



EUROPA-UNIVERSITÄT
VIADRINA
FRANKFURT (ODER)

Band 15

Viadrina-Schriftenreihe zu Mediation und Konfliktmanagement

Silvia Müller

Auf die Haltung kommt es an!

Über die Interaktion von Haltung und
strukturellen Rahmenbedingungen
unternehmensinterner Ombudspersonen



Wolfgang Metzner Verlag

Band 15

Viadrina-Schriftenreihe zu Mediation und Konfliktmanagement

Viadrina-Schriftenreihe zu Mediation und Konfliktmanagement

Herausgegeben von

Dipl.-Psych. Nicole Becker, M. A.

Prof. Dr. Ulla Gläßer, LL. M.

Dipl.-Psych. Kirsten Schroeter

Dr. Felix Wendenburg, M. B. A.

Silvia Müller

Auf die Haltung kommt es an!

Über die Interaktion von Haltung und
strukturellen Rahmenbedingungen
unternehmensinterner Ombudspersonen



Wolfgang Metzner Verlag

Master-Studiengang Mediation
und Konfliktmanagement
Masterarbeit
Studiengang 2015/2016



EUROPA-UNIVERSITÄT
VIADRINA
FRANKFURT (ODER)

© Wolfgang Metzner Verlag, Frankfurt am Main 2018

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Jede Verwertung außerhalb der Freigrenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany
ISBN 978-3-96117-032-6
ISSN 2365-4155

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

INHALTSVERZEICHNIS

Vorbemerkung **3**

1. Einleitung **5**

2. Allgemeine Definition „Ombudswesen“ **9**

2.1. Historischer Abriss **10**

2.2. Überblick Ombudsstellen heute **11**

2.2.1. Abgrenzung unternehmensinterner zu externen Ombudsstellen **12**

2.2.2. Die Ombudsstelle der Deutschen Bahn AG **13**

3. Organisationale und strukturelle Grundlagen **16**

3.1. Strukturelle Rahmenbedingungen **17**

3.2. Die Ombudsstelle als ein Element im KMS/KMP **20**

3.3. Einbindung in Struktur und Hierarchie eines Unternehmens **22**

3.4. Anforderungen und Erwartungen der Unternehmensleitung **26**

3.5. Zwischenfazit **27**

4. Haltung und Werte/Ethos **28**

4.1. Der Begriff „Haltung“ **28**

4.2. Ethische Grundwerte einer mediativen Haltung **33**

4.3. (Berufs-)Ethos und Selbstverständnis **34**

4.4. Umgang mit Macht **38**

4.5. Zwischenfazit **40**

5. Kompetenzen und Qualifikationen von und Anforderungen an die Persönlichkeit von Ombudspersonen **41**

5.1. Kompetenz und Qualifikation **41**

5.1.1. Kompetenz **41**

5.1.2. Qualifikation **44**

5.2. Anforderungen an Person und Persönlichkeit **47**

5.3. Zwischenfazit **54**

6. Spannungsfelder 55

6.1. Neutralität/Allparteilichkeit und Unabhängigkeit **56**

6.2. Vertraulichkeit vs. Controlling und Wirksamkeit **60**

6.3. Freiwilligkeit vs. Regularien und Richtlinien **62**

6.4. Zwischenfazit **64**

7. Bewertung und Schlussfolgerung 65

8. Fazit 70

Vorbemerkung

Diese Schrift entstand im Ergebnis meines Masterstudiums „Konfliktmanagement und Mediation“ (Studiengang 2015/2016) an der Europa Universität Viadrina. Nach meiner Grundausbildung zur Mediatorin hatte ich das Bedürfnis noch mehr zu diesem Thema zu erfahren und vor allem weitere Instrumente und Tools kennen und anwenden zu lernen.

Meine Erwartungen an das Studium haben sich in jeder Weise nicht nur erfüllt, sie wurden übertroffen.

Neben den erweiterten Kenntnissen und Fertigkeiten von Handlungsoptionen hat dieses Studium meine Einstellung zu Konflikten spürbar verändert. Ich kann mit Fug und Recht sagen, ich habe mich persönlich weiterentwickelt und damit einhergehend das Verständnis von meiner Tätigkeit als Ombudsfrau.

Mich beschäftigte permanent und intensiv die Frage, welchen Einfluss meine Tätigkeit, diese Funktion auf die Kultur, auf das Miteinander in einem Unternehmen hat. So entstand die Frage, ob die These - Auf die Haltung kommt es an! – absolut mit einem JA beantwortet werden, wie ich das vor Beginn der Bearbeitung eher intuitiv getan habe. In der vorliegenden Arbeit bin ich dieser Frage nachgegangen, habe existierende wissenschaftliche Meinungen untersucht und schließlich auf deren Praxisrelevanz geprüft.

Mir ist bewußt, dass nicht alle Aspekte berücksichtigt, alle Perspektiven analysiert werden. Meine zuversichtliche Vorstellung aber ist, damit denjenigen, die sich mit dem Thema „Haltung“ (vor allem) im betrieblichen Kontext beschäftigen und darunter vor allem denen, die als Ombudspersonen tätig sind, Denkanstöße und auch Handlungsoptionen gegeben zu haben.

Mein Dank gilt den Dozentinnen und Dozenten, den Betreuerinnen des Studiengangs und meinen Kommilitonen und Kommilitoninnen und ganz besonders der Lankwitzer Studiengruppe, ohne die ich diese Herausforderung wohl nicht in der Weise gemeistert hätte.

Silvia Müller, im Dezember 2017

1. Einleitung

Nach den Erfahrungen der Verfasserin dieser Arbeit, als Ombudsfrau der Deutschen Bahn AG, gewinnt die Lösung von Konflikten außerhalb formaler Verfahren, mittels alternativer Streitbeilegungsverfahren, den sogenannten ADR-Verfahren, auch in der unternehmerischen Praxis mehr und mehr an Akzeptanz und damit an Relevanz.

Deutlich wird dies u. a. in der Studienserie von PricewaterhouseCoopers (PwC) und der Europa Universität Viadrina, Frankfurt/Oder (EUV). Der Status quo von vor zehn Jahren – „*Unternehmen tun nicht, was sie wollen, und wollen nicht, was sie tun*“¹ – hat sich, wenn auch nicht revolutionär, so doch kontinuierlich verändert.² Eine wesentliche Erkenntnis der Studienserie ist die Feststellung, dass die ethische Dimension, die Wertefrage nach Aussagen der Unternehmen zwar im Zentrum steht, aber (noch) nicht bewusst integriert ist.³

Daraus entstand die dieser Masterarbeit zugrunde liegende, ergebnisoffene Fragestellung in Bezug auf die Tätigkeit von Ombudspersonen in Unternehmen. Im Mittelpunkt steht die Untersuchung der Interaktion zwischen der inneren Haltung und den äußeren Rahmenbedingungen. Die Effizienz von Konfliktmanagementsystemen (KMS) oder Konfliktmanagementprogrammen (KMP) oder einzelner Komponenten daraus, also ein quantitativer, wirtschaftlicher Aspekt, spielt für Unternehmen naturgemäß eine maßgebliche Rolle. Methoden und Verfahren müssen betriebliche Konflikte zeitnah und kostengünstig lösen oder diese zumindest minimieren, sonst sind sie für Unternehmen nicht interessant. Andererseits geht es jedoch auch um positive Effekte in Richtung Konfliktkultur, die der Unternehmenskultur zugerechnet werden kann und muss. KMS und/oder KMP haben also auch eine qualitative und ethische Dimension. Das Erscheinungsbild eines Unternehmens, welches sich um die Belange seiner Mitarbeiter kümmert, Konflikte konstruktiv lösen will und konkrete Angebote zu deren Lösung unter-

¹ Studie PwC/EUV (Hrsg.). Konfliktmanagement in der deutschen Wirtschaft – Entwicklungen eines Jahrzehnts, Frankfurt am Main 2016, S. 23.

² Vgl. ebd., S. 81.

³ Vgl. ebd., S. 29.

breitet, gehört zu den Kernstrategien moderner Personalpolitik. Dies besonders vor dem Hintergrund, dass das Image eines Unternehmens im Wettbewerb um neue Mitarbeiter, denen Selbstbestimmtheit, Individualität, Flexibilität und Work Life Balance wichtig sind, einen besonderen Stellenwert einnimmt. Das untermauert eindrucksvoll das folgende Zitat des Personalvorstandes der Deutschen Bahn – „*Programm ist das eine, Haltung das andere – Zukunft Bahn*“.⁴

Sowohl die quantitativen als auch die qualitativen Aspekte müssen insofern bei der Entwicklung von unternehmensspezifischen Konfliktlösungsstrategien und bei der Etablierung von KMS oder KMP berücksichtigt werden. Wenn ein Unternehmen diese Ziele verfolgt, stellt sich folgerichtig die Frage, wie sie am besten erreicht werden können.

Die Mitgliedsunternehmen des Round Table Mediation und Konfliktmanagement der deutschen Wirtschaft (RTMKM)⁵, als Vorreiter im Bereich der Einführung und Anwendung von ADR-Verfahren in Unternehmen und Organisationen, haben dafür unterschiedliche Ideen entwickelt und neue Wege beschritten. Eine besondere Option ist die Implementierung von unternehmensinternen Ombudsstellen. Die Ombudsperson als solche ist ein positiv belegtes Symbol und zugleich ein Zeichen für die Entscheidung der Unternehmensleitung, sich dem Thema „Konflikte“ ernsthaft zu stellen. Sie muss allerdings innerhalb bestehender Strukturen und Normen und organisationaler Rahmenbedingungen agieren.

Die Interaktion zwischen diesen Polen – einerseits den organisationalen und strukturellen Rahmenbedingungen und andererseits der Haltung einer unternehmensinternen Ombudsperson – steht im Fokus der vorliegenden Arbeit.

Daraus ergeben sich folgende Kernfragen:

Welche strukturellen, organisationalen Rahmenbedingungen wirken auf die Tätigkeit einer Ombudsperson?

Welche Anforderungen sind an eine Ombudsperson zu stellen?

In welchen Spannungsfeldern muss eine unternehmensinterne Ombudsperson agieren?

In welchem Maße kann die Ombudsperson durch ihre Haltung die Rahmenbedingungen beeinflussen und umgekehrt, in welchem Maße wird ihre persönliche Haltung durch diese beeinflusst?

⁴ Zitat: Ulrich Weber, Personalvorstand der Deutschen Bahn AG zum Prozess des Kulturwandels bei der Deutschen Bahn.

⁵ <http://www.rtmkm.de>. Zugriff 05.11.2016.

Um einen grundsätzlichen Überblick zu geben, wird in Kapitel 2 zunächst auf die Begrifflichkeit „Ombudswesen“ eingegangen. Ein kurzer historischer Abriss und eine Darstellung der unterschiedlichen Ausprägungen und dem Verständnis von Ombudstätigkeit vermitteln so einen ersten Eindruck. Daran anschließend wird eine Abgrenzung von (unternehmens-)internen zu externen Ombudspersonen vorgenommen und am Beispiel der Deutschen Bahn erläutert und bewertet.

In Kapitel 3 werden, um die erste der Kernfragen zu beantworten, die theoretischen Grundlagen der Tätigkeit von Ombudspersonen erarbeitet. Die organisationalen Rahmenbedingungen werden untersucht, insbesondere die Einbindung in die Unternehmensstruktur. Darüber hinaus wird auf die Anforderungen und Erwartungen an diese Funktion aus Sicht des Unternehmens eingegangen.

Im Hinblick auf den zentralen Gegenstand dieser Arbeit stehen in Kapitel 4 die Themen Haltung, Werte und Ethos im Zentrum. Die sowohl aus der Stellung im Unternehmen als auch innerhalb der Strukturen und Hierarchien resultierende Frage der Macht und der Umgang damit werden gesondert beleuchtet. Die eingehenden Analysen zu diesen Fragen dienen auch der Klärung der dieser Arbeit vorangestellten These.

In Bezug auf die zweite Kernfrage folgen in Kapitel 5 Untersuchungen hinsichtlich der Anforderungen an Kompetenz und Qualifikation sowie an die Person und Persönlichkeit von Ombudspersonen.

Die identifizierten relevanten Spannungsfelder, in denen sich eine Ombudsperson bewegen muss, werden in Kapitel 6, anhand der Prinzipien, die die Grundlage der Tätigkeit einer Ombudsperson bilden, untersucht. Daraus abgeleitet und zur Beantwortung der dritten Kernfrage wird auf die Spannungsfelder

- Vertraulichkeit vs. Controlling sowie
 - Freiwilligkeit vs. Regularien/Richtlinien
 - Neutralität oder Allparteilichkeit und Unabhängigkeit
- vertiefend eingegangen.

Im Ergebnis dieser wissenschaftstheoretischen Betrachtungen und daraus resultierenden Analysen sowie der praktischen Relevanz werden in Kapitel 7 eine Bewertung der Ergebnisse vorgenommen und die entsprechenden Schlussfolgerungen gezogen.

Das Fazit in Kapitel 8 fasst schließlich die wesentlichen Erkenntnisse zusammen.

Ergänzende Anmerkungen :

In die Untersuchung werden partiell die Erfahrungen der Verfasserin aus ihrer praktischen Tätigkeit als Ombudsfrau der Deutschen Bahn AG und aus den Erfahrungen im Rahmen des RTMKM zur Veranschaulichung einbezogen.

In der vorliegenden Arbeit werden Business-to-Business-(B2B-)Konflikte und Business-to-Consumer-(B2C-)Konflikte ausdrücklich nicht betrachtet und untersucht.

Aus Gründen der sprachlichen Vereinfachung und besseren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Arbeit auf geschlechtsspezifische Differenzierung verzichtet. Sämtliche personenbezogenen Bezeichnungen sind geschlechtsneutral zu verstehen.

2. Allgemeine Definition „Ombudswesen“

*„Aus kleinem Anfang entspringen alle Dinge.“
Marcus Tullius Cicero*

„Ein Ombudsmann (bei weiblicher Besetzung Ombudsfrau) erfüllt die Aufgabe einer unparteiischen Schiedsperson. Ein Ombudsrat ist ein mit mehreren Personen besetztes Gremium, das entsprechende Aufgaben wahrnimmt. In den 1970er Jahren verbreitete sich die Institution weltweit. Der namensgebende Begriff Ombud ist abgeleitet von altnordisch umboð und bedeutet „Auftrag, Vollmacht“.⁶

Im heutigen gesellschaftlichen Verständnis werden die Aufgaben wie folgt definiert:

„Ombudstätigkeit ist eine (häufig) ehrenamtliche Aufgabe einer Person, um in einer Organisation oder in der Öffentlichkeit bei bestimmten Themen eine ungerechte Behandlung von Personengruppen zu verhindern. So gesehen bedeutet ein solches Amt eine unparteiische Vorgehensweise bei Streitfragen – unter Berücksichtigung der Interessen von Personen, [...]“.⁷

In ihrer Funktion ermöglicht die Ombudsperson es, Streitfälle in verschiedensten Bereichen außergerichtlich und ohne großen bürokratischen Aufwand zu schlichten. Dies geschieht durch:⁸

- eine objektive Betrachtung des Streitfalles
- Abwägung der von beiden (mehreren) Seiten vorgebrachten Argumente
- Vergleich von Schaden, Aufwand und Kostenfaktoren
- Erreichen eines außergerichtlichen Vergleichs oder
- Aussprechen einer empfohlenen Lösung für den entsprechenden Fall

⁶ <http://wikipedia.org/wiki/Ombudsmann>_ Zugriff 05.11.2016

⁷ Ebd.

⁸ Interne Dokumentation zu Rolle und Aufgaben der Ombudsfrau bei der Deutschen Bahn

2.1. Historischer Abriss

Die Grundidee von Streitbeilegung durch Dritte mit dem Ziel der einvernehmlichen Lösung ist bereits einige Tausend Jahre alt. Es gab immer wieder Epochen, in denen dies die bevorzugte Form der Konfliktregelung war, aber auch andere, die von gewaltsamen Auseinandersetzungen geprägt waren.⁹ Traditionelle Konfliktbearbeitungsverfahren (ritualisierte und in der jeweiligen Gesellschaft und Kultur sozial akzeptierte) sind von daher kein Phänomen der Neuzeit. Sie bestanden, aus ethnologischer Sicht betrachtet, seit jeher. In den Schriften des Rechtsethnologen Philip H. Gulliver finden sich dazu Beispiele aus verschiedenen Kulturen.¹⁰ Laura Nader, die vor allem die Verfahren im indigenen Raum erforscht hat, hat dazu sogar eine ethnologische Typologie von Konfliktbehandlungsformen entwickelt.¹¹ Auch gab es sog. Schamanen (im umgangssprachlichen Sinne) oder Priester, also Personen, die neben ihren Aufgaben, wie der Bewahrung von Traditionen, der Heilkunst usw., zugleich auch als Vermittler und Schlichter in konfliktären Situationen gerufen wurden. Dieses vor allem deshalb, weil sie eine besondere Stellung *außerhalb* der Gemeinschaft einnahmen. Viele weitere Beispiele, vor allem bei ethnischen Minderheiten wie den Inuit mit ihrem charakteristischen Singstreit¹² oder der indigenen Gemeinschaft der Navajo¹³, können uns heute noch bzw. wieder Inspiration sein zur Weiterentwicklung oder Rückbesinnung auf Grundwerte bestehender Konfliktmittlungsverfahren.

Aus der Historie der „modernen“ Welt seien hier prominent und beispielgebend, stellvertretend für viele andere bekannte „Konfliktbearbeiter“, die erfolgreichen Vermittler Alvise Contarini, der den westfälischen Frieden von 1648 begründet hat, oder auch Jimmy Carter, der u. a. das Treffen von Camp David als

⁹ Hehn, Marcus. Entwicklung und Stand der Mediation – ein historischer Überblick. In: Haft, Fritjof & Gräfin von Schlieffen, Katharina (Hrsg.), Handbuch Mediation, C.H.Beck-Verlag, München, 3. vollständig neu bearbeitete Auflage, 2016, S. 78.

¹⁰ Weiterführende Informationen in: Gulliver, Philip H., *Dispute and Negotiations: A Cross-Cultural Perspective*. New York: Academic Press, 1979.

¹¹ Weiterführende Informationen in: Nader, Laura & Todd, Henry F. Jr., Introduction. In L. Nader & Harry F. Todd Jr. (Hrsg.) *The Disputing Process – Law in Ten Societies*. (S. 1-40) New York: Columbia University Press, 1974.

¹² Weiterführende Informationen in: Wesel, Uwe, *Frühformen des Rechts in vorstaatlichen Gesellschaften*, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main, 1985, S. 133-134.

¹³ Weiterführende Informationen in: Bluehouse, Philmer; Zion, James W., Hozhooji Naatáanii: The Navajo Justice and Harmony Ceremony. *Mediation Quarterly*, Vol. 10, no. 4 (Summer), 1993, S. 327-337.

eine der wichtigsten Friedenskonferenzen initiiert hat, genannt.¹⁴ Der amerikanische Psychologe und anerkannte Streitschlichter Marshall Rosenberg hat, beeinflusst vom friedlichen Wirken Mahatma Gandhis, eine Technik entwickelt, die er gewaltfreie Kommunikation (GfK) nannte.¹⁵

Aufgrund dieser Erfahrungen und vor allem der Pionierarbeit einzelner Protagonisten entwickelten sich die heute bekannten Formen von ADR-Verfahren.

2.2. Überblick Ombudsstellen heute

In vielen Bereichen der Gesellschaft, der Wissenschaft und in verschiedenen Branchen der Wirtschaft, aber auch in Institutionen, Organisationen und in Unternehmen werden Ombudspersonen zur unabhängigen Beilegung von Konflikten institutionalisiert.

Im internationalen gesellschaftlichen Bereich seien vor allem das Büro des Ombudsmannes für Fonds und Programme der Vereinten Nationen¹⁶, das Europäische Ombudsmann-Institut (EOI)¹⁷ und die Europäische Bürgerbeauftragte¹⁸ der Europäischen Union genannt.

In Deutschland existieren neben den Ombudsstellen im politischen Bereich, wie z. B. den Bürgerbeauftragten der Bundesländer mit ihren Petitionsausschüssen oder dem Petitionsausschuss des Deutschen Bundestages, auch Ombudsstellen im kommunalen Bereich oder im öffentlichen Dienst (z. B. Gefängnis-Ombudsleute). Aber auch an verschiedenen Forschungseinrichtungen (z. B. bei der DFG, der zentralen Gemeinschaft zur Förderung der Forschung an Hochschulen und öffentlich finanzierten Forschungsinstitutionen) und in verschiedenen Wirtschaftsbranchen wie dem Versicherungswesen, bei Banken, im Immobiliensektor, im Medienbereich oder im Bereich der Verbraucherschlichtung (z. B. Schlichtungsstellen der Handwerkskammern oder die Schlichtungsstelle für den öffentlichen Personenverkehr (söp)) sind Ombudsstellen geschaffen worden.

¹⁴ Vgl. Ponschab, Reiner; Anselmann, Jürgen; Hahn, Wolfgang. Von Contarini zu Carter – Erfolgsfiguren und Vorbilder gelungener Mediationen, Zeitschrift für Konfliktmanagement, Heft 5/2013, S. 144-147.

¹⁵ Vgl. FAZ (Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung). 05.06.2016, S. c2.

¹⁶ Vgl. Buss, Helmut. Die Ombudsstelle bei den Fonds und Programmen der Vereinten Nationen, Konfliktodynamik, Jahrgang 02, Heft 01, Januar 2013, S. 248-252.

¹⁷ Vgl. Mediationsreport. Centrale für Mediation, Dr. Otto Schmidt Verlag, Köln, Heft 1, Januar 2016.

¹⁸ http://www.ombudsman.europa.eu/de/resources/ethics_and_conduct/home.faces. Zugriff 05.11.2016.

In einigen Großunternehmen wie dem Software-Konzern SAP¹⁹ oder der E-Plus Gruppe²⁰ und auch bei der Deutschen Bahn AG²¹ wurden interne Ombudsstellen eingerichtet. In anderen Unternehmen wiederum sind externe Ombudsstellen, meist Anwaltskanzleien, beauftragt oder externe Ombudspersonen berufen worden, die temporär und in bestimmten konkreten Konfliktsituationen herangezogen werden.

2.2.1. Abgrenzung unternehmensinterner zu externen Ombudsstellen

Der Schwerpunkt bei unternehmensexternen Ombudsstellen, meist Anwaltskanzleien, die von der Unternehmensleitung beauftragt werden, diese Funktion wahrzunehmen, liegt überwiegend im Bereich Compliance oder im strafrechtlichen Bereich. Interne Ombudsstellen dagegen sind vorrangig für innerbetriebliche Konflikte im Arbeitsumfeld zuständig.

Die Entscheidung von Unternehmen zum Einsatz interner oder externer Ombudspersonen wird von der Frage der Kosten beeinflusst und ist abhängig von Faktoren wie Vertrauen und Akzeptanz im Hierarchiegefüge, möglicher Befangenheit durch Abhängigkeitsverhältnisse, aber auch von der erforderlichen Verfügbarkeit.

Vorteil externer Konflikthanlaufstellen ist ohne Frage die gegebene, selbstverständlich zu vereinbarenden, Vertraulichkeit. Auch eine gewisse „Betriebsblindheit“ kann bei der Inanspruchnahme externer Ombudspersonen ausgeschlossen werden. Zudem kann eine nicht dem Unternehmen zugehörige Ombudsperson Themen, die unter Umständen tabuisiert sind, ggf. offener und direkter ansprechen.

¹⁹ Vgl. Böhner, Christian; Schwerdtfeger, Elke. Interview mit Maciejewski, Bernd (Global Ombudsman SAP), Spektrum der Mediation, Ausgabe 35, 2009, S. 1 ff.

²⁰ Vgl. Küchler, Simone. Ombudsstelle und Konfliktlotsen als Beitrag zur Konfliktkultur bei der E-Plus Gruppe, Konfliktökonomie, Heft 3/2012, S. 244 ff.

²¹ Vgl. Gantz-Rathmann, Birgit. Ombudsstelle und Mediation bei der Deutschen Bahn AG, Konfliktökonomie, Heft 2/2012, S. 160 ff.

Interne Konfliktauflaufstellen bieten demgegenüber folgende Vorteile:²²

- einen (in der Regel) niedrighschwelligeren Zugang zu alternativen Streitbeilegungsverfahren aufgrund der Kenntnis der vorhandenen Ressourcen und Möglichkeiten
- eine höhere Verfügbarkeit
- eine realistische Einschätzung zu Praktikabilität und Umsetzbarkeit von Konfliktlösungen im Unternehmen
- eine unkompliziertere Nachbereitung im Sinne von Nachhaltigkeit der Konfliktlösungen
- das Erkennen von sich anbahnenden Konflikten und damit fungierend als „Frühwarnsystem“
- eine nicht zu unterschätzende Einsparung von Konfliktkosten
- das Wissen, dass Konflikte fair ausgetragen werden, als Beitrag zur Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit und damit der Mitarbeiterbindung
- eine Steigerung der Attraktivität für neu zu akquirierende Mitarbeiter
- den Einstieg in die generelle Etablierung moderner, alternativer Methoden der Konfliktbearbeitung

2.2.2. Die Ombudsstelle der Deutschen Bahn AG

Vor diesem Hintergrund hat die Deutsche Bahn AG bereits 2004 entschieden, eine unternehmensinterne Ombudsstelle für Konflikte im Arbeitsumfeld einzurichten. Konkreter Anlass war damals der Abschluss neuer tariflicher Regelungen, die, so die Befürchtung der Unternehmensleitung, zu einem erheblichen Anstieg von Konflikten führen könnten. Durch eine neutrale Konfliktauflaufstelle, so demgegenüber die Erwartung, ließen sich diese, außerhalb gerichtlicher Verfahren und im Sinne der angestrebten Unternehmenskultur, fair und mit erheblich geringerem Aufwand lösen. Die Ombudsstelle hat sich seitdem bewährt. Das zeigt sich darin, dass sich in der Folge mehr und mehr Mitarbeiter, aber auch Führungskräfte und Personalverantwortliche an die Ombudsfrau gewandt haben. Einerseits, um Unterstützung bei der Lösung bereits bestehender Konflikte zu erhalten, andererseits aber auch mit der Bitte um Beratung im Hinblick auf Konfliktprävention im eigenen Zuständigkeitsbereich. Eine der zentralen Fragen ist

²² Teilweise eigene Ergänzungen zu Kloweit, Jürgen; Briem, Jürgen. Der Round Table Mediation und Konfliktmanagement der deutschen Wirtschaft, Konfliktodynamik, Heft 1/2012, S. 70-71.

dabei die Auswahl des zu dem jeweiligen Kontext passenden Verfahrens. Neben bereits bestehenden Verfahren wie Coaching, Teamentwicklung, psychologischer Beratung, Sozialberatung und natürlich auch bestehenden rechtlichen Verfahren wurde auch das Verfahren der „Mediation“ in das Maßnahmenportfolio aufgenommen.

Mediation als Konfliktbearbeitungsverfahren bietet den professionellen strukturierten Rahmen für einen konstruktiven und flexiblen Umgang mit Konflikten. So können „[...] durch die einvernehmliche Konfliktlösung, die Konfliktfälle unternehmensschonend, rasch und kostengünstig beigelegt werden“.²³

Ein wichtiger Meilenstein dafür wurde mit der Implementierung eines internen Mediatorenpools im Jahr 2008 gesetzt. Das Verfahren der Mediation ist inzwischen stabil etabliert und wird zunehmend akzeptiert. Im Mediatorenpool der Deutschen Bahn AG sind derzeit ca. 120 Mediatoren aktiv. Sie leisten einen wertvollen Beitrag, nicht nur wenn sie ein Mediationsverfahren durchführen, sondern in ihrem täglichen Handeln, in der Art und Weise ihrer Kommunikation oder auch Verhandlungsführung. Für die Koordination, aber auch die Qualitätssicherung und Weiterentwicklung der Mediatoren ist der Bereich der Ombudsstelle verantwortlich. Das eröffnet die Chance, die Wirkung mediativen Handelns und Verhaltens um ein Vielfaches zu potenzieren und im Unternehmen zu verankern. Seitens des Unternehmens ist genau diese Investition als Zeichen der Akzeptanz zu sehen.

Die Deutsche Bahn befindet sich seit der Bahnreform 1993 bis heute in einem gewaltigen Transformationsprozess. Das Ziel, gemeinsam, bereichsübergreifend, besser und effektiver zusammenzuarbeiten, zeigt sich auch in einer sich verändernden Haltung. Sie befördert einerseits den Mut, die Dinge beim Namen zu nennen, und gewährt andererseits das Vertrauen und den Raum, etwas zu verändern.

Mediative Haltung bei Führungskräften im Verhältnis zu Mitarbeitern aufzubauen und sie dafür zu sensibilisieren, dass es meist verschiedene Sichtweisen auf eine Situation gibt, hilft zugleich, das wechselseitige Verständnis in der Zusammenarbeit insgesamt zu fördern.

Nach diesen einführenden Betrachtungen zum Thema Ombudsstelle widmet sich das folgende Kapitel, im Hinblick auf die erste Kernfrage, den Grundlagen

²³ Duve, Christian; Heidenmüller, Horst; Hache, Andreas. Mediation in der Wirtschaft, Dr. Otto Schmidt Verlag, Köln, 2003, S. 7.

Auf die Haltung kommt es an!

und Rahmenbedingungen, die die Tätigkeit von Ombudspersonen innerhalb von Unternehmen beeinflussen.

3. Organisationale und strukturelle Grundlagen

„Zweck und Ziel der Organisation ist es, die Stärken der Menschen produktiv zu machen und ihre Schwächen unwesentlich.“

Peter F. Drucker

Vorab soll untersucht werden, was „Konfliktmanagement“ bedeutet. Dabei stellt sich die Frage, ob und wie Unternehmen Konflikte „managen“ können?

Konfliktmanagement ist der systematische und institutionalisierte Umgang mit Konflikten, durch den der Verlauf des Konflikts gezielt beeinflusst wird. Auswahl und Gestaltung eines geeigneten Verfahrens sollen Transparenz, Steuerbarkeit und Effizienz der Konfliktbearbeitung sicherstellen.²⁴

Wie sich das Management von Konflikten, die Anwendung alternativer Streitbeilegungsverfahren in Unternehmen in Deutschland über den Zeitraum der letzten zehn Jahre entwickelt hat, wird in der gemeinsamen Studienserie von PwC und der EUV eindrucksvoll belegt. Das 2011 entwickelte Viadrina-Komponenten-Modell eines Konfliktmanagementsystems (KMS) wurde aufgrund der Erfahrungen und der Rückmeldungen aus den, im Rahmen der Studie befragten, Unternehmen in 2013 modifiziert.²⁵

²⁴ Vgl. Gläßer, Ulla; Kirchhoff, Lars & Wendenburg, Felix (Hrsg.). Konfliktmanagement in der Wirtschaft, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden, 1. Auflage, 2014, S. 23 ff. und 92.

²⁵ Vgl. Studie PwC/EUV (Hrsg.). Konfliktmanagement in der deutschen Wirtschaft – Entwicklungen eines Jahrzehnts, Frankfurt am Main, 2016, S. 17-18.



Abbildung 1: Viadrina-Komponentenmodell eines KMS

Im Zentrum steht nicht mehr der Begriff „Steuerung“, sondern Koordination und Controlling. Mit dem Begriff „Steuerung“ assoziierten viele Unternehmen eine gewisse Erwartung bzgl. der Einrichtung einer weiteren Stabsstelle o. Ä. und einen damit verbundenen weiteren administrativen Aufwand.²⁶ Der Begriff „Koordination“ dagegen wird der Unternehmenserwartung eher gerecht und Controlling steht offensichtlich dafür, die Prozesse einerseits und sowohl Aufwand als auch Nutzen andererseits besser prüfen und bewerten zu können.

3.1. Strukturelle Rahmenbedingungen

Konfliktmanagement kann je nach Unternehmensstruktur und/oder Unternehmensgröße sehr unterschiedlich angelegt sein, obgleich die Aufgaben mehr oder weniger identisch sind.

²⁶ Vgl. Studie PwC/EUV (Hrsg.). Konfliktmanagement als Instrument wertorientierter Unternehmensführung, 2013, S. 18.

Dazu gehören hauptsächlich folgende:²⁷

- Etablierung von Konfliktaustrittspunkten
- Identifizieren und Differenzieren von Konflikten
- Konfliktanalyse und Entscheidung über die Konfliktlösungsmethodik
- Herbeiführen konkreter Lösungen
- Setzen allgemeiner Verfahrensstandards
- Beherrschen der Variationen von – autonomer Einigung – Einigung mit Unterstützung Dritter – Machteingriff bei Verletzung von Spielregeln, Normen
- Analyse von Konfliktstrukturen
- Ableitung von Maßnahmen zur Prävention bis hin zu einem Frühwarnsystem
- Qualitätssicherung der Konfliktbearbeitung
- Interne Kommunikation

Der Aspekt der im Unternehmen bestehenden Konfliktkultur, als Bestandteil der Unternehmenskultur, ist in diesem Zusammenhang nicht zu vernachlässigen. Eine entsprechende Analyse der Ist-Situation und eine Definition der Zielkultur ist unerlässlich, um daraus die erforderlichen Maßnahmen ableiten zu können. Die übergreifenden Fragen, die dabei zu beantworten sind, hat Kurt Faller wie folgt beschrieben:²⁸

„[...] Dabei geht es im Bereich der Intervention darum, die bestehenden Konflikte, ihre Kosten, und die bisherige Konfliktkultur zu erkennen. Im Bereich Prävention, orientiert an den Kernprozessen, die Spannungsfelder und die bisherigen präventiven Strategien zu sehen. Im Bereich Kompetenzen eine Einschätzung der Ressourcen und Fähigkeiten der Mitarbeiter im Umgang mit schwierigen Situationen zu erreichen. Im Bereich Schlüsselpersonen die Bereitschaft der Führungskräfte zu einer Veränderung der Konfliktkultur zu erkunden. Außerdem ist es wichtig, wahrzunehmen, welche Unterstützungssysteme es in der Organisation und im Systemumfeld gibt und darauf zu achten, wie ein verändertes Konfliktmanagement in der Organisation implementiert werden kann.“

²⁷ Eigene Aufzählung anhand der Studien der Fachliteratur und Gesprächen im RTMKM-Kreis.

²⁸ Faller, Kurt. Die Systemdesign-Schleife – Entwicklung von Konfliktmanagementsystemen in Betrieben, Verwaltung und Organisationen. In: Faller, Kurt; Heidebreder, Bärbel (Hrsg.), Systemdesign – Entwicklung von Konfliktmanagementsystemen in Betrieben, Verwaltung und Organisationen, Eigendruck, Bochum, 2012, S. 11-26.

Er hat zudem ein Systemdesign zur Entwicklung von Konfliktmanagementsystemen entwickelt, durch welches ein für das Unternehmen passendes KMS konzipiert und umgesetzt werden kann.²⁹ Eines der von ihm skizzierten Modelle ist das „Ombuds-Modell“ als zentrale und vor allem neutrale Anlauf- und Vermittlungsstelle, die unabhängig von den herkömmlichen, klassischen Konfliktauflaufstellen existiert.

Konfliktmanagement in Unternehmen erfordert darüber hinaus ein ganzes Portfolio von Methoden und Instrumenten, wie z. B. Moderation, Teamentwicklung, Coaching usw., die situationsgerecht und dem jeweiligen Konfliktfall angemessen eingesetzt werden können. Diese wiederum sind eingebunden in die unterschiedlichsten Bereiche des Unternehmens. Für Konflikte am Arbeitsplatz sind das naturgemäß die Abteilungen, die sich mit Qualifizierung und Veränderungsprozessen (Change) befassen, das Personalwesen insgesamt, der Bereich Diversity (sofern vorhanden), innerhalb des Personalbereiches, der Bereich Gesundheitsmanagement, die Sozialberatung, der (Arbeits-)Rechtsbereich oder der Bereich Compliance. Dazu gehören schließlich auch die betrieblichen Interessensvertreter, die in einem Konfliktmanagementsystem eine nicht zu unterschätzende Rolle einnehmen (können).

Unabhängig von der strukturellen Einbindung einer Ombudsstelle oder anderer Konfliktauflaufstellen sollte der erste Ansprechpartner im Konfliktfall jedoch immer die direkte Führungskraft sein. Dazu muss die Kompetenz im Umgang mit Konflikten von Führungskräften auf- oder ausgebaut werden. Relativiert werden sollte dagegen die Vorstellung, dass Führungskräfte alle Konflikte selbst lösen können und müssen. Ein neues, transformationales Führungsverständnis bezieht sich nicht nur auf die rationale, hierarchische Entscheidungsbefugnis, sondern berücksichtigt auch Interessen, Emotionen und Erfahrungen. Die Führungskraft, als der erste Ansprechpartner der Mitarbeiter in Konfliktsituationen, steht also zunehmend vor der Herausforderung, in (oft komplexen) Entscheidungssituationen (meist divergierende) Handlungsweisen zu koordinieren.

Dafür gilt es, die notwendigen Voraussetzungen zu schaffen. Das geschieht durch den Erwerb der Kenntnis und die Beherrschung von Methoden hinsichtlich des interaktiven Klärens von konfliktbehafteten Situationen, durch Verständnis für die unterschiedlichen Formen der Beteiligung in Prozessen zur Entscheidungsfindung und durch die Befähigung, Interessenskollisionen im Vorfeld von

²⁹ Vgl. ebd.

Hierarchieentscheidungen zu erkennen und zu moderieren. Aus systemischer Sicht sollten Führungskräfte über die durch das Unternehmen angebotenen Möglichkeiten im Hinblick auf das bestehende Konfliktmanagement umfassend informiert sein. Sie sollten dies auch in die Kommunikation mit ihren Mitarbeitern integrieren und im Konfliktfall diesen der angemessenen Bearbeitung zuführen können und vor allem wollen.³⁰

„Indem sie sich mit dem Thema ‚Konflikt‘ auseinandersetzen – sei es in Form von Beteiligung an der Etablierung von KM-Strukturen oder der Teilnahme an entsprechenden Qualifizierungsmaßnahmen –, erwerben sie KM-Kompetenzen und ändern ihre Einstellung zum eigenen Umgang mit Konflikten, so dass sie schließlich anders mit Konflikten umgehen. Die Einschaltung eines Dritten für die Beilegung von Konflikten wird graduell neu – konkret: positiv und im Sinne souveränen Führungsverhaltens – bewertet.“³¹

Durch ihre vielfältigen Kontakte zu Führungskräften und durch Einflussnahme auf Weiterbildungs- und Trainingsmaßnahmen für Führungskräfte aller Hierarchieebenen sowie durch ihren praktischen Einsatz als Konfliktberater kann eine unternehmensinterne Ombudsperson dabei wertvolle Unterstützung leisten.

3.2. Die Ombudsstelle als ein Element im KMS/KMP

Grundlage und unabdingbare Voraussetzung für die Tätigkeit einer unternehmensinternen Ombudsperson ist ihre Unabhängigkeit.³² Die International Ombudsman Association gibt dazu folgende allgemeine Empfehlungen und definiert u. a. Standardgrundsätze (im Folgenden auszugsweise) für die Tätigkeit:³³

³⁰ Vgl. Studie PwC/EUV (Hrsg.), Konfliktmanagement als Instrument wertorientierter Unternehmensführung, 2013, S. 56.

³¹ Studie PwC/EUV (Hrsg.), Konfliktmanagement in der deutschen Wirtschaft – Entwicklungen eines Jahrzehnts, Frankfurt am Main 2016, S. 75.

³² Vgl. Empfehlung der International Ombudsman Association, Standards of Practice, <http://www.ombudsassociation.org/About-Us/IOA-Standards-of-Practice-IOA-Best-Practices.aspx>. Zugriff 09.12.2016.

³³ Vgl. <http://www.ombudsassociation.org>. Zugriff 09.12.2016.

Unabhängigkeit

Der Ombudsmann ist in Struktur, Funktion und Aussehen in höchstem Maße innerhalb der Organisation unabhängig.

Neutralität und Unparteilichkeit

Der Ombudsmann ist als neutraler Gebieter unausgerichtet und unparteiisch.

[...]

Vertraulichkeit

[...] hält alle Mitteilungen an diejenigen, die Hilfe in strikter Vertrauenswürdigkeit suchen, und offenbart keine vertraulichen Mitteilungen, sofern keine Erlaubnis dazu vorliegt. [...]

Bereits 2007 hat Lars Kirchhoff Ansatzpunkte zur Optimierung von innerbetrieblichen Konfliktmanagementsystemen definiert. Ein Aspekt dabei war die notwendige Etablierung klar umrissener Aufgabenbereiche und Rollen von unternehmensinternen Ombudspersonen.³⁴

Zur inhaltlichen Auseinandersetzung insbesondere mit der Viadrina-Modell-Komponente „Konfliktaulaufstelle“ hat Julia Ortmann auf Basis empirischer Untersuchungen und vergleichender Literaturanalyse in 2009 die Funktion von Ombudspersonen in Unternehmen untersucht und in 2014 neue Tendenzen aufgezeigt.³⁵ Deren Aufgabenspektrum war jedoch noch recht unscharf konturiert. Übereinstimmung bestand auf inhaltlicher Basis – „[...] das vertrauliche, neutrale, unabhängige und eher informelle Vorgehen als Anlaufstelle zeichnet also die Arbeitsweise der Ombudspersonen aus. Ein solches Arbeiten [...] wird [...] von keiner anderen Funktion im Unternehmen abgedeckt – darin liegt auch ihr Mehrwert [...]“.³⁶

Bei der unternehmensspezifischen Ausgestaltung eines KMS besteht insofern die Option, eine Ombudsstelle damit zu betrauen. Diese kann evtl. weitere Kon-

³⁴ Vgl. Kirchhoff, Lars. Wirtschaftsmediation in Deutschland, Zeitschrift für Konfliktmanagement, Heft 4/2007, S. 110.

³⁵ Vgl. Ortmann, Julia. Ombudsstellen als Konfliktaulaufstellen in Unternehmen. In: Gläßer, Ulla; Kirchhoff, Lars & Wendenburg, Felix (Hrsg.), Konfliktmanagement in der Wirtschaft, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden, 1. Auflage, 2014, S. 41-51.

³⁶ Ebd.

fliktanlaufstellen koordinieren und vernetzen und zudem für eine Systematik bei der Verfahrenswahl und Qualitätssicherung sorgen und vor allem auch selbst die Konfliktbearbeitung übernehmen.

Darüber hinaus kann die Kommunikation zum Thema „Konflikte“ durch die Ombudsstelle organisiert werden. So können einzelne Modellkomponenten sukzessive und strukturiert eingeführt und etabliert werden.

Der Aspekt „Controlling“ ist allerdings im Hinblick auf das Thema „Vertraulichkeit“ und die absolute Verpflichtung einer Ombudsperson dahingehend kritisch zu bewerten.

Dabei muss beachtet werden, dass die unternehmensinterne Konfliktbearbeitung nicht in einem isolierten „Freiraum“ stattfindet, sondern in einem Raum, der geprägt ist von Kultur und Strategie des jeweiligen Unternehmens. *„Man kann nicht ignorieren, dass von Recht, Macht und Interessen bestimmte strategische Rahmenbedingungen im Unternehmen oft über alle Hierarchiestufen bestimmend sind.“*³⁷

Auch eine unternehmensinterne Ombudsperson, als Teil des Unternehmens, ist diesen strategischen Rahmenbedingungen verpflichtet und agiert in einem bestehenden strukturellen und kulturellen Umfeld.

3.3. Einbindung in Struktur und Hierarchie eines Unternehmens

Die Ombudsstelle als *eine* Komponente eines KMS oder KMP in einem Unternehmen zu implementieren, führt zu der Frage, wie die „Einbindung“ in die bestehenden Strukturen und Hierarchien am besten erfolgen kann. In einem Konzern mit verschiedenen Unternehmen ist die Verankerung an zentraler Stelle empfehlenswert, sofern eine homogene, unternehmensübergreifende Kultur des konstruktiven Miteinanders aller Unternehmenseile angestrebt wird. Das gilt insbesondere dann, wenn die Ombudsstelle im Bereich Personal mit dem eindeutigen Fokus auf Konflikte am Arbeitsplatz eingerichtet wird. Die Ombudsstelle auf „hoher“ Ebene zu implementieren, ohne hierdurch Abhängigkeit zu schaffen

³⁷ Gläßer, Ulla; Kirchhoff, Lars & Wendenburg, Felix, Konfliktmanagement in der Wirtschaft: Bestandsaufnahme und Entwicklungen. In: Gläßer, Ulla; Kirchhoff, Lars & Wendenburg, Felix (Hrsg.), Konfliktmanagement in der Wirtschaft, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden, 1. Auflage, 2014, S. 27.

und insofern außerhalb der gesellschaftsrechtlichen Unternehmenshierarchie bzw. -struktur, unterstützt ihre Akzeptanz in allen Ebenen.

Das ebenfalls in der Studie von PwC und EUV empfohlene idealtypische Vorgehen hat u. a. die Unterstützung aus der Führungsebene (Promotoren) als notwendig angesehen, um die Etablierung von KMS-Strukturen und damit ein wirksames, effizientes und nachhaltiges Konfliktmanagement erfolgreich voranzubringen.³⁸ Die Promotoren wirken auf verschiedenen Ebenen und mit unterschiedlicher Zielrichtung und zwar:

- für ein realistisches Konzept – die Fachpromotoren
- für eine klare Entscheidung – die Machtpromotoren und
- für eine breite Unterstützung und gute Verankerung – die Prozesspromotoren

Die Rolle dieser Promotoren ist nicht zu unterschätzen. Der „enthusiastische Kämpfer“ für alternative Streitbeilegung wird, bei aller vorhandenen Fachkompetenz und daraus erwachsenen Einsichten hinsichtlich der Notwendigkeit eines KMS/KMP im Unternehmen, erst durch das klare und offene Bekenntnis eines oder mehrerer Machtpromotoren und die Unterstützung weiterer dem Thema positiv gegenüberstehender und im Hierarchiegefüge einflussnehmender Prozesspromotoren erfolgreich sein.

Bei der Deutschen Bahn z. B. wurde die Einrichtung einer Ombudsstelle vom Konzernvorstand befürwortet und insbesondere durch den Personalvorstand explizit unterstützt. Darüber hinaus bestehen weitere diverse Konfliktauflaufstellen, um den unterschiedlichen Anforderungen und damit verbundenen Herangehensweisen gerecht zu werden.

Einen Überblick zu den Konfliktauflaufstellen der Deutschen Bahn gibt die folgende Abbildung:³⁹

³⁸ Vgl. Studie PwC/EUV (Hrsg.). Konfliktmanagement in der deutschen Wirtschaft – Entwicklungen eines Jahrzehnts, Frankfurt am Main 2016, S. 26.

³⁹ Interne Dokumentation zu Rolle und Aufgaben der Ombudsfrau bei der Deutschen Bahn.

Zusammenwirken der Konfliktanlaufstellen

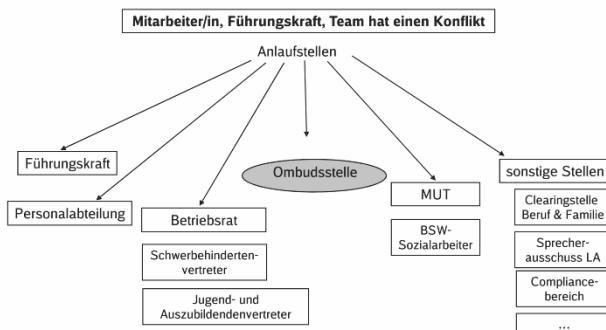


Abbildung 2: Konfliktanlaufstellen bei der Deutschen Bahn

An zentraler Stelle, als Ansprechpartner aller Beschäftigten, Mitarbeiter, der Führungskräfte und der Interessensvertreter jenseits von Hierarchien und Verantwortlichkeiten, ist die Ombudsstelle angesiedelt. Sie berät, im Ergebnis der erforderlichen Sachverhaltsklärungen, und empfiehlt hinsichtlich der Auswahl des geeigneten Konfliktbearbeitungsverfahrens.

Nach den Erfahrungen der Verfasserin wird dies auch von den Arbeitnehmervertretern geschätzt. Die Akzeptanz zum Einsatz von alternativen Streitbeilegungsverfahren, insbesondere des Verfahrens der Mediation, bei der Deutschen Bahn AG manifestiert in einer *Konzernbetriebsvereinbarung* „Mediation“ unterstreicht das ganz deutlich. Die Akzeptanz seitens der Arbeitnehmervertreter ist ein wichtiger Aspekt neben der Akzeptanz seitens der Belegschaft insgesamt und vor allem auch der Unternehmensleitung. Insofern muss eindeutig geklärt und auch kommuniziert werden, was die Rolle und was die Aufgaben einer Ombudsperson sind und mit welcher Zielsetzung sie agiert.

Eine bewusste und präzise Trennung der einzelnen Rollen in einem KMS wird durch das Komponentenmodell favorisiert, was in der Praxis, besonders bei der Einführung in dieser Reinform, kaum zu realisieren ist. Mehrere Rollen werden meist von derselben Person eingenommen, gerade bei Ombudspersonen ist das häufig der Fall, wie die Erfahrung der RTMKM-Mitgliedsunternehmen zeigt. Rollenkonflikte, die zur Einschränkung von Objektivität und in der Folge von Qualität insbesondere bei der Konfliktbearbeitung führen, müssen deshalb beachtet werden.

Nur durch geschulten und reflektierten Umgang mit Rollenklarheit und Rollentrennung kann diesem Problem begegnet werden.⁴⁰

Zu den (Grund-)Anforderungen, die bei der Einführung eines wie auch immer ausgestalteten KMS oder KMP zu stellen sind, gehören:⁴¹

- Transparenz über die Konfliktaufstellen und deren Kernkompetenzen
- Vernetzung und Koordination der Konfliktaufstellen
- klare Prozesse zur Konfliktklärung
- unbürokratischer, schneller Zugang
- Konfliktberatung und -prävention

Die Ombudsperson kann dabei eine Komponente sein und/oder der Treiber und Koordinator und insofern mehrere Rollen und Funktionen abdecken.

Falls die Rolle und das Aufgabenspektrum, gerade bei unternehmensinternen Ombudspersonen, nicht eindeutig definiert und abgegrenzt sind, besteht einerseits die Gefahr, dass für die Konfliktbetroffenen unklar ist, wofür die Person steht und welche Konsequenzen mit einer Kontaktaufnahme verbunden sind, insbesondere mit Blick auf die Vertraulichkeit.⁴² Andererseits kann nur durch diese Rollen- und Aufgabenklarheit den berechtigten Erwartungen des Unternehmens und denen der Mitarbeiter Rechnung getragen werden.

Dabei sind verschiedene Rollen – beratend, vermittelnd, schlichtend – denkbar, die des:⁴³

- Schlichters oder Vermittlers im konkreten Konfliktfall
- Lotsen im System der Konfliktaufstellen
- Konfliktberaters auch hinsichtlich der Wahl des geeigneten Verfahrens zur Konfliktbeilegung
- Konfliktbearbeiters/Mediators

⁴⁰ Vgl. Studie PwC/EUV (Hrsg.), Konfliktmanagement als Instrument wertorientierter Unternehmensführung, 2013, S. 19.

⁴¹ Angelehnt an Briem, Jürgen. Personalmagazin, 02/2011, S. 17.

⁴² Vgl. Gläßer, Ulla; Kirchhoff, Lars, Schlußfolgerungen und Handlungsempfehlungen. In: Studie PwC/EUV (Hrsg.), Konfliktmanagement – Von den Elementen zum System, 2011, S. 72-73.

⁴³ Vgl. Ortmann, Julia. Ombudspersonen als Konfliktaufstellen in Unternehmen. In: Gläßer, Ulla; Kirchhoff, Lars & Wendenburg, Felix (Hrsg.), Konfliktmanagement in der Wirtschaft, Baden-Baden, Nomos Verlagsgesellschaft, 1. Auflage, 2014, S. 41.

- Koordinators der verschiedenen Konfliktauflösungs- und -bearbeitungsstellen hinsichtlich der Vernetzung bestehender Akteure, um (unbeabsichtigte) Konkurrenz und Funktionsüberschneidungen zu vermeiden

Darüber hinaus kann eine Ombudsperson in Veränderungsprozessen, die meist mit vielfältigen Konflikten einhergehen, unterstützend wirken. *Sie kann sozusagen als „Change Agent“ über Einzelfälle hinaus auf (aufkommende) strukturelle Probleme aufmerksam machen, hinweisen oder sogar einwirken*⁴⁴ und damit Einfluss auf die strukturellen Rahmenbedingungen nehmen.

3.4. Anforderungen und Erwartungen der Unternehmensleitung

Aus Sicht der Unternehmensleitung dürften, wie oben ausgeführt, zwei strategische Ziele die Entscheidung zur Einrichtung einer Ombudsstelle beeinflussen: einerseits die Senkung von Konfliktkosten und andererseits die Förderung der Entwicklung eines positiven Konfliktverständnisses.⁴⁵

Der Anspruch resultiert daraus, dass sinkende Mitarbeitermotivation, „Dienst nach Vorschrift“, reduzierte Ergebnisqualität, geringere Produktivität und damit steigende Fluktuation, geringere Arbeitgeberattraktivität insgesamt als verdeckte Kosten und hohe Krankenstände, Gerichts- und Anwaltskosten usw. als sichtbare Kosten⁴⁶, aber auch die Kosten, die für die Konfliktbearbeitung selbst aufzubringen sind, einen beachtlichen wirtschaftlichen Faktor für die Unternehmen darstellen.

Zum zweiten Aspekt: Konflikte entstehen in Unternehmen oft an den sensiblen Schnittstellen von Führung, Organisation und Kommunikation. Führung zeigt sich oft noch klassisch hierarchisch, die Arbeitsorganisation allerdings erfolgt bereits in prozessorientierten Strukturen und zunehmend teamübergreifender Projektarbeit. Eine befürwortende Haltung zu Konflikten, vor allem auch bei Führungskräften eines Unternehmens, kann deshalb einen wesentlichen Beitrag in Richtung Konfliktkultur und damit Unternehmenskultur leisten. „*Führungs-*

⁴⁴ Vgl. Ortmann, Julia. In: Morse, Jan. Tackling Incivility Problems: The ombudsman as Change Agent. In: Journal of the International Ombudsman Association, 2010, S. 34.

⁴⁵ Vgl. Musäus-Rausch, Nicole. Personalmagazin, 06/2013, S. 36-38.

⁴⁶ Studie PwC/EUV (Hrsg.). Konfliktmanagement in der deutschen Wirtschaft – Entwicklungen eines Jahrzehnts, Frankfurt am Main 2016, S. 28.

kräfte, die den Umgang mit Konflikten als eine ihrer Schlüsselaufgaben sehen, sorgen dafür, dass Konflikte wirksam für tragfähige Lösungen genutzt werden. Führungskräfte, die eine Scheu oder Abneigung verspüren, sich in (beobachtbare) Spannungen zu begeben, diese offen anzusprechen und (mit anderen) nach Lösungen zu suchen, in denen niemand mit Kränkungen und persönlichen Verletzungen zurückbleibt, fungieren als Konfliktverstärker. Deshalb ist es so wichtig, bei der Auswahl von Führungskräften, auf die für das konstruktive Managen von Konflikten sozialen Kompetenzen Wert zu legen.“⁴⁷

Dazu bedarf es allerdings einer offenen Kommunikation und Diskussion zum Thema „Konflikte“. Und es bedarf Transparenz hinsichtlich der Rolle und Aufgaben einer Ombudsperson, damit bei Führungskräften nicht der Eindruck von Konkurrenz und Bevormundung oder gar von Entmachtung oder mangelndem Vertrauen in ihre eigenen (Konfliktlösungs-) Kompetenzen entsteht.

Wenn die Aufgabe einer Ombudsperson auch die Bearbeitung aufgetretener Konflikte beinhaltet, ist die Ombudsstelle, aus Sicht eines KMS betrachtet, also auch Konfliktbearbeitungsstelle. Hier kann die Unternehmensleitung, wie bei der Deutschen Bahn AG praktiziert, eine Vorbildfunktion einnehmen, indem sie die bei ihr selbst auftretenden Konfliktfälle erkennbar mit Unterstützung der Ombudsperson oder eigenverantwortlich durch die Ombudsperson bearbeiten und lösen lässt.

3.5. Zwischenfazit

Die Anerkennung der Stellung einer Ombudsperson im Unternehmen durch z. B. Zurverfügungstellung entsprechender Ressourcen spiegeln die Akzeptanz und die Ernsthaftigkeit der Unternehmensleitung wider, sich dem Thema „Konflikte am Arbeitsplatz“ zu stellen und Vertrauen in alternative Lösungen zu setzen.

Von diesem Bewusstsein werden sich Unternehmen auch bei der Besetzung der Funktion einer Ombudsperson leiten lassen.

⁴⁷ Wimmer, Rudolf (im Gespräch mit Rudi Ballreich). Konfliktodynamik, Heft 4/2016, S. 326.

4. Haltung und Werte/Ethos

„Nur das Denken, das wir leben, hat einen Wert.“

Hermann Hesse

Haltung, Werte und Ethos oder Ethik, im philosophischen Sinne, sind zunächst abstrakte Begrifflichkeiten, die allerdings in enger Wechselwirkung zueinander stehen. Im Folgenden sollen diese in Bezug auf die Ombudstätigkeit differenziert betrachtet werden.

Der Begriff „Haltung“ taucht in der Fachliteratur im Zusammenhang mit dem Thema „Konflikt“ sehr häufig auf. Mitunter wird dabei auch von einer mediativen Grundhaltung gesprochen. Für die Untersuchung der Wechselwirkung von Haltung und Rahmenbedingungen muss der Begriff konkretisiert werden.

4.1. Der Begriff „Haltung“

An Versuchen, den Begriff Haltung zu definieren, fehlt es nicht:

„Es sind die eigenen Wertevorstellungen, die Grundeinstellungen zu den eigenen Erfahrungen und zu anderen Menschen, die Grundanschauungen über das Zusammenleben, -wirken von Menschen, die das Denken und Handeln prägen, die durch diese bestimmte innere Einstellung das Verhalten hervorrufen.“⁴⁸

„Menschen nehmen eine bestimmte Haltung ein, d.h. sie beziehen Stellung zu einem Ereignis, gegenüber einem anderen Menschen oder zu etwas. Dies authentisch zu tun, setzt innere Klarheit voraus und zeigt sich in äußerer Klarheit, die für alle sichtbar ist.“⁴⁹

„Die geistige Haltung ist die Festigkeit des Charakters und Teil der psychologischen Evolution, die seelische Haltung ist die Stärke der Gefühle und Teil der emotionalen Evolution: Halt ist Stütze, Rückhalt, Beistand, rettender Anker,

⁴⁸ Definition unter <http://www.duden.de/rechtschreibung/Haltung>. Zugriff 04.01.2017.

⁴⁹ Ade, Juliane; Schroeter, Kirsten. In: Freitag, Silke; Richter, Jens (Hrsg.). Mediation – Das Praxisbuch – Denkmodelle, Methoden und Beispiele, © 2015 Beltz Verlag, Weinheim Basel, S. 184.

*Hilfe, Anlehnungsmöglichkeit. Haltung ist Auftreten, Verhalten, Benehmen, Lebensart und Lebensweise, aber auch Positur, Stellung, Pose, Attitüde, Ruhe.*⁵⁰

*„Jeder Mensch kommt schon mit emotionalen ‚Veranlagungen‘ auf die Welt. Im Laufe des Lebens kommen dann die Erfahrungen und die daraus resultierenden Glaubensmuster bzw. Überzeugungen hinzu. Aus allem zusammen entstehen das Lebensgefühl und die innere Haltung.“*⁵¹

In der inneren Haltung spiegeln sich das Selbst- und Weltbild und die persönlichen Werte wider. „Wofür stehe ich? Was zeichnet mich aus? Was motiviert mich? Stimmen die innere Haltung und das äußere Handeln überein, wirkt die Person authentisch, lebendig, glaubwürdig, verbindlich, [...]; oder unsicher, ungläubwürdig, nicht wirklich überzeugend.“⁵²

Ein Konzept für die allgemeingültig normativ „richtige“ Haltung kann es nicht geben. Durch Verinnerlichen und Verkörpern eigener Grundwerte und durch, im Sinne von sich weiterbilden, ständiges dementsprechendes Verhalten und Handeln wird die innere Haltung und so auch der individuelle Stil im Umgang mit Konflikten beeinflusst und gefestigt.

Werte, die einer mediativen *Grundhaltung* zugeordnet werden können, sind zweifelsohne Respekt, Wertschätzung, Mitmenschlichkeit und Empathie. Speziell in Bezug auf die praktische Tätigkeit einer Ombudsperson sollten die folgenden Grundsätze das Fundament der persönlichen Haltung bilden.⁵³

*„Konflikte als selbstverständlichen Teil des (Arbeits-)Lebens sehen, nicht nur die oftmals negativen Gefühle, die sie auslösen sondern auch die positiven Aspekte und damit Chancen, die in ihnen stecken.“*⁵⁴

Das zeigt sich äußerlich in der Gelassenheit gegenüber konfliktären Situationen und Konstellationen und innerlich in einer vorurteilsfreien und bewertungsfreien Begegnung zu Gefühlen (auch den eigenen), die u. U. auch negativ besetzt sein können.

⁵⁰ Schüller, Roland. Spektrum der Mediation, 18. Ausgabe, Frühjahr 2005, S. 35.

⁵¹ Auszug aus http://www.mind-spirit.de/die_innere_haltung_1.html. Zugriff 05.01.2017.

⁵² Angelehnt an allgemeine Statements zur gewaltfreien Kommunikation.

⁵³ Vgl. Ade, Juliane; Schroeter, Kirsten. In: Freitag, Silke; Richter, Jens (Hrsg.). Mediation – Das Praxisbuch – Denkmodelle, Methoden und Beispiele, © 2015 Beltz Verlag, Weinheim Basel, S. 185 ff.

⁵⁴ Ebd.

„Achtung vor der Autonomie der Konfliktbeteiligten, Respekt vor ihrem Standpunkt haben.“⁵⁵

Das bedeutet, die Parteien aktiv in den Prozess einzubinden und jederzeit transparent aufzuzeigen, wo ihre eigene, aber auch die Verantwortlichkeit des Konfliktberaters oder -bearbeiters liegt.

„(Mit-)Menschlichkeit und professionelle Distanz koordinieren.“⁵⁶

Gefordert sind sowohl eine empathische Haltung gegenüber den Parteien als auch eine Distanz zum Konflikt, der nur der ihre und nicht der des Konfliktbearbeiters ist. Den eigenen, klaren Standpunkt zum Konflikt zu haben, jedoch ohne einer Seite recht zu geben, sondern Distanz zu wahren, ist hier die angemessene Haltung.

„Sowohl Empathie als auch Allparteilichkeit anstreben.“⁵⁷

Die Perspektive der Parteien wirklich verstehen zu wollen und zwar jeder Partei, dieses Verständnis aber auch zu zeigen, wird dem Anspruch am ehesten gerecht. Diesen Balanceakt zwischen Verstehen (wollen) und Distanz (wahren) haben Juliane Ade und Kirsten Schroeter in einem Schaubild verdeutlicht.⁵⁸

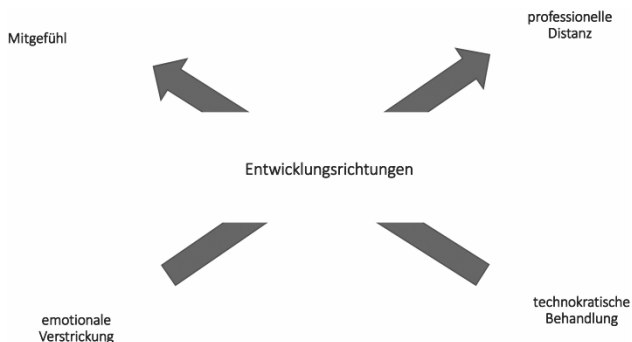


Abbildung 3: Balance zwischen Empathie und Professionalität

⁵⁵ Ebd.

⁵⁶ Ebd.

⁵⁷ Ebd.

⁵⁸ Vgl. Ade, Juliane; Schroeter, Kirsten, in: Freitag, Silke; Richter, Jens (Hrsg.). Mediation – Das Praxisbuch – Denkmodelle, Methoden und Beispiele, © 2015 Beltz Verlag, Weinheim Basel, S. 187.

Verstehen (zumindest wollen) – Verständnis (haben oder nicht) – einverstanden (sein oder nicht), dies zu differenzieren und in der Praxis auch zu kommunizieren, ist enorm wichtig, erfordert aber auch Mut und eine eigene innere „Stärke“.

Denn nach allgemeiner Auffassung wird „Verständnis zeigen“ oft mit „einverstanden sein“ gleichgesetzt und mit vermeintlicher Akzeptanz für in Wirklichkeit inakzeptables Verhalten. Bisweilen wird damit sogar Schwäche und mangelnde Durchsetzungskraft assoziiert. Eine wirkungsvolle, da anschauliche kommunikative Methode, das Verständnis der eigenen Haltung, des eigenen Anspruchs, der eigenen Positionierung zu verdeutlichen, ist der Einsatz von Metaphern oder Bildern.

Im Rahmen einer Studiensequenz des Masterstudiums „Mediation und Konfliktmanagement“ an der EUV wurden dazu von den Teilnehmern Assoziationen, die die persönliche innere Grundhaltung versinnbildlichen, diskutiert. So wurden u. a. folgende herausgearbeitet:⁵⁹

- zugefrorener See - *(Kuh-)Herde vom Eis holen*
- Adapter - *unter Strom stehen, „gespannt“ sein*
- Beobachter im Theater - *Luxus, jeden Darsteller zu hören und zu verstehen*
- Expeditions-Guide - *Hindernisse mit den Parteien wegräumen*
- Lotse - *als Experte durch schwieriges Fahrwasser bringen*
- Dolmetscher - *Übersetzer der verschiedenen „Sprachen“*

Diese Assoziationen verdeutlichen, welche Motivation, welche Zielvorstellung bei der Begleitung und Klärung von Konflikten zugrunde liegt und verfolgt wird. Eine bestimmte Haltung ist jedoch nicht etwa nur ein angeborenes Wesensmerkmal, sondern sie entwickelt und verändert sich mit dem eigenen Erleben, den Erfahrungen (auch im Umgang mit Konflikten) und „Vorbildern“, sei es im privaten, im gesellschaftlichen oder im beruflichen Umfeld. Ebenso spielt der Quellberuf eine Rolle – ob Rechtsanwalt, Psychotherapeut, Soziologe [...], *die Fokussierung der Wahrnehmung auf die verschiedenen (Teil-) Aspekte eines Konfliktes wird eine andere sein.*⁶⁰

⁵⁹ Vgl. Müller, Silvia. Fazit zu Studienliteratur Kurs VII, Buch 3 - Rollenverteilung in der Mediation, 2015.

⁶⁰ Vgl. Patera, Mario. Reflexionskompetenz, Zeitschrift für Konfliktmanagement, Heft 5/2001, S. 227.

Die innere, die mental-geistige Haltung ist eine Perspektive, eine nicht minder wichtige ist die daraus entstehende physische, die körperliche Haltung.

Haltung zeigt sich im Handeln, im Verhalten, aber auch im wörtlichen Sinne – in der (Körper-)Haltung, sowohl bei den Konfliktparteien als auch beim Konfliktbearbeiter. Metaphern, wie „in die Luft gehen“, „auf den Magen schlagen“, „rot sehen“, „den Boden unter den Füßen verlieren“⁶¹, ... – sind allgemein bekannt. Die Herausforderung besteht darin, eine Fremdwahrnehmung zu entwickeln, die über die sog. nonverbale Kommunikation hinausgeht. Das kann jedoch nur mit Blick auf die eigene Selbstwahrnehmung gelingen. Treffend führen Gläßer und Holland dazu aus: „Diese Unmittelbarkeit der Körperwahrnehmung ermöglicht es, an der eigenen körperlichen Resonanz erstaunlich präzise die innere Befindlichkeit eines anderen abzulesen [...]“.⁶²

Dabei besteht allerdings die Gefahr, dass sich die Gefühle, die Ängste und Sorgen, die Vorbehalte usw. mittelbar auf den Konfliktmoderator/-bearbeiter übertragen und so dessen innere Stabilität nicht mehr gewährleistet ist. Eine daraus resultierende „übersteigerte“ Empathie führt dann nicht zu einer besseren Konfliktlösung, im Gegenteil, sie stört oder verhindert sogar den Prozess. Innere Stabilität, Ausgeglichenheit und Sicherheit bieten eine Möglichkeit, dem entgegenzuwirken. Die Basis dafür ist eine ehrliche körperliche Selbstwahrnehmung, die wiederum zu echter Authentizität führt.⁶³

Zuweilen werden in der Literatur dafür auch die Begriffe der Kongruenz und Inkongruenz gebraucht. Mit Inkongruenz wird der innere Widerstreit von gegenläufigen Überzeugungen, Interessen und Bedürfnissen oder Werten bezeichnet, dem insbesondere Konfliktbearbeiter ausgesetzt sind. Kongruenz heißt, den inneren Konflikt zu entscheiden und damit eine überzeugende Einstellung zu erreichen und diese zu vermitteln. Erst wenn die innere Haltung dem äußeren Auftreten und Verhalten entspricht, kann von Kongruenz gesprochen werden. Diesen Idealzustand zu erreichen, erfordert einen Klärungs- und Entscheidungsprozess

⁶¹ Vgl. Gläßer, Ulla; Holland, Andrew. Körperwahrnehmung in der Konfliktbearbeitung. In: Tagungsband der Evangelischen Akademie Bad Boll, 2000, aus Studienliteratur Kurs VI Buch 1 - Ethos und Haltung des Mediators, weiterführender Text, S. 1 f.

⁶² Ebd., S. 2.

⁶³ Vgl. ebd., S. 2.

mit sich selbst. Die Aussage von Virginia Satir – „*Walk what you talk*“ – trifft den „Nagel auf den Kopf“.⁶⁴

Ein probates Mittel, um sowohl innere, also psychische, als auch körperliche, also physische, Selbstwahrnehmung zu üben, ist das der Reflexion. Wie die Kompetenz zur Reflexion der eigenen Haltung, das Vergegenwärtigen der eigenen Grundwerte aufgebaut werden kann, darauf wird in Kapitel 5.1.1 vertiefend eingegangen. Zunächst soll das Augenmerk auf das Thema Werte gelegt werden.

4.2. Ethische Grundwerte einer mediativen Haltung

*„Werte sind das, was uns wichtig ist und was uns Bedeutung und Motivation für unser Verhalten und unsere Entscheidungen gibt. Werte sind die treibende Kraft (Motor) menschlichen Verhaltens und leiten unseren Fokus. Werte bestimmen die Richtung unseres Denkens und unserer Wahrnehmung (Wo wollen wir hin und wovon wollen wir weg‘). Werte werden individuell festgesetzt, haben aber vermeintlich objektive Gültigkeit.“*⁶⁵

Vertrauen, Fairness, Respekt, Toleranz, Freiheit, Allparteilichkeit, Offenheit, Selbstbestimmtheit, Ehrlichkeit, Mitmenschlichkeit, Sicherheit, Zugehörigkeit, Perfektionismus, Zuverlässigkeit, Bescheidenheit, Achtsamkeit, Anstand, Glaubwürdigkeit, Höflichkeit, Tüchtigkeit, Unabhängigkeit, Loyalität, Gerechtigkeit, Pünktlichkeit, [...] – die Liste der immateriellen Werte ließe sich weiter fortsetzen. Aber orientieren sich diese Werte nicht ganz an den persönlichen Bedürfnissen und Interessen jedes Einzelnen? Während dem einen Freiheit als das höchste Gut erscheint, erlebt der andere vielleicht gerade dies als „Bedrohung“ und will lieber geleitet und geführt werden, um im Bereich des Arbeitsumfeldes zu bleiben. Während der eine nach Perfektion strebt, geht dem anderen die Erfüllung z. B. einer Aufgabe in der vorgegebenen Frist vor. Deshalb – Werte sind immer individuell zu sehen und können je nach Situation oder Rolle auch einen ganz anderen Stellenwert einnehmen.

Nach Auffassung der Verfasserin gibt es jedoch elementare Grundwerte, die insbesondere das Handeln von Menschen, die als Konfliktberater oder Konflikt-

⁶⁴ Vgl. Spangenberg, Brigitte & Spangenberg, Ernst. Kongruenz und Inkongruenz, Zeitschrift für Konfliktmanagement, Heft 2/2014, S. 48-50.

⁶⁵ Janssen, Bettina. Wertereflexion in der Mediation, Zeitschrift für Konfliktmanagement, Heft 4/2009, S. 107.

bearbeiter tätig sind, stets bestimmen sollten. Dazu gehören zweifellos Respekt und Wertschätzung anderen, aber auch sich selbst, gegenüber. Ebenso – Authentizität – **das** sein und **so** sein, wie ich bin – nur dann kann eine echte gegenseitige Verständigung, ein Verstehen (was nicht heißt Akzeptieren) wirklich ermöglicht werden. Werte manifestieren sich in der eigenen ganz persönlichen Haltung, sie begründen den individuellen Ethos und münden schließlich in unseren Handlungen. In Bezug auf Mediation und Mediatoren führt Ulla Gläßer dazu aus: „*Jede auf dem Feld der Mediation tätige Person braucht einen differenzierten ethischen Kompass, der über die „richtige“ Haltung weit hinaus geht [...]*“.⁶⁶ Gleiches kann auch und gerade von Ombudspersonen erwartet werden. Die Entstehung und Entwicklung der eigenen Werte wird zunächst vom sozialen Umfeld, von Werten aus der Herkunftsfamilie, von Erfahrungen z. B. im Umgang mit der Rolle der Geschlechter, beeinflusst. Prägend sind im Weiteren die Erfahrungen im Umgang mit Konflikten, im privaten wie im gesellschaftlichen Umfeld und besonders im Arbeitsleben. Wertfreie Haltung gegenüber anderen Menschen, anderen Lebenskonzepten, anderen Glaubensgrundsätzen und Einstellungen, auch gegenüber anderen Wertvorstellungen (im konstruktivistischen Sinne gemeint) entsteht durch das Bewusstsein, dass jeder Mensch seine eigene Wahrnehmung auf die Welt, auf sein Umfeld erlebt und erschafft.⁶⁷

4.3. (Berufs-)Ethos und Selbstverständnis

Ethos kann als die Gesamteinstellung, Grundhaltung von Menschen bzw. von Gruppen von Menschen bezeichnet werden.

Der Ethos bestimmter Berufsstände, wie bspw. für Ärzte der Hippokratische Eid als wohl prominentestes Beispiel, wird zweifelsohne anerkannt. Für den Bereich von Unternehmen ist dazu eine rege z. T. kontroverse Diskussion im Gange. Begriffe wie „Achtsamkeit“ und „Anstand“ und eben auch „Ethos“ stehen im Fokus. So verwundert es nicht, dass diese Diskussion gerade auch im Zusammenhang mit Konflikten geführt wird.

⁶⁶ Gläßer, Ulla; Kirchhoff, Lars. Lehrmodul 20: Mediation – Entwicklungslinien und Zukunftsperspektiven, Zeitschrift für Konfliktmanagement, Heft 4/2015, S. 124.

⁶⁷ Vgl. Werfl, Marlene. Spektrum der Mediation, Frühjahr 2005, S. 34.

In der fünften Studie von PwC und EUV wird als eines der Kernergebnisse festgestellt, dass „[...] die ethische Dimension selten expliziert wird und doch im Zentrum steht.“⁶⁸

In der Fachliteratur wird einerseits die Meinung vertreten, dass der sittliche Wert einer Handlung nach deren Ergebnis zu beurteilen ist und andererseits, dass allein auf die Befolgung von Prinzipien oder Pflichten abzustellen ist.⁶⁹

Treffend ist dazu in den Studienunterlagen zum Masterstudiengang „Mediation und Konfliktmanagement“ der EUV weiter *ausgeführt* „[...] dass die Entwicklung eines individuellen mediativen Ethos geradezu unentbehrlich ist, um angesichts der Vielfalt der Methoden der Mediation und der ebenso großen Vielfalt ethischer Dilemmata eine Orientierung zu behalten.“⁷⁰

Welche ethischen Dilemmata sind in diesem Kontext gemeint?

Einen Überblick dazu gibt u.a. Baruch Bush, Robert A.⁷¹, der im Folgenden schwerpunktmäßig dargestellt ist: Dilemma besteht ... im Rahmen von Kompetenzgrenzen, wenn also diagnostische oder fachliche Kompetenz fehlt in Bezug auf die Unparteilichkeit, bei „Beziehungen“ zu einer oder beiden Parteien oder in Bezug auf die persönliche Reaktion (Antipathie/Sympathie) auf die Parteien hinsichtlich der Vertraulichkeit, bspw. beim Erhalt von Informationen zu Gewalt, Verbrechen o. Ä., oder auch zwischen den Parteien, wenn die Offenlegung von Informationen eine Lösung definitiv verhindern würde mit Blick auf das Einverständnis der Parteien, wenn möglicherweise Zwangsmaßnahmen die Folge wären oder wenn das Einverständnis einer Partei nicht gegeben ist zum Thema „Selbstbestimmtheit“, wenn (auf Anfrage einer Partei z. B.) eine Lösung vorgeschlagen wird oder eine Lösung zu bekämpfen wäre, weil sie illegal, unfair gegenüber der anderen, schwächeren Partei oder einem Externen oder einfach nur unklug wäre bei Erkennen von Beratungsbedarf in rechtlicher oder therapeutischer Hinsicht

⁶⁸ Studie PwC/EUV (Hrsg.). Konfliktmanagement in der deutschen Wirtschaft – Entwicklungen eines Jahrzehnts, Frankfurt am Main 2016, S. 29.

⁶⁹ Vgl. Becker, Nicole. Nach Dr. Rosenbach, Achim, auf der Grundlage der Erstversion von Spangenberg, Ulrike, Moderationstext zu Studienliteratur Kurs VI, B1 – Ethos und Haltung des Mediators, S. 4.

⁷⁰ Ebd., S. 3.

⁷¹ Freie Übersetzung der Verfasserin nach Baruch Bush, Robert A. aus Studienliteratur Kurs VI, B1, Primärtext 3, Methodology, Definitions and Qualifications, Major Types of Dilemmas reported by Practicing Mediators, The Dilemmas of Mediation Practice. A report on a Study for the National Institute of Dispute Resolution (NIDR).

um Bekanntwerden von sensiblen Informationen oder den Missbrauch dieser durch eine Partei zu verhindern, bei Einschüchterungsversuchen oder bei Vorteilerlangung durch Zeitgewinn oder gar Lügen einer Partei in der Handhabung von Interessenskonflikten aus „Beziehungen“ zu Anwälten oder anderen Fachexperten.

Diese Dilemmata stehen, wie ersichtlich ist, überwiegend in engem Zusammenhang mit den Prinzipien der Mediation.

Wie stellt sich nun diese Problematik in Bezug zur Tätigkeit von Ombudspersonen, unabhängig ihres Wirkens als Mediator, dar? Die ethische Grundeinstellung, die individuelle Haltung, basierend auf den persönlichen Werten gibt auch diesen ihre Orientierung und innere Positionierung. Wertvoll sind dabei die Reflexion des eigenen „inneren Teams“⁷² nach Friedemann Schulz von Thun⁷³ und in dem Zusammenhang das sich Bewusstmachen der individuellen Zielvorstellung.

Die fünf Kategorien, sog. Meta-Ziele, nach Stephan Breidenbach und Ulla Gläßer bieten einen ersten Ansatzpunkt für die eigene Orientierung bzw. bei der persönlichen Zielsetzung.⁷⁴

Service Delivery - effiziente Unterstützung bei der Lösung von Konflikten
(*Wirtschaftlichkeit beachten*)

Konflikte wirtschaftlich effizient zu lösen, liegt im Interesse von Unternehmen und ist somit auch eine Erwartung an die Herangehensweise und das Ergebnis der Tätigkeit einer Ombudsperson.

Access-to-Justice - Zugang zu gerechter Konfliktlösung
(*Gerechtigkeit herstellen*)

Gerechtigkeit herzustellen – ein Anspruch, der aus der Erfahrung der Verfasserin seitens der Konfliktbetroffenen oft erhoben wird. Allerdings existieren unterschiedliche Überzeugungen, was als gerecht empfunden wird. Auch aus welcher Perspektive der Konflikt betrachtet wird, ob aus der Sicht des Einzelnen oder der

⁷² Ergänzend dazu Geiseler, Jens. Meta-Ziele der Mediation – Versuch einer Systematisierung, Zeitschrift für Konfliktmanagement, Heft 4/2013, S. 119-121.

⁷³ Vgl. Schulz von Thun, Friedemann. In: Thomann, Christoph, Klärungshilfe 2 – Konflikte im Beruf, Rowohlt Taschenbuch Verlag, Hamburg, 4. Auflage, 2010, S. 17.

⁷⁴ Vgl. Gläßer, Ulla. Die Meta-Ziele von Mediation. In: Haft, Fritjof; Gräfin von Schlieffen, Katharina (Hrsg.), Handbuch Mediation, C.H. Beck-Verlag, München, 3. vollständig neu bearbeitete Auflage, 2016, S. 360-363.

des Unternehmens, der Organisation, spielt eine Rolle und kann durchaus unterschiedlich sein. Das zeigt wiederum eine Situation, in welcher der Haltung der Ombudsperson entscheidender Einfluss zukommt. Die Ombudsperson ist dem Einzelnen zunächst „verpflichtet“, hat aber gleichzeitig die u. U. damit divergierenden kollektiven Interessen im Blick zu haben. Sie muss ihre eigenen Überzeugungen von Gerechtigkeit als ebenso subjektiv werten wie die der Konfliktparteien. Eine allgemeingültige Antwort auf die Frage „Was ist gerecht?“ kann es so nicht geben. Entscheidungen haben stets Folgen und Nebeneffekte und so eine verzweigte systemische Wirkung.⁷⁵ „*Paradoxerweise laufen Versuche, Gerechtigkeit herzustellen, nicht selten Gefahr, neue Ungerechtigkeiten zu erzeugen.*“⁷⁶ Verständnissicherung durch Diskurse, durch kommunikative Unterstützung kann zur „Entschärfung“, zur Relativierung und eben zum Verständnis der Wahrnehmung der anderen von Gerechtigkeit beitragen.

Reconciliation - Versöhnung und Harmonie

(Frieden stiften)

Die Ombudsperson als „Friedensstifter“ – eine, so abstrakt formuliert, etwas „romantische“ Vorstellung. Und doch – im Unternehmen eine ihrer wichtigen Aufgaben. Die weitere Zusammenarbeit durch ihr wirksames Handeln, Coaching, Moderation oder Mediation zu unterstützen oder ehrliche Empfehlungen auszusprechen, u. U. auch die, die Zusammenarbeit zu beenden, sind Beispiele hierfür.

Social-Transformation - Beitrag zum Wandel zu einer besseren Gesellschaft

(Welt verbessern)

Im Bereich Social-Transformation kann eine Ombudsperson durch eine klare und feste Haltung durchaus Einfluss auf die Kultur im Unternehmen ausüben. Sie kann, sofern dieses Meta-Ziel vorrangig ihrer Haltung entspricht, ihre Rolle im Unternehmen entsprechend gestalten.

Individual-Autonomy - Unterstützung beim selbstbestimmten Finden einer Konfliktlösung

(Selbstbestimmung und Freiheit fördern)

⁷⁵ Vgl. Montada, Leo. Gerechtigkeit – ein Kernproblem in Konflikten und deren Beilegung, Konfliktodynamik, 3. Jahrgang, Heft 1/2014, S. 26 ff.

⁷⁶ Ebd., S. 30.

Im Sinne des Individual-Autonomy-Prinzips Hilfe zur Selbsthilfe anzubieten und zu befördern, entspricht besonders den Anforderungen der heutigen Arbeitswelt, in der Individualismus akzeptiert, geschätzt und auch von Mitarbeitern mehr und mehr gewollt ist.

Die Zieldefinition dient nicht allein der eigenen Positionierung, sondern kann sich auch in den Erwartungen der Konfliktparteien an das Interventionsverhalten des Konfliktbearbeiters widerspiegeln und ist von daher auch diesen gegenüber transparent zu machen.

Um Akzeptanz zu erhalten und wirksam sein zu können, erfordert es ein sensibles, feinfühliges Gespür für die konkreten Situationen und Konfliktfälle bzw. Konfliktkonstellationen und das entsprechend angemessene Handeln.

Der persönliche Stil und kein dogmatisches Festhalten an Methoden und Konzepten, sondern ein Vorgehen, angepasst an den jeweiligen Fall, auf beteiligte Personen und bestehende Rahmenbedingungen, ist unbedingt zu empfehlen.⁷⁷ Ob dieser eher intuitiv und situationsbezogen oder eher regelkonform und prinzipientreu ist, sollte, analog wie bei Mediatoren, deshalb unbedingt reflektiert und dann auch offen kommuniziert werden.

Das ermöglicht den Konfliktparteien, sich darauf einzustellen, damit umzugehen und letztlich, sich zu entscheiden. Denn im Sinne von Selbstbestimmtheit treffen diese ihre eigene Wahl hinsichtlich des Verfahrens und auch des Konfliktbearbeiters. Das wiederum erfordert Vertrauen in dessen Kompetenz, in dessen Haltung und Verhalten.

Einer Ombudsperson, zumal im innerbetrieblichen Bereich, kommt dadurch eine hohe Verantwortung, aber auch eine gewisse Macht zu.

4.4. Umgang mit Macht

Dazu soll zunächst die Frage – was ist Macht? – erörtert werden. „Im allgemeinsten Verständnis bezeichnet Macht die Summe aller Kräfte und Mittel, die einem Akteur (einer Person, einer Gruppe oder einem Sachverhalt, auch der Natur) gegenüber einem anderen Akteur zur Verfügung stehen. In diesem Sinne kommt

⁷⁷ Vgl. Zirkler, Michael. In: Hinter den Kulissen von Mediation, von Sinner, Alex, Zirkler, Michael (Hrsg.), Haupt Verlag, Bern, Stuttgart, Wien, 1. Auflage, 2005, S. 16.

Macht in allen Lebensbereichen vor.⁷⁸ Nach Max Weber ist Macht u. a. „[...] äußerst vielgestaltig, schwerbegrifflich und empirisch zu fassen und unmöglich abschließend zu definieren.“⁷⁹

Macht ist aber auch ein häufig negativ besetzter Begriff⁸⁰ und wird oft gleichgesetzt mit dem Synonym für „Gewalt“. ⁸¹ Bei näherer Betrachtung kann Macht aber durchaus im positiven Sinne eingesetzt werden, bspw. zur Durchsetzung von allgemein anerkannten Normen und Regeln.

Woraus aber entsteht bzw. was sind die Quellen von Macht?

Nach Bernard Mayer⁸² sind das auszugswise folgende:

- formale Macht
- Verfahrensmacht
- Experten-/Informationsmacht
- moralische Macht (auch „Macht der Ohnmacht“)
- Persönlichkeitsmacht

In Bezug auf Ombudspersonen kann Macht also sowohl durch die Legitimation der Position (auf einer bestimmten Hierarchieebene) in einem Unternehmen „verliehen“ werden = formale Macht.

Sie kann aber auch durch die Persönlichkeit, das Verhalten, das Charisma anerkannt werden = Persönlichkeitsmacht.

Im Zusammenhang mit moralischer Macht müssen eigene Vorurteile und Klischees kritisch überprüft werden und die Grenzen des Machbaren, dessen, was möglich ist, erkannt und aufgezeigt werden. Dies gilt vornehmlich für ein bekanntes und nur scheinbares Paradoxon, die „Macht der Ohnmacht“. An der Grenze des eigenen Könnens wird gerade dadurch Macht ausgeübt. Denn die ehrliche Erklärung der im Augenblick bestehenden Grenzen hilft, Blockaden abzubauen und insofern sich der Ohnmacht zu verschreiben und gerade dadurch moralische Macht auszuüben.⁸³

⁷⁸ Weber, Max. Grundriss der Sozialökonomik, III. Abteilung: Wirtschaft und Gesellschaft, Weber, Marianne (Hrsg.). Tübingen, 1922, S. 28.

⁷⁹ Ebd., S. 28.

⁸⁰ Vgl. Risse, Jörg. Wirtschaftsmediation, C.H. Beck-Verlag, München, 2003, S. 456.

⁸¹ Vgl. ebd., S. 456-458.

⁸² Nach Meyer, Bernard aus Studienunterlagen PTM 2, Fotoprotokoll, 2016.

⁸³ Vgl. Duss-von Werdt, Joseph. Mediation und Macht, Zeitschrift für Konfliktmanagement, Heft 1/2000, S. 4-7.

Andere Machtquellen, wie bspw. die Verfahrensmacht, entstehen im Konfliktbearbeitungsverfahren selbst, in einem Mediationsverfahren insbesondere, und zwar durch die Gestaltung und Steuerung des Verfahrens und damit Einflussnahme auf den Prozess. Und – sie wird durch die Konfliktparteien eingeräumt und damit auch anerkannt.

Informationsmacht birgt immer auch die Gefahr von Manipulation – wenn Informationen z. B. aus Einzelgesprächen gegeben werden oder eben nicht. Der Umgang mit diesen unterschiedlichen Formen von Macht, wird sie autoritär, instrumentell, integrativ, destruktiv oder kreativ⁸⁴ eingesetzt, ist für die Akzeptanz, ganz besonders aus Sicht der Konfliktparteien, entscheidend.

Neutral sein, sich unparteiisch verhalten und unabhängig sein, heißt insofern nicht zwangsläufig, ohne Macht zu sein. Aber erst das Wissen um die eigene Macht ermöglicht es, das Verhältnis zu ihr zu bestimmen und den eigenen Umgang damit zu reflektieren und infolgedessen auch zu gestalten.

4.5. Zwischenfazit

„Die persönliche Haltung ist die wichtigste Grundlage von Krisenkompetenz. Unsere Haltungen geben uns im wörtlichen Sinne Halt. Denn sie beeinflussen unser Verhalten unbewusst.“⁸⁵

Die häufig hervorgehobene mediative Grundhaltung heißt jedoch nicht Hinwirken auf ein Unternehmen frei von Konflikten, sondern Unterstützung bei der Lösung vorhandener oder sich abzeichnender Konflikte. Bei der Vermittlung von Werten ist es signifikant wichtig, dass es Personen gibt, die für ihre Überzeugung einstehen und nicht nur davon reden.

Eine Ombudsperson hat dazu aufgrund ihrer Unabhängigkeit die besten Voraussetzungen. Die in den vorangegangenen Abschnitten behandelten Themen bedingen geradezu die Frage nach den Kompetenzen und Anforderungen an die Persönlichkeit von Ombudspersonen. Darauf wird im folgenden Kapitel näher eingegangen.

⁸⁴ Aus Studienunterlagen PTM 2, Becker, Nicole. Fotoprotokoll, 2016.

⁸⁵ Metzger, Tilmann. Rezension, Konfliktodynamik, Heft 2/2016, S. 161.

5. Kompetenzen und Qualifikationen von und Anforderungen an die Persönlichkeit von Ombudspersonen

„Es ist nicht genug zu wissen – man muss auch anwenden.

Es ist nicht genug zu wollen – man muss auch tun.“

Johann Wolfgang von Goethe

Unternehmensinterne Ombudspersonen können als Konfliktberater, Konfliktlotse, Konfliktbearbeiter agieren, aber auch als Moderatoren oder als Schlichter, als Unterstützer in und bei Veränderungsprozessen und sie sind „Wächter“ über den angemessenen Umgang miteinander. Diese Funktion erfordert ohne Frage sowohl bestimmte Kompetenzen und Qualifikationen als auch persönliche Fähigkeiten und Voraussetzungen. Ihre Rolle erfordert ein spezielles Know-how und ein dementsprechendes adäquates Handeln.

5.1. Kompetenz und Qualifikation

Wie andere qualifizierte Tätigkeiten setzt die der Ombudsperson eine profunde (schulische und berufliche) (Aus-)Bildung, eine (Grund-)Qualifikation voraus. Eine akademische Ausbildung ist grundsätzlich förderlich, aber nicht zwingend. Jedenfalls muss eine Ombudsperson über verschiedene Kompetenzen verfügen. Deshalb soll zunächst diese Anforderung untersucht werden.

5.1.1. Kompetenz

Eine einheitliche und präzise Definition des Begriffes „Kompetenz“ existiert bisher nicht. Eine zwar abstrakte, aber durchaus treffende Definition aus dem pädagogischen Bereich lautet nach Eckhard Klieme:

„Kompetenz stellt die Verbindung zwischen Wissen und Können her und ist als Befähigung zur Bewältigung unterschiedlicher Situationen zu sehen.“⁸⁶

Nach John Erpenbeck und Lutz von Rosenstiel, die führend auf dem Gebiet der Kompetenzforschung und Kompetenzmessung sind, ist Kompetenz in Abgren-

⁸⁶ Klieme, Eckhard. In: Pädagogik, Nr. 6, 2004, S. 10.

zung zu Wissen, Fertigkeiten und Qualifikationen zu sehen, wobei jedoch ohne diese keine Kompetenz entstehen kann.⁸⁷

Kompetenz umfasst lt. John Erpenbeck vier Kompetenzklassen, auch als menschliche Schlüsselkompetenzen im Sinne von Fähigkeiten bezeichnet⁸⁸ (die Aufstellung stellt keine Priorisierung dar):

- fachlich-methodische Kompetenzen
- die Fähigkeit, aufgrund von fachlichem und methodischem Wissen Probleme zu lösen
- aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzen
- die Fähigkeit, das Wissen und Können, die persönlichen Werte und die Ergebnisse sozialer Kommunikation wirklich aktiv umsetzen zu können
- personale Kompetenzen
- die Fähigkeit, kritisch gegenüber sich selbst zu sein, Werte zu haben und Haltungen zu entwickeln
- sozial-kommunikative Kompetenzen
- die Fähigkeit, kreativ zu kommunizieren, zu kooperieren und sich mit anderen auseinanderzusetzen

In diesem Kontext ist Kompetenz im Sinne von Sachverstand und Fähigkeiten gemeint und nicht im Sinne formaler Zuständigkeiten oder Befugnisse.

Bezogen auf die Ombudstätigkeit ergeben sich daraus ableitend folgende Anforderungen. Als fachliche Fertigkeiten und Kenntnisse sind sowohl Kenntnisse über die Entstehung als auch Entwicklung von Konflikten⁸⁹, also eine allgemeine Problemlösungskompetenz, zu sehen. Aber auch Kenntnisse der menschlichen Kommunikation, zu Interaktion, zu Kognition und zum Feld der Emotionen sind erforderlich. Analytisch strukturierendes und systemisches Denken, ganz besonders in der Konfliktklärung, ist eine weitere Anforderung. Denn die Konfliktklä-

⁸⁷ Vgl. Erpenbeck, John. In: Faix, Werner G. & Auer, Michael (Hrsg.). Talent. Kompetenz. Management, Steinbeis-Edition, Stuttgart, 2009, Bd. 1, S. 79-136.

⁸⁸ In Anlehnung an Erpenbeck, John nach Grote, Sven. In: Grote, Sven; Kauffeld, Simone; Denison, K.; Billich-Knapp, Melanie & Frieling, Ekkehard. In: Grote, Sven; Kauffeld, Simone & Frieling, Ekkehard (Hrsg.). Kompetenzmanagement: Grundlagen und Praxisbeispiele, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2006, S. 15-34.

⁸⁹ Weiterführende Informationen in: Glasl, Friedrich. Konfliktmanagement – Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, Haupt Verlag und Verlag Freies Geistesleben, Stuttgart, 11. Auflage, 2013, S. 53 ff. und 199 ff.

rung durch die Ombudsperson erfolgt nicht nur in Bezug auf die beteiligten Personen, sondern berührt das System oder Teilsystem, in dem sie agiert. Darüber hinaus sind Kenntnisse hins. alternativer Streitbeilegungsmethoden, wie z. B. der Mediationsmethodik und der Orientierung in der Mediationsstruktur (bspw. das Phasenmodell), zu Methoden der Schlichtung oder des Coachings und zu *Instrumenten*, wie Frage- und/oder Kreativitätstechniken, Visualisierungsmethoden usw., eine äußerst hilfreiche Basis. Kommunikative Kompetenz, also die Fähigkeit, angemessen zu kommunizieren, ist eine der Grundvoraussetzungen. Denn sie ist **das** Instrument, **das** „Handwerkszeug“ eines Konfliktberaters, eines Konfliktbearbeiters und eben auch einer Ombudsperson. Verstehen, strukturieren, zusammenfassen, übersetzen und so das Verständnis der Konfliktparteien vom Konflikt und voneinander herzustellen und im nächsten Schritt die Kommunikation untereinander zu befördern, das kennzeichnet die praktische Arbeit einer Ombudsperson. Kommunikation trägt auch dazu bei, Klarheit zu schaffen und durch Aussprechen Sachverhalte zu „normalisieren“.

Kooperativ, aber auch integrativ zu handeln, versteht sich im Kontext der Ombudstätigkeit von selbst. Weil eine mediative Haltung für Ombudspersonen förderlich ist, gilt es, die sog. mediativen Kompetenzen zu entwickeln und auszubauen.

Nach Anita von Hertel und Elisabeth Kals werden unter Mediationskompetenzen „[...] *sämtliche Kompetenzen der inneren Haltung, der Strukturklarheit und der Methoden für die Begleitung von Konfliktlösungen* [...]“⁹⁰ verstanden.

Dabei helfen sowohl eigene Reflexion oder Selbsteinschätzung (bspw. mittels individueller schriftlicher Dokumentation) als auch das Feedback von Dritten (im Rahmen von Supervision oder kollegialer Fallberatung). Das dient vor allem dazu, zunächst den aktuellen Kompetenzlevel festzustellen. Praktische Unterstützung dazu bieten die ganz aktuell von Britt Füllenbach, Jens Rogmann und Alexander Redlich entwickelten Fragebögen.⁹¹ Kompetenzen wie innere Sicherheit, Eigeninitiative, Flexibilität, Kreativität, Konfliktfähigkeit und Konfliktoptimismus sowie Einfühlungsvermögen, Ausgeglichenheit und Integrität sind demnach die zu prüfenden Kriterien.

⁹⁰ Vgl. von Hertel, Anita; Kals, Elisabeth. Mediationskompetenzen, Konfliktodynamik, Heft 4/2016, S. 262-264.

⁹¹ Füllenbach, Britt; Rogmann, Jens; Redlich, Alexander. Aspekte der Konfliktlösungskompetenz, Konfliktodynamik, Heft 4/2016, S. 273-274.

Wie aber funktioniert Reflexion, wie kann die Reflexionskompetenz entwickelt werden? Indem, zunächst auf einer Meta-Ebene, eine Hypothese aufgestellt wird, welches die prinzipiellen Werte sind, die das eigene Verhalten steuern. Insofern gehört dazu auch die Reflexion der eigenen Emotionen, zu der es einer beobachtenden, aber auch einer akzeptierenden Grundhaltung bedarf. Das heißt, dass Emotionen nicht schädlich und zu unterdrücken sind, sondern bewusst wahrgenommen und so reguliert werden können.⁹²

Fragen wie – Was ist wichtig bei der Gestaltung von Interventionen? Wann war die Intervention erfolgreich und woran ist das zu erkennen? Wie steht es um die eigene Zufriedenheit? – tragen zur Schärfung der Wahrnehmung des eigenen Verhaltens bei. Durch den Vergleich mit konkret beobachtbaren, reflektierten Verhaltensweisen in der Konfliktbearbeitung (anhand von Dokumentation in der Nachbereitung oder Rückmeldungen aus dem Teilnehmerkreis) werden nicht nur Verhaltensmuster, sondern auch Diskrepanzen zwischen eigener Wahrnehmung und äußerer Wirkung auf andere sichtbar.

Die Reflexion mittels der Methode des systemisch aufbereiteten Vergleichs vorzunehmen, bietet eine weitere gute Möglichkeit. Dabei geht es um den Abgleich dessen, was gesagt und getan wurde mit dem, was gedacht worden war.⁹³

Reflexion trägt von daher viel intensiver und nachhaltiger zur Steigerung der eigenen Wahrnehmungsfähigkeit bei als die stereotype Anwendung von Techniken, Instrumenten oder Methoden.

Kompetenzen entstehen nicht von selbst, sie entwickeln sich vielmehr im beruflichen wie im privaten Leben und sie können durch Qualifizierung, durch Training (on the job oder in Rollenspielen) und vor allem durch Supervision und Selbstevaluation auf- und ausgebaut werden. Diese Tatsache führt zum Thema der Qualifikation.

5.1.2. Qualifikation

Welche (Grund-)Qualifikationen sind für die Arbeit von Ombudspersonen relevant? Wie einleitend zu diesem Kapitel schon angemerkt, sollten sie über eine „belastbare“ Grundausbildung verfügen. Ombudsperson ist kein originärer Beruf, es ist eine Funktion, die übertragen wird, eine Stelle im Unternehmen, die einge-

⁹² Vgl. Seehausen, Maria. Emotionsregulation in der Mediation, Zeitschrift für Konfliktmanagement, Heft 5/2011, S. 134.

⁹³ Vgl. Patera, Mario. Reflexionskompetenz, Zeitschrift für Konfliktmanagement, Heft 5/2001, S. 227-228.

nommen wird. Insofern hat jede Ombudsperson ihren eigenen beruflichen Hintergrund und Werdegang. Auch dies kann entscheidend für die Übertragung und die Ausübung dieser Funktion sein. Ob Anwalt oder Richter, Psychologe oder Soziologe, Personaler, Volkswirtschaftler oder Steuerberater – dieser Background wird die Tätigkeit als Ombudsperson beeinflussen, wenn nicht sogar prägen. Insofern sind ergänzende Qualifikationen erforderlich, die die vorhandenen Kenntnisse und Fähigkeiten und in Folge das Spektrum der Interventionsmöglichkeiten erweitern. Dazu gehört eine kommunikationstheoretische Bildung, da nun einmal, wie schon erwähnt und selbsterklärend, die Kommunikation **das** Arbeitsinstrument einer Ombudsperson ist. Kenntnisse hins. der grundlegenden rechtlichen Regelungen, mindestens des Rechtsrahmens, sind ebenso erforderlich. Hilfreich sind auch, je nach definierter Rolle und/oder konkreter Anforderung, (Grund-)Kenntnisse aus dem Bereich der Psychologie, weil Psychologie das (beobachtbare) Verhalten von Individuen und ihren mentalen Prozessen⁹⁴ (auch der eigenen) untersucht und u. a. dabei hilft, sich gegenseitig (gut) verstehen zu können, fair miteinander reden zu können und Wünsche und Anliegen in Gegenseitigkeit und miteinander regeln zu können.⁹⁵ Kenntnisse aus dem Bereich der Philosophie – siehe Ethik und Haltung – und der Sozialwissenschaften sind mit dem Thema „Konflikte“ ebenfalls eng verbunden und können so vor allem bei der Konfliktanalyse hilfreich sein.

Ohne weiteres einleuchtend ist, dass Kenntnisse über ADR-Verfahren ein notwendiges Qualifikationskriterium sind. In der Konfliktarbeit ist aber auch (Prozess-)Flexibilität gefragt. Konfliktprofis brauchen neben den Standardmethoden professioneller Konfliktvermittlung auch ein breites Repertoire an flexibel einsetzbaren Konzepten und Methoden.⁹⁶ Flexibel sein in der Konfliktbearbeitung, heißt auch, ggf. sog. Hybridverfahren anzuwenden, mit Ansätzen der Mediation, der Beratung oder auch der Schlichtung.

Besonders interessant ist der nicht-direktive Ansatz nach Carl Rogers.⁹⁷ Er geht davon aus, dass die Basis für eine erfolgreiche (nicht direktive) Vorgehens-

⁹⁴ Vgl. Zimbardo, Philip G. & Gerrig, Richard J.. Psychologie, Springer Verlag, Berlin, 18. Auflage, 2008, S. 2-3.

⁹⁵ Vgl. Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen unter [http:// www.bdp-verband.org/psychologie](http://www.bdp-verband.org/psychologie). Zugriff 26.11.2016.

⁹⁶ Vgl. Lange, Ralf; Kaeding, Peer; Lehmkuhl, Margit & Pfingsten-Wismer, Helge (Hrsg.). Frischer Wind für Mediation: Konzepte, Methoden, Praxisfelder und Perspektiven der Mediation, Bundesverband Mediation, 2007.

⁹⁷ Vgl. Himstedt, Sebastian. Spektrum der Mediation, Heft 58/2015, S. 47-50.

weise ein zutiefst humanistisches Menschenbild ist, und benennt drei Grundhaltungsprinzipien, die einander bedingen:⁹⁸

- bedingungslose positive Wertschätzung/uneingeschränkte Akzeptanz
(ungeachtet der eigenen Bewertung)
- Empathie/einfühlsames Verstehen
(den Bezugsrahmen des anderen möglichst exakt wahrnehmen, auch durch aufmerksames Zuhören)
- Echtheit/Kongruenz
(Übereinstimmung zwischen dem, was innerlich vor sich geht, gespürt wird, und dem, was ausgedrückt wird)

Zur „technischen“ Umsetzung dieser Grundprinzipien empfiehlt Rogers die Formulierung einer sog. Mikrothese, d. h. wenige Sätze formulieren, keine klassischen W-Fragen stellen und insofern „nur“ Denkanstöße geben.

Die Anwendung einer Technik oder Methode ist jedoch lediglich das äußere Erscheinungsbild des Vorgehens, der Haltung auf eine bestimmte Art und Weise. Haltung und Persönlichkeit bestimmen das Handeln und werden von den Konfliktparteien personenspezifisch, unterschiedlich und differenziert je nach Konfliktberater oder -bearbeiter wahrgenommen. Dieser Ansatz erfordert eine innere Standfestigkeit und ein ebenso ausgeprägtes „Sich-selbst-Bewusstsein“ und von daher eine gewisse Praxis und Erfahrung im Umgang mit Menschen und ihren Konflikten, die auf einer fundierten Ausbildung fußen.

Um zunächst die erforderlichen (Grund-)Qualifikationen zu definieren, hat der Arbeitskreis „Qualität“ des RTMKM⁹⁹ eine Checkliste hinsichtlich der Anforderungen an Mediatoren erarbeitet, die im Wesentlichen auch Anwendung für Ombudspersonen finden kann.

Eine Ausbildung zum Mediator, in der sowohl Techniken und Methoden vermittelt werden als auch die Persönlichkeitsentwicklung befördert wird, ist, nach Einschätzung der Verfasserin, die ideale Qualifikation, um als Ombudsmann oder Ombudsfrau erfolgreich tätig zu sein.

Abschließend ist festzuhalten, dass es neben einer soliden Qualifikation darauf ankommt, die verschiedenen Kompetenzen darauf basierend miteinander zu kombinieren sowie flexibel und situationsgerecht um- und einzusetzen.

⁹⁸ Vgl. ebd., S. 49.

⁹⁹ Vgl. Downloadbereich für Mitglieder des RTMKM unter <http://www.rtmkm.de>.

5.2. Anforderungen an Person und Persönlichkeit

Unter der Prämisse, dass in dieser Arbeit ausschließlich unternehmensinterne Ombudspersonen betrachtet werden, ergeben sich bestimmte konkrete Anforderungen im Hinblick auf die Person, die eine solche Funktion übernehmen kann. Wie unter 2.2.1 dargestellt, hat die Etablierung einer *internen* Ombudsstelle im Kontext „Arbeitsplatzkonflikte“ eine Reihe von Vorteilen für Unternehmen. Dazu gehört in erster Linie die Kenntnis des Unternehmens selbst und seiner Strukturen sowie der Identität und Kultur. Konflikte in Organisationen und Unternehmen treten nicht im „luftleeren“ Raum auf, sondern im Zusammenhang mit konkreten Arbeitsabläufen, Regeln und Gegebenheiten in der Zusammenarbeit. Deshalb muss eine unternehmensinterne Ombudsperson entsprechende Kenntnisse der Organisationszusammenhänge, der Subsysteme und Systemelemente (kulturell – Identität, Policy und Strategie/sozial – Aufbaustruktur, Funktionen, Menschen, Gruppen, Klima/technisch-instrumentell – Prozesse und Abläufe, physische Mittel)¹⁰⁰ dieser Organisation haben. Denn – „[...] soziale Konflikte entfalten sich zwischen Menschen, die aber in Organisationen bestimmte Funktionen erfüllen, z. B. als Teamleiter, Sachbearbeiter oder als Betriebsrat.“¹⁰¹

Erfahrung in Organisationen und mit Hierarchien, das Wissen darüber, wie Menschen, wie Mitarbeiter und Führungskräfte, wie auch Interessensvertreter innerhalb bestehender Hierarchien denken und agieren, sollten vorhanden sein. Wie sind die Aufbau-, aber vor allem die Ablauf- oder Prozessstruktur angelegt, wie die dazugehörigen Informationsprozesse, wie die Kommunikationsprozesse? Diese Kenntnisse erleichtern oder ermöglichen sogar erst das Verständnis für die Ursachen und die Entwicklung von Konflikten. Schnittstellen zwischen verschiedenen Bereichen oder Prozessen, insbesondere Strukturänderungen u. Ä. sind potenzielle Konflikt-„Baustellen“. Sind diese bekannt, so erwächst daraus auch die Möglichkeit zur Prävention. Hinzu kommt, dass sich die Arbeitswelt generell und ständig in Umbruchprozessen befindet und völlig andere Arbeitsformen

¹⁰⁰ Vgl. Glasl, Friedrich. *Konfliktmanagement – Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*, 2013, 11. Auflage, 2013, Haupt Verlag und Freies Geistesleben Stuttgart, S. 125.

¹⁰¹ Ballreich, Rudi. *Grundlagen der Organisationsmediation*. In: Trenczek, Thomas; Berning, Detlev; Lenz, Christina (Hrsg.). *Praxishandbuch Mediation und Konfliktmanagement*, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden, 2012, S. 527-532.

hervorbringt wie abteilungsübergreifende, z. T. temporäre Projektarbeit, Teleheimarbeit einzelner Mitarbeiter, oder, oder ... In „starrten“, hierarchisch geprägten Strukturen war eine gewisse Distanz, eine Akzeptanz von (Macht-)Entscheidungen per se gegeben. In einer „offenen“, teamorientierten Arbeitswelt mit transformationalen Führungsgrundsätzen muss sich eine neue Konfliktkultur erst entwickeln. Das Gewohnte verschwindet mehr und mehr und Neues entsteht in immer kürzeren zeitlichen Abständen. Darauf müssen sich Führungskräfte und Mitarbeiter einstellen. Konflikte können hier aber nicht nur entstehen, sondern sogar als Chance, diese Veränderungen zu gestalten, erfahren werden.

Neutrale Konfliktvermittlung mit der dafür notwendigen Distanz, aber auch der erforderlichen Empathie ist eine enorme Herausforderung, besonders für Führungskräfte und Konfliktbearbeiter und erst recht für Ombudspersonen. Um im ganzen System wirksam zu sein, bedarf es einer klaren Neutralität. Hier darf kein Standpunkt als richtiger bewertet werden als der andere. Die Paradoxie – Distanz zur Situation bei gleichzeitigem intensivem Sich-Einlassen – ist nur dadurch souverän zu bewältigen, dass die eigenen Werte, aber auch Grenzen erkannt und akzeptiert werden.

Informiertheit ist hier in einem anderen Sinne gemeint, als im Mediationskontext. Informationen über Regeln und Normen des Unternehmens zur Verfügung zu haben, ist ein Schlüssel dafür. Es bedarf insofern, trotz der (Weisungs-)Unabhängigkeit der Ombudsperson, einer Einbindung in die (Informations-)Strukturen des Unternehmens sowie eines gut funktionierenden internen Netzwerks. Sich in diesem Spannungsfeld zu bewegen, erfordert aber auch ganz bestimmte persönliche Eigenschaften wie z. B. Mut. Mut dahingehend, Probleme klar und offen anzusprechen – und das über alle Hierarchieebenen hinweg.

„Die Funktion der Ombudsperson lebt von den sie ausfüllenden Persönlichkeiten“¹⁰² - eine Aussage, die so akzeptiert und anerkannt wird, jedenfalls nach den Erfahrungen und Aussagen von tätigen Ombudspersonen.

Was also hat es mit der Persönlichkeit auf sich? Die Eignungskriterien hins. der Persönlichkeit ergeben sich im Wesentlichen aus der inneren Haltung. Die folgenden Eigenschaften „[...] können eine Orientierung bei der Auswahl ent-

¹⁰² Ortmann, Julia. Ombudspersonen als Konfliktauflöser in Unternehmen. In: Gläßer, Ulla; Kirchoff, Lars & Wendenburg, Felix (Hrsg.). Konfliktmanagement in der Wirtschaft, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden, 1. Auflage, 2014, S. 41.

sprechender *Qualitätsmerkmale bieten [...]“*¹⁰³ und seien hier auszugsweise genannt.¹⁰⁴

- vertrauensvoll mit Blick auf die eigene Grundeinstellung gegenüber dem Leben und anderen Menschen
- situationsädaquat selbstsicher oder selbstkritisch
- stressstabil
- ausgeglichen im Hinblick auf die eigene Gefühlsbeteiligung
- verantwortungsbewusst in der Antizipation von Folgen des eigenen Handelns
- deutlich unvoreingenommen und allparteilich in der Haltung
- verständnisvoll und empathisch
- kompromissorientiert
- ausbalanciert zwischen kognitiver und gefühlsorientierter Handlungsleitung
- flexibel und verhaltensbeweglich, ideenreich
- gleichermaßen handlungs- wie theorieorientiert im Vorgehen
- fähig zu vernetztem Denken

Das Wissen um die eigenen Stärken und Schwächen, die eigenen Verhaltens- und Denkmuster ist hilfreich bei der persönlichen Entwicklung und permanenten Annäherung an diese idealen Ansprüche.

Theoretisches Wissen wie Mediationskenntnisse, „technisches“ Know-how und praktisches Handwerkszeug können relativ zügig erworben werden. Ob aber die Konfliktbearbeitung im Echtfall gelingt, hängt im Wesentlichen davon ab, wie bewusst und engagiert die eigenen Konfliktmuster reflektiert und weiterentwickelt wurden bzw. wie Werte in die eigene Haltung integriert werden konnten. Entscheidend sind die notwendige Selbstreflexion und daraus resultierende Persönlichkeitsentwicklung.¹⁰⁵

Das Modell nach Thomas Kilmann eignet sich zweckmäßig zur Einordnung der Frage nach dem eigenen Konfliktverhalten, dem eigenen Konflikttyp.¹⁰⁶

¹⁰³ Becker, Nicole. Qualitätssicherung von und in Konfliktmanagement-Systemen. In: Gläßer, Ulla; Kirchhoff, Lars & Wendenburg, Felix (Hrsg.). Konfliktmanagement in der Wirtschaft, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden, 1. Auflage, 2014, S. 470.

¹⁰⁴ Ebd.

¹⁰⁵ Vgl. Oboth, Monika. Persönlichkeitsentwicklung als notwendiger Bestandteil der Mediationsausbildung, Zeitschrift für Konfliktmanagement, Heft 5/2001, S. 236-239.

¹⁰⁶ <https://www.cpp.com/images1/tki-interactive-graphic.gif>. Zugriff 28.01.2017.

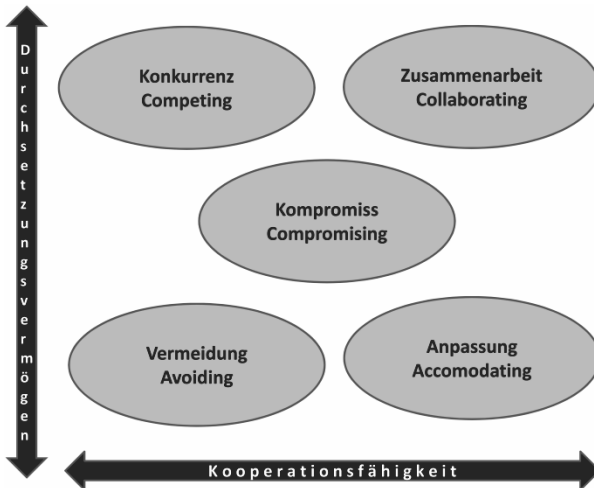


Abbildung 4: Eigene Darstellung zu Thomas-Kilmann-Modell

Innerhalb dieser Typologie gibt es natürlich Überschneidungen. Eine eindeutige Zuordnung zu einem bestimmten Typ wird es in der Realität nicht geben. Und – „[...] alle fünf Modi sind in manchen Situationen sinnvoll: Jeder repräsentiert eine Reihe von nützlichen sozialen Fähigkeiten. Unser konventionelles Wissen erkennt zum Beispiel an, dass oft ‚zwei Köpfe besser als einer sind‘ (Zusammenarbeiten). Aber es heißt auch, ‚Töte deine Feinde mit Freundlichkeit‘ (Entgegenkommen), ‚Sich auf halbem Weg entgegenkommen‘ (Kompromisse eingehen), ‚Etwas auf sich beruhen lassen‘ (Vermeiden) und ‚Wer die Macht hat, hat Recht‘ (Konkurrieren).“¹⁰⁷

Eine Grundtendenz des eigenen Handelns und der Resonanz auf das Handeln anderer lässt sich mittels einer Zuordnung zu den Modi/Typen daraus durchaus ableiten.

Bei einer altruistisch geprägten Grundhaltung z. B. ist die Wahrscheinlichkeit, in Richtung **Accommodater** zu tendieren, gegeben. Entgegenkommen kann in bestimmten Situationen durchaus *das* geeignete Mittel sein, um anderen Meinungen und Standpunkten Gehör zu verschaffen. Anpassungsfähigkeit als eine

¹⁰⁷ Thomas, Kenneth W.; Kilmann, Ralph H. Das Thomas-Kilmann-Modell der Konfliktlösung, https://www.opp.com/~media/Files/PDFs/.../TKDL0003e_preview.pdf. Zugriff 26.01.2017.

Grunddisposition dieses Typs wirkt vor allem harmonisierend und kann dadurch eine positive Atmosphäre schaffen, die sich wiederum positiv auf die Konfliktbearbeitung auswirkt. Die Gefahr besteht dabei darin, dass u. U. eine wirkliche Abgrenzung zu eigenen Werten aufgegeben wird.

Die Tendenz in Richtung **Avoider**, also Vermeider, kann nützlich sein, wenn es bspw. um Konflikte von eher geringerer Bedeutung geht oder wenn erkennbar ist, dass die Konfliktparteien ihren Konflikt eigentlich gut selbstständig lösen können oder aber wenn eine Verschiebung der Konfliktbearbeitung auf einen anderen Zeitpunkt (weil z. B. grundsätzliche Entscheidungen ausstehen) angeraten erscheint. Keine akzeptable Lösung sind jedoch das Ausweichen vor einer konfliktären Situation oder das Ignorieren sichtbarer Probleme.

Collaborating, also kooperierendes Verhalten, ist in bestimmten Konstellationen sinnvoll, muss aber immer in Abwägung zu Unabhängigkeit und Neutralität bedacht und entschieden werden.

Eine überwiegende Tendenz zu **Competing**, zu konkurrierendem Verhalten, entspricht nicht der angestrebten Grundhaltung einer Ombudsperson, kann aber in der persönlichen Neigung durchaus eine Rolle spielen und diesem Umstand ist durch dementsprechendes Verhalten Rechnung zu tragen.

Vertiefend und um die Rolle weiter zu schärfen, ist eine Betrachtung des eigenen Stils sinnvoll.

Nach Leonard Riskin lassen sich dabei vier Orientierungsrichtungen je nach Konflikt- und Rollendefinition unterscheiden, von begrenzter bis zu umfassender Definition des Konfliktes und moderierender bzw. beurteilender Rolle des Mediators.¹⁰⁸

	Definition des Konflikts	Rolle des Mediators
Sachbeurteilung	<i>begrenzt</i>	<i>beurteilend</i>
Sachmoderation	<i>begrenzt</i>	<i>moderierend</i>
Umfassende Beurteilung	<i>umfassend</i>	<i>beurteilend</i>
Umfassende Moderation	<i>umfassend</i>	<i>moderierend</i>

Abbildung 5: Eigene Darstellung in Anlehnung an L. Riskin

¹⁰⁸ Vgl. Duve, Christian; Hacke, Andreas. Mediation in der Wirtschaft. Wege zum professionellen Konfliktmanagement, Dr. Otto Schmidt Verlag, Köln, 2003, S. 79-87.

Die vorgenannten, wissenschaftlich anerkannten Theorien und Modelle belegen die Aussage, dass ein klares Rollenverständnis im jeweiligen Kontext unbedingt herzustellen ist.

Eine der Anforderungen, die an Mediatoren immer wieder gerichtet werden und für Ombudspersonen in noch stärkerem Maße relevant sind, ist die Anforderung nach Kreativität, nach Ideenreichtum. Kreativitäts*methoden* in der Konfliktbearbeitung¹⁰⁹ können erlernt werden. Die wohl prominentesten Anregungen vor allem für intuitives und kreatives, situationsbezogenes Handeln finden sich bei Ed Watzke in seiner Schrift „Äquilibristischer Tanz zwischen Welten“.¹¹⁰

Sind Kreativität und Humor Kompetenzen, die entwickelt werden können, oder doch eher Persönlichkeitsmerkmale? Darüber besteht in der Literatur keine Einigkeit. Aber – sie beeinflussen mehr oder weniger die persönliche Haltung bzw. werden umgekehrt von ihr beeinflusst. Humor trägt in manchmal ausweglos erscheinenden Situationen dazu bei, diese erträglich für alle Beteiligten zu machen, und ermöglicht es, mit Fehlern besser umzugehen. Philosophisch betrachtet, ist Humorfähigkeit eine Form von „eigener Bedeutungslosigkeit“. Dies entspricht dem (altruistischen) Ansatz, sich ganz den Problemen der Betroffenen zu widmen. Nach Vera Birkenbihl hilft Humorfähigkeit „[...] bei Frust, Unlust oder Ärger, Distanz zu gewinnen [...], Distanz auf derselben Ebene, also ein horizontaler Abstand, [...] im Gegensatz zu „Drüberstehen“¹¹¹. Auch das ist ein Ansatz, der in der Haltung und daraus folgend im Handeln einer Ombudsperson seinen Ausdruck findet und dadurch den Rahmen, die Atmosphäre entscheidend positiv beeinflussen kann.

Ein weiterer Aspekt bei der Betrachtung von Person und Persönlichkeit einer Ombudsperson, der jedoch in der Literatur kaum diskutiert wird, ist das Alter.

Erfahrungen, die zur Entwicklung einer „stabilen“ Persönlichkeit führen, können erst in bzw. nach einem gewissen Zeitraum reifen. Jemand, der am Anfang des Berufslebens steht, ist mit Konflikten im Arbeitsumfeld nicht konfrontiert worden und konnte konfliktrelevante Erfahrungen noch nicht machen. Es ist fraglich, ob dieses „Manko“ durch Fach- und Methodenkompetenz aufgewogen werden kann. Die so mit dem Alter verknüpfte Frage der Reife der Per-

¹⁰⁹ Weiterführende Informationen Rauschenbach, Anne-Katrin. Wenn Brainstorming versagt – Kreativitätstechniken in der Mediation, Zeitschrift für Konfliktmanagement, Heft 5/2015, S.156 ff.

¹¹⁰ Zur weiterführenden Lektüre unbedingt empfohlen. Watzke, Ed. Äquilibristischer Tanz zwischen Welten: Auf dem Weg zu transgressiver Mediation, Forum Verlag, Bad Godesberg, 4., unveränderte Auflage, 2011.

¹¹¹ Birkenbihl, Vera. In: Humor: An Ihrem Lachen soll man sie erkennen, mvg-Verlag, 2011, S. 49-58.

son/Persönlichkeit ist aber ein entscheidender Faktor bzgl. der Akzeptanz, des Vertrauens seitens der Konfliktparteien. Die sog. Empowerment-Fähigkeit, also die Befähigung zur Selbsterkenntnis, zur Stärkung des Selbstwertes, des Selbstvertrauens und des Selbstausdrucks setzt, nach Überzeugung der Verfasserin, stets eine gewisse Lebens- und Berufserfahrung voraus und ist bei der Besetzung der Funktion einer unternehmensinternen Ombudsperson unbedingt zu berücksichtigen.

Im Prozess der Persönlichkeitsentwicklung kommt der Reflexion und Kenntnis des eigenen Reifegrades eine ganz entscheidende Bedeutung zu.¹¹² Das Modell der Ich-Entwicklung nach Jane Loevinger, empirisch wiederholt bestätigt, unterstützt u. a. bei der Bewertung und Entwicklung des kognitiven Stils, von einfachem undifferenzierterem Wahrnehmen und Handeln zu immer größerer konzeptioneller Komplexität, Multiperspektivität und der Fähigkeit, mit Widersprüchen umzugehen.

Ähnliches beschreibt auch Nadja Alexander. Sie vergleicht die Tätigkeit von Mediatoren und das trifft in noch stärkerem Maße auf Ombudspersonen in Unternehmen zu, mit der eindrucksvollen Metapher eines Balanceaktes – Hochseilakrobatik mit Bambusstab.¹¹³ Gefordert sind ständiges Austarieren und -balancieren von z. T. gegenläufigen Positionen und Interessen bei tiefgründiger Kontinuität im eigenen Verhalten und gleichzeitiger Flexibilität im Handeln.

Die Frage nach der Professionalität und woran diese erkennbar ist hat Thomas Trenczek in einer Übersicht mit den Feldern: Können – Wissen – Sein – Haben dargestellt.¹¹⁴ Zum Profil gehören demnach gute Auffassungsgabe, überdurchschnittliche Mediations- und Kommunikationskompetenzen, eine spezifische mediative Grundhaltung, erfahrungsgetestetes Wissen und Kunstfertigkeit in der sozialen Kommunikation und im Umgang mit Konflikten. Hilfreich seien zudem ein Verständnis konstruktivistischer Erkenntnisprozesse und systemischer Interventionsansätze, ebenso wie Geduld und eine Portion Humor.¹¹⁵

¹¹² Vgl. Binder, Thomas; Türk, Elmar. Reifegrad der Persönlichkeit und Mediation.

Was ändert sich für die Mediation, wenn wir Reife mitdenken?, *Konfliktdynamik*, Heft 4/2015, S. 314-323.

¹¹³ Alexander, Nadja. Vortrag im Rahmen der Fachtagung zu Konfliktmanagement und Mediation, Hamburg, 2016.

¹¹⁴ Vgl. Trenczek, Thomas. Professionalisierung von Mediatoren. In: Gräfin von Schlieffen, Katharina (Hrsg.). *Professionalisierung und Mediation*, C.H.Beck-Verlag, München, 2010, S. 113.

¹¹⁵ Frei nach Trenczek, Thomas. Gute Mediatoren – Zur Fachlichkeit von Konfliktvermittlern, *Zeitschrift für Konfliktmanagement*, Heft 1/2008, S. 19.

5.3. Zwischenfazit

Die in den vorangegangenen Kapiteln erarbeiteten Erkenntnisse hins. erforderlicher Kompetenzen und Qualifikationen von unternehmensinternen Ombudspersonen ergeben eine komplexe, umfassende Vorstellung davon, welche Erfordernisse an deren Person und Persönlichkeit zu stellen sind.

Dem kommt insofern eine große Bedeutung zu, um in den bei der Tätigkeit als Ombudsperson unweigerlich auftretenden Spannungsfeldern „bestehen“ und erfolgreich wirksam sein zu können.

6. Spannungsfelder

*„Das Gleiche lässt uns in Ruhe, aber der Widerspruch ist es, der uns produktiv macht.“
Johann Wolfgang Goethe*

Anders als für Mediatoren existieren für Ombudspersonen keine gesetzlich festgeschriebenen Regelungen für die Ausübung ihrer Tätigkeit. Im Mediationsgesetz¹¹⁶ sind die Standards für den Einsatz von Mediation geregelt. Dazu zählen Vertraulichkeit, Strukturiertheit des Verfahrens, Freiwilligkeit, Eigenverantwortlichkeit hins. einer einvernehmlichen Beilegung des Konfliktes sowie die Informiertheit der Konfliktparteien insbes. zum Verfahren selbst. Mit Blick auf die Tätigkeit von Mediatoren stehen Unabhängigkeit und Neutralität, die Pflicht zur Verschwiegenheit im Fokus.

Bei der Deutschen Bahn AG sind diese Kernprinzipien für die Tätigkeit der internen Mediatoren durch verschiedene Instrumente, insbesondere der Konzernbetriebsvereinbarung „Mediation“, sowie vereinbarte Prozessketten und interne Regularien in die Praxis umgesetzt. Auf die Tätigkeit interner Ombudspersonen lassen sich diese Prinzipien jedoch nicht alle und nicht vollständig übertragen. Grundsätzlich sind die Prinzipien der **Neutralität** bzw. besser der **Allparteilichkeit** und der **Vertraulichkeit** sowie das der **Unabhängigkeit** anwendbar. In gewissem Umfang gilt das ebenso für das Prinzip der **Freiwilligkeit**. Diese Prinzipien leiten sich aus dem allgemeinen Verhaltenskodex für Ombudsleute ab. Sie sind entsprechend den Anforderungen sowohl der Konfliktbetroffenen als auch der Unternehmensleitung als unabdingbare Voraussetzung für eine erfolgreiche Tätigkeit einer Ombudsperson anzusehen.

Ausgehend von diesen Grundprinzipien sollen im Folgenden die Spannungsfelder

- Neutralität/Allparteilichkeit und Unabhängigkeit
- Vertraulichkeit vs. Controlling auf der einen und Wirksamkeit auf der anderen Seite

¹¹⁶ Verkündet als Art. 1 Gv. 21.07.2012, BGBl. S. 1577.

- Freiwilligkeit vs. Regularien und Richtlinien

und der Umgang damit näher betrachtet und bewertet werden.

6.1. Neutralität/Allparteilichkeit und Unabhängigkeit

In der Literatur werden die Begriffe Neutralität und Allparteilichkeit differenziert und bisweilen auch kontrovers diskutiert. Leo Montada und Elisabeth Kals fordern z. B. in ihrer Kritik an den Mythen der Mediation, „[...] sich nicht zwanghaft an der Forderung nach Neutralität zu orientieren, sondern eher an einer Allparteilichkeit, die zulässt, sich nicht jederzeit ‚streng orthodox‘ unparteiisch verhalten zu müssen“.¹¹⁷ Das heißt, jede der Parteien ist gleichermaßen wertschätzend und vorurteilsfrei zu behandeln. Ihnen ist der gleiche Spielraum zu ermöglichen und die Darstellung ihrer persönlichen Sichtweise auf den Konflikt.

Nach Thomas Trenczek werden an Allparteilichkeit darüber hinausreichende Erwartungen geknüpft, im Hinblick auf eine gleichzeitige Sicherstellung von:¹¹⁸

- Vorurteilsfreiheit und -losigkeit: keine Voreingenommenheit und keine Bewertungen im Hinblick auf Sachfragen
- Unbefangenheit und Äquidistanz (gleich großer Abstand) zu den beteiligten Personen (den/allen Parteien)
- Unabhängigkeit, Parteilosigkeit und Unparteilichkeit (keine Verpflichtungen zu und kein Interesse an dem Obsiegen eines Interesses einer Partei)
- menschlicher wie inhaltlicher Offenheit und Unvoreingenommenheit im Hinblick auf Lösungsoptionen(Ergebnisoffenheit) sowie
- einer von Empathie getragenen Sachlichkeit wie Wertschätzung aller Parteien.

¹¹⁷ Montada, Leo; Kals, Elisabeth. Mediation, Lehrbuch für Psychologen und Juristen. Beltz Psychologie Verlagsunion Weinheim, 2001, S. 39.

¹¹⁸ Trenczek, Thomas. Allparteilichkeit – Anspruch und Wirklichkeit, Zeitschrift für Konfliktmanagement, Heft 6/2016, S. 230.

Um bei Thomas Trenczek zu bleiben – „Allparteilichkeit als wesentliches Merkmal der mediativen Haltung beschworen, birgt jedoch auch Probleme“.¹¹⁹

- die „objektive Wahrheit“ zu suchen, zu ermitteln, statt mit den Geschichten der Parteien zu arbeiten
- die eigene Sichtweise für objektiv zu halten und von eigenen Werten auszugehen
- die in Einzelgesprächen erhaltenen Informationen für den Lösungsprozess (als unverzichtbar) zu bewerten und einzubringen, anstatt sie durch die Parteien einbringen zu lassen
- bei der Weitergabe von Informationen zu selektieren, diese selektiv (nicht) weitergeben
- sich in eigene Lösungsideen verlieben und eigene „offenkundige“ Lösungen vorzuschlagen statt die Verantwortung für diese und deren Bewertung den Parteien zu überlassen
- der Anspruch / die Erwartung auf hohe Einigungs- bzw. Lösungsquoten verführt zu Manipulation

Die vollkommene Allparteilichkeit oder Neutralität wird es angesichts dessen kaum geben können. Es kann also nur darum gehen, daran zu arbeiten, sich der eigenen Orientierungen, der eigenen Befangenheit, der eigenen Neigungen und Gefühle und der eigenen Hypothesen sowie der damit zusammenhängenden Gefährdung bewusst zu werden.¹²⁰ Nur so kann es gelingen, dass die Parteien die (Ombuds-)Person akzeptieren und sich ihr anvertrauen, weil sie sie als unparteiisch und fair erleben.

Ergänzend sei an dieser Stelle auf die Idee von Rafi¹²¹ zum Umgang mit der, seiner Meinung nach, nicht realisierbaren Anforderung nach Allparteilichkeit in jedem Moment und gleichzeitig hingewiesen. Darin heißt es, dass eine synchrone Allparteilichkeit nicht geben kann, diese aber durchaus und zwar sequenziell vorstellbar ist. So kann durch einen immer wieder zu vollziehenden Perspektivenwechsel, durch Verstehen und Verständnis für jede der Parteien eine gewisse temporäre Allparteilichkeit erreicht werden.

¹¹⁹ Ebd., S. 231.

¹²⁰ Vgl. Trenczek, Thomas. Allparteilichkeit – Anspruch und Wirklichkeit, Zeitschrift für Konfliktmanagement, Heft 6/2016, S. 231.

¹²¹ Vgl. Rafi, Anusheh. Spektrum der Mediation, 48. Ausgabe, 2012, S. 44.

Anschaulich illustriert wird diese These durch den Verweis auf sog. „Kipp“-Bilder, z. B. das Bild mit dem Kelch oder, aus der anderen Perspektive, den zwei Gesichtern.

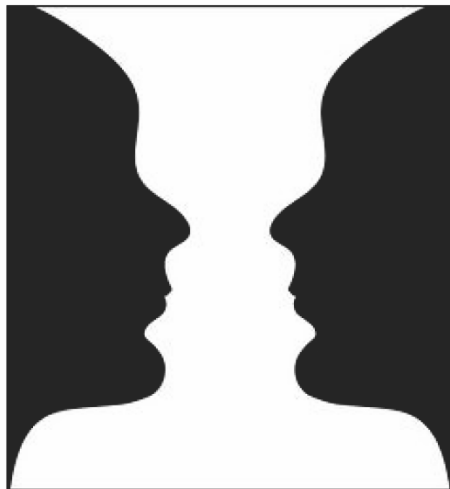


Abbildung 6: „Kipp“-Bild

Und – Allparteilichkeit ermöglicht es, durch gleiche Spielregeln und gleiche Rahmenbedingungen, durch gleiche Behandlung, ggf. durch Empowerment-Interventionen auch ein evtl. bestehendes Machtungleichgewicht von Konfliktparteien, etwa zwischen Mitarbeiter und Führungskraft oder bei unterschiedlichem kommunikativem Niveau, auszubalancieren.

Eines der Statements im Rahmen der Interviews zur Studie „Konfliktmanagement – von den Elementen zum System“ war kurz und knapp folgendes: „[...] Ombudspersonen verpflichten sich zu Fairness, Objektivität und Unbefangenheit“.¹²²

So weit, so gut – was jedoch, wenn sich Mitarbeiter oder Führungskräfte, die die Ombudsperson, aufgrund ihrer eigenen breiten Vernetzung in der Organisation, gut kennt, an sie wenden? Oder wenn bspw. eine Führungskraft die Ombuds-

¹²² Ortmann, Julia. In: Studie PwC/EUV (Hrsg.). Konfliktmanagement – von den Elementen zum System, 2011, S. 28.

person um Unterstützung bei einem Teamkonflikt bittet – liegt dann nicht ein gewisser „Auftrag“ vor, wie sieht es dann mit der Unabhängigkeit aus? Die Tatsache an sich, dass eine Ombudsperson zu Neutralität verpflichtet ist, muss in der Praxis häufig zu Beginn erst einmal thematisiert werden. Beschwerdeführende Mitarbeiter sehen die Ombudsperson oft als „die letzte Instanz“ ihrer eigenen Interessensvertretung außerhalb gerichtlicher Instanzen. Auch Führungskräften ist die Anforderung an Neutralität häufig nicht bewusst und dementsprechend ist ihre Erwartungshaltung.

Eine ebenso große Herausforderung an die Neutralität ist die Konfrontation mit Werten, die nicht geteilt werden. Das klare Bewusstsein der eigenen Werte und die notwendige innere Distanz zu den Konfliktparteien können dem entgegengesetzt werden. Der Umgang mit Sympathie und Antipathie gegenüber den Konfliktparteien wird sich auf die Empathie, als das einfühlsame und zurückhaltende Vorgehen, welches durch die eigene Haltung geprägt ist¹²³, auswirken und muss bewusst sein und gesteuert werden.

Das sind einige der Dilemmata, in denen sich Ombudspersonen orientieren müssen. Die Lösung dafür kann nur in der Akzeptanz der Konfliktbeteiligten selbst liegen. Einer Ombudsperson vertrauen sich Mitarbeiter nur an, wenn sie berechtigterweise davon überzeugt sind, dass diese trotz ihrer formalen Abhängigkeit vom Unternehmen unabhängig, also neutral und u. U. sogar im Widerspruch zu den übergeordneten Unternehmensinteressen handelt. Dieses Problem der zumindest theoretisch beeinträchtigten Unabhängigkeit wird erst durch die Akzeptanz seitens der Parteien in den Griff zu bekommen sein, nämlich durch das Vertrauen in die Fähigkeit der Person, sie zu einer Konfliktlösung führen zu können.¹²⁴

Schließlich verweist, als rechtliche Grundlage für Mediatoren, die ebenso und in besonderem Maße für Ombudspersonen als relevant angesehen werden kann, das Mediationsgesetz im § 2 Abs. 1 Satz 1 unter der Überschrift „Allparteilichkeit“ auf die erforderliche Unabhängigkeit, also die Möglichkeit der Selbstbestimmung ohne Weisungen, Abhängigkeiten oder Zwänge.¹²⁵ Dies gilt nicht nur

¹²³ Vgl. Hehn, Marcus. Entwicklung und Stand der Mediation – ein historischer Überblick. In: Haft, Fritjof; Gräfin von Schlieffen, Katharina (Hrsg.), Handbuch Mediation, C.H.Beck-Verlag, München 3. vollständig neu bearbeitete Auflage, 2016, S. 79.

¹²⁴ Vgl. Ponschab, Reiner. Die Erde ist eine Scheibe und andere Wahrheiten, Zeitschrift für Konfliktmanagement, Heft 4/2014, S. 125.

¹²⁵ Vgl. Gläßer, Ulla. In: Klowait, Jürgen; Gläßer, Ulla (Hrsg.). Mediationsgesetz - Handkommentar, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden, 2014, S. 142.

für die Konfliktparteien, sondern auch für die Konfliktbearbeiter und in diesem Sinne auch für Ombudspersonen.

6.2. Vertraulichkeit vs. Controlling und Wirksamkeit

Die Garantie der Vertraulichkeit genießt einen sehr hohen Stellenwert, was die Akzeptanz von Ombudspersonen betrifft. In den Prozessdarstellungen der Deutschen Bahn AG z. B. heißt es dazu: „Die Ombudsperson nimmt zumeist schriftlich Einzelbeschwerden entgegen und klärt diese möglichst zeitnah. Sie ist zur Vertraulichkeit verpflichtet und darf ohne ausdrückliche Zustimmung der sie kontaktierenden Person keine Informationen über diese weitergeben“¹²⁶, anders als z. B. bei Kontaktierung der Personalabteilung oder des Betriebsrates wegen einer Beschwerde, die dort nicht vertraulich behandelt werden wird und kann.¹²⁷ Im Umkehrschluss bedeutet das, dass es keine Rechenschaftspflicht und keine Weisungsabhängigkeit geben darf. Dieser Grundsatz muss seitens der Unternehmensleitung gewährleistet sein, ansonsten wäre die Ausübung der Tätigkeit einer Ombudsperson nicht leistbar. Allerdings erwarten Unternehmen ein gewisses Maß an Controlling bzw. Dokumentation besonders im Hinblick auf die Nachhaltigkeit von Konfliktlösungen, was sich auch in den Ergebnissen der fünften Studie von PwC und EUV¹²⁸ widerspiegelt.

Doch nicht nur quantitative Daten oder Berichte, auch qualitative im Hinblick auf Qualitätssicherung werden erwartet. Dieser Erwartung kann z. T. durch eine Statistik mit anonymisierten Falldokumentationen für definierte Berichtszeiträume Rechnung getragen werden. Anregungen dazu hat der Arbeitskreis „Falldokumentation“ des Round Table Mediation und Konfliktmanagement der Deutschen Wirtschaft erarbeitet.¹²⁹

¹²⁶ Interne Dokumentation der Deutsche Bahn AG.

¹²⁷ Weiterführende Informationen Troja, Markus; Stubbe, Christian. Lehrmodul 5: Konfliktmanagementsysteme, Zeitschrift für Konfliktmanagement, Heft 4/2006, S. 121 ff.

¹²⁸ Studie PwC/EUV (Hrsg.). Konfliktmanagement in der deutschen Wirtschaft – Entwicklungen eines Jahrzehnts, Frankfurt am Main 2016, S. 25.

¹²⁹ Weiterführende Informationen Röpke-Zimmermann, Katarina. Falldokumentation als Konfliktmanagementkomponente. In: Gläßer, Ulla; Kirchhoff, Lars & Wendenburg, Felix (Hrsg.). Konfliktmanagement in der Wirtschaft, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden, 1. Auflage, 2014, S.127 ff.

Wie detailliert und differenziert solche statistischen Erhebungen, vor allem aber entsprechende Auswertungen, zu erfassen, zu dokumentieren und zu kommunizieren sind, tangiert den Anspruch an Vertraulichkeit ganz unmittelbar. Rückschlüsse auf einzelne Unternehmensbereiche könnten zu unterschiedlichen Interpretationen führen – hohe Fallzahlen stehen entweder für einen offenen Umgang mit Konflikten oder sind, im Gegensatz dazu, ein Anzeichen für ein konfliktbehaftetes Arbeitsumfeld im jeweiligen Bereich. Auswertungen hinsichtlich der Konfliktfelder oder Konfliktkonstellationen könnten ebenfalls zu (Fehl-)Interpretationen verleiten.

Von daher ist im Umgang mit den Ergebnissen eine hohe Sensibilität gefordert. Andererseits können die Ergebnisse solcher Auswertungen und Betrachtungen auch Anlass sein, das Thema „Konflikte im Arbeitsumfeld“ offen, kritisch und transparent zu diskutieren. Empfehlenswert ist es daher, sowohl mit der Unternehmensleitung als auch den Interessensvertretern Absprachen zu treffen, die einen angemessenen Umgang mit diesen Informationen sicherstellen.

Vertraulichkeit ist für Mitarbeiter oder andere Beschwerdeführer bei Konflikten im Arbeitsumfeld, wie gesagt, ein absolutes Muss, aber es ist auch die „Achillesferse“ im Hinblick auf die Wirksamkeit der Tätigkeit der Ombudsperson. Um einen Konflikt wirksam bearbeiten und dem am besten geeigneten Verfahren zuzuführen zu können, ist eine vorausgehende Konfliktanalyse unabdingbar. Das wiederum erfordert notwendigerweise Recherchen zum Sachverhalt, die in der Regel nicht geheim oder unbemerkt bleiben können, was im Übrigen auch dem Anspruch an Transparenz widersprechen würde. Im Hinblick auf die Neutralität oder Allparteilichkeit, die ebenfalls erwartet wird, sind Informationen aus Sicht *aller* Konfliktbeteiligten, ggf. auch von weiteren Stakeholdern erforderlich. Sofern in diesem Sinne keine Entbindung von der vertraulichen Behandlung des Konfliktes erfolgt, kann es nicht zu einer konkreten Konfliktbearbeitung kommen. Hier können nur Empfehlungen zum persönlichen, eigenen Umgang mit dem Konflikt gegeben werden, sei es in Richtung Selbstklärung oder eben auch formeller Beschwerdewege. Die Wirksamkeit des Agierens der Ombudsperson ist insofern, mindestens teilweise, eingeschränkt.

Der vertrauliche Zugang zur Ombudsperson ist umso wichtiger, weil Emotionen, wie z. B. Ängste oder auch Scham, vor allem im Arbeitsumfeld kaum bis überhaupt nicht diskutiert werden und im rationalen organisationalen Diskurs kaum eine Rolle spielen.

Anonyme Beschwerden sollten seitens der Ombudsperson nicht weiterverfolgt werden, sofern nicht strafrechtliche Hintergründe angenommen werden müssen. Werden aber im Rahmen einer Beschwerde strafrechtlich relevante oder den

Bereich Compliance betreffende Sachverhalte bekannt, steht die Ombudsperson vor einem weiteren Dilemma. Einerseits besteht die Verpflichtung zur Vertraulichkeit, andererseits die Berücksichtigung der eigenen Werte, aber auch von im Unternehmen geltenden Regularien, Vereinbarungen und Normen, die ebenso relevant sind.

Auf dieses Thema wird im folgenden Abschnitt näher eingegangen.

6.3. Freiwilligkeit vs. Regularien und Richtlinien

Freiwilligkeit an sich ist in der praktischen Tätigkeit einer unternehmensinternen Ombudsperson, anders als in Mediationsverfahren, kein vordergründiges Thema. Erst wenn nach Abschluss der Konfliktanalyse eine Mediation empfohlen wird, kommt diesem Prinzip die entsprechende Bedeutung zu. Es ist allerdings nicht zu übersehen, dass, sofern es Regelungen über den Einsatz von Mediation gibt und diese empfohlen, jedoch nicht verbindlich festgelegt werden, ein gewisser Druck auf die Konfliktparteien¹³⁰ entsteht, dem Verfahren der Mediation zuzustimmen, sofern dies die Empfehlung ist. Dies trifft insbesondere auf ggf. beteiligte Führungskräfte zu. Damit ist die Freiwilligkeit nur bedingt gegeben und u. U. subjektiv nicht ernsthaft vorhanden.

Freiwilligkeit bedeutet jedoch auch, sich jederzeit ohne Angabe von Gründen aus dem Verfahren zurückziehen zu können.¹³¹ Damit kann dieser Einschränkung wirksam begegnet werden, ohne das Prinzip an sich zu verletzen. Freiwilligkeit kann durch Transparenz und den entsprechend sorgsamem Umgang mit Vorbehalten aber auch befördert werden. Das erfordert, die Probleme (auf der Sachebene) konkret zu benennen und (auf der Interessensebene) zu hinterfragen.

Im Übrigen wird die Interpretation, Parteien dürften nicht gezwungen werden, an einer Mediation teilzunehmen, in Fachkreisen durchaus kontrovers diskutiert. Der Art 3a der EU-Mediationsrichtlinie z. B. „[...] *Dieses Verfahren kann von den*

¹³⁰ Vgl. Händel, Christiane. Weichenstellende Aspekte bei der Etablierung konzerninterner Mediation. In: Gläßer, Ulla; Kirchhoff, Lars & Wendenburg, Felix, Konfliktmanagement in der Wirtschaft: Ansätze, Modelle, Systeme, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden, 2014, S. 209.

¹³¹ Vgl. Gräfin von Schlieffen, Katharina; Ponschab, Reiner; Rüssel, Ulrike; Harms, Torsten. Mediation und Streitbeilegung, Berliner Wissenschaftsverlag, 2006, S. 29.

*Parteien eingeleitet oder von einem Gericht vorgeschlagen oder angeordnet werden ...*¹³² schränkt Freiwilligkeit damit explizit ein.

Ebenso kann der Arbeitgeber, mit dem Verweis auf die Aufrechterhaltung der betrieblichen Ordnung gem. § 106 S. 1 GewO und der Entscheidung des Bundesarbeitsgerichtes BAG NZA 2009, S. 1011,1012, die Teilnahme an Mediationsverfahren anordnen.¹³³

Eine weiter gehende Auslegung des Begriffes „Freiwilligkeit“ zeigt das folgende Beispiel aus der Praxis. Ein Teamkonflikt steht zur Klärung an und die Führungskraft ordnet dazu ein Teammeeting an, welches durch die Ombudsperson mediativ geleitet und moderiert werden soll. Freiwilligkeit der Teilnahme durch die Teammitglieder, auch vorzeitiges Verlassen liegen nicht in der Entscheidungsfreiheit des Einzelnen. Mit ihrem Arbeitsvertrag haben die Teammitglieder ihrer Führungskraft diesbezüglich freiwillig ein Weisungsrecht eingeräumt, welches sie allenfalls durch Kündigung jederzeit wieder entziehen können¹³⁴. Freiwilligkeit ist also auch in dieser Konstellation im prinzipiellen Sinne gegeben. Inwieweit in solchen Teamklärungsprozessen Vertraulichkeit erforderlich und sinnvoll erscheint, muss in jedem Einzelfall mit und zwischen den Beteiligten diskutiert und vereinbart werden.

Demgegenüber wird die Meinung vertreten, dass gerade das Kernanliegen von Mediation, nämlich die Aktivierung der Selbstverantwortung der Konfliktparteien, nur auf freiwilliger Basis zu erreichen ist.

*„Es wäre paradox, wollte man Konfliktparteien zwingen, selbstbestimmt die zwischen ihnen bestehenden Konfliktthemen zu regeln – die Teilnahme am Mediationsverfahren ist deshalb freiwillig.“*¹³⁵

Daraus folgt, dass der Konfliktanalyse und der Empfehlung des passenden Verfahrens bei Beschwerden, die an die Ombudsperson herangetragen werden, eine besondere Bedeutung und Verantwortung zukommt. Konfliktbearbeitung und letztlich eine für alle Seiten zufriedenstellende Konfliktlösung werden erwartet, ja sogar beauftragt. In welcher Art und Weise, mit welchem Verfahren dies

¹³² EU-Mediationsrichtlinie www.knpp.de/mediation_wird_gesetz_eu-mediationsrichtlinie.html. Zugriff 26.01.2017.

¹³³ Vgl. Dendorfer, Renate; Krebs, Thomas. Arbeitsrecht und Mediation - Synergien oder Komplikationen für innerbetriebliche Mediation?, Konfliktynamik, Heft 3/2012, S. 212.

¹³⁴ Vgl. Metzger, Tilmann; Prior, Christian; Rafi, Anusheh; Thomann, Christoph; Wietfeldt, Doris. Spektrum der Mediation, Heft 56/2014, S. 54.

¹³⁵ Vgl. Wendenburg, Felix. Flexible Gestaltung innerhalb fester Strukturen, Zeitschrift für Konfliktmanagement, Heft 2/2014, S. 36 ff.

erreicht werden soll, hängt maßgeblich von der Empfehlung oder sogar Entscheidung der Ombudsperson ab. Je nach dem gegebenen Kontext, aber auch entsprechend dem eigenen Stil und der diesem zugrunde liegenden Haltung, ob eher rein vermittelnd oder eher fachlich beratend, wird diese dann im Rahmen der Konfliktbearbeitung, in welchem Verfahren auch immer, agieren.

6.4. Zwischenfazit

Entscheidend sowohl für die Akzeptanz als auch die Nachhaltigkeit der Tätigkeit unternehmensinterner Ombudspersonen ist der angemessene, kontextbezogene Umgang mit den vorgenannten Spannungsfeldern.

Das Vertrauen in die eigene Persönlichkeit und Kompetenz, das Aushalten auch von Ablehnung, das Erkennen der eigenen und der strukturellen Belastbarkeit und Flexibilität, das Verbinden von Professionalität und Menschlichkeit, ohne an den eigenen Ansprüchen zu scheitern in Verbindung mit dem konkreten Verhalten und die Bewältigung der dabei auftretenden Widersprüche und Probleme entscheiden über den Erfolg der Arbeit.

7. Bewertung und Schlussfolgerung

*„Was du mir sagst, das vergesse ich.
Was du mir zeigst, daran erinnere ich mich.
Was du mich tun lässt, das verstehe ich.“
Konfuzius*

Die Wechselwirkung zwischen Organisation und Individuum beschreibt Rudolf Wimmer in einem kürzlich veröffentlichten Interview:

„Es ist der große Vorteil des systemtheoretischen Blicks, sorgfältig unterscheiden zu können, ob ich ein beobachtbares Phänomen in seinen ‚Ursachen‘ den beteiligten Personen zurechne (die Schwierigkeiten haben wir, weil xy sich so und so verhält) oder ob ich die erlebten Probleme dem sozialen Miteinander, den organisationalen Gegebenheiten etc. zurechne. Die Mitglieder einer Organisation sind mit ihren unkalkulierbaren Psychen eng an das organisationale Geschehen gekoppelt, beide Seiten stimulieren und irritieren einander wechselseitig. Wir tun gut daran, sie in ihrer wechselseitigen Realität anzuerkennen und das eine aus dem anderen nicht kausal zu erklären. Diese Vorstellung des Verhältnisses von Person und Organisation als einer strukturellen Kopplung von getrennt zu betrachtenden Realitäten ist insbesondere für die Handhabung von Konflikten in Organisationen hilfreich.“¹³⁶

Diese Erkenntnis kann im Prinzip einer Bewertung und Beantwortung der in Kapitel 1 formulierten Fragen zugrunde gelegt werden. Denn die Untersuchung der Interaktion bzw. Wechselwirkung von strukturellen, organisationalen Rahmenbedingungen und der Haltung einer unternehmensinternen Ombudsperson bezieht sich auch außerhalb einer rein systemtheoretischen Betrachtung auf das Verhältnis von Personen und Organisation.

Zur ersten Frage – Welche strukturellen, organisationalen Rahmenbedingungen wirken auf die Tätigkeit einer Ombudsperson?

Aufgrund ihrer Unternehmenszugehörigkeit ist eine unternehmensinterne Ombudsperson prinzipiell allen formalen Regeln unterworfen und deshalb mehr oder

¹³⁶ Wimmer, Rudolf (im Gespräch mit Rudi Ballreich). Konfliktodynamik, Heft 4/2016, S. 326-327.

weniger stringent persönlich in die Organisation und mit ihrer Tätigkeit in die Struktur eingebunden. Sie muss in Abstimmung mit den verschiedensten Bereichen ihre Arbeit organisieren und koordinieren und ist deshalb auch insoweit nicht frei von deren Einflüssen.

Gemessen an dem Postulat der Unabhängigkeit und Weisungsungebundenheit als Grundlage ihrer Tätigkeit wurde in der vorigen Untersuchung deutlich, welchen zum Teil gravierenden widersprechenden Erwartungen eine Ombudsperson Rechnung tragen muss. Insbesondere durch die Erwartung der Unternehmensleitung an einen von dieser vorausgesetzten „Erfolg“ der Tätigkeit durch die Beauftragung zur Konfliktbearbeitung als solche und die Einhaltung bestehender Regularien wird die Ausübung der Tätigkeit beeinflusst.

Dass im betrieblichen Arbeitsumfeld Probleme und Konflikte auftreten, ist normal, ein konfliktfreies Umfeld wäre illusorisch. Es kommt darauf an, **wie** Konflikte im Kontext der bestehenden Unternehmens- und Konfliktkultur bewältigt werden und welche Strategien zum Management von Konflikten entwickelt und umgesetzt werden. Eine Komponente in einem solchen Konfliktmanagementsystem oder der Beginn der Einführung eines solchen Systems kann eine Ombudsstelle sein.

Das bloße Bekenntnis der Unternehmensleitung zur Etablierung einer internen Ombudsperson allein ist aber nicht ausreichend. Erst entsprechende organisationale und strukturelle Rahmenbedingungen sowie eine konstruktive (Konflikt-)Kultur ermöglichen die optimale Wirkung. Dazu findet gerade im Bereich des Konfliktmanagements im Arbeitsbereich ein Paradigmenwechsel statt, nicht zuletzt forciert durch die Forschungen zu diesem Thema. Die zehnjährige Studie von PwC und EUV ist ein Beweis dafür.

Die Positionierung der Ombudsstelle auf einer möglichst hohen Hierarchiestufe, unbedingt weisungsunabhängig und ausgestattet mit den erforderlichen Ressourcen, ist eine formale Kernvoraussetzung. Des Weiteren sind die Einbindung in das Netzwerk von Führungskräften und Entscheidern und der Zugang zu allen unternehmensinternen Informationskanälen wichtig. Ebenso ist die Möglichkeit der aktiven Beteiligung an der Kommunikation im Unternehmen unabdingbar. Völlige Klarheit bezüglich der Rolle und Aufgaben in Abgrenzung zu bestehenden Konfliktanlaufstellen und den Aufgaben von Führungskräften ist herzustellen. Besonders wichtig ist dies, sofern in einem Unternehmen bereits Ansätze oder sogar Strukturen eines KMS oder KMP bestehen. Bestehende Regularien zum Umgang mit Konflikten sind in Abstimmung mit der Ombudsperson zu prüfen und ggf. anzupassen.

Die uneingeschränkte Verwirklichung dieser strukturellen und organisationalen Rahmenbedingungen ermöglicht einer unternehmensinternen Ombudsperson eine erfolgreiche Ausübung ihrer Tätigkeit. Je nach Ausprägung der untersuchten Bedingungen wird die Tätigkeit der Ombudsperson insofern faktisch beeinflusst. Es gilt also, die Rahmenbedingungen in der beschriebenen Weise zu nutzen oder, wenn sie dem nicht entsprechen, zu verändern. Genau dies ist der Ansatz für die Möglichkeit der Ombudsperson selbst, durch ihre Haltung Einfluss auf diese Bedingungen zu nehmen.

Zur zweiten Frage – Welche Anforderungen sind an eine Ombudsperson zu stellen?

Loyalität sowohl gegenüber dem Unternehmen als auch gegenüber den sich beschwerenden Mitarbeitern kann zu einem eigenen inneren Spannungsfeld führen. Ihm muss die Ombudsperson gewachsen sein. Daraus ergeben sich Anforderungen, die sie erfüllen muss. Dies wurde in den Kapiteln 4 und 5 im Einzelnen betrachtet.

Zu den Anforderungen an Haltung sowie Grundkompetenzen und Basisqualifikationen gehört ein „ethischer Grundkompass“¹³⁷, wie es Ulla Gläßer nennt, und eine wertschätzende, empathische Haltung, die sich in authentischem Handeln zeigt. Um dem zu entsprechen, ist die Kompetenz bzw. deren Entwicklung zur Selbstreflexion unerlässlich. Fachlich-methodische und sozial-kommunikative Kompetenzen sind erforderlich. Die ideale Basis für die Ausübung dieser Tätigkeit ist eine Mediationsausbildung. Dies einerseits, um ggf. auch als Konfliktbearbeiter und Mediator tätig zu sein, und andererseits, um darüber hinaus mediative Methoden in der täglichen Vermittlungsarbeit anwenden zu können.

Aus verschiedenen Perspektiven betrachtet, wurden in Kapitel 4 und 5 spezifische Anforderungen nicht nur der Funktion, sondern auch der Person zugeordnet und differenziert beleuchtet. Es wurde aufgezeigt, dass eine im Verhältnis zu anderen Tätigkeiten ausgesprochen hohe Homogenität von den Inhalten der Tätigkeit und den prägenden Merkmalen der sie ausübenden Person bestehen muss. Sie herzustellen, hängt davon ab, wie die Ombudsperson mit den Spannungsfeldern umgeht, in denen sie agiert.

¹³⁷ Gläßer, Ulla; Kirchhoff, Lars. Lehrmodul 20: Mediation – Entwicklungslinien und Zukunftsperspektiven, Zeitschrift für Konfliktmanagement, Heft 4/2015, S. 124.

Zur dritten Frage – In welchen Spannungsfeldern muss eine unternehmensinterne Ombudsperson agieren?

Relevante Spannungsfelder ergeben sich, wie in Kapitel 6 ausführlich beschrieben, in vielfacher Hinsicht. Allen voran stehen die Grundprinzipien der Allparteilichkeit, Neutralität und Unabhängigkeit, welche im Hinblick auf die Individualität der handelnden bzw. betroffenen Personen Ansatzpunkte für Spannungen bieten. Dies gilt in gleicher Weise für die unverzichtbare Vertraulichkeit, die existenzielle Voraussetzung der Tätigkeit schlechthin, weil sie zu Spannungen hinsichtlich der von dem Unternehmen an die Einrichtung der Funktion gestellten Erwartungen führen kann. Das Maß der notwendigen Freiwilligkeit ist im Unternehmensalltag de facto eingeschränkt durch die allgemein bestehenden Regularien. Schließlich bestehen unvermeidliche Spannungen in dem möglichen Widerspruch zwischen der eigenen persönlichen Haltung und den sie umgebenden strukturellen Rahmenbedingungen. Während die erstgenannten Spannungsfelder aus den Prinzipien der Allparteilichkeit, Neutralität, Unabhängigkeit und Vertraulichkeit absolute Werte darstellen, deren Einschränkung oder gar Verletzung die Tätigkeit einer Ombudsperson schlechthin unmöglich machen, sind die sich aus Regularien bzw. strukturellen Rahmenbedingungen ergebenden Spannungen relativ und beeinflussbar.

Hier kommt es darauf an, **wie** die unternehmensinterne Ombudsperson mit diesen Einwirkungen umgeht und ob es ihr gelingt, sie durch ihre Tätigkeit zu prägen, zu gestalten und zu verändern. Dieses „Wie“ kann und muss im konkreten Kontext der Situation und der ganz persönlichen Einstellung immer wieder neu geprüft und entschieden werden. Dabei spielt im Hinblick auf ihre Stellung innerhalb der Organisation ihre Haltung eine maßgebliche Rolle.

Zur vierten Frage – In welchem Maße kann die Ombudsperson durch ihre Haltung die Rahmenbedingungen beeinflussen und umgekehrt, in welchem Maße wird ihre persönliche Haltung durch diese beeinflusst?

Die Untersuchung zu den ersten drei Kernfragen hat die Komplexität der Zusammenhänge zwischen den Rahmenbedingungen und der Haltung einer unternehmensinternen Ombudsperson aufgezeigt.

Dabei ist die Tatsache, **dass** es ein hohes Maß an Interaktion von Haltung und organisationalen, strukturellen Rahmenbedingungen gibt, offenkundig. Schwierig ist dagegen die Feststellung des Umfangs des wechselseitigen Einflusses, also der tatsächlichen Wirkung der Rahmenbedingungen auf die Ombudsperson bzw. umgekehrt deren Einfluss auf bestehende oder gar beeinträchtigende Rahmenbedingungen. Die Wirkung der Rahmenbedingungen auf die Haltung resultiert aus

der Tatsache, dass die Ombudsperson innerhalb dieser und der im Unternehmen vorherrschenden Kultur aktiv agiert. Die im Unternehmen bestehende Konfliktkultur hat sie zunächst zu berücksichtigen, was nicht bedeutet, dass sie sich dieser unterzuordnen oder diese zu akzeptieren hat. Ist die Konfliktkultur eher restriktiv geprägt, im Sinne von Konfliktvermeidung, oder autoritär, im Sinne von Machtentscheidungen, oder reduziert auf das Einhalten von vorherrschendem Regelwerk, wie z. B. Betriebsvereinbarungen, oder ist sie (bereits) auf dem Weg zu einer Konsensorientierung im Sinne von Vermittlung? Je nachdem ergeben sich unterschiedliche Handlungsoptionen, die die Ombudsperson mit ihrer persönlichen Haltung in Einklang bringen muss. Darauf aufbauend kann sie, indem sie nicht nur reagiert, sondern aktiv agiert, Einfluss auf die Entwicklung dieser Rahmenbedingungen nehmen.

Durch eine entsprechende Stellung in der Hierarchie eines Unternehmens und durch eine breite Vernetzung in allen Unternehmensbereichen entfaltet ihr Verhalten in konfliktären Situationen eine Vorbildwirkung, hat also mittelbar Einfluss auf die Behandlung künftiger Fälle und langfristig auf die Konfliktkultur. Sie steht der Unternehmensleitung und vor allem Führungskräften, die diese maßgeblich gestalten, zudem als Sparringspartner und Berater beim Ausbau der eigenen Konfliktkompetenzen zur Verfügung. Sie kann zusätzlich durch Aufklärungsarbeit Einfluss auf Qualifizierungsangebote und -inhalte nehmen. Eine konstruktive Feedback- und Fehlerkultur kann sie durch ihr eigenes Handeln maßgeblich beeinflussen. Resultierend aus ihren vielfältigen Erfahrungen bei der Konfliktbearbeitung kann sie erkennbare strukturelle Probleme identifizieren und so auf organisatorische, prozessuale Veränderungen hinwirken. Durch kreatives Herangehen an Problemstellungen, z. B. den Einsatz von bisher eher unüblichen und unbekanntenen Methoden wie Storytelling, Visualisierung (ein Bild sagt mehr als tausend Worte) oder Gefühlsmonsterkarten usw., kann sie Interesse und Neugier wecken, auf eine andere Art mit Konflikten umzugehen. So können auch die Prozesse zur Konfliktbearbeitung im Unternehmen überprüft und verändert werden. Eine Ombudsperson kann von daher Impulsgeber sein zur Entwicklung von systematischer Konfliktbearbeitung oder sogar Initiator für die Entwicklung eines zum Unternehmen und dessen Kultur passenden KMP oder KMS. Da der Umgang mit Konflikten, analog der vorherrschenden Wertvorstellungen und Handlungsweisen, als ein zentraler Parameter der Unternehmenskultur angesehen werden kann, trägt eine Ombudsperson zu deren positiver Entwicklung bei.

8. Fazit

*„Mehr als die Vergangenheit interessiert mich die Zukunft,
denn in ihr gedenke ich zu leben.“*

Albert Einstein

Gegenstand dieser Masterarbeit ist die Untersuchung, ob die These „Auf die Haltung kommt es an!“ in Bezug auf die Tätigkeit von unternehmensinternen Ombudspersonen uneingeschränkte Gültigkeit haben kann.

Zur Bestätigung (oder Widerlegung) dieser These wurden sowohl die organisationalen, strukturellen Rahmenbedingungen betrachtet als auch die der Haltung zugrunde liegenden Werte und die Fragen der ethischen Ausrichtung sowie der Anforderungen hinsichtlich Qualifikation, Kompetenz, aber auch der Persönlichkeit. In Kapitel 7 wurde zusammenfassend herausgearbeitet, dass diese These in derart apodiktischer Form nicht vollumfänglich bestätigt, aber auch nicht gänzlich widerlegt werden kann. Die Aussage „Haltung ist nicht alles, aber ohne Haltung ist alles nichts“ wird der Bedeutung von Haltung eher gerecht.

Im Verlauf der Untersuchung haben sich vielfache Anhaltspunkte und Hinweise auf die wechselseitige Beeinflussung von Haltung und Rahmenbedingungen gezeigt. Es bedarf keiner Diskussion, dass positive, unterstützende Rahmenbedingungen die Tätigkeit der Ombudsperson nicht nur erleichtern, sondern ihr auch die Grundlage dafür bieten, die Konfliktkultur durch den Nachweis der positiven Auswirkungen zu verbessern und dass umgekehrt die Einrichtung der Funktion einer Ombudsperson keinen Sinn macht, wenn sie an den Rahmenbedingungen zu scheitern droht. Dazwischen gibt es allerdings zahlreiche Facetten. Eine Ombudsperson darf keinesfalls eine Beeinträchtigung der elementaren Voraussetzungen ihrer Tätigkeit hinnehmen. Würde sie das tun, wäre das ein Ausdruck fehlender Haltung für diese Tätigkeit. Sie kann und muss organisationale und ideelle Einschränkungen tolerieren, die sich aus den vom Unternehmen vorgegebenen, verantwortbaren Rahmenbedingungen ergeben. Dazu gehören auch die materielle Ausstattung und der regulative Rahmen. In diesem Bereich kann die Ombudsperson durch ihre Haltung in zweierlei Hinsicht starken Einfluss nehmen. Einerseits durch die offene und direkte Klärung der aus ihrer Sicht verbesserungswürdigen Bedingungen und/oder Beschränkungen. Andererseits – und vor allem – durch eine den Grundprinzipien ihrer Tätigkeit entsprechende Hand-

lungsweise gegenüber Unternehmensleitung, Vorgesetzten und Konfliktbetroffenen.

Fazit ist, dass, wenn unterstützende Rahmenbedingungen bestehen, die Wirkung (der Haltung) einer Ombudsperson umso höher ist und umso stärker kann sie wiederum Einfluss auf die Entwicklung eben dieser Rahmenbedingungen nehmen.

Eine unternehmensinterne Ombudsperson muss, als Voraussetzung für eine wirksame Tätigkeit, also neben entsprechendem theoretischem Wissen und technischem Handwerkzeug, wie Kenntnis der Methoden und Instrumente, eine Haltung besitzen, die ihrer Funktion immanent (eigen) ist, und sie muss eine Persönlichkeit sein/haben, die sie in die Lage versetzt, diese innerhalb bestehender Strukturen auch zu realisieren. Durch diese ihre innere Haltung, die sich in ihrem äußeren Handeln zeigt, nimmt sie Einfluss auf die Rahmenbedingungen, die sich dadurch verändern.

Die klare und unmissverständliche Verfolgung der idealen Ziele ihrer Tätigkeit, nämlich der genannten unverzichtbaren Elemente, wird nicht nur ihre Stellung und Rolle im Unternehmen, sondern auch das „Institut“ der Ombudsperson stärken.

Literaturverzeichnis

- Ade, Juliane; Schroeter, Kirsten. In: Freitag, Silke; Richter, Jens (Hrsg.), *Mediation – Das Praxisbuch – Denkmodelle, Methoden und Beispiele*, Beltz Verlag, Weinheim Basel, 2015, S. 184, S. 185 ff.
- Alexander, Nadja. Vortrag im Rahmen der Fachtagung zu Konfliktmanagement und Mediation, Hamburg, 2016.
- Ballreich, Rudi. Grundlagen der Organisationsmediation. In: Trenczek, Thomas; Berning, Detlef; Lenz, Christina (Hrsg.). *Praxishandbuch Mediation und Konfliktmanagement*, Nomos-Verlagsgesellschaft, Baden-Baden, 2012, S. 527-532.
- Baruch Bush, Robert A. aus Studienliteratur Kurs VI, B1, Primärtext 3, Methodology, Definitions and Qualifications, Major Types of Dilemmas reported by Practicing Mediators, The Dilemmas of Mediation Practice. A report on a Study for the National Institute of Dispute Resolution (NIDR).
- Becker, Nicole. Nach Dr. Rosenberg, Achim, auf der Grundlage der Erstversion von Spangenberg, Ulrike, Moderationstext zu Studienliteratur Kurs VI, B1 – Ethos und Haltung des Mediators, S. 4.
- Becker, Nicole. Qualitätssicherung von und in Konfliktmanagement-Systemen. In: Gläßer, Ulla; Kirchhoff, Lars; Wendenburg, Felix (Hrsg.), *Konfliktmanagement in der Wirtschaft*, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden, 1. Auflage, 2014, S. 470.
- Becker, Nicole. Studienunterlagen PTM 2, Fotoprotokoll, 2016.
- BGBI. I S. 1557. Artikel 1 des Gv. vom 21.07.2012.
- Binder, Thomas; Türk, Elmar. Reifegrad der Persönlichkeit und Mediation. Was ändert sich für die Mediation, wenn wir Reife mitdenken?, *Konfliktdynamik*, Heft 04/2015, S. 314-323.
- Birkenbihl, Vera. In: *Humor: An Ihrem Lachen soll man sie erkennen*, mvvg-Verlag, 2011, S. 49-58.
- Bluehouse, Philmer; Zion, James W., Hozhooji Naatáanii: The Navajo Justice and Harmony Ceremony. *Mediation Quarterly*, Vol. 10, no. 4 (Summer), 1993, S. 327-337.

- Böhner, Christian; Schwerdtfeger, Elke. Interview mit Maciejewski, Bernd (Global Ombudsman SAP), Spektrum der Mediation, Ausgabe 35, 2009, S. 1 ff.
- Briem, Jürgen. Personalmagazin, 2/2011, S. 17.
- Buss, Helmut. Die Ombudsstelle bei den Fonds und Programmen der Vereinten Nationen, Konfliktodynamik, Jahrgang 02, Heft 01, Januar 2013, S. 248-252
- Dendorfer, Renate; Krebs, Thomas. Arbeitsrecht und Mediation – Synergien oder Komplikationen für innerbetriebliche Mediation?, Konfliktodynamik, Heft 03/2012, S. 212.
- Duss-von Werdt, Joseph. Mediation und Macht, Zeitschrift für Konfliktmanagement, Heft 01/2000, S. 4-7.
- Duve, Christian; Hacke, Andreas. Mediation in der Wirtschaft. Wege zum professionellen Konfliktmanagement, Dr. Otto-Schmidt Verlag, Köln, 2003, S. 79-87.
- Duve, Christian; Heidenmüller, Horst; Hacke, Andreas. Mediation in der Wirtschaft, Dr. Otto Schmidt Verlag, Köln, 2003, S. 7.
- Erpenbeck, John. In: Faix, Werner G.; Auer, Michael (Hrsg.), Talent. Kompetenz. Management., Steinbeis-Edition, Stuttgart, 2009, Bd. 1, S. 79-136.
- Erpenbeck, John. Nach Grote, Sven. In: Grote, Sven; Kauffeld, Simone; Denison K.; Billich-Knapp, Melanie; Frieling, Ekkehard. In: Grote, Sven; Kauffeld, Simone; Frieling, Ekkehard (Hrsg.), Kompetenzmanagement: Grundlagen und Praxisbeispiele, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2006, S. 15-34.
- Faller, Kurt. Die Systemdesign-Schleife – Entwicklung von Konfliktmanagementsystemen in Betrieben, Verwaltung und Organisationen. In: Faller, Kurt; Heidbreder, Bärbel (Hrsg.), Systemdesign – Entwicklung von Konfliktmanagementsystemen in Betrieben, Verwaltung und Organisationen, Eigendruck, Bochum, 2012, S. 11-26.
- Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung. 05.06.2016, S. c2.
- Füllenbach, Britt; Rogmann, Jens; Redlich, Alexander. Aspekte der Konfliktlösungskompetenz, Konfliktodynamik, Heft 04/2016, S. 273-274.
- Gantz-Rathmann, Birgit. Ombudsstelle und Mediation bei der Deutschen Bahn AG, Konfliktodynamik, Heft 2/2012, S. 160 ff.

- Geiseler, Jens. Meta-Ziele der Mediation – Versuch einer Systematisierung, *Zeitschrift für Konfliktmanagement*, Heft 04/2013, S. 119-121.
- Glasl, Friedrich. *Konfliktmanagement – Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*, Haupt Verlag und Verlag Freies Geistesleben, Stuttgart, 11. Auflage, 2013, S. 53 ff., S. 125, S. 199 ff.
- Gläßer, Ulla. Die Meta-Ziele von Mediation. In: Haft, Fritjof; Gräfin von Schlieffen, Katharina (Hrsg.), *Handbuch Mediation*, C.H.Beck-Verlag, München, 3. vollständige neu bearbeitete Auflage, 2016, S. 360-363.
- Gläßer, Ulla. In: Klowait, Jürgen; Gläßer, Ulla (Hrsg.), *Mediationsgesetz – Handkommentar*, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden, 2014, S. 142.
- Gläßer, Ulla; Holland, Andrew. Körperwahrnehmung in der Konfliktbearbeitung. In: *Tagungsband d. Evangelischen Akademie Bad Boll*, 2000, aus *Studienliteratur Kurs VI*, Buch 1- Ethos und Haltung des Mediators, weiterführender Text, S. 1 f.
- Gläßer, Ulla; Kirchhoff, Lars. Lehrmodul 20: Mediation – Entwicklungslinien und Zukunftsperspektiven, *Zeitschrift für Konfliktmanagement*, Heft 04/2015, S. 124.
- Gläßer, Ulla; Kirchhoff, Lars. Schlußfolgerungen und Handlungsempfehlungen. In: *Studie PwC/EUV* (Hrsg.), *Konfliktmanagement – Von den Elementen zum System*, 2011, S. 72-73.
- Gläßer, Ulla; Kirchhoff, Lars; Wendenburg, Felix (Hrsg.). *Konfliktmanagement in der Wirtschaft – Bestandsaufnahme und Entwicklungen*. In: Gläßer, Ulla; Kirchhoff, Lars; Wendenburg, Felix (Hrsg.), *Konfliktmanagement in der Wirtschaft*, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden, 1. Auflage, 2014, S. 23ff., S. 27, S. 92.
- Gräfin von Schlieffen, Katharina; Ponschab, Reiner; Rüssel, Ulrike; Harms, Torsten. *Mediation und Streitbeilegung*, Berliner Wissenschaftsverlag, 2006, S. 29.
- Gulliver, Philip H. *Dispute and Negotiations: A Cross-Cultural Perspective*. New York: Academic Press, 1979.
- Händel, Christiane. Weichenstellende Aspekte bei der Etablierung konzerninterner Mediation. In: Gläßer, Ulla; Kirchhoff, Lars; Wendenburg, Felix (Hrsg.), *Konfliktmanagement in der Wirtschaft: Ansätze, Modelle, Systeme*, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden, 2014, S. 209.

- Hehn, Marcus. Entwicklung und Stand der Mediation – ein historischer Überblick. In: Haft, Fritjof; Gräfin von Schlieffen, Katharina (Hrsg.), Handbuch Mediation, C.H.Beck-Verlag, München, 3. vollständig neu bearbeitete Auflage, 2016, S. 78 f.
- Himstedt, Sebastian. Spektrum der Mediation, Heft 58, 2015, S. 47 ff.
<http://www.bdp-verband.org/psychologie>. Zugriff 26.11.2016
Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen.
<http://www.cpp.com/images1/tki-interactive-graphic.gif>. Zugriff 28.01.2017.
<http://www.duden.de/rechtschreibung/Haltung>. Zugriff 04.01.2017.
http://www.knpp.de/mediation_wird_gesetz_eu-mediationsrichtlinie.html. EU-Mediationsrichtlinie. Zugriff 26.01.2017.
http://www.mind-spirit.de/die_innere_haltung_1.html. Zugriff 05.01.2017.
<http://www.ombudsassociation.org>. Zugriff 09.12.2016.
http://www.ombudsman.europa.eu/de/resources/ethics_and_conduct/home.faces. Zugriff 05.11.2016.
<http://www.rtmkm.de>. Zugriff 05.11.2016.
- Interne Dokumentation Deutsche Bahn.
Rolle und Aufgaben der Ombudsfrau bei der Deutschen Bahn.
Quelle: <https://de.wikipedia.org/wiki/Ombudsmann>. Zugriff 05.11.2016.
- Janssen, Bettina. Wertereflexion in der Mediation, Zeitschrift für Konfliktmanagement, Heft 04/2009, S. 107.
- Kirchhoff, Lars. Wirtschaftsmediation in Deutschland, Zeitschrift für Konfliktmanagement, Heft 4/2007, S. 110.
- Klieme, Eckhard. Pädagogik, Nr. 6, 2004, S. 10.
- Klowait, Jürgen; Briem, Jürgen. Der Round Table Mediation und Konfliktmanagement der deutschen Wirtschaft, Konfliktökonomie, Heft 1/2012, S. 70-71.
- Küchler, Simone. Ombudsstelle und Konfliktlotsen als Beitrag zur Konfliktkultur bei der E-Plus Gruppe, Konfliktökonomie, Heft 03/2012, S. 244 ff.

- Lange, Ralf; Kaeding, Peer; Lehmkuhl, Margit; Pfingsten-Wismer, Helge (Hrsg.).
Frischer Wind für Mediation: Konzepte, Methoden, Praxisfelder und Perspektiven der Mediation, Bundesverband Mediation, 2007.
- Mediationsreport. Centrale für Mediation, Dr. Otto Schmidt Verlag, Köln, Heft 1, Januar 2016.
- Metzger, Tilmann. Rezension, Konfliktodynamik, Heft 02/2016, S. 161.
- Metzger, Tilmann; Prior, Christian; Rafi, Anusheh; Thomann, Christoph; Wietfeldt, Doris. Spektrum der Mediation, Heft 56/2014, S. 54.
- Meyer, Bernard. Studienunterlagen PTM 2, Fotoprotokoll, 2016.
- Montada, Leo. Gerechtigkeit – ein Kernproblem in Konflikten und deren Beilegung, Konfliktodynamik, 3. Jahrgang, Heft 01/2014, S. 26 ff.
- Montada, Leo; Kals, Elisabeth. Mediation. Lehrbuch für Psychologen und Juristen, Beltz Psychologie Verlags Union, Weinheim, 2001, S. 39.
- Müller, Silvia. Fazit zu Studienliteratur Kurs VII, Buch 3 – Rollenverteilung in der Mediation, Masterstudium Mediation und Konfliktmanagement, 2015.
- Musäus-Rausch, Nicole. Personalmagazin, 06/2013, S. 36-38.
- Nader, Laura & Todd, Henry F. Jr., Introduction. In: L. Nader & Harry F. Todd Jr. (Hrsg.), *The Disputing Process – Law in Ten Societies*. (S. 1-40) New York: Columbia University Press, 1974.
- Oboth, Monika. Persönlichkeitsentwicklung als notwendiger Bestandteil der Mediationsausbildung, Zeitschrift für Konfliktmanagement, Heft 05/2001, S. 236-239.
- Ortmann, Julia. Ombudspersonen als Konfliktauflöser in Unternehmen. In: Gläßer, Ulla; Kirchhof, Lars; Wendenburg Felix (Hrsg.), *Konfliktmanagement in der Wirtschaft*, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden, 1. Auflage, 2014, S. 41-51.
- Ortmann, Julia. In: Morse, Jan. Tackling Incivility Problems: The ombudsman as Change Agent. In: *Journal of the International Ombudsman Association*, 2010, S. 34.
- Ortmann, Julia. In: PwC/EUV (Hrsg.), *Studie Konfliktmanagement – Von den Elementen zum System*, 2011, S. 28.

- Patera, Mario. Reflexionskompetenz, Zeitschrift für Konfliktmanagement, Heft 05/2001, S. 227-228.
- Ponschab, Reiner. Die Erde ist eine Scheibe und andere Wahrheiten, Zeitschrift für Konfliktmanagement, Heft 04/2014, S. 125.
- Ponschab, Reiner; Anselmann, Jürgen; Hahn, Wolfgang. Von Contarini zu Carter – Erfolgsfiguren und Vorbilder gelungener Mediationen, Zeitschrift für Konfliktmanagement, Heft 5/2013, S. 144-147.
- PwC/EUV (Hrsg.). Studie Konfliktmanagement als Instrument wertorientierter Unternehmensführung, 2013, S.18, 19, 56.
- PwC/EUV (Hrsg.). Studie Konfliktmanagement in der deutschen Wirtschaft – Entwicklung eines Jahrzehnts, Frankfurt am Main, 2016, S. 17, 18, 23, 25, 26, 28, 29, 75, 81.
- Rafi, Anusheh. Spektrum der Mediation, 48. Ausgabe, 2012, S. 44.
- Rauschenbach, Anne-Katrin. Wenn Brainstorming versagt – Kreativitätstechniken in der Mediation, Zeitschrift für Konfliktmanagement, Heft 05/2015, S. 156 ff.
- Risse, Jörg. Wirtschaftsmediation, C. H. Beck-Verlag, München, 2003, S. 456 ff.
- Röpke-Zimmermann, Katarina. Falldokumentation als Konfliktmanagementkomponente. In: Gläßer, Ulla; Kirchhoff, Lars; Wendenburg, Felix (Hrsg.), Konfliktmanagement in der Wirtschaft, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden, 1. Auflage, 2014, S. 127 ff.
- RTMKM. www.rtmkm.de, Downloadbereich für Mitglieder.
- Schüler, Roland. Spektrum der Mediation, 18. Ausgabe, Frühjahr 2005, S. 35.
- Schulz von Thun, Friedemann. In: Thomann, Christoph, Klärungshilfe 2 – Konflikte im Beruf, Rowohlt Taschenbuch Verlag, Hamburg, 4. Auflage, 2010, S. 17.
- Seehausen, Maria. Emotionsregulation in der Mediation, Zeitschrift für Konfliktmanagement, Heft 05/2011, S. 134.
- Spangenberg, Brigitte; Spangenberg, Ernst. Kongruenz und Inkongruenz, Zeitschrift für Konfliktmanagement, Heft 02/2014, S. 48-50.
- Thomas, Kenneth W.; Kilmann, Ralph H. Das Thomas-Kilmann-Modell der Konfliktlösung,

- http://www.opp.com/~media/Files/PDFs/.../TKDL0003e_preview.pdf. Zugriff 26.01.2017.
- Trenczek, Thomas. Allparteilichkeit – Anspruch und Wirklichkeit, *Zeitschrift für Konfliktmanagement*, Heft 06/2016, S. 230 f.
- Trenczek, Thomas. Gute Mediatoren – Zur Fachlichkeit von Konfliktvermittlern, *Zeitschrift für Konfliktmanagement*, Heft 01/2008, S. 19.
- Trenczek, Thomas. Professionalisierung von Mediatoren. In: Gräfin von Schlieffen, Katharina (Hrsg.), *Professionalisierung und Mediation*, C.H.Beck-Verlag, München, 2010, S. 113.
- Troja, Markus; Stubbe, Christian. Lehrmodul 5: Konfliktmanagementsysteme, *Zeitschrift für Konfliktmanagement*, Heft 04/2006, S. 121 ff.
- von Hertel, Anita; Kals, Elisabeth. Mediationskompetenzen, *Konfliktdynamik*, Heft 04/2016, S. 262-264.
- Watzke, Ed. Äquilibristischer Tanz zwischen den Welten: Auf dem Weg zu transgressiver Mediation, Forum Verlag, Bad Godesberg, 4. unveränderte Auflage, 2011.
- Weber, Max. Grundriss der Sozialökonomik, III. Abteilung: Wirtschaft und Gesellschaft, Weber, Marianne (Hrsg.), Tübingen, 1922, S. 28.
- Wendenburg, Felix. Flexible Gestaltung innerhalb fester Strukturen, *Zeitschrift für Konfliktmanagement*, Heft 2/2014, S. 36 ff.
- Werfl, Marlene. Spektrum der Mediation, Frühjahr 2005, S. 34.
- Wesel, Uwe. Frühformen des Rechts in vorstaatlichen Gesellschaften, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main, 1985, S. 133-134.
- Wimmer, Rudolf (im Gespräch mit Rudi Ballreich). *Konfliktdynamik*, Heft 04/2016, S. 326-327.
- Zimbardo, Philip G. & Gerrig, Richard J., *Psychologie*, Springer Verlag, Berlin, 18. Auflage, 2008, S. 2-3.
- Zirkler, Michael. In: *Hinter den Kulissen von Mediation*, von Sinner, Alex; Zirkler, Michael (Hrsg.), Haupt Verlag, Bern, Stuttgart, Wien, 1. Auflage, 2005, S. 16.

Abkürzungsverzeichnis

ADR	Alternativ Dispute Resolution (alternatives Streitbeilegungsverfahren)
B2B	Business to Business – Geschäft zu Geschäft
B2C	Business to Consumer – Geschäft zu Kunde/ Konsument
bspw.	beispielsweise
BSW	Stiftung Bahn-Sozialwerk
BAG NZA	Bundesarbeitsgericht Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht
bzw.	beziehungsweise
ebd.	ebenda
gem.	gemäß
ggf.	gegebenenfalls
GewO	Gewerbeordnung
DFG	Zentrale Gemeinschaft zur Förderung der Forschung an Hochschulen und öffentlich finanzierten Forschungsinstitutionen
EOI	Europäisches Ombudsmann-Institut
EUV	Europa-Universität Viadrina, Frankfurt (Oder)
evtl.	eventuell
grds.	grundsätzlich
hins.	hinsichtlich
i. S. v.	im Sinne von
KMS	Konfliktmanagementsystem
KMP	Konfliktmanagementprogramm
lt.	laut
MUT	Mitarbeiterunterstützungsteam
o. g.	oben genannte
o. Ä.	oder Ähnliches
PwC	PricewaterhouseCoopers AG/Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
RTMKM	Round Table Mediation und Konfliktmanagement der deutschen Wirtschaft
SÖP	Schlichtungsstelle für den öffentlichen Personenverkehr

SAP	Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung (GmbH)
sog.	sogenannte
u. a.	und andere, unter anderem
usw.	und so weiter
u. U.	unter Umständen
vs.	versus
z. B.	zum Beispiel
z. T.	zum Teil
ZKM	Zeitschrift für Konfliktmanagement

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Viadrina-Komponentenmodell eines KMS	17
Abbildung 2: Konfliktauflösungen bei der Deutschen Bahn.....	24
Abbildung 3: Balance zwischen Empathie und Professionalität.....	30
Abbildung 4: Eigene Darstellung zu Thomas-Kilmann-Modell	50
Abbildung 5: Eigene Darstellung in Anlehnung an L. Riskin.....	51
Abbildung 6: „Kipp“-Bild.....	58