

Konflikte im Beruf sind keine Seltenheit. Mehr und mehr Unternehmen holen sich externe Hilfe von Mediatoren. Diese objektive Instanz soll helfen zu klären. Da der Beruf des Mediators aber nicht gesetzlich geregelt ist, bedarf es einer Standardisierung der Ausbildung, um Qualität für den Kunden zu gewährleisten.



# Wenn zwei sich streiten

Die Qualität der Mediation wird durch die Standards in der Mediatorenausbildung und die Zertifizierung der Teilnehmer durch die Fachverbände sichergestellt. Im folgenden Beitrag wird zuerst die Methode der Mediation sowie das Handwerkszeug und die erforderlichen Persönlichkeitsmerkmale eines Mediators vorgestellt. Im zweiten Teil werden die Ausbildungsstandards der verschiedenen Fachverbände auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede kritisch untersucht.

## Der Konflikt

Ein regionaler Energieversorgungskonzern in Deutschland restrukturiert sich nach der Liberalisierung des Strommarktes. Teil dieses aufwändigen Change-Management-Prozesses sind verschiedene Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung, bei denen den leitenden Mitarbeitern zukünftige Anforderungen an ein modernes Management in Seminaren, Workshops, Coachings und so weiter vermittelt werden. In einem moderierten Workshop zur Optimierung der eigenen Geschäftsprozesse fällt von Abteilungsleiter Heinz M. der Satz: „Ich habe in den letzten Jahren schon viele Strukturen kommen und gehen sehen, ohne mich!“ Weitere Umsetzungsschritte der neuen Struktur verhindert Herr M. in seiner Abteilung unter dem Vorwand widriger Sachzwänge

(mangelnde EDV-Kenntnisse, Arbeitsüberlastung ...). Diese Abwehr aller Neuerungen führt zur einer angespannten Stimmung in seiner Abteilung. Die Mitarbeiter sind demotiviert, die Produktivität sinkt. Ein Personalgespräch mit seinem direkten Vorgesetzten zeigt keinen Erfolg.

Weil das Unternehmen den fachkompetenten Wissensträger Herrn M. halten möchte, sucht es einen Weg, „ihn wieder ins Boot zu holen“. Es beauftragt die Personalentwicklerin Annette D. „etwas in die-

ser Sache zu unternehmen“ ohne den Rechtsweg beschreiten zu müssen.

## Ein Ausweg

Frau D. hat sich bereits mit gängigen Verfahren zur Konfliktlösung (Konfliktmoderation, Coaching, Teamentwicklung, Abmahnung, Aussitzen et cetera) beschäftigt und sich für die Methode der Mediation entschieden. Eine Mediation wirkt unterstützend, wenn zwei oder mehrere Parteien keinen Ausweg aus einem Konflikt finden und keine rechtlichen

## Grundsätze des Mediationsverfahrens

- ▶ **Allparteilichkeit** – Der Mediator begegnet allen Konfliktbeteiligten in gleichem Maße mit Respekt, Wertschätzung und Empathie.
- ▶ **Freiwilligkeit** – Grundlegende Voraussetzung für das Gelingen einer Mediation ist eine freiwillige Teilnahme aller Streitparteien. Eine einvernehmliche Lösung ist nur dadurch zu sichern.
- ▶ **Selbstverantwortung** – Die Teilnehmer einer Mediation bleiben für das Ergebnis selbst verantwortlich. Ein Mediator wird weder Expertenratschläge geben, noch einen Schiedsspruch verhängen. Er ist in der Sache neutral, aber verantwortlich für den Mediationsprozess.
- ▶ **Vertraulichkeit** – Eine Mediation ist vertraulich und nicht öffentlich. Alle Beteiligten verpflichten sich zur Verschwiegenheit.
- ▶ **Zukunftsorientierung** – Die Mediation schaut zwar zunächst auf das Gestern, um die Konfliktursache zu verstehen, verhandelt aber dann im Heute, um einvernehmliche, tragfähige Lösungen für die Zukunft zu suchen.
- ▶ **Win-Win** – In der Mediation wird das Paradigma des Gewinners beziehungsweise Verlierers aufgehoben, zugunsten eines Profits für alle Konfliktbeteiligten.

## Aus dem Werkzeugkoffer des Mediators

### ► Gesprächsführungsmethoden

Der Mediator ermutigt mit Hilfe von Gesprächsführungsmethoden wie zum Beispiel aktives Zuhören, Spiegeln, Doppeln, offene Fragen die Konfliktparteien, über die bisherigen Vorkommnisse zu reden. Er erfragt Sichtweisen, Wahrnehmungen, Emotionen und Bewertungen. Dadurch werden die Interessen und Bedürfnisse des Einzelnen herausgearbeitet, die hinter den Vorwürfen und Anschuldigungen liegen.

### ► Methoden, die einen Perspektivenwechsel herbeiführen

Sich in den Anderen hineinversetzen, die Rolle der Gegenseite einnehmen, „worst-case“-Szenarien und „best-case“-Szenarien durchspielen, dienen dem Kennenlernen und Verstehen der Perspektive des Anderen und der Erweiterung der eigenen Perspektive.

### ► Methoden, die Lernen am Modell begünstigen

In modellhaften Einzelklärungen wie bei der „fish-bowl“-Methode in Teams, werden Konflikte zwischen Einzelpersonen vor der

Gruppe geklärt, dies implementiert eine neue Konfliktkultur in Teams; offene Kommunikation der Mediatoren untereinander vor der Gruppe und hat Vorbildfunktion.

### ► Kreativitätsmethoden

Mindmaps, brainstorming, brainwriting und bildhafte Darstellungen dienen in der Phase der Problemerarbeitung sowie in der Lösungsphase den kreativen Zugang zu Darstellungen und Lösungserarbeitungen. Sie erlauben Ansätze, die zunächst einmal nicht bewertet werden. Oftmals löst dies vorhandene Blockaden.

### ► Verhandlungsmethoden

Methoden wie Verhandeln nach Harvard oder Konsensfindung schulen die Erarbeitung von Win-Win-Lösungen und sichern tragfähige Ergebnisse.

### ► Moderationsmethoden

Alle klassischen Methoden der Moderation und Präsentation, wie Visualisierungstechniken oder Lenken von Gruppenprozessen sind in der Mediation erforderlich.

Schritte einleiten möchten. Der externe Vermittler unterstützt die Beteiligten darin, eigenständig zu einer einvernehmlichen Lösung zu kommen, bei der beide Seiten gewinnen und niemand das Gesicht verliert („Win-Win-Lösung“). Dabei ist ein Mediator verschiedenen Grundsätzen verpflichtet.

### Vorteile für das Unternehmen

Mögliche Anwendungsfelder für Mediation in der Wirtschaft sind firmeninterne Konflikte wie zum Beispiel in Teams, zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, zwi-

schigen Gesellschaftern/Geschäftsführung und Betriebsrat sowie bei externen Konflikten mit Kunden, Lieferanten und Interessengruppen.

Nach Forschungsergebnissen aus den USA liegt die Erfolgsquote bei Mediationsverfahren zwischen 70 und 90 Prozent, das heißt, sie bringen enormen betriebswirtschaftlichen Nutzen.

Folgende Vorteile einer Wirtschaftsmediation sieht Frau D. für ihr Unternehmen:

- Eine zeitnahe Konfliktlösung. Sie bewirkt ein schnelles Wiedererlangen des Handlungsspielraumes seitens des Unternehmens.

- Die Kosten des Verfahrens sind durch frei verhandelbare Mediationssätze überschaubar.

- Alle Konfliktparteien erarbeiten eine tragfähige Win-Win-Lösung. Das Unternehmen hat so Gestaltungsspielraum.

- Es werden Signale der konstruktiven Konfliktkultur im Unternehmen gesetzt.

Verband	BM
<b>Name</b>	Bundesverband Mediation e.V. Fachverband zur Förderung der Verständigung in Konflikten
<b>Sitz</b>	Minden
<b>Gründung</b>	1992
<b>Mitglieder</b>	770
<b>Geschäftsstelle</b>	BM Inge Thomas-Worm Kirchweg 80 34119 Kassel
<b>Telefon</b>	+49 (0)561 73964-13
<b>Fax</b>	+49 (0)561 73964-12
<b>E-Mail</b>	info@bmev.de
<b>Web</b>	www.bmev.de

Gerade in Change-Management-Prozessen dient dies der Vertrauensbildung.

► Imageschäden durch ungewollte Publicity werden vermieden.

### Methodenkompetenz

Bei der Suche nach einem geeigneten Mediator stellt sich Personalentwicklerin Annette D. die Frage: Welche Voraussetzungen muss ein kompetenter Mediator erfüllen? Ist ein erfahrener Moderator, Personalentwickler oder Trainer im Bereich Kommunikation und Konfliktmanagement zwangsläufig auch ein erfolgreicher Mediator oder bedarf es einer speziellen Ausbildung?

„Mediator“ ist wie „Coach“ keine gesetzlich geschützte Berufsbezeichnung. Jeder darf sich – ungeachtet der eigenen Qualifikation – diesen Titel geben. Mediation ist ein selbstständiges professionelles Verfahren und benötigt deshalb eine fundierte Ausbildung. Diese vermittelt die nötige Prozess- und Methodenkompetenz.

### Ausbildungsinstitute und Fachverbände

Einige Ausbildungen sind auf die besonderen Bedürfnisse der Wirtschafts- und Arbeitswelt zugeschnitten. Zusätzlich zur Mediations-Basiskompetenz werden Themen wie zum Beispiel der Umgang mit Hierarchien, Mobbing, Erkennen von Organisationsspezifika, Grundlagen der Wirtschaftswissenschaften, Mediation bei Sanierungen, Fusionen oder Unternehmensnachfolge vermittelt. Der Weiterbildungsmarkt ist vielfältig und das Spektrum

Anzeige



BMWA	GWMK	DGMW	CfM	BAFM
Bundesverband Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt e.V.	Gesellschaft für Wirtschaftsmediation und Konfliktmanagement e.V.	Deutsche Gesellschaft für Mediation in der Wirtschaft e.V.	Centrale für Mediation GmbH & Co. KG	Bundes-Arbeitsgemeinschaft für Familien-Mediation e.V.
München	München	Stuttgart	Köln	Berlin
1996	1998	1998	1998	1992
circa 200	118	circa 70	786	558
BMWA e.V. RA Martina Wurl Severinstraße 9 18209 Bad Doberan	GWMK e.V. Anita Port Brienerstraße 9 80333 München	DGMW Charlottenstraße 29/31 70182 Stuttgart	CfM Eva Hild Unter den Ulmen 96-98 50968 Köln	BAFM Sabine Zurmühl Eisenacher Straße 1 10777 Berlin
+49 (0)38203 7762-0	+49 (0)89 5786-9492	+49 (0)711 2376812	+49 (0)221 93738-801	+49 (0)30 23628266
+49 (0)38203 7762-22	+49 (0)89 5786-9538	+49 (0)711 2376811	+49 (0)221 93738-926	+49 (0)30 2141757
info@bmwa.de	info@gwmk.de	info@dgmw.de	cfm@mediate.de	bafm-mediation@t-online.de
www.bwma.de	www.gwmk.de	www.dgmw.de	www.centrale-fuer-mediation.de	www.bafm-mediation.de

reicht von eintägigen Crashkursen über universitäre Aufbaustudiengänge bis hin zu umfangreichen berufsbegleitenden Ausbildungen.

Viele Mediatoren bringen darüber hinaus Vorkenntnisse aus ihren Ursprungsberufen mit. Menschen aus psychosozialen Berufen und Juristen stellen einen Großteil der Mitglieder der Mediatorenfachverbände. Nicht jeder hat jedoch das Ziel, Mediatoren zu seinem Beruf zu machen. Viele suchen eine neue Methode des Konfliktmanagements, um sie im Rahmen ihrer bisherigen Tätigkeit, zum Beispiel als Führungskraft, Personalentwickler oder Betriebsrat anzuwenden oder aber sich ehrenamtlich in Fel-

dern wie Nachbarschaftsprojekten oder politischen Projekten zu engagieren.

Zahlreiche Mediatoren haben sich in Fachverbänden organisiert. Diese verstehen sich als Interessenvertretung, als Forum für Austausch und Vernetzung und als Instrument der Qualitätssicherung und Weiterentwicklung der Methode. Wie bei den Ausbildungsgängen bereits beschrieben, gibt es auch hier ein Spektrum von „inklusive“ Verbänden, wie dem Bundesverband Mediation e.V. (BM) und „exklusiven“ Verbänden, wie dem Bundesverband Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt e.V. (BMWA) oder der Bundes-Arbeitsgemeinschaft für Familien-Mediation e.V. (BAFM). Der BM ver-

steht sich als übergreifender Interessenvertreter aller Mediationsrichtungen („inklusive“), BMWA und BAFM als Fachverbände einer speziellen Mediationsausrichtung („exklusive“). Die Suche nach einem Mediator unterstützen alle Fachverbände durch Vermittlung geeigneter Mediatoren.

## Richtlinien und Standards

Die Verbände haben Richtlinien entwickelt, die angesichts der hohen fachlichen und persönlichen Anforderungen, die an qualifizierte Mediatoren gestellt werden, der Qualitätssicherung dienen. Neben einer fundierten Ausbildung ist vor allem die unabhängige Anerkennung als Mediator gemäß speziellen Verbandsvorgaben wichtig. Die Verbände unterscheiden sich bereits in den Voraussetzungen für eine Anerkennung und Ausbildung. Teilweise ist die Ausbildungszulassung auf bestimmte Berufsgruppen (psychosoziale und juristische Berufe) beschränkt.

Die Spanne der für eine Anerkennung geforderten Ausbildungsstunden reicht von 90 Stunden bis mindestens 200 Stunden. Die Stunden verteilen sich auf eine festgelegte Anzahl von Unterrichtseinheiten an Seminaren, Supervision, Intervention und Mitarbeit in Ausbildungsgruppen.

Folgende gemeinsame Ziele verbinden die unterschiedlichen Verbände:

- ▶ Eine fundierte interdisziplinäre Ausbildung als Basis einer qualifizierten beruflichen Ausübung der Mediation.
- ▶ Ein ethisches Selbstverständnis, das sich der fairen, kooperativen Konfliktlö-

## Persönlichkeitsmerkmale

### ▶ Fähigkeit zur Empathie und menschliche Reife

Sich wertschätzend einfühlen, gepaart mit der Fähigkeit sich abgrenzen zu können, erlaubt menschliche Nähe, ohne selbst in einen Konflikt hineingezogen zu werden.

### ▶ Authentizität

Streitende Parteien haben feine Antennen für aufgesetztes und antrainiertes Verhalten. Mediation lässt sich nicht auf eine Methode reduzieren, sie ist eine Haltung.

### ▶ Fähigkeit, Strukturen zu erkennen und Struktur zu geben

Konflikte werden von den Betroffenen oft als chaotisch und unberechenbar empfunden.

Der Mediator erkennt und vermittelt Strukturen und Konfliktmuster. Er entwirrt das Knäuel aus Gefühlen, Interessen und Bedürfnissen zusammen mit seinen Klienten.

### ▶ Humor

Angesichts einer angespannten und aufgeladenen Situation ein konstruktives Gesprächsklima aufzubauen, ist meistens schwierig. Humor löst Blockaden und entspannt die Atmosphäre.

### ▶ Belastbarkeit

Konflikte sind dynamisch. Ein Mediator sitzt zwischen Zugluft und Sturm. Dies erfordert psychische, mentale und auch physische Belastbarkeit.

Verband	BM	BMWA	GWMK	DGMW
<b>Unabhängige Zertifizierung als Mediator möglich?</b>	Mediator/in BM, Ausbilder/in für Mediation BM	Mediator/in BMWA, Lehrtrainer/in BMWA, Ausbildungsinstitut BMWA	nein	WirtschaftsmediatorIn (DGMW)
<b>Zertifizierung seit</b>	2000	2001	Ausbildungsangebot seit 2001	1998
<b>Anerkennung Mediator (Antrag/Zertifiziert)</b>	59/167	circa 30/10	–	–/12
<b>Anerkennung Ausbilder (Antrag/Zertifiziert)</b>	23/87	3/10	–	–
<b>Zulassungsvoraussetzungen zur Ausbildung</b>	keine	- Vollendung 26. Lebensjahr - Akademische Ausbildung - mind. 2-jährige Berufserfahrung - persönliche Reife - positives Menschenbild	keine	- akademische Ausbildung - 2-jährige Berufserfahrung
<b>Mindeststundenzahl</b>	120 h Grundlagen in Mediation 30 h Spezifische Kenntnisse 30 h Supervision 20 h Co-, Inter- oder Supervision 200 h	150 h Seminare in Mediation 30 h Selbsterfahrung 20 h Supervision 30 h Arbeit in peer groups 200 h	120 h Seminare	150 h Seminare in Mediation 30 h Supervision 20 h Super-/Covision, _____ Hospitation 200 h
<b>Anerkennungsbedingung</b>	- Ausbildung gemäß Standards - Anerkenntnis des ethischen Selbstverständnisses des BM - 4 Falldokumentationen - Nachweis der Netzwerkarbeit	- Ausbildung gemäß Standards - Abschlussarbeit - 4 Falldokumentationen - Kolloquium	- Fallstudie oder - Essay zu einem aktuellen Thema der Wirtschaftsmediation - 1/2-stündiges Prüfungsgespräch	- Ausbildung gemäß Standards - 4 Falldokumentationen
<b>Anmerkung</b>	Die Anerkennung erfolgt personenbezogen, Institute werden nicht zertifiziert.	Derzeit gibt es 6 Ausbildungsinstitute BMWA.	Ausbildungsteilnehmer erhalten ein Zertifikat „Wirtschaftsmediator IHK“ (bisher circa 80 Absolventen).	Eine Zertifizierung von Trainern und Ausbildungsinstituten ist geplant. Eine Anerkennungs- und Zertifizierungsrichtlinie wird voraussichtlich im Mai 2003 erlassen.

sung und der Allparteilichkeit gegenüber den Konfliktparteien verpflichtet.

► Die Fähigkeit, eigene Macht- und Wirkungsansprüche zugunsten der Selbstverantwortung der Beteiligten zurückzustellen.

Gemeinsamkeiten in den Methoden der Ausbildung sind:

► Neben dem Vermitteln der theoretischen Grundlagen,

► das Sammeln praktischer Erfahrung durch Rollenspiele und Übungen,

► intensive Auseinandersetzung mit dem eigenen Konfliktverhalten,

► Anwenden von verschiedenen Gesprächs-, Verhandlungs- und Interventionstechniken sowie

► praktisches Umsetzen von Moderations- und Kreativitätstechniken.

Unterschiede bestehen in der Vermittlung spezifischer Feldkompetenzen für die Fachdisziplinen der Mediation.

Durch steigende Mitgliedszahlen erhält ein Verband Renommee und ein höheres Budget, aber was bringt einem Mediator die Anerkennung seiner Ausbildung?

**Wert der Gütesiegel**

Die Anerkennung sichert qualitative Mindeststandards in einem gesetzlich nicht geregelten Berufsfeld. Sie definiert Umfang und Inhalt der Ausbildung und sichert damit deren Mindestqualitätsstandards. Durch Festlegung der Mediationsmodelle wird die Methode gesichert und weiterentwickelt. Darüber hinaus bietet sie Mediatoren ein Marketingargument. Allerdings werden die meisten Anerkennungen durch die Verbände erst seit zwei, drei Jahren verliehen und sind daher unter deren Mitgliedern noch gering.

Unabhängige Anerkennungen sind schwer von internen Zertifikaten, die im Rahmen von Ausbildungen verliehen werden,

zu unterscheiden. Nach wie vor orientieren sich viele Personalentwickler an Zertifikaten, ohne dabei kritisch zu hinterfragen, nach dem Motto: „Zertifikate und Anerkennungen schaden nie“. Aus Kundensicht ist die Vielzahl der Anerkennungen verwirrend und der Mangel an Transparenz führt zu einem Güteverlust der Siegel.

Ein einheitlicher Standard in den Ausbildungs- und Anerkennungsrichtlinien, ausgedrückt in einem gemeinsamen Anerkennungssiegel, wäre wünschenswert und der Qualitätssicherung dienlich. Angesichts der Konkurrenzsituation der unterschiedlichen Verbände und der damit verbundenen eigenen Interessen fragen sich die Autoren, ob diese zugunsten eines übergeordneten Interesses zurückgestellt werden können. Da sich einige der Ausbildungsstandards schon in weiten Strecken gleichen, beziehungsweise iden-

CfM	
nein	Mediator/in (BAFM)
Ausbildungsangebot seit 2001	1992
-	-/circa 300
-	-/36
keine	- psychosoziale oder juristische akademische Ausbildung - 2-jährige Berufserfahrung - Möglichkeit Mediation zu praktizieren
72 h Grundausbildung 18 h Vertiefung (inkl. Supervision) 90 h Mediator CfM 90 h Mediator CfM 20 h Seminar Wirtschaftsmediation 110 h Wirtschaftsmediator CfM	140 h Seminare in Mediation 30 h Supervision, 30 h nach Wahl 200 h
- 2 Falldokumentationen	- Ausbildung gemäß Standards - 4 Falldokumentationen
Ausbildungsteilnehmer der Grundausbildung erhalten ein Zertifikat „Mediator CfM“ (bisher circa 100 Absolventen), Teilnehmer des Aufbaukurses ein Zertifikat „Wirtschaftsmediator CfM“	Auch wenn die BAFM nur Familien-Mediatoren zertifiziert, bieten einzelne, an die BAFM angeschlossene Institute, Aufbaumodule in Wirtschaftsmediation an.

tisch sind, dürfte die praktische Umsetzung daran nicht scheitern.

Interessenvertretungen einzelner Berufsgruppen, die aus standespolitischen und finanziellen Interessen eine Beschränkung von Mediation fordern, behindern Formen der interprofessionellen Kooperation und Vernetzung. Um die Kompetenz der jeweiligen Berufserfahrung von verschiedenen Fachkräften synergetisch nutzen zu können, darf Mediation nicht überreguliert und eingeschränkt werden. Dies kommt nicht zuletzt den Klienten einer Mediation zugute.

Mediation verpflichtet sich einer ethischen Grundhaltung und

impliziert damit auch die Etablierung einer konstruktiven Streitkultur auf breiter gesellschaftlicher Basis. Die Verbreitung von Mediation sollte hier keine Einschränkungen erfahren.

### Zusätzliche Anforderungen

In der zentralen Frage der Qualitätssicherung ist aber wie in vielen Weiterbildungsbereichen eine fachliche Anerkennung allein nicht ausreichend. Mindestens genauso relevant sind Praxis- und Lebenserfahrung. Qualifizierte Mediatoren sind keine Theoretiker. Sie brauchen hohe praktische Erfahrung und neben der Fach- eine überdurchschnittliche soziale Kompetenz.

## Prozessmodell der Mediation

1. Der **Einleitung** kommt in der Mediation eine besondere Bedeutung zu. In ihr werden Rahmenbedingungen und Ziele der Mediation geklärt, Regeln vereinbart und ein Mediationsvertrag abgeschlossen.
2. In der nächsten Phase stellen die Konfliktparteien ihre **Sichtweisen des Konfliktes** dar.
3. Diese werden anschließend vertieft, in dem die Tiefenstrukturen, zum Beispiel **Interessen und Bedürfnisse**, erarbeitet werden. Besonders wichtig ist

eine zunehmend offenere und zugewandte Atmosphäre der Streitenden untereinander, die zu einem Verständnis der gegenseitigen Sichtweisen führt.

4. Auf dieser Basis werden möglichst viele kreative **Lösungsoptionen** generiert und in einem zweiten Durchgang bewertet und ausgewählt.
5. Die Mediation endet mit einer **vertraglichen Vereinbarung**, in der die Lösungsumsetzung festgelegt wird. Abschließend wird noch die Erfolgskontrolle verabredet.

Methoden-Know-how, Wissen über betriebswirtschaftliche Zusammenhänge und Trainererfahrung bilden eine gute Basis für Streitvermittler, reichen aber alleine nicht aus.

Und unser Konflikt im Energieversorgungskonzern? Annette D. unterhielt sich mit der befreundeten Personalentwicklerin eines anderen Unternehmens. Diese hatte gerade gute Erfahrungen mit einer Mediatorin bei einer Teamentwicklungsmaßnahme gemacht. Wie in der Organisations- und Personalentwicklungsbranche durchaus üblich und sinnvoll, werden viele Aufträge über Empfehlungen vermittelt. Zwischen dem veränderungsmüden Abteilungsleiter und seinem Vorgesetzten wurde in einer Mediationsvereinbarung beschlossen, dass dieser im

Konzern neue Aufgaben übernimmt. Dabei erhält er zukünftig mehr Fach- und weniger Mitarbeiterführung. Die Blockadesituation in der Abteilung wird dadurch aufgehoben, die Fachkompetenz bleibt dem Unternehmen erhalten. Eine kostenintensive Neubesetzung konnte vermieden werden. ■



### Autoren

**Christian Bähler,**  
**Elke Schwertfeger,**  
Mitbegründer  
des mediationsbüro  
freiburg, Telefon: 0761/  
2022200, info@mediati-  
onsbuero-freiburg.de,  
www.mediationsbuero-  
freiburg.de



Anzeige

**tagungserfolg.de**  
mit einem Klick zum effizienten Tagungspartner