ich willige sofort auf den Vorschlag ein, die Mediationssitzungen hier stattfinden zu lassen.

Nun bespreche ich mit Herrn Über die Rahmenbedingungen. Herr Über bittet mich, die Firma als Auftraggeber zu benennen, vertreten durch ihn, den Geschäftsführer. Ich bitte Herrn Über, sicherzustellen, dass beide Konfliktparteien freiwillig an dem Verfahren teilnehmen und dass es sich um eine absolut vertrauliche Angelegenheit handelt. Auch erkläre ich das Verfahren noch einmal, in dem ich Selbstverantwortlichkeit, Informiertheit, Allparteilichkeit des Mediators und die Ergebnisoffenheit noch einmal erläutere. Ich erkläre Herrn Über, dass ich nach den Erstgesprächen eine erste Konfliktanalyse erstellen werde, aus der auch der ungefähre Aufwand hervorgeht. Ich teile Herrn Über mit, dass sich mein Stundensatz auf 350,- Euro zzgl. Vor- und Nachbereitung beläuft und dass ich diesen Satz mit der Aufnahme des ersten Gespräches mit den Konfliktparteien berechnen werde. Eine Mediationsvereinbarung fertige ich an, diese wird nach erfolgreicher Erstbesprechung mit beiden Konfliktparteien und dem Auftraggeber besprochen und mit der Honorarvereinbarung von allen Parteien unterzeichnet.

Nun lerne ich auch noch kurz den Projektleiter, Herrn Leiter, kennen. Herr Über informiert ihn kurz über das Besprochene. Ich erkundige mich, ob er noch Wichtiges hinzuzufügen hat, das verneint er und teilt mir mit, dass er und Herr Über im Vorfeld alles Wichtige besprochen hätten und die Vorgehensweise klar sei.

Herr Über wirkt nach diesem Gespräch etwas erleichtert, er teilt mir auch mit, dass er froh ist, dass die Angelegenheit jetzt endlich ins Rollen gerät. Wir vereinbaren die ersten Termine mit beiden Beteiligten am kommenden Dienstag, 22.11., nacheinander um 14.00 und 16.00, beginnend mit Herrn Unter, Herr Über signalisiert sofort, dass er dies arrangieren werde. Wir verabschieden uns und ich setze mich zuhause an meinen Schreibtisch, um die ersten Details zu planen.

### **2.2.2 Kontaktgespräche Konfliktparteien**

Es ist Dienstagnachmittag. Ich treffe bereits eine halbe Stunde früher ein, um noch den Tisch mit Keksen, Kaffee, Mineralwasser, Gläser und einem vorweihnachtlichen Gesteck zu bestücken. Ich habe mich gut auf das Gespräch vorbereitet, da ich noch nicht so routiniert bin und habe diese Situation auch diverse Male mit der Familie

durchgespielt, um einen möglichst entspannten und beruhigenden Eindruck zu erwecken.

Herr Unter klopft dann auch pünktlich an die Türe und ich bringe zum Ausdruck, dass ich mich sehr darüber freue, dass er sich die Zeit für mich nimmt. Ich biete ihm etwas zu trinken an und beginne damit, mich vorzustellen. Dabei berichte ich ihm anhand von Beispielen, wo meine Ausbildungsschwerpunkte als Mediatorin liegen und welche Praxis ich durchlaufen habe. Dann gehe ich noch auf die Ziele und Verfahrensgrundsätze der Mediation ein, nämlich Freiwilligkeit, Vertraulichkeit, Selbstverantwortlichkeit, Informiertheit, Allparteilichkeit der Mediatorin und Ergebnisoffenheit und frage noch einmal nach, ob das alles verständlich ist. Anschließend bitte ich Herrn Unter, sich vorzustellen. Hierfür lasse ich ihm Zeit, damit er Vertrauen fasst, damit ich mir nach diesem Gespräch schon ein Bild von der Situation machen kann.

Alle wichtigen Informationen notiere ich mir, Unklares hinterfrage ich. Als Herr Unter mit seiner Vorstellung fertig ist, stelle ich ihm das Verfahren vor, damit er weiß, worauf er sich einlässt. Ich erläutere ihm, wie die Rollen in der Mediation verteilt sind.

Nun bitte ich Herrn Unter, den Konflikt aus seiner Sicht darzustellen. Ich konzentriere mich ganz auf das Gespräch und sitze ihm zugewandt und höre genau zu, wie sich der Sachverhalt aus seiner Sicht darstellt.

Im anschließenden Gespräch mit Frau Klein verfare ich wie bei Herrn Unter, auch dieses Gespräch gestaltet sich überaus positiv, weil auch Frau Klein eine Lösung des Konflikts anstrebt.

## **2.3 Konfliktanalyse**

Hier filtere ich noch einmal aus dem Geschilderten die wichtigsten Aspekte heraus, damit ich die weitere Vorgehensweise planen kann und einen besseren Überblick über den Konflikt habe.

### **2.3.1 Konfliktpunkte**

Folgende Konfliktpunkte stellen sich für mich nach den Gesprächen vorrangig dar:

Herr Unter:

- weiß gar nicht, was Frau Klein von ihm will, sie redet ja auch gar nicht mit ihm
- erhält keine Informationen, Frau Klein grenzt ihn aus
- Frau Klein hat keine Ahnung, sie war schließlich seine Mitarbeiterin
- das Projektmanagement-Tool taugt nichts, aber das interessiert niemanden

Frau Klein:

- Herr Unter redet nicht mit ihr
- Herr Unter boykottiert sie, weil sie eine Frau ist
- Herr Unter benutzt das Projektmanagement-Tool nicht und stört dadurch den Ablauf im Projekt, Frau Klein bekommt dafür den Ärger vom Projektleiter
- sie hätte auch lieber ihren alten Posten zurück, dann gäbe es auch keine Probleme mit Herrn Unter

### **2.3.2 Eskalationsgrad, Konfliktverlauf, Konfliktform**

Für mich stellt sich der Konflikt wie folgt dar:

Der Konflikt ist mit den neuen Rollen entstanden. Frau Klein traut sich nicht, ihrem ehemaligen Vorgesetzten Anweisungen zu geben, Herr Unter wartet aber darauf, obwohl er auch ein Problem damit hat, sich Frau Klein unterzuordnen. Folgende Konfliktarten und –ursachen vermischen sich hier: Zielkonflikt, Beziehungskonflikt, (Bedürfnis- und Kommunikationskonflikt), Status- und Rangkonflikt? (muss noch genauer untersucht werden) und ein Führungskonflikt. Der Konflikt befindet sich in Stufe 4 (nach Glasl), die Fronten verhärten sich aber zunehmend, Stakeholder PM-Team, GF, Zaungäste sind außerdem in der Firma vorhanden (Herr Unter kommuniziert die Probleme). Bei direkter Konfrontation versucht Herr Unter durch verbale Angriffe gegenüber Frau Klein, von sich selbst und seinen Problemen abzulenken (er ist sichtlich mit dem Projekt überfordert). Trotzdem handelt es sich eher um einen kalten Konflikt, da sich beide Parteien aus dem Weg gehen, um direkte Ansprachen zu vermeiden.

### **2.3.3 Eskalationspunkte**

Wenig oder keine Kommunikation zwischen den Konfliktparteien

Probleme mit dem Projektmanagement-Tool?

Überforderung, keine Hierarchien, fehlende Zielvorgaben

Keine Identifizierungen mit den neuen Rollen/Problem mit Frau als Vorgesetzte?

### **2.3.4 Beziehungen zwischen den Konfliktparteien**

Frau Klein, vormals Mitarbeiterin von Herrn Unter, ist nun die Vorgesetzte von Herrn Unter. Beide Seiten haben ein Problem mit den neuen Rollen, bei Herrn Unter kommt evtl. noch die „Frau als Vorgesetzte“ als Problem hinzu. Beide scheuen den Kontakt, weil sie nicht wissen, wie sie miteinander kommunizieren sollen, dadurch ist eine Zusammenarbeit sehr problematisch.

Frau Klein steht unter Druck, weil der Projektleiter von ihr Ergebnisse erwartet und dass sie ihr Team „unter Kontrolle“ hat, sie ist aber damit überfordert, die Führungsrolle ihrem vorherigen Chef gegenüber einzunehmen, weil sie davon ausgeht, dass er sich das nicht gefallen lassen wird. Umgekehrt ist Herr Unter auf die Hilfe von Frau Klein angewiesen, weil er sich weder im Projektmanagement noch mit dem Tool auskennt, geht aber davon aus, dass Frau Klein ihn absichtlich übergeht, um ihn ganz aus dem Team zu drängen.

### **2.3.5 Grundeinstellungen zum Konflikt und Strategiekalkül**

Keiner traut sich, den ersten Schritt auf den anderen zuzugehen, stattdessen versuchen beide Parteien, sich gegenseitig die Schuld für das Scheitern der Zusammenarbeit zu geben.

Beide fühlen sich in ihrer Rolle überhaupt nicht wohl und wollen eine Lösung des Problems. Die Probleme resultieren eher aus Unsicherheiten und haben sich dadurch so hochgeschaukelt, dass beide sich jetzt persönlich angegriffen fühlen.

Beide Parteien wünschen sich eine möglichst schnelle Klärung des Konflikts und hoffen durch die Mediation, offener mit der jeweils anderen Partei kommunizieren zu können.

### **2.3.6 Anmerkungen**

Für mich stellt sich ein weiteres Problem dar: Ich habe das Gefühl, dass hier unternehmensübergreifend eine Struktur fehlt und dass auch die jeweiligen Kompetenzen und Zuständigkeiten fehlen. Gibt es überhaupt ein aktuelles Organigramm? Für mich wird deutlich, dass eine Mediation zwischen den beiden Konfliktparteien ein guter Anfang ist, dass eine Nachhaltigkeit aber nur durch ein Einbeziehen der anderen Ebenen, vor allem der Geschäftsleitungsebene, erreicht werden kann. Ich notiere mir: „Zielvereinbarung GF/PL/Team für ein späteres Gespräch mit dem Geschäftsführer/Organisationsentwicklung? Externer Berater? Zusätzliche Beratung PM?“

Für die Konfliktparteien plane ich drei Termine à 3 Stunden ein.

## **2.4 Mediation Phase 1 – Eröffnungs-/Einleitungsphase**

### **2.4.1 Ablauf**

Da es sich vermutlich um einen „kalten“ Konflikt handelt und die Konfliktparteien auch in der Mediation nicht unbedingt bereit sind, über ihr „Innenleben“ zu sprechen, versuche ich, die Vorgehensweise so zu strukturieren, dass Konfrontation und direkte Konfliktaustragung unterstützt und gefördert werden, da eine konstruktive Konflikt-

lösung ansonsten nicht möglich ist. Deshalb setze ich die Konfliktparteien durch einen Tisch getrennt frontal gegenüber, ich sitze seitlich zwischen den Parteien.

#### **2.4.2 Beobachtungen**

Beide Parteien treffen zur gleichen Zeit ein, ich nehme wahr, dass sie zwar förmlich, aber keinesfalls aggressiv oder abweisend miteinander umgehen. Ich begrüße beide herzlich und betone noch einmal, dass ich mich über die Entscheidung, dass beide Parteien sich sofort für eine Mediation ausgesprochen haben, sehr gefreut habe.

Nachdem beide Parteien Platz genommen haben, kippt die Stimmung sofort. Es herrscht eisige Stille und beide Konfliktparteien meiden den direkten Blickkontakt, für mich ein Zeichen, dass es nun an der Zeit ist, die Konfliktparteien möglichst schnell zu Wort kommen zu lassen. Ich beginne sofort, den Ablauf der Mediation vorzustellen, benenne einige Referenzprojekte, in denen das Verfahren einen guten Verlauf und Ausgang genommen hat und gehe noch einmal auf die Grundsätze der Mediation ein. Außerdem schildere ich noch einmal, wie die Mediation zustande gekommen ist.

#### **2.4.3 Darstellung der Flipchart-Notizen**

Nun bitte ich um die Einhaltung einiger Regeln, die ich auch an das Flip-Chart hefte:

- Zuhören und ausreden lassen
- keine Beleidigungen und Angriffe
- in Ich-Botschaften sprechen und
- gegenseitige Wertschätzung.

Beide Parteien bestätigen mir noch einmal die Einhaltung der Regeln und dass sie auf jeden Fall die Mediation durchführen möchten. Ich erläutere, dass ich einen Mediationsvertrag ausgearbeitet habe (siehe Anhang A1) und dass die Kosten durch die Firma übernommen werden. Ich frage beide Parteien noch einmal, ob es noch Fragen zu klären gäbe, ansonsten wäre es nun an der Zeit, Herrn Über hinzu zu bitten, um die Mediationsvereinbarung noch einmal durchzugehen und dann zu unterschreiben. Damit sind beide Parteien einverstanden und wir bringen diese Sitzung damit zum Abschluss, ohne Änderungen mit allen Unterschriften.

#### **2.4.4 Fazit der ersten Phase**

In dieser ersten Phase werden den Konfliktparteien der Ablauf, die Grundsätze, Regeln und Rollen sowie die Ziele dieses Verfahrens erläutert. Hier entscheidet sich, ob eine Mediation überhaupt zustande kommt und sie endet in der Regel mit der Erläuterung des Mediationsvertrages und dessen Unterzeichnung durch die Parteien.

## 2.5 Mediation Phase 2 – Darlegungsphase

Hier schildern die Konfliktparteien ihre Sichtweise auf den Konflikt. Diese Konfliktpunkte werden gesammelt und visualisiert und dienen als Grundlage für die weitere Bearbeitung der Themen in der Vertiefungs- und Erhellungsphase.

### 2.5.1 Darstellung des Verlaufs

- Streitthemen sammeln, gewichten und Reihenfolge der Bearbeitung klären
- Sichtweisen der Parteien darlegen
- Raum für Verständnisfragen schaffen
- direkte Kommunikation stimulieren
- Gemeinsamkeiten und Differenzen festhalten

Ich erkläre den Konfliktparteien, dass es jetzt wichtig ist, darzustellen, wie der Konflikt wahrgenommen wird und welche Punkte aus ihrer Sicht geregelt werden müssen. Da es in dieser Phase schwierig ist, sachlich und unvoreingenommen zu sprechen oder der anderen Partei zuzuhören, ist es hier Ziel für die Konfliktparteien, selbst die subjektive Seite ihrer Sichtweise zu erkennen und dadurch relativieren zu können. Dadurch sind sie in der Lage, sich für die relative „Wahrheit“ der Gegenpartei zu öffnen und diese als Erweiterung ihres Wirklichkeitsbildes zu erleben. Dadurch löst sich die starre Sicht auf die Dinge.

Auf die Frage, wer von den beiden denn beginnen möchte, bleibt es still. Beide schauen betreten zu Boden. Nach kurzer Zeit frage ich die Parteien, ob es irgendwelche Bedenken hinsichtlich der Schilderung gibt und ich erläutere in dem Zuge noch einmal, dass es sich um eine absolut vertrauliche Angelegenheit handelt und dass nichts diese Räume verlassen wird, es sei denn, es wird vorher besprochen. Daraufhin wirft Herr Unter ein, dass er sich hier nicht den Mund verbrennen will, schließlich sei Frau Klein ja jetzt seine Vorgesetzte. Frau Klein kontert, dass das Ganze für sie ja auch ziemlich schlecht ausgehen kann, wenn sie jetzt wieder etwas zu den Problemen sagt, dann würde entweder wieder kommen, dass sie ja gar keine Ahnung hat, was sie da tut und wieso sie dann auch noch andere zu befehligen hat oder Herr Unter meldet sich wieder unverzüglich krank.

Ich schalte mich kurz dazwischen und erläutere, dass dies genau die Dinge sind, die hier besprochen werden sollen und ich bitte die Parteien noch einmal, mir nun möglichst alle Probleme zu benennen. Ich mache noch einmal darauf aufmerksam, dass keine Behauptungen aufgestellt werden sollen, als seien es unumstößliche Tatsachen. Als Vorschlag für den Beginn lege ich zwei umgedrehte Zettel auf den

Tisch und bitte beide Konfliktparteien, jeweils einen aufzudecken. Herr Unter hat die Eins gezogen, nun bitte ich Herrn Unter, mit seiner Darstellung zu beginnen und ich schlage vor, die Punkte direkt auf dem Flipchart zu notieren. Damit sind beide einverstanden.

Herr Unter: „Mein größtes Problem ist, dass ich überhaupt nicht weiß, was Frau Klein von mir will, ich erhalte keinerlei Informationen und sie grenzt mich völlig aus. Ich sitze wie ein Depp an meinem Schreibtisch, tue so, als wenn ich etwas zu tun habe, sonst rennt sie womöglich noch zur Geschäftsleitung und erzählt dort, dass die Stelle gestrichen werden kann, weil ich ja sowieso nichts zu tun habe. Aber vielleicht bezweckt sie das ja auch damit, sie lässt mich quasi am langen Arm verhungern, bis ich entweder selbst aufgabe oder sie zum Geschäftsführer rennen kann. Meine Vermutung ist sowieso, dass Frau Klein gar keine Ahnung hat, was sie da tut und völlig überfordert ist. Nicht umsonst war sie „nur“ eine Mitarbeiterin von mir!“

Hier unterbreche ich Herrn Unter kurz und bitte ihn, sich auf die Tatsachen zu beschränken und keine Behauptungen aufzustellen. „Beginnen Sie Ihre Sätze bitte z.B. so: „So habe ich die Situation erlebt! Das ist meine Sichtweise“. Keine Urteile, sondern beobachtend auf die Situation schauen. Ich ermuntere hier durch „Versuchen Sie bitte nur zu beschreiben, was Sie gehört und gesehen haben und behalten Sie Ihre Urteile für sich“. Durch Beschreibung der Beobachtungen werden die Emotionen schwächer, hier helfen auch Fragen nach dem Ort, der Zeit, den räumlichen Umständen etc. Daran hält Herr Unter sich nun auch und ich frage ihn, ob ich „keine Kommunikation und keine Unterstützung“ und „Loyalität“ notieren darf. Dies bejaht Herr Unter.

Nun bitte ich Frau Klein, ihr Problem zu schildern. Nun bestätigt mir Frau Klein, dass Herr Unter ebenfalls nicht mit ihr reden würde. Sie hätte am Anfang versucht, mit ihm gemeinsam ein Thema zu bearbeiten, weil sie es ja gewohnt war, Herrn Unter zuzuarbeiten, das hätte ja auch wunderbar geklappt. Aber seit der neuen Regelung wäre es ihr unmöglich gewesen, einen Zugang zu Herrn Unter zu bekommen, er hätte sofort alles abgeblockt und behauptet, er hätte Wichtigeres zu tun, als ihre bereits entschiedenen Dinge „Korrektur zu lesen“. Dabei wären dies Entwürfe gewesen, wo sie sich gern das Feedback von Herrn Unter geholt hätte, so wie früher auch, wo er ihr alles abgezeichnet hat. Ich unterbreche kurz und frage Frau Klein, ob ich hier ebenfalls „keine Kommunikation und Unterstützung“ notieren darf, Frau Klein stimmt hier zu. Nun bitte ich Herrn Unter, fortzufahren.

Herr Unter fährt fort: „Außerdem taugt das Projektmanagement-Tool nichts, aber das interessiert ja auch niemanden. Die anderen Kollegen winken immer gleich ab, wenn

ich versuche, sie auf die Missstände aufmerksam zu machen und meinen, sie hätten im Gegensatz zu mir keine Zeit, sich über solche Sachen aufzuregen, sie müssten nämlich das Projekt zum Laufen bringen. Die hat Frau Klein gut für sich eingenordet, die sind wohl auch geimpft, nicht mit mir zu reden!“ Ich bitte Herrn Unter noch einmal, seine Behauptungen für sich zu behalten, bedanke mich aber für seine Offenheit und bitte ihn, während ich schreibe, mir noch einmal zu bestätigen, ob ich folgendes richtig verstanden habe: „Probleme mit dem Projektmanagement-Tool“ und „Einbindung in die Projektumgebung“.

Herr Unter bestätigt mir die Richtigkeit und ich bitte nun Frau Klein, fortzufahren.

Seit Projektbeginn hat sie das Gefühl, dass Herr Unter auf sie herabsieht, weil sie „nur“ eine Frau ist und eine Frau hat in dieser Position nichts zu suchen. Sie hätte sich dies aber auch nicht aussuchen können, sie wäre mit ihrer vorherigen Stelle überaus zufrieden gewesen und hätte dort ja auch immer einen guten Job gemacht. Sofort fällt Herr Unter ihr ins Wort: „Das ist doch absolut lächerlich, ich habe doch kein Problem mit einer Frau, sondern damit, dass Sie keine Ahnung haben!“ Hier schalte ich mich sofort dazwischen und bitte Herrn Unter noch einmal, Frau Klein bitte ausreden zu lassen, als Herr Unter sich dann jedoch noch von seinem Stuhl erhebt und wild gestikulierend einen Schritt in Richtung Frau Klein macht, rufe ich laut: „Stopp, so geht das nicht, Herr Unter, bitte nehmen Sie Ihren Platz wieder ein und beruhigen Sie sich. Dafür sind wir hier zusammen gekommen, um diese Probleme aufzuarbeiten. Das klappt aber nur, wenn Sie vernünftig miteinander umgehen!“ Herr Unter befolgt meine Anweisung und ich bitte beide Parteien, nun noch einmal tief durchzuatmen und frage, ob wir weitermachen können oder ob wir eine Pause einlegen sollen. Dies verneinen beide. Dann richte ich das Wort an Frau Klein und frage, ob ich hier „Anerkennung der Chefrolle“ notieren darf. Auch das bejaht Frau Klein. Nun frage ich Herrn Unter wieder, ob er noch weitere Punkte hat, die bearbeitet werden müssen. Dies verneint er. Aber Frau Klein berichtet dann noch folgendes: Als die Schulung für das Projektmanagement-Tool anstand, hat sich Herr Unter krank gemeldet, als sie ihn dann nach seiner Genesung für eine neue Schulung anmelden wollte, hätte Herr Unter behauptet, dass es doch wohl nicht sein könnte, dass er in seinem Alter noch die Schulbank drücken müsste. Herr Unter würde aber nichts am Rechner erledigen, sondern wenn überhaupt manuelle Listen erstellen, mit denen keiner aus dem Team etwas anfangen kann, weil alle ihren Teil selbst in das Tool einpflegen. Das würde auch bei allen klappen, nur der Teil, für den Herr Unter zuständig ist, würde fehlen. Dadurch stimmten alle kumulierten Zahlen nicht und damit wäre alles hinfällig. Der Projektleiter hätte sie diverse Mal darauf angesprochen und sie solle nun endlich das Projekt zum Laufen bringen, ansonsten hätte das

Konsequenzen für sie. Sie wolle Herrn Unter ja nicht anschwärzen, deshalb hätte sie bis jetzt alles auf ihre Kappe genommen, lange würde das aber nicht mehr gut gehen. Da wirft Herr Unter ein: „Das ist ja was ganz Neues, jetzt stellen Sie sich hier noch als Engel der Vergessenen hin, in Wirklichkeit haben Sie doch schon allen gesteckt, dass ich zu blöd oder zu alt für diesen Posten bin!“ „Das ist doch gar nicht wahr, es ist so, wie ich es gerade geschildert habe und ...“ Nun unterbreche ich hier und bitte beide Parteien, sich doch ein wenig zu beruhigen und bitte nun auch Frau Klein, mir die Richtigkeit zu bestätigen: „Schulung PM-Tool für Herrn Unter“.

Nun bitte ich beide Parteien, die Konfliktthemen zu gewichten und dafür abwechselnd jeweils das aus ihrer Sicht wichtigste Streitthema auszuwählen, Frau Klein beginnt. „Keine Kommunikation und dadurch keine Unterstützung“ nennt Frau Klein als erstes. Herr Unter nickt und bestätigt: „Dies ist auch mein wichtigstes Thema.“ Frau Klein nennt nun „Anerkennung ihrer Rolle als Chefin als Frau“, Herr Unter benennt das Thema „PM-Umgebung“. Nun nennt Frau Klein „Loyalität“, Herr Unter schließt sich hier an. Als letztes bleiben die Themen „Schulung PM-Tool für Herrn Unter“ und „Schulung PM-Tool“.

Auch hier lasse ich mir noch einmal von den Konfliktparteien bestätigen, ob ich dies alles richtig erfasst habe, dies wird mir bestätigt. Ich frage die Parteien, ob ihnen etwas auffällt, wenn sie die Themen betrachten und Frau Klein bemerkt, dass die Themen eigentlich ziemlich identisch sind. Das bestätige ich und erkläre, dass wir dadurch weniger Themen, diese aber dafür umso intensiver zu bearbeiten haben. Nun erkläre ich den Konfliktparteien, dass wir ein großes Stück vorangekommen sind und dass ich mich freue, dass beide Seiten so kooperativ und offen zusammenarbeiten. Ich bestätige, dass auch ich den Eindruck gewinnen konnte, dass beide Parteien einmal ein gutes Team gewesen sind und dass wir uns heute wieder ein gutes Stück in die richtige Richtung bewegt haben. Ich vermittele das gute Gefühl, das ich habe und erkläre, dass wir bei unserem nächsten gemeinsamen Termin an der eben erstellten Liste ansetzen und dass es dann in die Vertiefungs- und Erhellungsphase geht. Die genaueren Einzelheiten würde ich dann am Anfang des nächsten Termins noch einmal explizit erläutern. Nun frage ich beide Parteien, ob sie noch Fragen haben, die geklärt werden müssen. Ein neuer Termin wird für den nächsten Tag um 16.00 Uhr in denselben Räumlichkeiten vereinbart.

### **2.5.2 Fazit der Darlegungsphase**

Trotz anfänglicher Schwierigkeiten, die durch die enorme emotionale Belastung und Unsicherheiten hervorgerufen werden, haben wir bereits gute Ansätze für die Zusammenarbeit gefunden. Es kristallisieren sich bereits die wichtigen Streitthemen

heraus, die einvernehmlich bearbeitet werden wollen und die für beide Seiten ein großes Problem darstellen und erste Ansätze für eine gemeinsame Kommunikation zeigen sich.

Konfliktthemen für Phase 3 (Abb. 1):

| Frau Best  | Herr Unter                                    |
|--|---|
| <input type="checkbox"/>                                 | <input type="checkbox"/>                      |
| <input type="checkbox"/> keine Kommunikation             | <input type="checkbox"/> keine Kommunikation  |
| <input type="checkbox"/> keine Unterstützung             | <input type="checkbox"/> keine Unterstützung  |
| <input type="checkbox"/> Anerkennung ihrer Rolle (Frau?) | <input type="checkbox"/> Probleme PM-Umgebung |
| <input type="checkbox"/> Loyalität                       | <input type="checkbox"/> Loyalität            |
| <input type="checkbox"/> Schulung PM-Tool Herr Unter     | <input type="checkbox"/> Probleme PM-Tool     |

## 2.6 Mediation Phase 3 – Vertiefungs-/Erhellungsphase

Dies ist das Herzstück einer Mediation, in dieser Phase geht es darum, die Fixierungen auf die vordergründigen Streitpositionen zu überwinden und die dahinter- oder darunterliegenden Interessen und Bedürfnisse zu spüren und auszusprechen. Dies ist entscheidend für die Lösungsfindung, denn nur so können die Konfliktparteien erkennen, was der jeweils andere wirklich will und was auch ihnen selbst wirklich wichtig ist.

### 2.6.1 Darstellung des Verlaufs

Ich treffe diesmal eine Viertelstunde vor dem verabredeten Termin in den Räumlichkeiten ein, um noch einen Moment Zeit für Vorbereitungen zu haben. Zu meinem Erstaunen treffe ich einen völlig niedergeschlagenen Herrn Unter vor der Tür an. Als ich auf ihn zugehe, um ihn zu begrüßen, berichtet er völlig aufgelöst: „Da haben Sie mir ja etwas eingebrockt, Frau Klein ist heute Morgen sofort in mein Büro gekommen und hat schnippisch und böse lächelnd zu mir gesagt, dass sie sich sehr freut, dass ich jetzt kooperiere und dass ich nun endlich mit dem Projektmanagement-Tool die fehlenden Daten einpflegen würde, sie bräuchten dies ja nun so dringend. Wenn ich gewusst hätte, dass ich hier wieder nur unter Druck gesetzt werde, hätte ich diesen ganzen Mist hier gar nicht erst angefangen!“ Ich reiche Herrn Unter die Hand und sage freundlich, aber bestimmt: „Erst einmal guten Tag, Herr Unter, genau dafür treffen wir uns ja hier, ich nehme das eben Gesagte gern zur Kenntnis, ich werde mich hier aber nicht dazu äußern, weil dies in die

gemeinsame Mediation gehört. Sie können gern schon Platz nehmen, ich habe noch einen kleinen Moment in der Küche zu tun, es ist ja noch nicht ganz 16.00 Uhr. Leise vor sich hin brummelnd begibt sich Herr Unter in den besagten Raum. Kurze Zeit später höre ich auch Frau Klein, als ich aus der Küche trete, um auch sie begrüßen zu können, sehe ich, wie sie freundlich lächelnd auf Herrn Unter zugeht, um ihn zu begrüßen. Doch Herr Unter dreht sich weg und murmelt nur: „Das Vergnügen hatten wir ja nun heute Morgen schon!“ Als ich sie dann begrüße, wirkt sie etwas irritiert über den Zwischenfall, ich erkläre ihr, dass ich nur noch schnell den vorbereiteten Kaffee hole und dass es dann losginge. In dem kurzen Moment, den ich da noch für mich habe, stelle ich fest, dass Herr Unter soeben mein geistiges Konzept über den Haufen geworfen hat und ich doch einen Gang zurückfahren muss. Die Sichtweise ist doch nicht so klar, wie ich dachte, eigentlich wollte ich nun auf die zusammenhängenden Gefühle eingehen und welche Interessen und Bedürfnisse ihnen zugrunde liegen. So kann ich aber da gar nicht einsteigen, erst muss ich versuchen, Herrn Unter zum Aussprechen des akuten Problems zu bringen, damit er den Kopf frei hat für die gemeinsame Arbeit.

Als ich den Raum betrete, herrscht eisiges Schweigen. Herr Unter wirkt trotzig, Frau Klein sehr verunsichert. Ich begrüße beide Parteien noch einmal freundlich und betone, dass ich mich sehr auf die Arbeit gefreut habe, weil wir am ersten Tag so viel gemeinsam geschafft haben. Nun frage ich noch einmal, wie beide Parteien den ersten Tag erlebt haben und ob es noch etwas hinzuzufügen gibt. Widerwillig nickend zischt Herr Unter nur heraus: „Ich werde hier massiv unter Druck gesetzt, ich soll mich hier komplett unterordnen und die gibt die Kommandos!“ Hier setze ich an und frage: „Herr Unter, können Sie einmal beschreiben, was sie bewegt und was sie erlebt haben? Versuchen Sie so zu beginnen: „In meiner Erinnerung geschah folgendes ..., mein Bild von der Situation mit Frau Klein ist ... So kann sich Frau Klein auch vorstellen, wie Sie das erlebt haben und dann auch schildern, wie es aus ihrer Sicht geschehen ist. Vielleicht können wir dann das Hauptproblem herausfiltern und in unsere Liste aufnehmen, falls wir dieses Thema noch nicht erfasst haben. Bitte schön!“

Nun wiederholt Herr Unter: „Frau Klein ist heute Morgen sofort in mein Büro gekommen und obwohl sie lächelte, fühlte ich mich wie ein Vollidiot, weil mich meine ehemalige Mitarbeiterin kontrolliert.“ Und nun brach es aus ihm heraus: „Aber ich kann ja nichts dafür, ich würde meine Arbeiten ja erledigen, aber ich kann es nicht! Wie soll ich meiner vorherigen Mitarbeiterin erklären, dass ich als ehemaliger Chef zu blöd bin, ihr zuzuarbeiten, weil ich das Tool gar nicht verstehe! Und vom Projektmanagement verstehe ich schon einmal gar nichts, woher auch, damit hatte

ich ja nie zu tun! Aber nun ist es raus, jetzt kann Frau Klein ja wieder zum Chef rennen und mich endgültig rauswerfen lassen.“ Frau Klein steht der Mund offen, auch ich bin etwas überrascht, dass es so schnell zu einer Kehrtwende gekommen ist, damit hatte ich vor Beginn der Sitzung gar nicht gerechnet. Aber ich greife dies sofort auf und doppelte Herrn Unter: „Herr Unter, ich spüre, dass Sie sehr verunsichert sind. Wenn ich mich in Ihre Situation hineinversetze, fühle ich Verzweiflung und Ausweglosigkeit und Sie fürchten um Ihren Arbeitsplatz!“ Hier versuche ich Herrn Unter dazu zu bewegen, seine Gefühle offen zu legen, damit auch die Gegenpartei die seelische Not erkennt und Mitgefühl erlebt. „Was spüren Sie dabei in Ihrem Körper, wo fühlen Sie es?“ „Es fühlt sich an, als wenn sich mein Herz zusammenzieht und ich fühle mich wie gelähmt!“ Ich frage nach: „Was fehlt Ihnen, was gibt Ihnen mehr Sicherheit, damit Sie sich wieder frei bewegen können?“ Herr Unter antwortet sehr leise: „Ich muss darüber reden können, ich will mich nicht länger verstecken!“ Wieder doppelte ich ihn: „Es gibt Ihnen Sicherheit, wenn Sie mit Frau Klein offen darüber sprechen können und Sie gemeinsam die Probleme angehen?“ Herr Unter nickt, ohne aufzusehen. Hier bitte ich: „Können Sie diesen Wunsch vielleicht offen an Frau Klein richten?“ Da schaut er auf und wiederholt sehr leise: „Frau Klein, kann ich offen mit Ihnen über meine Unsicherheiten bezüglich des Projekts reden und würden Sie mich da unterstützen?“ Frau Klein wirkt völlig verunsichert, deshalb interveniere ich: „Können Sie erkennen, was Herrn Unter fehlt? Möchten Sie darauf antworten?“ Daraufhin sagt sie, sichtlich betroffen: „Ich helfe Ihnen gern, denn ich empfinde es genauso. Ich bin völlig überfordert mit der Gesamtsituation und auch mir fehlt jemand, mit dem ich mich austauschen kann. Es ist mir völlig egal, dass sich in der Hierarchie etwas geändert hat, ich möchte nur, dass unser Verhältnis wieder das alte ist und ich brauche Herrn Unter so dringend, er hat doch viel mehr Erfahrung als ich!“ Nun macht auch Herr Unter einen sehr erstaunten Eindruck. Auch Frau Klein spiegelte ich: „Habe ich Sie gerade richtig verstanden, Frau Klein, Sie möchten gar nicht die Vorgesetzte sein, sondern Ihnen ist viel wichtiger, mit Herrn Unter wie früher ein gutes Verhältnis zu haben? Und Sie möchten Herrn Unter auf keinen Fall als Kollegen verlieren, sondern im Gegenteil, Sie brauchen ihn sogar dringend?“ Das bestätigt sie mit einem nachdenklichen Nicken. „Können Sie das eben Gesagte als Bitte direkt an Herrn Unter richten?“ „Herr Unter, ich wünsche mir sehr, dass wir wie früher konstruktiv zusammenarbeiten und ich brauche Sie dringend, können Sie sich das auch vorstellen?“ Auch Herr Unter nickt erleichtert. „Herr Unter, können Sie sich in Frau Klein hinein fühlen? Verstehen Sie, was Frau Klein damit ausdrücken möchte?“ Darauf antwortet Herr Unter sehr leise: „Auch ich bin sehr erstaunt, das habe ich nicht erwartet. Ich frage mich gerade, wie ich so falsch liegen konnte und in

was ich mich da verrannt habe!“ „Habe ich Sie beide jetzt richtig verstanden, Sie haben soeben festgestellt, dass Ihnen beiden eine gute Zusammenarbeit sehr wichtig ist, Sie aber beide vom anderen genau das Gegenteil angenommen haben?“ Darauf nicken beide nachdenklich. Ich rufe aus: „Das ist ein sehr großer Erfolg, wir haben soeben den Wendepunkt erlebt, dadurch sind wir einen großen Schritt vorangekommen und haben dadurch ganz neue Möglichkeiten für die Lösungsfindung. Vielen Dank!“

Nach einer kurzen Pause mache ich nun den Vorschlag, dass wir direkt an dem eben Ausgesprochenen anknüpfen und ich bitte beide Parteien, in die Rolle des jeweils anderen zu schlüpfen und die Situation noch einmal aus dessen Perspektive zu schildern. Dafür bitte ich beide Parteien, die Stühle zu tauschen, um den Perspektivwechsel zu verstärken. Auch bitte ich die Parteien, die Gefühle zu äußern, die sie dabei empfinden und jeweils am Ende einen Wunsch an die andere Partei auszusprechen. Die jeweils zuhörende Partei bitte ich, dies zu bestätigen oder zu erklären, wie es sich zugetragen hat und was dabei wirklich empfunden wurde. Ich frage nun, wer gern anfangen möchte. Herr Unter bemerkt, dass er Frau Klein den Vortritt lässt, weil er ja nun das letzte Mal begonnen hat. Frau Klein erzählt in der Rolle des Herrn Unter: „Ich habe noch nie im Projektmanagementteam gearbeitet und habe auch noch kein Projektmanagement-Tool bedient, deshalb lebe ich mit der Angst, etwas falsch zu machen und meinen Arbeitsplatz zu verlieren. Außerdem ist es mir unangenehm, wenn die Kollegen das erfahren, schließlich war ich mal der Vorgesetzte! Ich wünsche mir, dass alle ganz offen damit umgehen und wir die Probleme gemeinsam im Team anpacken!“

„Herr Unter, möchten Sie etwas dazu sagen?“ Herr Unter blickt betreten zu Boden. „Ich weiß gar nicht, was ich sagen soll, jedenfalls hat sie den Nagel auf den Kopf getroffen, genau das habe ich gedacht, hätte aber nie gewagt, dies so laut auszusprechen. Aus der Sicht von Frau Klein habe ich folgendes dazu zu sagen: „Ich finde es sehr schade, dass Sie nicht schon früher zu mir gekommen sind, haben Sie denn gar kein Vertrauen? Ich wünsche mir, dass Sie, anstatt ständig krank zu feiern, lieber offen und ehrlich zu mir sind und dass Sie schnellstmöglich eine Schulung besuchen, um das Team unterstützen zu können.“ Hier paraphrasiere ich: „Habe ich das richtig verstanden, Sie haben sich krank gemeldet, um den Problemen aus dem Weg gehen zu können, weil Sie sich unsicher fühlten?“ Herr Unter nickt betreten. „Möchten Sie etwas dazu sagen, Frau Klein?“ frage ich. „Das hätte ich mich auch nie getraut, Ihnen das so zu sagen, aber ich wäre sehr erleichtert, wenn es so kommen würde!“ antwortet Frau Klein erleichtert. Wieder paraphrasiere ich: „Sie haben gar kein Problem damit, dass Herr Unter Ihnen offen gesteht, warum er sich ständig krank

gemeldet hat, Ihnen ist viel wichtiger, dass Sie den richtigen Grund dafür kennen?“  
„Ja, genau, jetzt kann ich das so gut verstehen!“ antwortet Frau Klein.

Dieser Perspektivenwechsel, wie die Parteien gegenseitig die Bedürfnisnot verstehen und wahrnehmen, ist von zentraler Bedeutung. Ich als Mediatorin unterstütze die Parteien dabei, die Gefühle und erspürten unerfüllten Bedürfnisse auszusprechen. Dadurch erfährt die jeweils andere Partei Wertschätzung und Wärme. Das Ausdrücken und gegenseitige Verstehen der Bedrohungen und Wünsche auf der Bedürfnisseebene ist der tiefste Wendepunkt einer Mediation. Ich habe bei dieser Mediation das Glück, dass beide Parteien sich gegenseitig öffnen und völlig transparent miteinander umgehen, weil ihnen beiden das Wiederherstellen der guten Beziehung so sehr am Herzen liegt. Ich beschließe nun, alle anderen offenen Themen nacheinander abzuarbeiten, um sie dann in einer Bedürfnismatrix zu erfassen, da dies sehr hilfreich für die Lösungsphase ist.

Nun gehe ich mit den Konfliktparteien die anfangs benannten Probleme durch. Wir stellen fest, dass durch das eben durchgeführte Verfahren fast alle Punkte schon angesprochen wurden, einziges übriggebliebenes Thema ist noch, dass Herr Unter ein Problem mit einer Frau als Chefin hat. Sofort winkt Herr Unter ab und meint, dass das ja einen ganz anderen Ursprung gehabt hätte, er habe durch die Zurückhaltung von Frau Klein angenommen, dass sie gar keinen Überblick hätte und das habe er darauf geschoben, dass sie eben doch nur seine Mitarbeiterin gewesen ist und eben keine Chefin. Doch möchte ich dieses noch einmal aufgreifen und bitte Herrn Unter noch einmal darzustellen, wie sich für ihn mit den neu gewonnenen Erkenntnissen eine Zusammenarbeit anfühlt und welche Bitte er an Frau Klein richten könnte, damit es ihm in der Position gut geht. Darauf antwortet er: „Ich fühle mich viel sicherer und mein Wunsch an Frau Klein ist, dass sie mich über das Projekt und die damit verbundene Arbeit aufklärt. Ich bin mir sicher, dass sie die Richtige für die Position ist und es ist mir völlig egal, dass sie eine Frau ist. Mir ist wichtig, dass ich mich an sie wenden kann, wenn ich etwas nicht verstehe und sie mir Hilfe anbietet. Ich werde sie dahingehend unterstützen, dass ich zeitnah an der Schulung teilnehmen werde und ab sofort für das Projekt zur Verfügung stehe.“ „Frau Klein, mögen Sie noch etwas hinzufügen oder ist das alles soweit klar und in Ordnung für Sie?“ frage ich. „Ja, etwas möchte ich noch sagen, nämlich, dass ich mich sehr auf die neue, alte Zusammenarbeit freue!“

Ich bedanke mich nochmals für die konstruktive Zusammenarbeit und betone noch einmal, dass ich mich sehr darüber freue, wie sehr beide bemüht sind, das Verhältnis wieder in Ordnung zu bringen, denn ansonsten wäre so eine vertrauensvolle und auch schnelle Abwicklung gar nicht möglich. Nun kündige ich an, dass wir das nun

Gesagte einmal für den nächsten Schritt zu Papier bringen wollen und ich schreibe die Namen beider Parteien an die Tafel. Nun bitte ich beide Parteien, zu beschreiben, was sich aus dem eben Gesagten wohl von der anderen Partei an Interessen und Bedürfnissen herauskristallisiert hat, um dies schriftlich zu fixieren. Dabei ergibt sich folgendes Bild, was mir auch von beiden Seiten bestätigt wird (Abb. 2):

| Interessen und Bedürfnisse<br>Frau Klein  | Interessen und Bedürfnisse<br>Herr Unter  |
|---|---|
| Sicherheit (Unterstützung durch Herrn Unter, Einbindung PM-Team)<br>Verlässlichkeit (keine Krankmeldung)<br>Vertrauen (Probleme werden gemeinsam gelöst)<br>Anerkennung | Sicherheit für den Arbeitsplatz (Einbindung in das PM-Team)<br>Verlässlichkeit (keine Meldung an PM/GF)<br>Vertrauen (Probleme werden gemeinsam gelöst) |

### 2.6.2 Fazit der Vertiefungs-/Erhellungsphase

Hier ist tatsächlich der Wendepunkt eingetreten, durch das Spüren und Aussprechen der Gefühle, der Königsweg zu den tieferen Schichten der eigentlichen Interessen und Bedürfnisse und das Spiegeln der jeweils anderen Partei wurde deutlich, was eigentlich Auslöser dieses Konflikts war und dies ebnet den Weg für die Lösung dieses Problems. Beide Parteien haben durch ihr (Ur-)Vertrauen durch die ehemals gute Zusammenarbeit schnell wieder Zugang zueinander gefunden, was erheblich zur schnellen Kehrtwende beigetragen hat.

### 2.7 Mediation Phase 4- Lösungsphase

In dieser Phase wird nun anhand der einzelnen Interessen und Bedürfnisse der Konfliktparteien nach Lösungen für den Konflikt gesucht. Dies geschieht in der Regel durch Anwendung verschiedener Kreativitätstechniken.

#### 2.7.1 Darstellung des Verlaufs

Auch dieses Mal erscheine ich eine Viertelstunde früher, um möglichst vor den Konfliktparteien da zu sein und ggfs. noch etwas vorbereiten zu können. Pünktlich erscheinen beide Parteien, und sie erscheinen nicht nur gemeinsam, sondern ich höre sie fröhlich plaudernd das Gebäude betreten. Es ist nicht das erste Mal, dass ich dies erlebe, und trotzdem berührt es mich wieder sehr, und freundlich lächelnd begrüße ich beide Parteien wieder und ich teile Ihnen mit, wie sehr es mich freut, sie so einvernehmlich erleben zu dürfen. Dies bestätigen beide und ich erhalte sogar ein

Lob, dass sie dieses „kleine Wunder“ wohl in erster Linie mir zu verdanken hätten und dass sie beide sehr gespannt seien, wie es nun wohl weitergehe.

Dieses Mal sitzen wir im Kreis, ein Zeichen, dass sich die Lage entspannt. Ich erkläre, dass es in dieser Phase darum gehe, mögliche Lösungsoptionen zu erarbeiten und sie unter verschiedenen Gesichtspunkten wie Tragfähigkeit und Zukunftsfähigkeit zu bewerten und in eine Abschlussvereinbarung münden zu lassen. Ich erkläre, dass diese Vereinbarung konkret regelt, wer wann was macht, damit die Parteien keine Schwierigkeiten mit der späteren tatsächlichen Umsetzung ihrer Problemlösung haben. Dieses würde ich aber beim Abschluss noch einmal genauer erläutern.

Als erstes rufe ich beiden Parteien noch einmal in Erinnerung, womit wir die letzte Phase abgeschlossen haben, indem ich Ihnen die erarbeiteten und auf dem Flipchart festgeschriebenen Themen noch einmal zeige und vorlese. Ich schlage nun vor, durch Brainstorming Handlungsalternativen zu finden, die die jeweiligen Bedürfnisse befriedigen. „Ich möchte nun beide Parteien bitten, sich und dem anderen folgende Fragen zu stellen: Was brauchen Sie konkret von dem anderen, damit Ihre Bedürfnisse befriedigt werden? Was können Sie selbst anders tun, damit sich Ihre Bedürfnisse erfüllen? Die Möglichkeiten möchte ich dann als Matrix der Bedürfnisse und Handlungsalternativen festschreiben, denn dies benötigen wir für unsere Lösungssuche. Nun frage ich, ob dies klar wäre und wende mich an die Parteien, wer den ersten Vorschlag unterbreiten möchte. Frau Klein gibt das Wort an Herrn Unter, weil „er nun wieder an der Reihe ist“.

Herr Unter teilt mit, dass ihm „Vertrauen“ ganz wichtig sei. Das bestätigt Frau Klein und sie erläutert, dass jedes Problem/Anliegen sofort offen besprochen werden sollte. Dies trage ich in die Matrix als ersten Punkt ein. Daraufhin folgt „regelmäßiger Austausch/Zeit füreinander und Vertrauen in die Zukunft durch regelmäßigen Austausch und Loyalität. Dann folgt der Punkt Verlässlichkeit, hier werden Punkte wie „für den anderen da sein, Absprachen, Loyalität, Ehrlichkeit und PM-Team“ benannt. Hier bitte ich die Parteien, jetzt bei den Bedürfnissen zu bleiben, das Thema „Projektmanagement“ wäre ein Extra-Thema, auf das wir später zurückkommen. Auch das Thema Anerkennung wird von beiden mit „wir brauchen uns gegenseitig, statt Kampf Zusammenarbeit, Forderungen in Bitten umwandeln, jeder hat seinen Platz und seine Aufgabe, durch MA-Gespräche regelmäßiger Austausch und für Frau Klein Schulung MA-Führung sowie zum Thema „Sicherheit“ Regelmäßige MA-Gespräche/Feedback, Austausch auch mit GF/PM über Auftragslage, regelmäßige Abstimmung über den Projektfortschritt und die PM-/PM-Tool-Schulung erwähnt.

So entsteht folgende Matrix: (Abb. 3)

**Bedürfnisse:      Handlungsalternativen:**

|                        |   |   |  |  |
|------------------------|---|---|--|--|
| <b>Vertrauen</b>       | Jedes Problem/<br>Anliegen wird<br>sofort offen<br>angesprochen | Regelmäßiger<br>Austausch/Zeit<br>füreinander (wie<br>fühlen Sie sich,<br>ist alles in Ord-<br>nung | Vertrauen in die<br>Zukunft durch<br>regelmäßigen<br>Austausch | Loyalität  |
| <b>Verlässlichkeit</b> | Für den anderen<br>da sein, Abspra-<br>chen                     | Loyalität   | Ehrlichkeit  | PM-Team  |
| <b>Anerkennung</b>     | Wir brauchen<br>uns gegen-<br>seitig                            | Statt Kampf<br>Zusammenarbeit,<br>Forderungen in<br>Bitten umwandeln                                | Jeder hat seinen<br>Platz und seine<br>Aufgabe                 | Durch MA-Ge-<br>spräche regel-<br>mäßiger Aus-<br>tausch: Schulung<br>MA-Führung |
| <b>Sicherheit</b>      | Regelmäßige MA-<br>Gespräche/Feed-<br>back                      | Austausch auch<br>mit GF/PM über<br>Auftragslage  | Regelmäßige Ab-<br>stimmung über<br>Projektfortschritt         | Schulung PM  |

So sind die Bedürfnisse hinter den Themen Kommunikation, keine Unterstützung, Anerkennung der Rollen, Wunsch nach Loyalität und Weiterbildungen auch im Hinblick auf das Thema Sicherheit deutlich geworden.

Trotz alledem bleibt nun noch unser „Sorgenkind Projektmanagement“, ich weiß, dass dies eigentlich nicht in diese Mediation gehört, aber alle Probleme sind mit dieser neuen Aufgabenstellung entstanden, und ein endgültiger Ausweg ist auch nur hier zu suchen. Es muss eine Einbindung der beiden Parteien in das Projektmanagement-Umfeld gelingen, nur dann wird sichergestellt, dass alle benannten Bedürfnisse auch befriedigt werden. Eine Implementierung wird in dieser Mediation nicht stattfinden, ich möchte den Konfliktparteien aber wenigstens die Möglichkeit geben, einen Einblick darüber zu gewinnen, wie sich die Umsetzung der Mediationsergebnisse positiv in das Gesamtumfeld „Projektmanagement“ gestalten würde. Hierzu habe ich folgende Idee: Ich schlage vor, die zuvor bearbeiteten Themen zur besseren Übersichtlichkeit im Projektmanagementumfeld einzubinden. Dafür verteile ich Cluster und erkläre das Verfahren noch einmal. Ich klebe ein erstes mit der Aufschrift „Projektmanagement“ in die Mitte des Flipcharts. Dann bitte ich beide Parteien, ausgehend von diesem Kernbegriff sämtliche Ideen und Einfälle nacheinander aufzuschreiben und einzeln zu clustern. Ich erläutere, dass es hierbei wichtig ist, kurze und prägnante Begriffe zu verwenden. Einfälle und Ideen, bei denen dann Verbindungen zu anderen Einfällen existieren, werden dann durch entsprechende Linien verbunden. Stockt der assoziative Fluss, bitte ich die Parteien, wieder zum Kernbegriff zurückzukommen, um dort wieder mit den Assoziationen beginnen zu können.

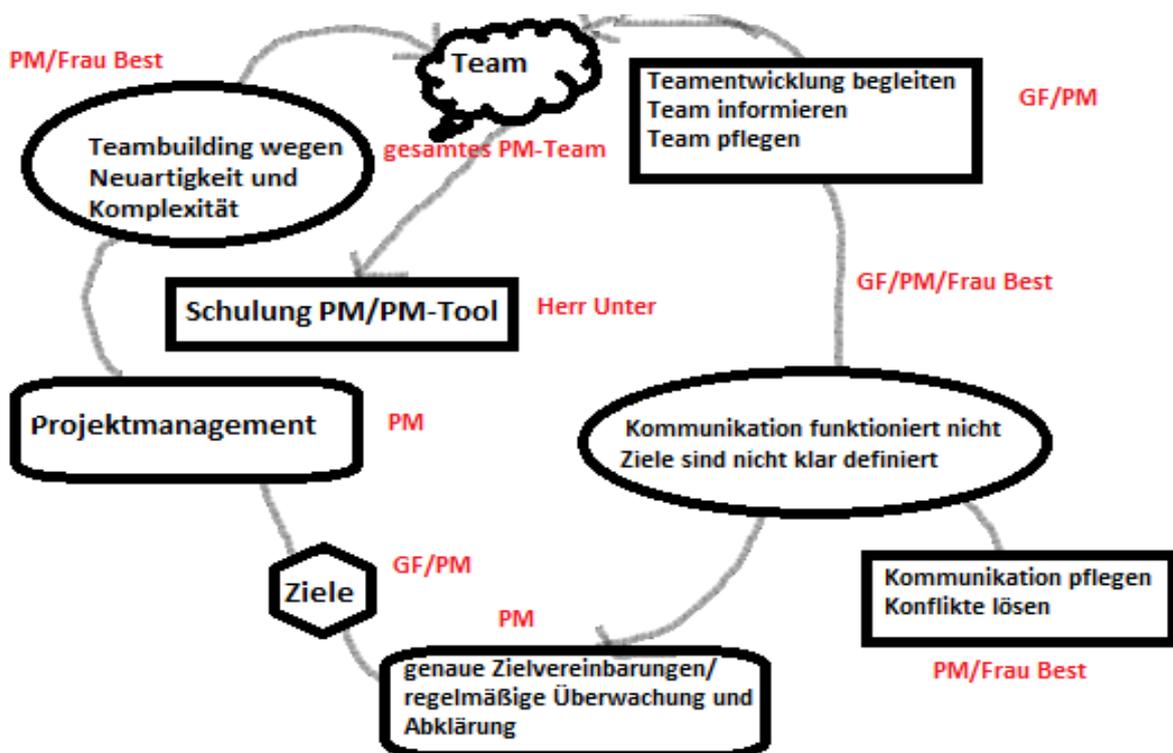
Hier clustert Frau Klein sofort „Ziele“, Herr Unter „Kommunikation klappt nicht, Ziele nicht klar definiert“. Aha, denke ich mir, wieder ein Hinweis auf die

Zielvereinbarungen, die in meinen Augen ein ganz wichtiges Thema in der Gesamtproblematik darstellen. Dann folgt von Frau Klein die Schulung PM/PM-Tool, die von ihr dann auch als sehr wichtig eingestuft wird, um das Projekt zum Laufen zu bringen. Aber auch Teamentwicklung, Teaminformation und Teampflege werden geclustert, auch ein wichtiger Hinweis darauf, dass nach der Mediation dieser beiden Konfliktparteien unbedingt noch etwas in Richtung „Organisationsentwicklung“ passieren muss. Diese Punkte notiere ich mir für später.

Als nächstes erkläre ich den Konfliktparteien, dass wir durch diese Darstellung einen Überblick auf die „Problematik Projektmanagement“ gewinnen und dass wir dann daraus mögliche Lösungsansätze erarbeiten wollen. Ich frage noch einmal nach, ob alle wichtigen Details benannt wurden, dies wird von beiden Parteien bejaht.

Hier binden wir nun auch die anfangs benannten Themen „keine Kommunikation, keine Informationen, Anerkennung der Rollen, Schulung und Loyalität“ mit ein.

So entsteht folgende Darstellung: (Abb. 4)



Nun beginnt Frau Klein und bittet darum, dass das Thema „Kommunikation“ für sie sehr wichtig sei, dies bestätigt Herr Unter. Hier schlage ich vor, dies als Zuruffrage zu

sammeln und die Punkte als Liste am Flipchart aufzuführen, um die Lösungsvorschläge zu visualisieren. Hier werden von beiden Seiten folgende Vorschläge unterbreitet:

- Terminabstimmung/-absagen über Outlook im PM-Team (Frau Klein/Herr Unter)
- Projektbesprechung jeden Montag 09.00 bis 09.30 und Freitag 11.30 bis 12.00 Uhr im PM-Team
- Jeden ersten Mittwoch im Monat Teambesprechung 09.00 bis 10.00 Uhr
- längere Urlaubszeiten mindestens 3 Monate im Voraus im Outlook-Terminkalender eintragen und genehmigen lassen

Nun bleibt noch der Punkt „Sicherheit für den Arbeitsplatz“ des Herrn Unter. Hierzu macht Frau Klein folgenden Vorschlag: „Da Herr Unter laut Organigramm zu meinem Team zählt, werde ich Herrn Unter einmal im Jahr ein Personalgespräch anbieten, in dem über seine Fortschritte, evtl. Gehaltsanpassungen, Probleme usw. gesprochen wird. Den ersten Termin möchte ich Herrn Unter direkt nach seiner Schulung für den 15.03.2016, 08.30 bei mir im Büro anbieten. Die Einladung werde ich offiziell über den Outlook-Kalender heute Abend verschicken.“

Nun bittet Herr Unter um Bearbeitung des Punktes „Schulung“. Dies schreibe ich auf ein neues Flipchart-Papier und bitte nun um Vorschläge. Dazu äußern die Konfliktparteien folgende Vorschläge:

- Prince2-Schulung und MS Project ab 09.01.2016 (Zeitaufwand ca. 6 Wochen) für Herrn Unter
- Unterstützung für Herrn Unter bei der Eingabe in MS-Project für ca. 8 Wochen durch Frau Klein
- Schulung Mitarbeiterführung/Kommunikationstraining (Angebote einholen und von GF genehmigen lassen) durch Frau Klein

Nun macht Frau Klein noch den Vorschlag, dass es doch sehr sinnvoll wäre, dass Herr Unter nach seiner Einarbeitungszeit die Besprechungsprotokolle führen könne, so wäre sowohl für Herrn Unter und auch für Frau Klein erkennbar, wo noch Unklarheiten bezüglich der Projektarbeit liegen, dies wäre für beide Seiten doch eine zusätzliche Sicherheit. Das hält Herr Unter für eine gute Idee und auch das nehmen wir in unsere Liste als Lösungsvorschlag auf.

Die noch folgenden Punkte sind dagegen wieder etwas problematischer, wie Frau Klein sehr richtig feststellt. Sie betreffen wieder einen größeren Kreis, nämlich auf jeden Fall die Projektleitung und in einigen Teilen sogar die Geschäftsleitung. Ich erkläre aber, dass wir dies auch auf jeden Fall in die Liste mit aufnehmen, damit dies

als „zu klärende Punkte“ auf dem Weg der Umsetzung nicht verloren gehen. Dabei geht es um folgendes:

- Arbeitsabläufe planen, bekannt geben und umsetzen (Frau Klein in Zusammenarbeit mit PM)
- alle wichtigen Projektinformationen sammeln und bekannt geben (Frau Klein mit PM) sowie
- bei Problemen oder unklarer Zieldefinition Einbindung GF

Ebenfalls offen ist noch der Punkt „Ziele“, wir beschließen jedoch, dies ebenfalls in die Liste mit aufzunehmen, ohne jedoch im Moment weiter darauf einzugehen, weil es nach Aussage von Frau Klein auch in den Verantwortungsbereich des PM und GF fällt. Auch ihr würden teilweise konkrete Zielvorgaben fehlen, aber sie hofft, dass dies durch die nun folgenden, regelmäßigen PM-Besprechungen erreicht wird.

Ich erläutere, dass wir nun in die Abschlussphase kommen und schlage vor, noch einmal eine kurze Pause einzulegen. Dies wird von beiden Konfliktparteien dankbar angenommen.

### **2.7.2 Fazit der Lösungsphase**

In dieser Phase konnten für die Themen und die Interessen und Bedürfnisse, die dahinterstecken und in der vorherigen Phase erarbeitet wurden, nun Lösungsoptionen gefunden und visualisiert werden. Dies wurde durch verschiedene kreative Techniken erarbeitet.

## **2.8 Mediation Phase 5 – Abschlussphase**

In dieser Abschlussphase beginnt die Verhandlung der erarbeiteten Lösungen und endet mit der Abschlussvereinbarung und deren praktischer Umsetzung und Überwachung.

### **2.8.1 Darstellung des Verlaufs**

Kurze Zeit später betreten die beiden fröhlich plaudernd den Raum, ich teile ihnen mit, dass ich mich sehr freue, zu sehen, wie alles gut wird. Nun bitte ich noch einmal um Aufmerksamkeit, um die verbleibenden Dinge abzuarbeiten bzw. zu besprechen.

Ich erläutere, dass wir nun anhand der erarbeiteten Matrix mit den Handlungsalternativen für jedes Bedürfnis eine Lösung erarbeiten wollen. Da diese Lösungen eine gemeinsame dauerhafte Basis haben sollen, muss die Lösung auch von beiden verhandelt und beschlossen sein. Ich stelle zunächst noch einmal die Tabelle mit den Lösungsalternativen vor:

**Bedürfnisse:      Handlungsalternativen:**

|                        |   |   |  |  |
|------------------------|---|---|--|--|
| <b>Vertrauen</b>       | Jedes Problem/<br>Anliegen wird<br>sofort offen<br>angesprochen | Regelmäßiger<br>Austausch/Zeit<br>füreinander (wie<br>fühlen Sie sich,<br>ist alles in Ord-<br>nung | Vertrauen in die<br>Zukunft durch<br>regelmäßigen<br>Austausch | Loyalität  |
| <b>Verlässlichkeit</b> | Für den anderen<br>da sein, Abspra-<br>chen                     | Loyalität   | Ehrlichkeit  | PM-Team  |
| <b>Anerkennung</b>     | Wir brauchen<br>uns gegen-<br>seitig                            | Statt Kampf<br>Zusammenarbeit,<br>Forderungen in<br>Bitten umwandeln                                | Jeder hat seinen<br>Platz und seine<br>Aufgabe                 | Durch MA-Ge-<br>spräche regel-<br>mäßiger Aus-<br>tausch: Schulung<br>MA-Führung |
| <b>Sicherheit</b>      | Regelmäßige MA-<br>Gespräche/Feed-<br>back                      | Austausch auch<br>mit GF/PM über<br>Auftragslage  | Regelmäßige Ab-<br>stimmung über<br>Projektfortschritt         | Schulung PM  |

Ich schlage nun vor, dass wir die Bedürfnisse der Reihe nach abarbeiten und stelle das Bedürfnis „Vertrauen“ und die vier Handlungsalternativen zur Diskussion und bitte die Konfliktparteien nun gemeinsam zu überlegen, welche der vier Möglichkeiten am besten das Vertrauen in die Zukunft sichern würde. Nach einiger Diskussion, die jedoch rein sachlich verläuft, entscheiden sich beide für die Option 1: „Jedes Problem/Anliegen wird sofort offen angesprochen“. Damit könne sichergestellt werden, dass beide jederzeit über alles informiert sind und vor allem wird jedes Problem im Keim erstickt.

Anschließend werden auf dieselbe Weise die drei weiteren Bedürfnisse und ihre Alternativen verhandelt und jeweils eine Lösung ausgewählt. Dies stellt sich wie folgt dar:

Verlässlichkeit => Ehrlichkeit

Anerkennung => Jeder hat seinen Platz und seine Aufgabe

Sicherheit => Regelmäßige MA-Gespräche/Feedback

Dies Ergebnis wird so in die Abschlussvereinbarung übernommen.

Ein wichtiger Punkt ist in der letzten Phase noch die Erarbeitung von Lösungsvorschlägen für den Bereich PM. Auch hier stelle ich noch einmal die Vorschläge aus der letzten Phase vor. Nachdem beide Parteien diese intensiv besprochen haben, teilen sie den gemeinsamen Beschluss mit, dass alle Punkte wichtig seien und in die Abschlussvereinbarung aufgenommen werden sollen. Somit ergibt sich hier folgendes Ergebnis:

Ergebnismatrix: (Abb. 5)

| Was:  | Wer:                | Wann:                 |
|---|---------------------|-----------------------|
| Prince2-Schulung und MS Project ab 09.01.2016 (Zeitaufwand ca. 6 Wochen)                                      | Herr Unter          | 09.01. (ca. 6 Wochen) |
| Schulung Mitarbeiterführung/Kommunikations-training (Angebote einholen und von GF genehmigen lassen)          | Frau Klein          | 10.01.16              |
| Unterstützung für Herrn Unter bei der Eingabe in MS-Project für ca. 8 Wochen                                  | Frau Klein/Team     | Ab sofort             |
| Terminabstimmung/-absagen über Outlook im PM-Team   | Team                | Ab sofort             |
| Projektbesprechung jeden Montag 09.00 bis 09.30 und Freitag 11.30 bis 12.00 Uhr im PM-Team                    | Team                | Ab 01/16              |
| Jeden ersten Mittwoch im Monat Teambesprechung 09.00 bis 10.00 Uhr  | Frau Klein/H. Unter | Ab sofort             |
| längere Urlaubszeiten mindestens 3 Monate im Voraus im Outlook-Terminkalender eintragen und genehmigen lassen | Team                | Ab 01/16              |
| Nach ca. 8 Wochen Führen der Besprechungsprotokolle zum besseren Verständnis des Projektmanagements           | Herr Unter          | Ab 03/16              |
| Arbeitsabläufe planen, bekannt geben und Umsetzung überwachen   | PM/Frau Klein       | Termin PM!            |
| Alle wichtigen Projektinformationen sammeln und bekannt geben   | Frau Klein          | Termin PM!            |

Wir schließen hier nun ab und verabreden uns für den kommenden Montag wieder um 16.00 Uhr. Ich verabschiede mich von den beiden und wünsche beiden ein schönes Wochenende.

Das Wochenende nutze ich, um mir Gedanken über die weitere Vorgehensweise und die Ausgestaltung der Abschlussvereinbarung zu machen. Auch über die Zeit nach der Mediation mache ich mir Gedanken, denn da sind noch einige Baustellen, die abgearbeitet werden müssen, aber dazu später.

An unserem letzten gemeinsamen Termin stelle ich die von mir ausgearbeiteten Punkte für die Abschlussvereinbarung vor, nämlich Themen und Hintergründe der Mediation, Interessen und Bedürfnisse der Konfliktparteien, rechtliche Rahmenbedingungen, Ergebnisse der Mediation, offene und ungelöste Fragen, weiteres Vorgehen und die Vorgehensweise bei weiteren Konflikten und sprechen dies noch einmal durch.

Weitere Punkte wie Vertretungsregelung, Zielvorgaben und Meilensteine, Arbeitsabläufe planen, bekannt geben und Umsetzung überwachen, regelmäßige Weitergabe der relevanten Projektinformationen und abteilungsübergreifende Abstimmung bzgl. Projektarbeiten notiere ich mir für die Nachbereitungsphase, die aber nicht in den Abschluss dieser Mediation gehören. Dies erkläre ich den

Konfliktparteien auch und sichere ihnen zu, dass ich mich diesbezüglich um eine Lösung zeitnah bemühen werde.

Beide Parteien bestätigen mir, dass aus ihrer Sicht keine weiteren Beiträge erwünscht sind und zusammen mit Herrn Über, der kurzzeitig hinzugebeten wird, unterzeichnen wir die Abschlussvereinbarung.

Ich bedanke mich an dieser Stelle noch einmal für die überaus erfolgreiche Zusammenarbeit und betone noch einmal, dass mein erster Eindruck, dass die Unstimmigkeiten nicht persönlicher Art gewesen seien, sich wohl bestätigt haben, denn beide Parteien knüpfen ja, nachdem der Weg klar war, wieder an den alten Gepflogenheiten an, nämlich an einer guten, vertrauensvollen Zusammenarbeit. Dass sich in der Konstellation das ein oder andere verändert hat, spielt eigentlich gar keine Rolle, viel wichtiger ist, dass die Parteien sich einig sind und offen und ehrlich miteinander umgehen. Und dies ist ja wohl ohne Zweifel wieder auf dem richtigen Weg.

Wir beschließen den Abend mit einem Gläschen Wein und ein paar Snacks, die ich zuvor organisiert hatte und verabschieden uns noch einmal herzlich, auch Herr Unter und Frau Klein bestätigen mir noch einmal, dass sie sehr froh sind, sich für eine Mediation ausgesprochen zu haben und sprechen mir noch einmal Wertschätzung und Kompetenz aus, worüber ich mich natürlich sehr freue. Auch ich bestätige beiden noch einmal, dass es auch für mich eine sehr aufregende und gleichzeitig aber auch eine sehr lehrreiche Zeit war und dass für mich sehr viele positive Erinnerungen zurückbleiben. Nun verabschieden wir uns und wünschen uns ein schönes Wochenende.

### **3. Fazit und Ausblick**

Ein Termin mit dem Geschäftsführer zum Thema „Organisationsentwicklung“ muss dringend vereinbart werden, diese Firma muss unbedingt aus der Differenzierungsphase in die Integrationsphase überführt werden. Die Firma muss ihr ganzes Organisieren und Führen neu überdenken, damit aus den einzelnen Abteilungen ein ganzheitlicher Organismus entstehen kann, denn auch nur dann hat das Projektmanagement eine Überlebens- und Umsetzungschance. Auch die Einbindung des in dieser Mediation Erarbeiteten in das Projektmanagement stellt noch eine Herausforderung dar. Hier habe ich mir überlegt, dass ich den Vorschlag unterbreite, mich hier noch einmal einzubringen, da ich über eine fundierte Ausbildung im Projektmanagement verfüge und dadurch auch in der Lage bin, die Probleme hier zu erkennen, bearbeiten und umsetzen zu können. Damit würde ich der Gefahr vorbeugen, dass alles im „Sande verläuft“ und das Team nach kurzer Zeit

wieder mit den gleichen Problemen zu kämpfen hat. Auch ist es in meinen Augen sinnvoll, einen gemeinsamen Workshop unter Einbindung aller Beteiligten stattfinden zu lassen, um die konkrete Vorgehensweise gemeinsam zu erarbeiten. Also, auf in die nächste Runde!

**Anhang: A1**

## **MEDIATIONSVEREINBARUNG**

Die Firma Ausaltnachtneu GmbH (Auftraggeber)

und

Frau Anja Beyer – Wirtschaftsmediatorin (IHK) (Auftragnehmer)

vereinbaren die Durchführung eines Mediationsverfahrens.

### **1. Beauftragung**

1.1 Die Firma Ausaltnachtneu GmbH beauftragt mit der Durchführung des Verfahrens die Wirtschaftsmediatorin Frau Anja Beyer – nachfolgend Mediatorin genannt –

1.2 Das Mediationsverfahren beginnt mit der Unterzeichnung dieser Vereinbarung. Folgetermine sind nicht Gegenstand dieser Vereinbarung.

### **2. Teilnehmer**

Es handelt sich um folgende Konfliktparteien der Firma Ausaltnachtneu GmbH:

Frau Klein – nachfolgend Konfliktpartei genannt –

Herr Unter – nachfolgend Konfliktpartei genannt –

2.1 Die Konfliktparteien nehmen persönlich am Mediationsverfahren teil. In Vertretungsfällen ist es wichtig, dass die Vertreter zum Abschluss von Vereinbarungen zur Beendigung des Konflikts ermächtigt sind. Ist dies nicht der Fall, so ist das in der ersten Mediationssitzung offenzulegen.

2.2 Jede Konfliktpartei ist berechtigt, im Mediationsverfahren Rechtsvertreter ihrer Wahl oder andere Vertrauenspersonen zur Beratung und Äußerung beizuziehen. Diese können an dem Verfahren teilnehmen, sofern die andere Partei damit einverstanden ist. Konfliktparteien, die aufgrund eines besonderen Rechtsverhältnisses verpflichtet sind, Dritte über Angelegenheiten des Mediationsverfahrens zu informieren, haben dies im Einführungsgespräch der anderen Seite mitzuteilen. Die Konfliktparteien müssen für die Kosten ihres jeweiligen Rechtsbeistandes selbst aufkommen.

### **3. Verfahren**

- 3.1 Mediation ist ein außergerichtliches Verfahren zur freiwilligen Streitbeilegung, in dem der/die Mediator(en) als neutrale Vermittler die Konfliktparteien bei der einvernehmlichen Lösungsfindung unterstützt.
- 3.2 Das Mediationsverfahren wird grundsätzlich in gemeinsamen Gesprächen unter der allparteilichen Gesprächsleitung der Mediatorin durchgeführt. Die Mediatorin kann im Einverständnis mit den Konfliktparteien Einzelgespräche führen, wenn dies mit allen Beteiligten abgestimmt ist und zur Lösung des Konflikts beiträgt.
- 3.3 Ziel des Verfahrens ist eine einvernehmliche Regelung, die die Auseinandersetzung zwischen den Konfliktparteien beendet. Maßgebend sind Freiwilligkeit und Selbstbestimmung der Konfliktparteien und das Bemühen, für beide Seiten vorteilhafte Lösungen zu finden.
- 3.4 Vor Abschluss einer den Konflikt beendenden Vereinbarung wird den Parteien empfohlen, diese mit einem Rechtsbeistand ihrer Wahl zu besprechen und mit diesem die rechtliche Gestaltung abzustimmen.
- 3.5 Die gefundene Lösung wird zur Förderung ihrer nachfolgenden Umsetzung von der Mediatorin in einem Memorandum/Mediationsabschlussprotokoll schriftlich fixiert. Es wird von allen Beteiligten unterzeichnet.
- 3.6 Das Verfahren ist beendet, wenn
- eine den Streit beendende Vereinbarung abgeschlossen ist oder
  - eine Teilvereinbarung erzielt ist und die Konfliktparteien das Verfahren nicht fortsetzen wollen oder
  - es von mindestens einem Beteiligten schriftlich mit Begründung gegenüber den anderen als gescheitert erklärt wird oder
  - der Auftraggeber binnen einer Frist von zwei Wochen nach der zweiten schriftlichen Mahnung der Mediatorin ein gefordertes Honorar oder einen geforderten Honorarvorschuss ganz oder teilweise nicht leisten und die Mediatorin aufgrund dessen das Mediationsverfahren als beendet erklärt.
- 3.7 Die Honoraransprüche der Mediatorin werden durch die Art der Verfahrensbeendigung nicht berührt.

### **4. Aufgaben und Haftung der Mediatorin**

- 4.1 Die Mediatorin ist für die professionelle Strukturierung, Gestaltung und Leitung des komplexen Verfahrens verantwortlich. Sie sichert Verfahrensklarheit und Fairness. Sie stellt die Verhaltensregeln vor, steuert den Prozess, signalisiert und reflektiert Störungen in der Kommunikation. Sie fasst Konsens- und Differenzpunkte zusammen und unterstützt den Prozessverlauf durch Visualisierungen. Sie liefert keine inhaltlichen Problemlösungen, stellt jedoch Methoden zur Problemlösung zur Verfügung. Sie schlägt Formulierungen für die Schlussvereinbarung vor und berücksichtigt die Änderungsvorschläge der Konfliktparteien. Weiterhin steht sie beratend für Fragen zur Verfügung, die sich während der Umsetzung ergeben.
- 4.2 Die Mediatorin ist zur Neutralität, Unparteilichkeit und umfassenden Verschwiegenheit verpflichtet. Sie vertritt keine Partei, sondern ist allparteilich für alle Konfliktparteien tätig. Sie führt keine Rechtsberatung durch.
- 4.3 Der Mediatorin obliegt nicht der Schutz von Ansprüchen, rechtlichen Positionen oder Interessen einer Konfliktpartei. Es ist grundsätzlich Aufgabe der Parteien selbst, sich Klarheit über ihre Rechtssituation zu verschaffen, ggfs. unter Beiziehung von juristischen Beratern.
- 4.4 Die Haftung der Mediatorin wird auf Vorsatz und grobe Fahrlässigkeit beschränkt.

## **5. Aufgaben und Erklärungen der Konfliktparteien**

- 5.1 Die Konfliktparteien nehmen im Verfahren ihre Interessen und Bedürfnisse selbst wahr und vertreten sie angemessen. Dafür benötigen sie ein Mindestmaß an Offenheit und Gesprächsbereitschaft sowie die Fähigkeit, für sich selbst und die eigenen Interessen einzustehen. Die Konfliktparteien vereinbaren Verhaltensregeln und akzeptieren sie. Die angebotenen Methoden werden akzeptiert und angewendet. Die Konfliktparteien geben dem Mediator die Autorität zur Prozesssteuerung. Die Konfliktparteien stellen sich den signalisierten Störungen und nehmen an der Reflexion aktiv teil. Sie suchen und finden selbst Problemlösungen und haben Ergebnisverantwortung. Sie überprüfen die Zusammenfassungen der Konsens- und Differenzpunkte, Visualisierungen und Formulierungen und unterzeichnen die gemeinsam gefundenen Lösungen. Die vereinbarten Lösungen werden von ihnen eigenständig umgesetzt.

## **6. Stillhalteklausele**

Die Parteien verpflichten sich, bis zur Beendigung des Mediationsverfahrens in der Angelegenheit, die Gegenstand des Mediationsverfahrens ist, kein gerichtliches oder schiedsgerichtliches Verfahren einzuleiten. Dies gilt ebenso für arbeitsrechtliche Schritte, wie z.B. Abmahnungen, Mobbingvorwürfe, etc.. Hiervon ausgenommen sind

Klageverfahren zur Wahrung prozessualer Klagefristen und gerichtliche Eilverfahren, soweit deren Einleitung zur Rechtswahrung unabweisbar geboten ist; über die Beschreitung des Rechtswegs sind die übrigen Beteiligten unverzüglich zu informieren.

## **7. Vertraulichkeitsklausel**

Soweit nicht ausdrücklich anders vereinbart, haben alle Beteiligten über die Mediationsangelegenheit Stillschweigen zu bewahren und die während des Mediationsverfahrens erlangten Informationen und Dokumente auch nach dessen Beendigung vertraulich zu behandeln und nicht in einem späteren Gerichts- oder Schiedsgerichtsverfahren einzuführen, es sei denn diese Informationen bzw. Beweismittel wären auch ohne die Teilnahme am Mediationsverfahren bekannt geworden.

Parteien, die aufgrund eines besonderen Rechtsverhältnisses verpflichtet sind, Dritte über Angelegenheiten des Mediationsverfahrens zu informieren, haben dies vor Beginn der Mediation offenzulegen.

Bei Mediation nach Klageerhebung (gerichtsnahe Mediation) ist der Mediator auch nicht befugt, Informationen über die Inhalte des Mediationsverfahrens an das Prozessgericht weiterzugeben. Lediglich die Beendigung des Mediationsverfahrens zeigt der Mediator zu den Gerichtsakten ohne Angabe von Gründen an. Bei Einverständnis aller Parteien wird auch der Wortlaut der Abschlussvereinbarung zu den Gerichtsakten geleitet.

Alle Beteiligten werden Dritte (z.B. Rechtsbeistände, Sachverständige, Co-Mediatoren, Personen in Ausbildung) nur hinzuziehen, wenn sich diese in der gleichen Weise wie die Parteien selbst zur Vertraulichkeit verpflichten und die übrigen Beteiligten mit der Hinzuziehung einverstanden sind. Auf Verlangen einer Partei haben diese Personen die Verpflichtung zur Vertraulichkeit schriftlich abzugeben. Hinsichtlich der vertraulichen Tatsachen aus dem Mediationsverfahren dürfen die hinzugezogenen Dritten in einem späteren Gerichts- oder Schiedsgerichtsverfahren von keiner Partei als Zeugen oder Sachverständige benannt werden.

Die Parteien verpflichten sich, den Mediator in einem nachfolgenden Gerichts- oder Schiedsgerichtsverfahren nicht als Zeugen oder Sachverständigen für Tatsachen zu benennen, die während des Mediationsverfahrens offenbart wurden.

Soweit der Mediator in einem späteren Gerichts- oder Schiedsgerichtsverfahren als Zeuge oder Sachverständiger im Hinblick auf das Mediationsverfahren benannt wird, hat er bestehende Zeugnisverweigerungsrechte in Anspruch zu nehmen. Die Parteien

ihrerseits verpflichten sich unwiderruflich, den Mediator weder einseitig noch gemeinsam von seiner Verschwiegenheitspflicht zu entbinden.

**8. Kosten**

8.1 Das telefonische Vorgespräch ist kostenfrei. Ab der ersten Mediationssitzung ist für die Tätigkeit der Mediatorin ein zuvor ausgehandeltes Stundenhonorar zzgl. einer Pauschale für Vor- und Nacharbeiten sowie Verwaltungskosten von 500,-- vom Auftraggeber zu zahlen, fällig jeweils am Ende des laufenden Monats.

8.2 Der Auftraggeber trägt darüber hinaus die der Mediatorin im Rahmen des Mediationsverfahrens entstehenden notwendigen Auslagen wie Raummiete, Bewirtung und ggf. Reisekosten sowie alle mit der Beauftragung von Sachverständigen verbundenen Kosten.

8.3 Der Auftraggeber trägt die Kosten des Mediationsverfahrens.

8.4 Der Auftraggeber haftet gegenüber der Mediatorin gesamtschuldnerisch.

8.5 Jede Konfliktpartei trägt die während des Mediationsverfahrens entstehenden eigenen Kosten sowie die Kosten ihrer Vertretung selbst. Ein späterer Kostenausgleich aufgrund gerichtlicher Entscheidung oder vertraglicher Vereinbarung wird dadurch nicht ausgeschlossen.

**9. Salvatorische Klausel**

Sollten einzelne Regelungen dieser Vereinbarung unwirksam sein, berührt dies nicht die Wirksamkeit der Vereinbarung im Übrigen. Die unwirksame Regelung ist in diesem Fall durch eine andere wirksame Regelung zu ersetzen, die Sinn und Zweck der unwirksamen Regelung weitestmöglich entspricht.

.....

Ort, Datum

.....

Unterschrift Auftraggeber

.....

Ort, Datum

.....

Unterschrift Konfliktpartei

.....

Ort, Datum

.....

Unterschrift Konfliktpartei

Ort, Datum

.....

Unterschrift Mediatorin

**A2:**

**Honorarvereinbarung zur Mediationsvereinbarung vom 20.11.2015**

Die erste gemeinsame Sitzung findet am 22.11.2015 um 14.00 Uhr, im Nebengebäude der Firma Ausaltnachtneu GmbH (Untergeschoss) statt.

Die folgenden Termine werden beim Erstgespräch abgestimmt. Alle vereinbarten Termine einschließlich Erstgespräch gelten als rechtsverbindlich.

Das Honorar beträgt 350,-- pro Stunde (60 Min.). Dies ist zugleich das Mindesthonorar pro Sitzung. Vor- und Nachbereitungszeiten sowie Verwaltungsarbeiten werden zusätzlich mit einer Pauschale von 500,-- berechnet.

Für die Mediation wird eine Sitzungsdauer von 180 Minuten zugrunde gelegt. Bei Bedarf kann die Sitzung verlängert werden, sofern dies den Parteien möglich ist. Abgerechnet wird dies mit dem o.g. Stundensatz.

Ein vereinbarter Termin muss mindestens drei volle Werktage im Voraus abgesagt werden, ansonsten wird der volle Betrag der vereinbarten Sitzungsdauer in Rechnung gestellt.

.....

Ort, Datum

.....

Unterschrift Auftraggeber

Ort, Datum

.....

Unterschrift Mediatorin

Überweisungen bitte an folgende Verbindung tätigen:

Bankverbindung:

Stadtsparkasse Wedel

## Abschlussvereinbarung: (A3)

### 1. Information zu den Konfliktbeteiligten:

An der Mediation haben teilgenommen: Frau Klein, Herr Unter

### 2. Informationen über die Mediation und bearbeitete Themen:

Die Mediation wurde durchgeführt von Frau Anja Beyer, ausgebildete Wirtschaftsmediatorin IHK.

Es fanden getrennte Vorgespräche mit der Geschäftsführung und der Projektleitung sowie mit den Konfliktparteien statt, aus deren Ergebnissen es zur Auftragserteilung für die Mediation durch das Unternehmen kam. Während der nachfolgenden drei Mediationstermine wurden die wichtigsten Punkte des Konflikts herausgearbeitet, wie

- Verbesserung der Kommunikation zwischen den Parteien
- Gegenseitige Anerkennung der Rollen
- Schulung Mitarbeiterführung/Kommunikationstraining für Frau Klein, um den PM und das Projekt zu entlasten
- Schulung Herr Unter in Projektmanagement und MS-Project, um Frau Klein zu entlasten
- bzgl. Team: Regelmäßige Besprechungen, Zielvorgaben seitens PM/Klein, strukturiertere Vorgehensweise im Projekt

Auch die Interessen und Bedürfnisse wurden mit Lösungen (grün markiert) herausgearbeitet (Abb. 3):

#### Bedürfnisse: Handlungsalternativen:

|                 |   |   |  |  |
|-----------------|---|---|--|--|
| Vertrauen       | Jedes Problem/<br>Anliegen wird<br>sofort offen<br>angesprochen | Regelmäßiger<br>Austausch/Zeit<br>füreinander (wie<br>fühlen Sie sich,<br>ist alles in Ord-<br>nung | Vertrauen in die<br>Zukunft durch<br>regelmäßigen<br>Austausch | Loyalität  |
| Verlässlichkeit | Für den anderen<br>da sein, Abspra-<br>chen                     | Loyalität   | Ehrlichkeit  | PM-Team  |
| Anerkennung     | Wir brauchen<br>uns gegen-<br>seitig                            | Statt Kampf<br>Zusammenarbeit,<br>Forderungen in<br>Bitten umwandeln                                | Jeder hat seinen<br>Platz und seine<br>Aufgabe                 | Durch MA-Ge-<br>spräche regel-<br>mäßiger Aus-<br>tausch: Schulung<br>MA-Führung |
| Sicherheit      | Regelmäßige MA-<br>Gespräche/Feed-<br>back                      | Austausch auch<br>mit GF/PM über<br>Auftragslage  | Regelmäßige Ab-<br>stimmung über<br>Projektfortschritt         | Schulung PM  |

Der Konflikt konnte einvernehmlich gelöst werden.

**3. Zeitliche und inhaltliche Struktur der Mediation:**

Die Mediation umfasste 3 Sitzungen à drei Stunden. Während dieser Sitzungen wurden die Themen gesammelt und die Interessen und Bedürfnisse der Konfliktparteien erarbeitet. Es konnte ein Wendepunkt erzielt werden und aus den Interessen und Bedürfnissen wurden die Lösungen erarbeitet. Diese wurden in der nachfolgend aufgeführten Liste erfasst, diese ist für die Umsetzung nach der Mediation vorgesehen.

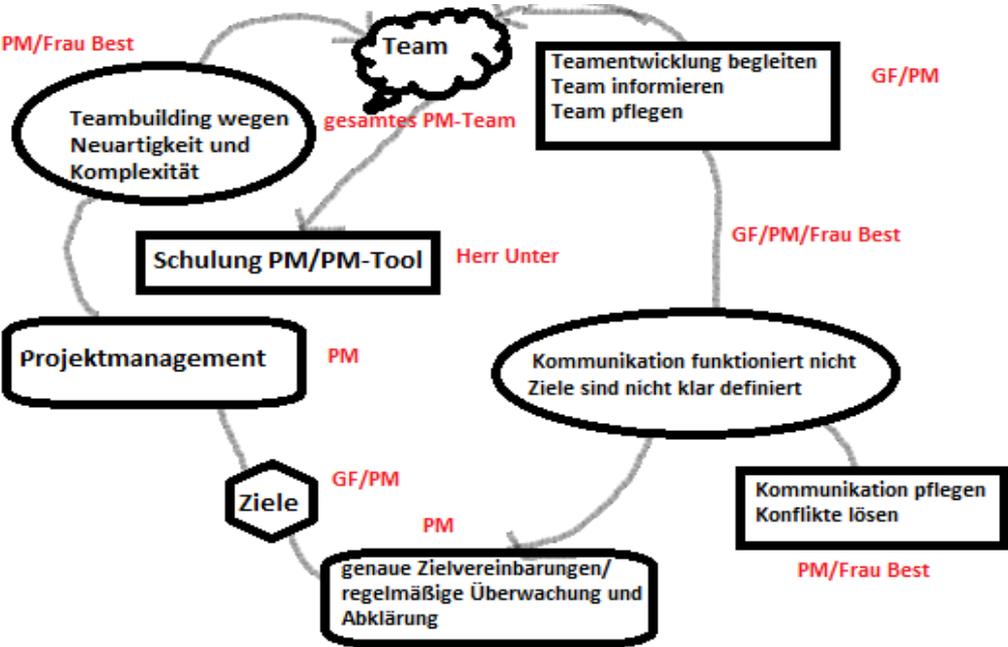
**4. Ergebnis der Mediation:**

Folgende Punkte wurden vereinbart (Abb. 5):

Für die Konfliktparteien Frau Klein und Herr Unter:

| Was:  | Wer:                | Ab/bis wann:          |
|---|---------------------|-----------------------|
| Prince2-Schulung und MS Project ab 09.01.2016 (Zeitaufwand ca. 6 Wochen)                                      | Herr Unter          | 09.01. (ca. 6 Wochen) |
| Schulung Mitarbeiterführung/Kommunikations-training (Angebote einholen und von GF genehmigen lassen)          | Frau Klein          | 10.01.16              |
| Unterstützung für Herrn Unter bei der Eingabe in MS-Project für ca. 8 Wochen                                  | Frau Klein/Team     | Ab sofort             |
| Terminabstimmung/-absagen über Outlook im PM-Team   | Team                | Ab sofort             |
| Projektbesprechung jeden Montag 09.00 bis 09.30 und Freitag 11.30 bis 12.00 Uhr im PM-Team                    | Team                | Ab 01/16              |
| Jeden ersten Mittwoch im Monat Teambesprechung 09.00 bis 10.00 Uhr  | Frau Klein/H. Unter | Ab sofort             |
| längere Urlaubszeiten mindestens 3 Monate im Voraus im Outlook-Terminkalender eintragen und genehmigen lassen | Team                | Ab 01/16              |
| Nach ca. 8 Wochen Führen der Besprechungsprotokolle zum besseren Verständnis des Projektmanagements           | Herr Unter          | Ab 03/16              |
| Arbeitsabläufe planen, bekannt geben und Umsetzung überwachen   | SSM                 | sofort                |
| Alle wichtigen Projektinformationen sammeln und bekannt geben   | Frau Klein          | sofort                |

Ausarbeitung für die Implementierung in das Projektmanagement (Abb. 4):



**5. Rechtliche Rahmenbedingungen und nächste Schritte:**

Die Konfliktparteien verpflichten sich, die erarbeiteten Punkte ab sofort umzusetzen und die festgelegten Termine einzuhalten. Außerdem wird festgelegt, dass alle Informationen und Materialien, die während der Mediation besprochen und genutzt wurden, ebenfalls diese Abschlussvereinbarung, auch über das Ende der Mediation hinaus vertraulich behandelt werden.

Es wird erklärt, dass diese Vereinbarung rechtlich bindend ist. Alle beteiligten Parteien erklären sich damit einverstanden, dass auf eine notarielle oder anwaltliche Bestätigung verzichtet wird.

Es besteht Einigkeit darüber, dass diese Vereinbarung auch dann gültig bleiben soll, wenn einzelne Punkte ungültig werden. Die ungültigen Punkte werden durch eine Regelung ersetzt, die dem Sinn und Zweck der ursprünglichen Regelung am nächsten kommt.

Alle notwendigen Erklärungen werden abgegeben und die Personalabteilung erhält Kenntnis über den aktuellen Stand und die weitere Vorgehensweise durch den Projektmanager.

Eine Vertragsstrafe wird nicht vereinbart.

**6. Abschließende Bemerkungen**

Bei eventuell auftretenden Problemen bei der Umsetzung dieser Vereinbarung oder einzelnen Punkten ist unverzüglich der Mediator einzuschalten, um einer Verzögerung oder Nichteinhaltung der festgelegten Punkte vorzubeugen.

Ein gemeinsamer Workshop für den Geschäftsführer und das PM-Team der Parteien ist für den 01.04.2016 im Nebengebäude der Firma Ausaltnachtneu GmbH vorgesehen. Zu diesem wird durch die Mediatorin mittels schriftlicher Einladung und beiliegender Agenda eingeladen

Diese Mediation ist außerordentlich konstruktiv verlaufen, was auch noch einmal deutlich macht, dass auf beiden Seiten sowohl die Firmeninteressen als auch das Wohlergehen der Mitarbeiter im Vordergrund stehen. Ich möchte noch einmal betonen, dass dies keinesfalls eine Selbstverständlichkeit ist und dass ich mich noch einmal dafür bedanken möchte, dass die Parteien einen so positiven Verlauf ermöglicht haben.

Wedel, 07.12.2015

.....

Datum, Unterschrift Geschäftsführer

.....

Datum, Unterschrift Konfliktpartei

.....

Datum, Unterschrift Konfliktpartei

.....

Datum, Unterschrift Mediatorin

## Agenda für den späteren Workshop: (A6)

Termin: 01.04.2016, 9.00 bis 15.00 Uhr, anschließend Snack und Umtrunk

Raum: Nebengebäude, Erdgeschoss

Teilnehmer: Geschäftsführer, Projektmanager und PM-Team

- 09.00 – 09.15 Begrüßung durch die Mediatorin, Vorstellung der eigenen Person und Ablauf und Regeln der Mediation, Ankündigung des zu bearbeitenden Konflikts „Zusammenarbeit Projektmanagement-Team“
- 09.15 – 09.30 Vorstellung der Ergebnisse der Mediation durch die Konfliktparteien
- 09.30 – 09.45 Kurze Vorstellung der Problematik aus Sicht des Projektmanagers
- 09.45 – 10.00 Kaffeepause
- 10.00 – 11.00 Soziometrische Aufstellung – Darstellung Teamwork durch Positionierung im Raum – wer hilft mir – Abhängigkeiten – was fehlt etc. durch gezielte Fragestellungen
- Anschließend Darstellung/Ausarbeitung im Plenum und Festschreiben konkreter Wünsche/Änderungen für die Projektarbeit
- 11.00 – 11.45 „Vision-Puzzle“, eigene konkrete Verhaltensweisen, die in die zukünftige Zusammenarbeit investiert werden will, jeder liest beim Einfügen in das Puzzle die auf den Puzzleteilen vermerkten Verhaltensweisen/Eigenschaften laut vor, anschließend Vorstellung im Plenum und Diskussion
- 11.45 – 12.00 Nachbesprechung des Vormittags und kurze Erläuterung der noch ausstehenden Themen, die direkt nach der Mittagspause bearbeitet werden
- 12.00 – 13.00 Mittagspause (zur freien Verfügung)
- 13.00 – 13.45 Erarbeitung Ergebnismatrix zu folgenden Themen:
- Vertretungsregelung
  - Zielvorgaben und Meilensteine
  - Urlaubsregelung innerhalb des Projektmanagement-Teams
  - Arbeitsabläufe planen, bekannt geben und Umsetzung überwachen
  - Regelmäßige Weitergabe der relevanten Projektinformationen
  - Abteilungsübergreifende Abstimmung bzgl. Projektarbeiten
  - regelmäßige Mitarbeitergespräche zum Soll-/Ist-Stand und erneute Klärung der Kompetenzen

Aufteilung in zwei Gruppen à drei Themen, anschließende Vorstellung und Festschreibung in den Aktionsplan

13.45 – 14.00 Kaffeepause

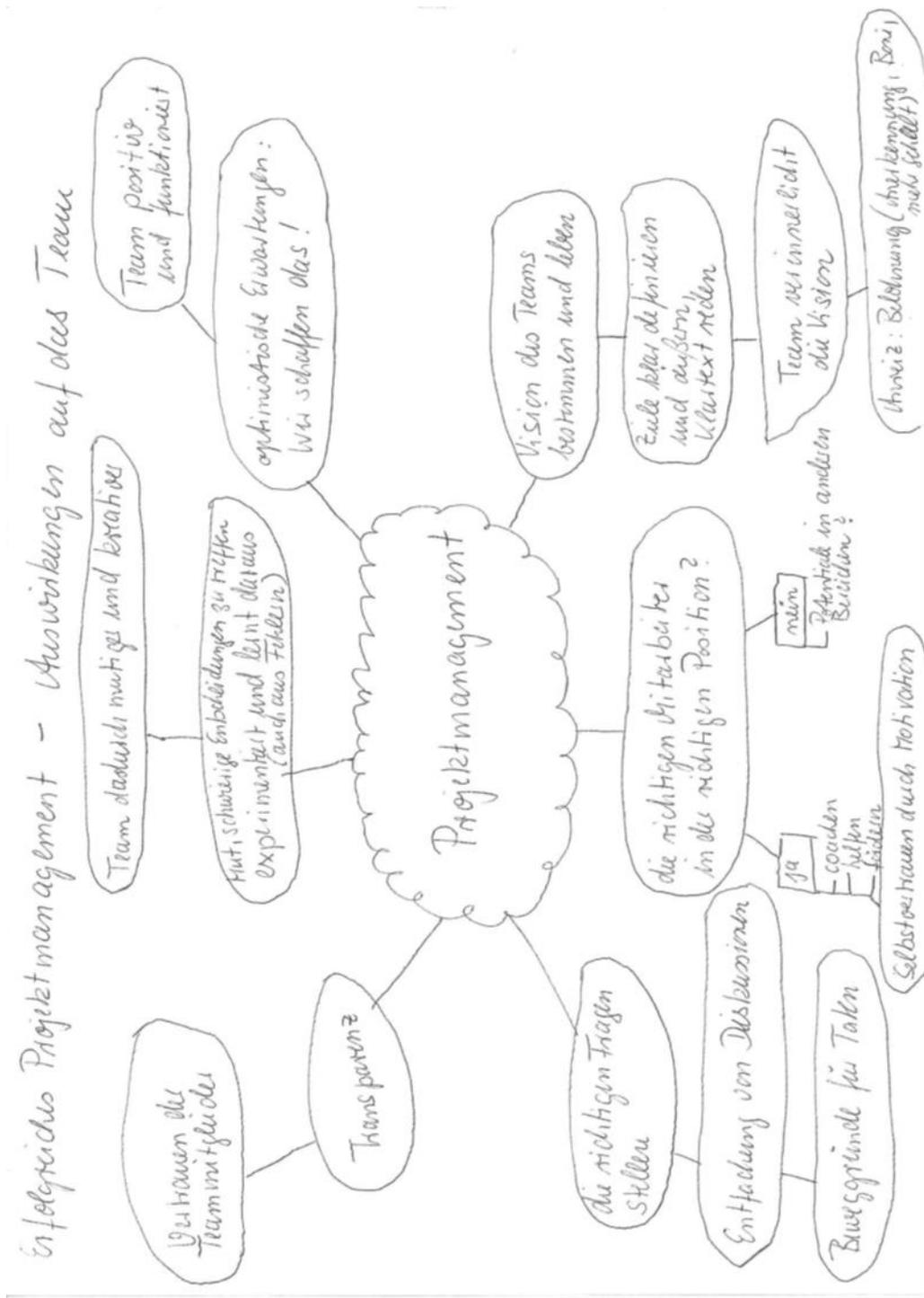
14.00 – 14.15 Begrüßung des Geschäftsführers und Vorstellung der Ergebnisse

14.15 – 15.00 Abschlussvereinbarung und Abschlussworte, Besprechung weiteres Vorgehen/weitere Begleitung und Würdigung durch Mediatorin

Ab 15.00 Umtrunk und Snack als Abschlusszeremonie

Als Ausstattung plane ich zwei Tischgruppen im hinteren Raum (zum Arbeiten in 2 Teams), Stühle als Plenum für die Ausarbeitungen/Besprechungen vorn und in der Mitte ein großer freier Platz für die Arbeiten in der Gruppe

### Ergebnisse Projektmanagement Team: (A7)



**Ergebnisse (A8):** Für das Projektteam:

| Was:  | Wer:            | Wie:   | Wann:                  |
|---|-----------------|--|------------------------|
| Vertretungsregelung   | Klein           | Outlook  | Sofort                 |
| Zielvorgaben und Meilensteine                                 | PM              | MS Project   | 01.01.16               |
| Urlaubsregelung innerhalb des Projektmanagement-Teams         | Unter<br>PM/    | MS Project<br>Teambesprechung                        | Sofort<br>Sofort       |
| Arbeitsabläufe planen, bekannt geben und Umsetzung überwachen | MSS             | 1. Mittwoch im Monat<br>Projektbespr. Mo/Fr          | 01.01.16<br>Sofort     |
| Regelmäßige Weitergabe der relevanten Projektinformationen    | PM/Klein<br>PM/ | MS Project/<br>Projektbesprechung                    | 01.01.16               |
| Abteilungsübergreifende Abstimmung bzgl. Projektarbeiten      | Herr M<br>GF    | Einzelgespräch mit PM<br>Einzelgespräch Fr.<br>Klein | 11/jährl.<br>10/jährl. |
| Mitarbeitergespräche  | PM<br>Fr. Klein | Einzelgespr. PM-MA<br>Einzelg. m. H. Unter           | 09/jährl.<br>Jährl.    |

**Literaturverzeichnis (A9):**

Es wurden nur die Schulungsunterlagen der Mediationsausbildung für die Erstellung der Projektarbeit genutzt.

**Abbildungsverzeichnis (A6):**

**Seite:**

|  |             |
|--|-------------|
| Konfliktthemen für Phase 3 (Abb. 1)                | 13          |
| Darstellung Interessen und Bedürfnisse: (Abb. 2)   | 18          |
| Bedürfnismatrix (Abb. 3)                           | 20, 24 + A8 |
| Ergebnisdarstellung Projektmanagement (Abb. 4)     | 21 + A10    |
| Ergebnismatrix: (Abb. 5)                           | 25 + A9     |
| Agenda Workshop (Abb. 6)                           | A12 - A13   |
| Ergebnismatrix Mindmap erfolgreiches Team (Abb. 7) | A14         |

Ergebnisliste Projektteam (Abb. 8)

A15

**Eidesstattliche Erklärung:**

Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe erstellt habe. Ich habe nur die aufgeführten Hilfsmittel benutzt.

Wedel, 09.01.2016