



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 gewalttäglichen 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 Huhn, 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., Hozhoogi Naataanii: 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 (söpp)) 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 Konfliktanlaufstellen ist ohne Frage die gegebene, selbstverständlich zu vereinbarende, 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, Konfliktodynamik, Heft 3/2012, S. 244 ff.

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

Interne Konfliktanlaufstellen bieten demgegenüber folgende Vorteile:²²

- einen (in der Regel) niedrigschwelligeren 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 Konfliktanlaufstelle, 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 Klowait, 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 Mediatoren pools 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 anderseits 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; Hacke, 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.