

Prinzipienkonflikte zwischen Wirtschaftsmediation und Projektmanagement

Falk, Gerhard

In: Schriftenreihe des Eidgenössischen Personalamtes EPA (Hg.)

Interventionen im öffentlichen Raum, ikpm – Internationaler Kongress für Projektmanagement und Mediation, Universität Klagenfurt, 19. – 21. Januar 2006

S. 195 – 205

Workshop 2

Prinzipienkonflikte zwischen Wirtschaftsmediation und Projektmanagement

WS-Leitung: Gerhard Falk

Teilnehmerinnen und Teilnehmer:

Verena Achenbrenner, Ralph Böker, Manfred Brauneis, Karin Elisabeth Fuchs, Eva Füssinger, Arthur Galbavy, Roland Gareis, Jean-Claude Grossrieder, Juan Gut, Armin Hanschitz, Mario Hartl, Robert Haselmayer, Carmen Hedenig, Claudia Kary, Elisabeth Koncilia, Georg Köhne, Silvia Kutrowatz, Gerda Laurer, Josef Neugebauer, Hans-Peter Ritt, Daniel H. A. Rose, Christian Ruppert, Romana Schwarzgruber, Anna Sommer, Isabella Steindl, Walter Steinmetz, Sabine Stastny, Julia Valant, Andrea Valentitsch, Iris Velik, Manfred Wieser, Alfred Zauner, Norbert Zeppitz, Dagmar Zuchi

Dokumentation:

Solweig Münzel-Münzthal
Martina Rauter

Vorspann

Das Thema des Workshops wird aus Sicht der Mediation beleuchtet, betont Gerhard Falk seinen Zugang. Da er kein Experte in der wissenschaftlichen Betrachtung des Projektmanagements sei, lade er Vertreter und Vertreterinnen dieser Disziplin explizit dazu ein, sich verstärkt in die Diskussion einzubringen.

In Anlehnung an Stephan Breidenbach unterscheidet Gerhard Falk als ein Beispiel von möglichen Prinzipien- oder Zielkonflikten innerhalb der Mediation, fünf Zielrichtungen der Mediation: «Autonomie», «Serviceleistung», «Gesellschaft» bzw. «Gesellschaftsveränderung», «Versöhnung» und «Zugang zum Recht». Auf Grund unterschiedlicher Stile bzw. dieser Zielrichtungen könne es innerhalb der Mediation zu Konflikten kommen, stellt Gerhard Falk einleitend fest.

Die vermutlich bekannteste Zielrichtung ist jene der Autonomie. Sie betont die Selbstbestimmung der teilnehmenden Parteien. Die inhaltliche Verantwortung liegt bei den Medianden. «Dieses Modell hat die Vorteile, dass sich die Parteien besser identifizieren können und als Mediator inhaltlich nichts bekannt sein muss», beschreibt Gerhard Falk das idealtypische Leitbild. «Was würde der autonomieorientierte Mediator fokussieren?», gibt Gerhard Falk die Frage an die Teilnehmenden weiter. Als zentrale Aufgaben des Mediators bzw. der Mediatorin werden die Verantwortung für den Prozess und die Stärkung der Parteien identifiziert.

«Die zweite Zielrichtung (Serviceleistung) zeigt sich in der Wirtschaftsmediation deutlicher. In der Wirtschaft muss es meist schnell gehen und Kooperationen können sich oft leichter lösen als in privaten bzw. familiären Bereichen», erläutert Gerhard

Falk. Nach dem Fokus der Mediatoren und Mediatorinnen mit der Zielrichtung Serviceleistung gefragt, wird von den Teilnehmenden die Ergebnisorientierung genannt. Der Mediator bzw. die Mediatorin sind nicht mehr im gleichen Masse ergebnisneutral wie in anderen Modellen. Es gebe auch Modelle, beschreibt Gerhard Falk, in denen sich Mediatoren und Mediatorinnen für ein zustande gekommenes Ergebnis bezahlen lassen. Daraus resultiere, dass Interventionen anders erfolgen würden. «Wir haben uns diese Modelle selbstverständlich bei Praktikern angesehen. Praktiker aus dem Mediation Center in San Diego hatten dazu den Slogan «you've got a problem, we solve it», veranschaulicht Gerhard Falk dieses Modell.

Unter der Zielperspektive «Gesellschaftsveränderung» zielen Mediatoren und Mediatorinnen primär nicht auf die Autonomie der Parteien oder ein gewünschtes Ergebnis, sondern möchten bewusst oder unbewusst mit ihren Interventionen eine gesellschaftliche Veränderung provozieren. Gerhard Falk erläutert dies an einem Fallbeispiel: «In einem Rollenspiel zu einer Scheidungsmediation sagte die Frau zum Mann, er könne die Kinder haben, sie wolle mit ihrem Freund nach Australien auswandern.» Ein im Training befindlicher Mediator habe im Rollenspiel darauf hin die Frau mit folgender Frage konfrontiert: «Was haben Sie denn für eine Auffassung von Mutterschaft?» Mit dieser Frage habe der Mediator seine eigene – gesellschaftlich geprägte – Vorstellung von Mutterschaft transportiert, sagt Falk. Er sei nicht bei der Frau geblieben, die ihre Wünsche formuliert hätte. Mit der Zielrichtung «Autonomie» gäbe es hier z. B. einen Konflikt.

Versöhnung als Zielrichtung von Mediation, erklärt Gerhard Falk mit dem Beispiel eines Partnerschaftskonfliktes aus der Geschäftswelt: «Zwei seit fünf Jahren erfolgreich zusammenarbeitende Partner wollen sich trennen. Nach dem Modell der Autonomie würde der Mediator dem relativ gelassen gegenüber

stehen und ein Konzept mit den Partnern erarbeiten.» Schwierig wird es für sie oder ihn allerdings hier, wenn als Mediationsziel nach aussen z. B. die Autonomie transportiert wird, der Mediator oder die Mediatorin jedoch bewusst oder unbewusst die Versöhnung als Ziel der Mediation verfolgt. Die Ziele kollidieren.

Eine insgesamt weniger wichtige, aber weitläufige Dimension ist die des Zugangs zum Recht. Mediatoren und Mediatorinnen verfolgen demnach die Intention, jenen zum Recht zu verhelfen, die sich dieses Recht nicht leisten können oder uninformiert sind. Als Beispiele führt Gerhard Falk Ombudsstellen, den Bereich des Konsumentenschutzes oder die Patientenanzwaltschaft an. Auch dieses Ziel kollidiert mit den anderen.

Zwei kurze Statements unterbrechen das Referat. Alfred Zauner kritisiert den Begriff der Gesellschaftsveränderung in Verbindung mit dem beschriebenen Beispiel. Gerhard Falk beziehe sich, so Zauner, auf gesellschaftliche Werte, die Veränderungen seien aber nicht vorhanden. Gerhard Falk stimmt dem Einwand partiell zu und setzt den zweiten Teil des Wortes in Klammer. Die Frage sei aber, was der Mediator, die Mediatorin, eigentlich erreichen will. Andrea Valentitsch macht darauf aufmerksam, dass Versöhnung auch eine Trennung sein kann, nach der sich die Parteien trotzdem noch in die Augen schauen können. Die fünf Dimensionen seien daher nicht zu trennen. «Obwohl der ganze Prozess autonomiefokussiert ist, kann die Versöhnung ein Element der Mediation sein» führt Valentitsch weiter aus. Falk dazu: Die Unterscheidung der Ziele sei eine analytische und beziehe sich auf den jeweiligen Schwerpunkt. Versöhnung sei bei Autonomie etwa eine nicht unerwünschte Nebenwirkung.

Der nächste Schwerpunkt des Referates ist der Frage gewidmet, ob «es andere, potentiell widersprüchliche Zonen zwischen Wirtschaftsmediation und Projektmanagement» gibt. Einen möglichen Unterschied sieht Gerhard Falk im Transparenzprin-

zip: «Es meint, dass von Seiten der Medianden Informationen einfließen sollen, dass der Mediator offen legt, was er oder sie vorhat. Dass alles in diesem Vertrauensraum einen Platz hat, um Perspektiven gewinnen zu können. Und zwar auch zwischen Gegnern.» Soll hingegen ein Projekt mit klaren Zielen umgesetzt werden und ist eventuell auch eine Gegnerschaft zu erwarten, können Strategien, so vermutet Gerhard Falk, nicht in diesem Ausmass veröffentlicht werden. Das Transparenzprinzip kann daher eine Spannungszone darstellen, die Mediation und Projektmanagement unterscheidet.

«Das Vorgehen über Konsens bedeutet, dass unter den Gegnern immer wieder schrittweise vereinbart wird, was zu tun ist. Der Mediator ordnet nicht an, sondern vereinbart die Schritte mit den Parteien», beschreibt Gerhard Falk ein weiteres Prinzip der Mediation. Im Projektmanagement hingegen werden nach Massgabe der Rahmenbedingungen Schritte gesetzt. Wobei diese nach Weisung der Organisation oder unter Anleitung umgesetzt werden.

Die Mediation setze zudem mitunter bewusst auf Formlosigkeit und Informelles. So hätten etwa im Rahmen des Mediationsverfahrens am Wiener Flughafen Beteiligten Schuldgefühle entwickeln, weil sie sich informell (ausserhalb der Sitzungen) ausgetauscht («gemauschelt») hatten, erzählt Gerhard Falk. Später wurde festgelegt, dass «gemauschelt» werden darf, wenn die Informationen im Nachhinein transparent gemacht werden – eine wichtige Entlastung für die Betroffenen.

Ungeklärt sei auch, ob das für die Mediation gesetzlich verankerte Leitprinzip der Fairness auch im Projektmanagement ein Ziel sei, fragt Gerhard Falk. Das Prinzip der Unmittelbarkeit beziehungsweise der direkten Kommunikation werde vermutlich im Projektmanagement auf Grund der erhöhten Komplexität keines sein. «Alle sollen in der Mediation gewinnen, auch im Sinne der Suche nach einem Erweiterungspotenzial», verweist Ger-

hard Falk auf das Prinzip, ein «win-win»-Ergebnis in der Mediation zu erreichen.

Eine weitere mögliche Differenz skizziert Falk in Bezug auf die Rolle der Auftraggeberinnen und Auftraggeber: «In einer wenig komplexen Mediation, ist der Auftragnehmer quasi ident mit dem Auftraggeber. Damit ist gemeint, dass die Parteien den Mediator beauftragen, der die Konfliktlösung jedoch an diese redelegiert», illustriert Gerhard Falk. Idealtypisch fungiere der Mediator oder die Mediatorin als Katalysator. Im Projektmanagement sollen oder müssen diese Rollen hingegen auseinander fallen.

Mediatoren oder Mediatorinnen könnten in einem Betrieb, zu dem sie in einem Angestelltenverhältnis stehen («in-house-mediation»), nur Mediationen durchführen, wenn sie weisungsfrei und nicht berichtspflichtig sind, so Gerhard Falk zum Prinzip der Weisungsfreiheit – eine weitere Differenz zum Projektmanagement. Überlegungen in diesem und anderen Zusammenhängen betreffend das zentrale Prinzip der «Neutralität» könnten hier nicht näher ausgeführt werden, bedauert Gerhard Falk.

An dieser Stelle verweist Gerhard Falk nur noch auf weitere Begriffe, die er auf Flipchart gesammelt und für die nachfolgende Gruppenarbeit vorbereitet hat. Mediation achte auf eine «Verlangsamung der Prozesse», habe «Freiwilligkeit» als allumfassendes Prinzip, suche und integriere den «Widerspruch», stelle «Machtgleichgewicht» her, sei «im Ergebnis offen», ziele auf «Gerechtigkeit» und «redelegiere» Konflikte an die Klienten und Klientinnen, fasst Gerhard Falk die aufgeführten Dimensionen zusammen. Darüber hinaus seien Auftragnehmer und Auftraggeber, wie bereits erwähnt, in Mikromediationen oftmals ident.

Gerhard Falk ersucht nun die Teilnehmenden zu den skizzierten Begriffen Stellung zu nehmen bzw. Differenzen oder Prinzipgleichheit festzulegen. Zunächst geht es um die Frage, ob man im Projektmanagement unter Umständen Zwischenphasen braucht, in denen man das Projekt noch einmal überarbei-

tet, überdenkt und eine Weile liegen lässt (so man es sich leisten kann) um die Sache differenzierter zu betrachten. In der Mediation komme dies häufig vor.

Karin Fuchs berichtet aus einer Gruppe, dass das immer vom Fokus abhängig sei und insofern differenziert betrachtet werden müsse. Zum einen liege es sehr stark daran, ob so eine Zeit auch finanziert wird, ob sie ganz gezielt ins Budget eingearbeitet wird (zum Beispiel im Sinne von Innovationsprojekten und dergleichen), zum anderen daran ob es politisch getragen wird (Verlangsamung kostet Geld) und schließlich sei es auch davon abhängig, ob es von der Grundsatzhaltung her als sinnvoll oder eben als unsinnig eingestuft wird. So sei es zum Beispiel bei Software-Projekten sogar fast Status quo, so etwas einzubauen, da gebe es auch die dementsprechenden Methoden dafür. Bei anderen Projekten zählten hingegen im Prinzip nur das Budget und die Einhaltung von Terminen.

Manfred Brauneis meint darauf: «Mir gefällt das «Differenziert» in diesem Zusammenhang nicht so besonders gut, weil differenziert muss man eigentlich alles betrachten. Natürlich muss man beim Projektmanagement manchmal die Geschwindigkeit herausnehmen, weil es andere beteiligte Menschen oder Gruppen nicht verstehen, nicht so schnell begreifen, nicht so schnell akzeptieren können etc. Aber das Grundprinzip des Projektmanagements ist es, die Dinge zumindest so schnell wie möglich zu gestalten. Das könnte in der Mediation anders sein.»

Christian Ruppert berichtet aus einer weiteren Gruppe: «Wir haben als Konsens den Erfahrungswert zusammengetragen, dass man als Projektmanager am Anfang verlangsamen muss, bis man einen Projektauftrag hat, eine Planung, die o.k. ist, dann hat man als Projektmanager in der Regel die Aufgabe, Gas zu geben, zu beschleunigen.»

Zum Thema Freiwilligkeit meint Karin Fuchs, Freiwilligkeit sei ein Punkt, der von der Unternehmenskultur oder Organisations-

kultur sehr stark gefördert werden könne. Und zwar im Sinne eines *Pools an freiwilligen Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeitern oder Menschen, die sehr gerne Projektarbeit machen*. Auf der anderen Seite gebe es immer wieder Stellen, die über ein ganz bestimmtes Know-how verfügen, die unabkömmlich seien und daher immer wieder angesprochen werden. Da sei also die Freiwilligkeit so eine Frage. Ihrer Meinung nach sollte Freiwilligkeit im Vordergrund stehen, aber das operative Geschäft habe immer Vorrang.

Iris Velik hat festgestellt, dass es in der Projektorganisation oft auch darum geht, Personen in bestimmten Funktionen im Projekt zu haben – manchmal auch nicht freiwillig. Die Rolle soll also im Projekt drinnen sein (Funktionszwang). In der Mediation hingegen gibt es das Prinzip der Freiwilligkeit, weil Mediationen nahezu immer personenbezogen sind.

Manfred Wieser ist als Projektleiter tätig und hat bei seinen Projekten, die oft abteilungsübergreifende, strategische Projekte sind, bei denen viele Expertinnen und Experten zum Einsatz kommen, erfahren, dass es äusserst wichtig ist, dass diese auch mitwirken wollen. «Ich muss mich als Projektleiter sehr bemühen, dass diese Experten wirklich freiwillig da sind.»

Hans-Peter Ritt steht Mediation kritisch gegenüber: «Ich denke, dass wir nicht Äpfel und Birnen vergleichen dürfen. Das heisst Mediation zwischen Einzelpersonen gegen Projekte in Organisationen. Das ist nicht vergleichbar, deshalb gibt es gar keine Entscheidung über das Prinzip. Wenn aber, so muss man das mit einer grossen Mediation vergleichen, wo auch Personen aus der Organisation hindelegiert werden. Dann schaut es schon wieder anders aus.»

Gerhard Falk unterschreibt das, «sogar sehr». Dennoch sollte man, wenn man sich die Projekte anschaut, komplexe Systeme vergleicht und die Prinzipien betrachtet, versuchen, herauszufinden: Was bleibt übrig, wenn ich es näher anschau? Oder

verschwimmt dann alles?» Hans-Peter Ritt nennt genau das die Irritation, die ihn beschäftigt. Er habe die Einladung bekommen, zum einen etwas sehr Entwickeltes mit etwas relativ Neuem zu vergleichen – zumindest komme ihm dies inhaltlich so vor. Wenn nämlich die Situation Auftraggeber – Auftragnehmer ein Problem sei, dann müsse diese Disziplin sehr jung sein. In der Supervision, im Coaching, in der Psychotherapie, in der Organisationsentwicklung, in der Unternehmensberatung sei dieses Problem längst geklärt. Es gebe dort die klare Unterscheidung zwischen Auftraggeber und Klient. Freiwilligkeit als «Wert» sei vielleicht vor Jahrzehnten in der Gestalttherapie noch ein Thema gewesen. In einem Beratungsprozess komme es auf den Auftrag an, und die Auftragsklärung sei eine ganz wichtige Phase. Das führt ihn zur Frage, ob hier nicht Ergebnisse aus anderen Disziplinen ignoriert werden? Im Projektmanagement sei die Zielorientierung und Bindung an einen Auftrag und einen Auftraggeber ein ganz wichtiges Prinzip. Auch das von Gerhard Falk angeführte Prinzip der Gerechtigkeit würde sich im Projektmanagement über die Frage: «Was sagt der Auftrag?» klären. «Ich denke, den von Gerhard Falk als Mediationsprinzip aufgezeigten Begriff «Wert» gibt es im Projektmanagement so nicht.»

Heinrich Kopecky meint zu Gerechtigkeit, dass man zwischen dem Gerechtigkeitsempfinden der Parteien und dem Gerechtigkeitsempfinden des Mediators streng unterscheiden müsse. Das Gerechtigkeitsgefühl der Parteien sei für ihn ein tragender Punkt einer fähigen Mediationslösung. Wenn die Parteien nachher nicht das Gefühl haben, die Lösung sei gerecht, sie haben ihren Teil bekommen genau so wie der andere den seinen, dann wird die Lösung unbrauchbar sein. Diesbezüglich ist Gerechtigkeit für ihn ein tragendes Prinzip. Bedenken meldet Kopecky hinsichtlich des Gerechtigkeitsgefühls des Mediators an. «Weil das eine Wertung ist, die absolut nicht mit der der Par-

teilen übereinstimmen muss.» Er schliesst daraus, dass Mediatorinnen und Mediatoren hier möglicherweise intervenieren, bei ihrer Arbeit also Werte einbringen, die nicht dem entsprechen, was die Medianten unbedingt wollen oder sich vorstellen. «Und das verzerrt den Prozess, verzerrt das Ergebnis und verzerrt die Sicht und vielleicht kann es sogar passieren, dass die Medianten plötzlich nicht verstehen, was der Mediator eigentlich will.»

Roland Gareis zeigt aus seiner Sicht einige Differenzierungen auf: Zum einen geht es ihm um die Rolle. Er sieht den Mediator grundsätzlich eher als Berater, den Projektmanager als Manager. Wobei sich der Mediator offensichtlich manchmal auch in die Rolle des Projektmanagers hineinentwickelt, wenn man sich zum Beispiel das Mediationsverfahren am Flughafen Schwechat anschaut. Als zweites nennt er die Formalisierung gewisser Dinge. Als Nichtexperte im Mediationsbereich sei er überrascht, zu hören, dass es in der Mediation bereits eine gesetzliche Verankerung gibt, in der sich auch gewisse Werthaltungen finden (Mediationsgesetz 2003). Das gebe es im Projektmanagement nicht. Was dazu führt, dass die Rolle des Projektmanagers sehr unterschiedlich ausgelegt und wahrgenommen wird. Als dritte Differenzierung sieht Roland Gareis viele Parallelen in einem in seiner Sprache modernen systemischen Projektmanagementansatz zu dem, was Gerhard Falk aufzeigt – das moderne Verständnis eines Projektmanagements treffe Gerhard Falks Auflistung allerdings eher nicht, daher meint Gareis, dass die beiden Disziplinen tendenziell auseinanderdriften.

Alfred Zauner schlägt vor, nicht von Gerechtigkeit im allgemeinen zu sprechen, sondern von materieller Gerechtigkeit und formaler Gerechtigkeit. Das heisst: «Ich würde mich als Mediator oder als Moderator eines Organisationsentwicklungsprozesses nicht in die Position begeben, für DIE zu meinen, was für SIE wie gerecht ist. Was ich allerdings schon beachte, ist die

formale Gerechtigkeit, dass alle Gehör finden (Verfahrensgerechtigkeit), dass jeder zu Wort kommt.»

Für Manfred Wieser ist das Mediationsverfahren am Flughafen Wien das beste Beispiel für eine Zusammenführung von Mediation und Projektmanagement: «Was der Kollege da als Mediationsverfahren beschrieben hat, ist ein wunderbares, komplexes Projekt, das sich der Mediation bedient hat. Das ist für mich das beste Beispiel für ein Treffen dieser beiden Disziplinen.»