

EIDOS PROJEKT MEDIATION

Leitung: Rechtsanwälte Dr. Gisela Mähler und Dr. Hans-Georg Mähler

Südliche Auffahrtsallee 29, 80639 München
Tel. (089) 1 78 20 69, Fax (089) 17 63 21
e-mail: info@eidos-projekt-mediation.de
www.eidos-projekt-mediation.de

Masterseminar

**– Mediation und Mediationskompetenz in Unternehmen und Organisationen –
Spezialthema: Gerechtigkeit**

- Zeit:** **Donnerstag, 25. Januar 2018, 14:00 Uhr
bis
Sonntag, 28. Januar 2018, 13:00 Uhr
Zeitdauer: 22 Stunden**
- Ort:** **Tagungshaus an der Resterhöhe
(ca. 20 km südlich von Kitzbühel)**
- Leitung:** **Prof. Dr. Peter Heintel
Dr. Gisela Mähler
Dr. Hans-Georg Mähler**
- Kosten:** **€ 750,00 für Selbstzahler
€ 950,00, falls ein Unternehmen/eine Organisation für die Kos-
ten aufkommt.
Hinzu kommen Kosten für die Unterbringung
und Verpflegung**

Liebe Kolleginnen und Kollegen,
liebe Freunde der Mediation und konsensualer Verfahren,
liebe Interessenten!

I.

Thema/Themen:

Es gehört nun schon zu unserer Tradition, im Januar gemeinsam mit Peter Heintel über Mediation und Mediationskompetenz für Unternehmen und Organisationen nachzudenken und sie einzuüben. In den vergangenen Jahren haben wir in diesem Zusammenhang speziell näher betrachtet:

- was Führen mit Mediationskompetenz bedeutet
- wie Konfliktmanagementsysteme mit Hilfe der Mediationskompetenz in ein mittelständiges Unternehmen eingeführt werden können

Das EIDOS PROJEKT MEDIATION ist eine Sektion des gemeinnützigen Vereins Eidos e.V.,
anerkanntes Ausbildungsinstitut der Bundes-Arbeitsgemeinschaft für Familien-Mediation (BAFM),
des Europäischen Forums und des Schweizer Anwaltsverbandes sowie anerkannt durch das Österreichische
BMJ als Ausbildungseinrichtung nach § 23 ZivMedG. Die Leiter Gisela und Hans-Georg Mähler sind
anerkannte Ausbilder des Bundesverbandes Mediation (BM).
Bank für Sozialwirtschaft München, BLZ 700 205 00, Kto.Nr. 888 98 00
IBAN: DE80700205000008889800 BIC: BFSWDE33MUE

- was all das für Familienunternehmen für Konsequenzen hat
- vor dem Hintergrund der Hierarchiekrisis: den Umgang mit der Macht

Auch in diesem Seminar wollen wir uns unter dem angeführten **Generalthema: Mediation und Mediationskompetenz in und für Unternehmen und Organisationen** zuvörderst mit **Fragen und Fallgestaltungen beschäftigen, die von Ihnen/von Euch als Teilnehmern aus der Praxis eingebracht werden**. Die speziellen Fragestellungen hierzu werden sich an der konkreten vorgestellten Thematik herauskristallisieren.

Darüber hinaus wollen wir **schwerpunktmäßig ins Auge fassen, welche Rolle die Gerechtigkeit in Unternehmen spielt, namentlich in der gegenwärtigen Umgestaltung der Organisationsformen**.

II.

Ausgangsposition:

Zunächst zur Ausgangsposition für Konflikte in Unternehmen und Organisationen: Werden sie nicht gezielt aufgegriffen und bearbeitet, laufen sie häufig nach folgendem Muster ab:

- Nichtwahrhabenwollen; verniedlichen, verdrängen, wegschieben
- Es wird ein Schuldiger gesucht, der Konflikt also personalisiert, individualisiert, es wird ein Sündenbock ausgemacht. Die Verhaltensmuster sind durch Vorwurf und Verteidigung markiert.
- Man kommt nicht weiter, Resignation macht sich breit, die Unlösbarkeit wird als „Schicksal“ empfunden.
- In dieser Situation muss dann schnell entschieden werden. Am liebsten wird der Sündenbock in die Wüste geschickt.

Die häufig zugrunde liegenden strukturellen Konflikte werden so nicht gelöst. Sie entwickeln ein Eigenleben, das den Betriebsablauf tiefgreifend stören kann. Die eskalierende Wirkung hat eine verminderte Arbeitsmotivation der Mitarbeiter, Krankheitsausfälle, innere Kündigungen, sinkende Produktivität zur Folge.

Vor diesem Hintergrund hat ein intensiver Lernprozess der Wirtschaft eingesetzt, der sich beispielsweise im *Round Table Mediation und Konfliktmanagement der Deutschen Wirtschaft* (www.rtmkm.de) spiegelt.

Man kann Konflikte auch anders begreifen, nämlich als ein Signal, dass etwas über die Maßen nicht stimmt, aus der Balance geraten ist.

Konflikte sind. Sie gehören zu Organisationen und Unternehmen, sind in ihnen angelegt, weil sie in Widersprüchlichkeiten und Spannungen beheimatet sind, die unser menschliches Zusammenleben prägen und lebendig machen.

Das ist der Ausgangspunkt vor allem auch im Denken für Peter Heintel, aus dem heraus er – zusammen mit Larissa Krainer – seine „Prozessethik“ (Verlag für Sozialwissenschaften, 2010) formuliert hat.

Konflikte können so begriffen werden als Aufruf zu strukturellen oder persönlichen Veränderungsprozessen, als Lernprozess, mit diesen Widersprüchlichkeiten umzugehen, strukturelle Missstände in eine neue zeitgerechte Balance, eine insofern lebensspendende Spannung zu verwandeln.

Eine mögliche Form, die destruktiven Folgen von Konflikten aufzufangen und ihr konstruktives Potential zur Ent-Faltung zu bringen, ist Mediation. Die dem zugrunde liegende Mediationskompetenz lässt sich ständig im Alltag praktizieren.

III.

Die Gerechtigkeit der Mediation

In diesem Zusammenhang ist auch die Mediationsgerechtigkeit in Unternehmen angefragt. Es gibt eigentlich keinen heftigen emotionalen Konflikt, der nicht auch von Ungerechtigkeit und der Sehnsucht nach Gerechtigkeit mitgeprägt ist.

Die Gerechtigkeit der Mediation unterscheidet sich fundamental von der Gerechtigkeit der Justiz, die nach herkömmlicher Darstellung verbundene Augen hat und in ihren Händen eine Waage und ein Schwert hält.

Die Gerechtigkeit der Mediation legt die Binde von den Augen ab. Sie ist sehend und entscheidet nicht ohne Ansehen der Person, sondern wendet sich den Personen, den Konfliktpartnern, im Verständnis ihrer unterschiedlichen Sichtweisen, zu. Die Gerechtigkeit der Mediation entscheidet nicht als Dritte mit ihrer Waage nach richtig und falsch, sie stellt sich vielmehr in den Dienst mit dem Ziel, dass sich die Konfliktpartner einigen, dass sie sich vertragen – letztlich ausgewogen, jedoch mit anderen Gewichten: wertschöpfend, kreativ, ressourcen- und synergieorientiert mit doppeltem Gewinn.

Sie legt das Schwert aus der Hand, weil sie nicht das richtige gesetzsgerechte letztlich mit Gewalt durchsetzt, sondern hält stattdessen als Friedenszeichen einen Palmzweig in der Hand. Im Bewusstsein freilich, dass ihre Schwester, die Justitia der Justiz, ihr den Rücken freihält, wenn es darum geht, die Willkür und die Macht um der Macht willen einzugrenzen.

Was lernen wir aus dieser Allegorie für die Anwendung der Gerechtigkeit in Unternehmen?
Welche Impulse gibt sie uns mit auf den Weg?

These 1:

Die Gerechtigkeit der Mediation wird im Unternehmen zunehmend sichtbarer, weil in der gegenwärtigen Hierarchiekrise der Hierarch nicht mehr einfach nach richtig und falsch entscheiden und seine Entscheidung durchsetzen kann: wegen des Komplexitätszuwachses, der zunehmenden Abhängigkeit von Expertenwissen, durch Veränderung der Kommunikationsstrukturen in einer digital geprägten Wirtschaftswelt, durch die Abgabe von Verantwortlichkeiten an Expertenteams, durch neu entstehende Funktionsknoten und Schnittstellen für Entscheidungen.

These 2:

Inhaber, Gesellschafter, Führungskräfte, Mitarbeiter brauchen – je nach Aufgabe und Funktion – den sehenden Blick. Wenn Ihnen die Augen aufgehen, sehen sie die persönlichen unterschiedlichen Wirklichkeitssichten der Betroffenen. Sie selbst brauchen eine neue Sichtweise auf mögliche Konflikte, die Widersprüche und Spannungen als Quelle von Konflikten sieht. Die Widersprüche und Spannungen lassen sich nicht eliminieren. Gerechte Konfliktlösung heißt insoweit die Wiederherstellung einer zeitgerechten, aus den Fugen geratenen Balance.

These 3:

Die Beteiligten brauchen neue Kompetenzen, um mit ihrer sozialen Wirklichkeit umgehen zu können, vor allem eine erweiterte Kompetenz der Kommunikation. Es geht darum, die mit den unterschiedlichen Wirklichkeitssichten verbundenen Interessen und Bedürfnisse der Betroffenen zu verstehen. Der Betroffenen als Mit-Menschen mit ihren Gefühlen, ihrem Gerechtigkeitsempfinden, ihrer subjektiven Empfindsamkeit.

These 4:

Dazu bin ich – sehend – nur in der Lage, wenn ich auch meine Ohren öffne und die Fähigkeit entwickle zuzuhören, mitzuempfinden, mitzufühlen. Wenn mir die Kompetenz wächst, mich auch in mein Gegenüber hineinversetzen und einen Perspektivwechsel vornehmen kann. Erst dadurch wächst das gegenseitige Verständnis, die Beziehungsgerechtigkeit und damit die Bereitschaft, sich fair zu einigen.

These 5:

Wenn denn diese Kriterien Gültigkeit besitzen sollen: Wie gehe ich denn dann damit um, dass die Arbeitskompetenz an Leistung, nach dem Maßstab der Leistungsgerechtigkeit, gemessen wird und nicht an Bedarf oder gar Bedürftigkeit (wie vielfach in Familien)? Wie kann insoweit aus der Not eine Tugend wachsen?

Hilfestellung dazu kann die Waage geben, i. e. mit welchen Gütern die Waagschalen gefüllt werden. Wenn denn subjektive unterschiedliche Interessen und Bedürfnisse jeweils zunächst

erforscht, erföhlt, verstanden, den Waagschalen Gewicht geben, wie kann dann – gerechte – Ausgewogenheit entstehen?

Hierzu braucht es das Bewusstsein, dass die beiden Waagschalen durch ihre Achse verbunden sind, dass die Herstellung des Gleichgewichtes, der Ausgewogenheit eine gemeinsame Aufgabe ist. Und dass sie am ehesten gelingt, wenn aus der Unterschiedlichkeit kreativ Neues geboren wird: durch Erforschung der Intentionen, durch kreative Ausschöpfung aller, vor allem gemeinsamer Ressourcen und Synergien. Wenn die Vielheit so zu einer neuen Einheit führt, optimal in seiner Wertschöpfung zu einem doppelten Gewinn, der – durch ausgewogene Gerechtigkeit – Zufriedenheit, Nachhaltigkeit und Frieden schafft, wird das Sinnbild des Palmzweiges deutlich, den die Gerechtigkeit der Mediation statt des Schwertes in der Hand hält.

These 6:

Bei all dem ist jedoch das Gelingen nicht garantiert. Manchmal, wenn die Diskrepanzen zu groß sind, zu eingefleischt, wenn es den Betroffenen nicht mehr möglich ist, sich aus ihrer einseitigen Sicht von richtig und falsch, von gerecht und ungerecht, aus ihrer Konfliktrance zu lösen, braucht es das Schwert der Entscheidung und ihrer Durchsetzung. Die Gerechtigkeit der Mediation kann deshalb nur erblühen, weil sie ihre Schwester, die Justitia der Justiz, in ihrem Hintergrund weiß.

These 7:

Damit es dazu nicht kommt, die Wahrscheinlichkeit jedenfalls herabgestuft wird, ist es unabdingbar, nicht nur das Ergebnis, sondern auch und besonders das Verfahren zu betrachten, wie das Ergebnis zustande kommt: und die damit verbundene Verfahrensgerechtigkeit. Ihre Kriterien hängen eng zusammen mit dem Hören, Sehen und Mitfühlen:

- Dass jeder als Person in unterschiedlicher Sichtweise, in seinem Befinden, seinen Interessen und Bedürfnissen gehört, wahrgenommen und respektiert wird
- Dies gleichgewichtig im Gegenüber, im gegenseitigen für sich eintreten
- Dass die Konfliktpartner, wenn ein Dritter, beispielsweise eine Führungskraft, aufgerufen ist, den Konflikt zu lösen, spüren, dass sich dieser ihnen wirklich in gleicher Weise zuwendet und sie sich selbst gegenseitig ernst nehmen, sich gegenseitig verstehen und lernen, einander zuzuwenden.

Wenn dieser fair process effect erfüllt ist, wird es den Konfliktpartnern leichter fallen, aus der Sache geborene, notwendige Zugeständnisse zu machen.

These 8:

All dies setzt ein neues Bewusstsein voraus: eine achtsame Vergegenwärtigung, die Fähigkeit, sich selbst, mein Gegenüber und das System zu sehen, in dem ich mich bewege. Damit den inneren Zeugen aktiviere und trainiere und mir so die Fähigkeit zuwächst, mich selbst (soweit das möglich ist) zu steuern.

Die Gerechtigkeit in Unternehmen hat infolge ihrer gegenwärtigen Umstrukturierung eine neue Bedeutung gewonnen. Die Gerechtigkeit der Mediation und Mediationskompetenz durchwirkt den Unternehmensalltag. Sie kann manche Hilfestellung bieten, Konflikte neu zu sehen, neu zu bewerten, um von dort her zu neuen Lösungen zu kommen.

IV.

Zielgruppe: Eingeladen sind einerseits Führungskräfte, andererseits Berater, die im Wirtschaftsbereich tätig sind. Erwünscht, aber nicht notwendig, ist eine Mediationsausbildung. Eingeladen sind darüber hinaus neugierige Mediatoren und Mediatorinnen, sowie Praktiker der Cooperativen Praxis, die sich für das Thema interessieren oder sich für ihr herkömmliches professionelles Tätigkeitsfeld inspirieren lassen wollen.

Leitung:

Univ.-Prof. Dr. Peter Heintel ist em. Professor für Philosophie und Gruppendynamik an der Universität Klagenfurt, Mediator, Lehrtrainer und Supervisor, international anerkannter Organisationsberater namhafter Unternehmen und Organisationen, Konfliktmanager; Motiv- und Interventionsforscher, Gründer des Institutes für Interventionsforschung und kulturelle Nachhaltigkeit; Gründungsobmann des Vereins zur Verzögerung der Zeit. Peter Heintel hat sich intensiv mit der Mediation auseinandergesetzt, war beispielsweise wissenschaftlicher Leiter des Universitätslehrgangs „Mediation und Konfliktmanagement in Wirtschaft, Familie, Verwaltung und Umwelt, The European General Mediator (EGM)“ der Universität Klagenfurt, hat Europas größten und längsten Mediationsprozess (3. Startbahn Flughafen Schwechat) wissenschaftlich begleitet. Er hat sich intensiv mit unseren Themen beschäftigt.

Näheres unter <https://campus.aau.at/org/visitenkarte?atoken=883084196>, dort auch eine Auflistung seiner vielfältigen Forschungsprojekte und Veröffentlichungen.

Dr. Gisela und Dr. Hans-Georg Mähler praktizieren und lehren Mediation seit etwa 28 Jahren, Cooperative Praxis seit 10 Jahren und sind in den Bereichen Familie, Unternehmen und Organisationen laufend tätig. Zahlreiche Veröffentlichungen.

Mit Peter Heintel verbindet uns eine langjährige sehr fruchtbare Zusammenarbeit sowohl an der Universität Klagenfurt (mit Gastprofessur) als auch durch unsere Veranstaltungen.

Näheres zu unserer Person auf der Webseite von www.eidos-projekt-mediation.de.

Seminarhaus:

Das **Seminarhaus** an der Resterhöhe liegt für sich allein auf einem nach Süden geöffneten Hang über dem Salzachtal auf 1200 m Höhe, 20 km südlich von Kitzbühel, kurz hinter dem Paß Thurn, mit Blick auf den Hauptalpenkamm mit Anbindung an das Kitzbüheler Skigebiet. Das Haus hat Einzel- und Doppelzimmer und einen für unsere Zwecke sehr gut geeigneten Seminarraum. Es ist Vorsorge dahin getroffen worden, dass weitere komfortable Einzelzimmer in

unmittelbarer Nachbarschaft dazugemietet werden können. Die Organisation hierfür wird von uns übernommen. Eine genaue Anfahrtsbeschreibung werden wir Ihnen/Euch rechtzeitig vor dem Termin übersenden.

Die Teilnehmerzahl ist auf 20 Personen beschränkt. Wenn Sie/Du an dem Seminar teilnehmen wollen/willst, bitten wir Sie/Dich aus organisatorischen Gründen möglichst bald um die Rücksendung des beiliegenden Anmeldeformulars.

Im Falle des Rücktrittes bis drei Wochen vor dem Termin (eingehend) wird eine Verwaltungsgebühr von € 50,00 einbehalten. Danach fällt die gesamte Seminaregebühr an, es sei denn, dass ein anderer Teilnehmer nachrücken kann.

Selbstverständlich kann die **Teilnahmebestätigung** die **Fortbildungsmaßnahme** ausweisen. Dies gilt sowohl für gesetzlich vorgeschriebene (wie in Österreich für den/die „eingetragene(n) MediatorIn“ und durch die am 01.09.2017 in Kraft getretene Mediations-Ausbildungsverordnung für den/die „zertifizierte(n) MediatorIn“ nun auch in Deutschland) als auch verbandsmäßig eingeforderte Fortbildungsveranstaltungen.

Dr. Gisela Mähler und Dr. Hans-Georg Mähler