

---

## Resümee

Je mehr man darüber nachdenkt, desto mehr wird einem bewusst, dass Konflikt und Kooperation nicht separate Dinge, sondern Phasen eines Prozesses sind, der immer etwas von beidem beinhaltet.<sup>1</sup>

Die Mediation hat sich als Verfahren zur Bearbeitung von Konflikten in Organisationen wie auch auf anderen Gebieten bewährt. Damit ist jedoch das Potenzial der Mediation bei weitem noch nicht ausgeschöpft. Dieses besteht darin, eine völlig neue Form der Bearbeitung von Problemen zu ermöglichen.

Die konventionelle Form der Herangehensweise an Probleme besteht darin, eine Analyse durchzuführen, nach Ursachen zu suchen und schließlich durch deren Beseitigung das Problem zu lösen.

Diese Vorgehensweise stößt dann an ihre Grenzen, wenn die Problemstellungen zunehmend komplex sind, sodass direkt steuerndes Eingreifen nicht zu dem gewünschten Erfolg führt. Insbesondere bei Konflikten ist die Suche nach Ursachen fatal, weil sie in der Regel zu Schuldzuweisungen und damit zur Eskalation führt. Wer eine Ursache identifiziert hat, der kann auch jemanden verantwortlich machen. Der Betroffene muss sich rechtfertigen und sich um eine Gegendarstellung bemühen. Auf diese Weise verhärten sich die Fronten und der Konflikt nimmt seinen Lauf.

Mediation funktioniert nach einer völlig anderen Logik. Es geht nicht darum, vergangenheitsorientiert Probleme zu analysieren, sondern darum, zukunftsorientiert Lösungen zu entwerfen. Die Mediation hat, insbesondere im Hinblick auf die fortschreitende Dynamisierung der Arbeitswelt, ein großes Potenzial, auf immer mehr Problemstellungen angewendet zu werden. Es ist daher wünschenswert, die Selbstbeschränkung der Mediation auf die Bearbeitung von Konflikten zu überwinden und sie auf andere Problemstellungen anzuwenden, beispielsweise auf den gesamten Themenkomplex der Kooperation. Denn Konflikt und Kooperation sind zwei Seiten der gleichen Medaille.

Das Management von Netzwerken und Kooperationsbeziehungen ist ein solcher Bereich. Das Netzwerk wird zunehmend die zentrale Metapher der wirtschaftlichen Zusammenarbeit. Nicht im Alleingang, sondern nur durch die Wahl und Pflege des richtigen Netzwerkes lässt sich in Zukunft Markterfolg aufbauen. Dort, wo hierarchische Steuerung

---

<sup>1</sup> Charles H. Cooley in Coser (1956).

versagt, wo immer mehr die Koordination durch Netzwerkstrukturen notwendig wird, dort muss die konventionelle Herangehensweise an Problemsituationen immer mehr durch zukunftsorientierte Verfahren wie Mediation ergänzt oder ersetzt werden.

Mancher könnte sich an dieser Stelle fragen: Genügt hier nicht einfach solides Projektmanagement? Die Antwort ist nein, weil die Kooperationsbeziehung insbesondere eine bewusste Gestaltung der Beziehungsebene erfordert. Das kommt im Projektmanagement kaum vor, ist aber eine der besonderen Stärken der Mediation.

Weitere Bereiche sind Unternehmensgründung sowie Unternehmensübergabe. Beides geht zwangsläufig mit Differenzen und Spannungen einher, die in der Mediation konstruktiv bearbeitet und gelöst werden können. Die Aufzählung ließe sich beliebig fortsetzen.

Ich bin überzeugt, dass sich die Mediation durchsetzen wird. Dazu bedarf es Menschen, die den Mut haben, Mediation in neuen Situationen anzuwenden und solche, die das Vertrauen haben, sich dem Verfahren der Mediation zu stellen, auch wenn der Ausgang offen und ungewiss ist.

---

## Glossar

**Allparteilichkeit** Die Allparteilichkeit ist verwandt mit der Neutralität. Der Unterschied liegt darin, dass Neutralität eine „objektive Distanz“ zu den handelnden Personen und zur Problemstellung impliziert. Die Allparteilichkeit im Gegensatz dazu verlangt, für beide Konfliktbeteiligten in balancierter Weise Partei zu ergreifen. Es bedeutet auch das Aushalten der Unterschiedlichkeit der Konfliktbeteiligten. Diese Allparteilichkeit ist allerdings keine einmal erworbene, feste Haltung, sondern muss im Prozess immer wieder neu erworben und überprüft werden.<sup>1</sup>

**Auftrag** Unter Auftrag verstehe ich die in Worte zu fassenden Erwartungen, die zunächst mit dem Auftraggeber, danach mit den Konfliktbeteiligten zu erarbeiten sind. Ohne Auftrag wird keine Mediation oder andere Konfliktintervention vorgenommen.

**Coaching** Coaching ist die zielorientierte Beratung einer einzelnen Person zur Reflexion und Bearbeitung einer aktuellen Problemstellung. Coaching ist somit eine Interaktion von zwei Personen, wo-

bei der Kunde Experte für sein Anliegen (Problem) und der Coach Experte für den Prozess (Fragen, Strukturierung, etc.) ist. Dieser Gleichwertigkeit der Position von Coach und Coachee (Klient/in des Coaches) kommt eine zentrale Bedeutung zu, weil der Coachingprozess als partnerschaftlicher Dialog zu verstehen ist.

**Emotionale Intelligenz** Das Konzept der emotionalen Intelligenz<sup>2</sup> besteht aus fünf Aspekten: Selbstwahrnehmung, Selbstregulierung, Empathie, soziale Fähigkeiten und Motivation. Konfliktbearbeitung bedeutet unter anderem Beachtung, Würdigung und Handhabung der bestehenden Emotionen.

**Eskalation** Eskalation bedeutet die (dis-)kontinuierliche, stufenweise Steigerung einer Auseinandersetzung und ihrer Auswirkungen.<sup>3</sup> Eine Eskalation beginnt mit einer ersten Auseinandersetzung und führt schließlich, wenn nicht der Ausstieg aus der Eskalationsspirale gelingt, zur totalen Konfrontation.

**Herkömmliche Methoden des Konfliktmanagements** Herkömmliche Metho-

---

<sup>1</sup> Diez (2005).

<sup>2</sup> Goleman (1996).

<sup>3</sup> Glasl (1999).

den der Konfliktbearbeitung sind solche, die Konflikte (versuchen zu) lösen, ohne sich mit dem Konflikthalt selbst zu beschäftigen. Darunter fallen insbesondere trennende und sachbezogene Formen der Konfliktbearbeitung.

**Komplementäre Methoden des Konfliktmanagements** Diese Methoden versuchen Konflikte dadurch zu lösen, dass sie die Aufmerksamkeit auf den Konflikt selbst richten und diesen durch den Einsatz unterschiedlicher Methoden bearbeiten. Darunter fallen insbesondere integrierende und personenbezogene Formen der Konfliktbearbeitung.

**Kompromiss** Unter Kompromiss verstehe ich eine Form der Konfliktlösung, die durch Zugeständnisse bzw. Nachgeben von Seiten beider Konfliktparteien charakterisiert ist.

**Konflikt** Ein Konflikt ist ein zwischenmenschliches Phänomen, das durch die Verbindung eines Sachproblems mit einem Beziehungsproblem charakterisiert ist.

**Konsens** Der Konsens ist die Überwindung eines Konflikts durch Übereinstimmung. Er gilt als die höchste Form der Konfliktlösung. Im Konsens entsteht aus dem früheren etwas Neues, eine neue Lösung, die vorher noch nicht da war.

**Mediation** Mediation ist eine auf Freiwilligkeit der Parteien beruhende Tätigkeit, bei der ein fachlich ausgebildeter, neutraler Vermittler (Mediator) mit anerkannten Methoden die Kommunikation zwischen den Parteien systematisch mit dem Ziel fördert, eine von den Parteien selbst verantwortete Lösung ihres Konfliktes zu ermöglichen.<sup>4</sup>

**Mediant** Ein Mediant bzw. eine Mediantin (auch: Kunde, Klient, ...) ist der/die Teilnehmer/in an einer Mediation.

**Mobbing** Unter Mobbing werden negative, feindselige Handlungen am Arbeitsplatz verstanden, die gegen eine Person gerichtet sind, systematisch betrieben werden und über einen längeren Zeitraum (mehr als ein halbes Jahr) ein- oder mehrmals pro Woche vorkommen.

**Moderation** Moderation ist eine zielorientierte Methode, die durch Strukturierung, Visualisierung und andere Techniken den Arbeitsprozess von Gruppen erleichtert. Die Moderation wird von einem neutralen Moderator bzw. einer Moderatorin durchgeführt.

**Organisationsentwicklung** Organisationsentwicklung (OE) ist ein langfristig angelegter Prozess zur Weiterentwicklung und Veränderung einer Organisation oder Teilorganisation. Das Ziel dieses Prozesses besteht in der gleichzeitigen Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation (Effizienz und Effektivität) und der Qualität des Arbeitslebens (Humanität). OE beschäftigt sich je nach Kontext mit strategischen, strukturellen und/oder mit kulturellen Problemstellungen.

**Teamentwicklung** Teamentwicklung hat den Zweck, aus einer Gruppe von Menschen ein Team zu formen. Auf dem Weg zu diesem Ziel findet ein gruppendynamischer Prozess mit einer Vielzahl von Problemen (Machtkämpfe, Koalitionsbildung, Normenkonflikte, ...) statt, der eine Gruppe lähmen oder auch sprengen kann, bevor sie ein Team wird. Im Rahmen einer Teamentwicklung wird dieser

<sup>4</sup> Zivilrechts-Mediations-Gesetz (ZivMediatG) der Republik Österreich (2003).

Prozess von einem professionellen Berater begleitet und unterstützt, um das Team in effizienter Form arbeitsfähig zu machen.

**Supervision** Supervision ist eine berufsspezifische Unterstützung eines Teams oder einer Person durch einen geschul-ten Supervisor zum Zwecke der Ent-wicklung und Vertiefung von Hand-lungskompetenzen. Inhalte und Proble-me, die aus beruflichen Situationen auf-grund von Mehrdeutigkeit im Erleben entstehen und für die oft eindeutige Kri-terien zur Bewertung fehlen. Supervisi-on versteht sich als Möglichkeit, gesell-

schaftliche, institutionelle und subjekt-ive Bedingungen einer beruflichen Tätig-keit und deren Auswirkungen auf das professionelle Handeln bewusst zu ma-chen.

**Verstehen und Verständnis** Verstehen be-deutet, einen Sachverhalt rational zu er-fassen und zu begreifen. Verständnis bedeutet, eine Sache emotional nach-vollziehen beziehungsweise fühlen zu können. Verstehen und Verständnis der Interessen und Bedürfnisse der Konflikt-parteien sind zentrale Elemente im Kon-fliktmanagement auf dem Weg zu einer Lösung.

---

# Literatur

- Baumgartner I, Häfele W (1998) OE-Prozesse. Die Prinzipien Systemischer Organisationsentwicklung. Haupt, Bern/Stuttgart/Wien
- Besemer C (1999) Mediation. Vermittlung in Konflikten. Stiftung Gewaltfreies Leben, Königfeld/Baden
- Berkel K (1984) Konfliktforschung und Konfliktbewältigung. Duncker & Humboldt, Berlin
- Berkel K (2008) Konflikttraining. Konflikte verstehen, analysieren, bewältigen. Verlag Recht und Wirtschaft GmbH, Frankfurt am Main
- Berner W (2004) Konfliktprävention: Die effizienteste Form von Konfliktmanagement. <http://www.umsetzungsberatung.de/>
- Boes C et al (2008) Sometimes you must have a conflict. Forschungsbericht des Instituts für Soziologie der Universität Wien. Unveröffentlichte Studienarbeit, Wien
- Bonacker T (2002) Sozialwissenschaftliche Konflikttheorien. Eine Einführung. Leske, Opladen
- Buchinger K (1988) Supervision in Organisationen. Verlag Carl Auer Systeme, Heidelberg
- Coser L (1956) The Functions of Social Conflict. Collier-Macmillan, Toronto
- Diez H (2005) Werkstattbuch Mediation. Centrale für Mediation, Köln
- Doppler K, Lauterburg C (1994) Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Campus Verlag, Frankfurt am Main
- Duss-von Werdt J (2005) Homo Mediator. Klett-Cotta, Stuttgart
- Fisher C, Schoenfeldt L, Shaw J (1990) Human Resource Management. Houghton Mifflin, Boston, MA
- French W, Bell C (1973) Organisationsentwicklung. Haupt, Bern/Stuttgart/Wien
- Glasl F (1999) Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. Haupt, Bern/Stuttgart/Wien
- Goleman D (1996) Emotionale Intelligenz. Carl Hanser Verlag, München/Wien
- Grossmann R, Scala K (1997) Supervision in Organisationen. Juventa Verlag, Weinheim/München
- Heimerl-Wagner P (1993) Organisationsentwicklung. In: Kasper H, Mayerhofer W (Hrsg) Organisation. Ueberreuter, Wien
- Heinrich M, Schmidt A (2009) Konfliktgestaltung und Kommunikation. In: Kasper H, Mayerhofer W (Hrsg) Personalmanagement/Führung/Organisation. Linde Verlag, Wien
- Haynes J, Bastine R (1993) Scheidung ohne Verlierer. Kösel Verlag, München
- Heintel P (1998) Die Welt der Mediation. Alekto Verlag, Klagenfurt

- Hernstein Management Report: Konfliktmanagement. <http://www.hernstein.at/page.php?&katid=460>. Zugegriffen: 9. Dezember 2003
- Höher P, Höher F (2002) Konfliktmanagement. Konflikte kompetent erkennen und lösen. Rudolf Haufe Verlag, Freiburg/Berlin/München
- Kerntke W (2004) Mediation als Organisationsentwicklung. Haupt, Bern
- Kolodej C (2005) Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und seine Bewältigung. Facultas WUV, Wien
- Kotter J (1998) Chaos. Wandel. Führung. Leading Change. Econ-Verlag, München
- Kreyenberg J (2004) Handbuch Konfliktmanagement. Cornelsen Verlag Scriptor GmbH & Co KG, Berlin
- Lenz C, Mueller A (1999) Business Mediation. Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech
- Lenz C (2007) Die Sprache der Kooperation. unveröffentlichtes Manuskript für den Zertifikatslehrgang Wirtschaftsmediation. München
- Matis H (1988) Das Industriesystem. Ueberreuter, Wien
- Morgan G (2002) Bilder der Organisation. Klett-Cotta, Stuttgart
- Moore C (1986) The Mediation Process. Practical Strategies for Resolving Conflict. Jossey-Bass, San Francisco, CA
- Neuberger O (1996) Politikvergessenheit und Politikverdrossenheit. Organisationsentwicklung, 1996/3
- Österreichisches Netzwerk Mediation (2005) Ethikrichtlinien für MediatorInnen. <http://www.servicestellemediation.at/Ethikrichtlinien.pdf>
- Proksch S, Janach-Wolf G, Würz B et al (2004) Das Ende der Eiszeit. Konfliktmanagement und Mediation in Unternehmen. Service Verlag der Wirtschaftskammer Österreich, Wien
- Proksch S (2007) Die Schaffung einer nachhaltig konstruktiven Konfliktkultur in der Organisation durch Einführung von komplementären Formen des Konfliktmanagements. Dissertationsschrift, Wien
- Risto K (2003) Konflikte lösen mit System. Mediation mit Methoden der Transaktionsanalyse. Jungfermann Verlag, Paderborn
- Sandner K (1990) Prozesse der Macht. Springer, Berlin
- Scherer H (2007) 30 Minuten für eine gezielte Fragetechnik. Gabal Verlag, Offenbach
- von Schlippe A, Schweitzer J (2002) Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen
- Scholz C (1997) Strategische Organisation. Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech
- Schwarz G (2001) Konfliktmanagement. Konflikte erkennen, analysieren, lösen. Gabler, Wiesbaden
- Simon F (2010) Einführung in die Systemtheorie des Konflikts. Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg
- Tomm K (1994) Die Fragen des Beobachters. Schritte zu einer Kybernetik zweiter Ordnung in der systemischen Therapie. Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg
- Wagner J, Hollenbeck J (1992) Management of Organizational Behavior. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ
- Wiedermann P, Kessen S (1997) Mediation. Wenn Reden nicht nur Reden ist. Organisationsentwicklung 16(4/97):52–66
- Zepke G (2005) Reflexionsarchitekturen. Evaluierung als Beitrag zum organisationalen Lernen. Verlag Carl Auer Systeme, Heidelberg