

Universität für Bodenkultur Wien
University of Natural Resources and Applied Life Sciences Vienna

Department für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
Institut für Rechtswissenschaften



MEDIATION als Instrument zur Konfliktlösung in Betrieben

Diplomarbeit

eingereicht von:

Wilfrid Fuchs

Betreuung:

Ao. Univ. Prof. Dr. iur. Ruth-Elvira Groiss

Begutachtung:

**Ao. Univ. Prof. Dr. iur. Ruth-Elvira Groiss
Univ. Doz. ObRat Dr. phil. Peter Weish**

Wien, Juni 2009

Die Gefährdung der heutigen Menschheit entspringt nicht so sehr ihrer Macht, physikalische Vorgänge zu beherrschen, als ihrer Ohnmacht, das soziale Geschehen vernünftig zu lenken.

Konrad Lorenz

Leben - einsam und frei wie ein Baum und brüderlich wie ein Wald ...

nach Nazim Hikmet

Für Konrad und Leonhard

An dieser Stelle möchte ich mich bei Frau Professor Groiss vom Institut für Nachhaltige Wirtschaftsentwicklung bedanken, die diese Arbeit ermöglicht und betreut hat.

Weiters gilt mein Dank Herrn Professor Weish vom Institut für Zoologie, der sich als Zweitbegutachter zur Verfügung gestellt hat.

Vor allem aber bedanke ich mich bei meiner Ingrid für Rückhalt, Unterstützung und Verständnis.

1. EINLEITUNG

1.1 Ausgangslage

Das vielfältigen zwischenmenschlichen Beziehungen bilden einen guten Nährboden für jegliche Art von Konflikten, die im alltäglichen Leben auftreten und sich von unbedeutenden Bagatellen bis zu langwierigen Prozessen vor Gericht entwickeln können, bevor eine Klärung der Rechtslage möglich ist. Familiärer Streit, Zwist unter Nachbarn, Vertragspartnern oder auch Mitarbeitern innerhalb eines Betriebes sind nur eine kleine Auswahl möglicher Auseinandersetzungen.

Gerade am Arbeitsplatz, wo man sehr lange und immer wieder mit denselben Personen zu tun hat, entwickeln sich unzählige Möglichkeiten, aneinander zu geraten, zu intrigieren oder zu konkurrieren. Aus Unzufriedenheit, Unstimmigkeit oder Profitgier können in und zwischen allen hierarchischen Ebenen eines Betriebes Machtkämpfe ausgefochten werden, die heute unter dem Begriff „Mobbing“ zunehmende Beachtung erfordern. Die in der Folge auftretenden Konflikte kosten häufig nicht nur Geld und Zeit, womit sie der Wertschöpfung des Unternehmens schaden, sondern belasten auch die Gesundheit und das Leistungsvermögen der Betroffenen. Für eine Firma bedeutet das unter Umständen Motivationsverlust, Frustration und mangelnde Kreativität ihrer Mitarbeiter und damit Effizienz- und Effektivitätseinbußen. Aus diesen Gründen muß es im eigenen Interesse der Unternehmensleitung sein, präventive Maßnahmen zu überlegen, um ein angenehmes Arbeitsklima zu fördern und das Aufkommen destruktiver Tendenzen rechtzeitig zu unterbinden, beziehungsweise ein geeignetes Instrument bereitzustellen, mit dem Konflikte zur Zufriedenheit aller Beteiligten rasch und dauerhaft beigelegt werden können.

Klassische Konfliktlösungsmechanismen - zum Beispiel Gerichtsverfahren - sind unternehmensintern oft ein inakzeptabler Schritt, der viel Geld verschlingen und Zeit- sowie Prestigeverlust bedeuten kann. Zudem gewinnt in dieser Situation meist eine Partei auf Kosten der anderen, was häufig zu einer Kluft in der dringend nötigen Zusammenarbeit und Loyalität führt. Genau hier könnte eine innerbetriebliche Mediation einsetzen, als Methode zur Konfliktlösung, die darauf ausgerichtet ist, allen Beteiligten ein befriedigendes Ergebnis zu bieten.

Im Zuge der Mediation wird versucht, die betroffenen Personen weit ab von Schuldzuweisungen und Verhärtung der Fronten auf eine gemeinsame Verhandlungs- und Gesprächsbasis zu bringen. Dabei strebt man eine kollektiv erarbeitete Konfliktlösung an, die jedoch auf keinen Fall von den Beteiligten als unzureichender Kompromiß empfunden werden darf. Keine der Parteien soll ihr Gesicht verlieren oder gar als großer Versager aus dem Streit hervorgehen, denn das könnte Anlaß zu weiteren Auseinandersetzungen geben. Das Ziel ist es vielmehr, neue Vorschläge zu entwickeln, um eine gute Arbeitsbeziehung aufrecht zu erhalten. Somit versteht sich Mediation als ein Verfahren, bei dem die Vermittlung zwischen zwei oder mehreren Parteien in einem Interessenkonflikt durch einen unparteiischen Dritten, dem Mediator, herbeigeführt wird.

Es ist unbestritten, daß das Wohlbefinden am Arbeitsplatz ein wesentlicher Bestandteil für Gesundheit und Leistung der Arbeitnehmer ist. Deshalb sollten Betriebe auf die Aufrechterhaltung eines solchen achten und interne Audits nicht nur in den Bereichen Qualität, Arbeitssicherheit und Umwelt, sondern auch auf dem Sektor des innerbetrieblichen Arbeitsklimas als Teil der Arbeitsplatzevaluierung und der arbeitsmedizinischen Vorsorge durchführen.

Daher besteht die Notwendigkeit eines organisierten Konfliktmanagements, um sowohl vorbeugende Maßnahmen zur Verhinderung solcher Zwistigkeiten zu setzen als auch ein wirksames Instrument zu etablieren, mit dem die interne Ordnung und ein angenehmes Arbeitsklima wiederhergestellt werden können. Das setzt hohe Erwartungen in eine fähige Unternehmensleitung und einen guten Führungsstil, der einem Aufkommen destruktiver, menschenunwürdiger und gemeiner Verhaltensweisen rechtzeitig entgegenwirkt.

Alle verwendeten personenbezogenen Ausdrücke betreffen, soweit dies inhaltlich in Betracht kommt, Frauen und Männer gleichermaßen.

1.2 Problemstellung

Kleinkriege am Arbeitsplatz stellen hohe Anforderungen an das betriebliche Management. Auseinandersetzungen im Anfangsstadium zu erkennen, geeignete Führungsverfahren anzuwenden, die keinen Raum für störendes Verhalten, Rivalitäten oder Diskriminierung zulassen und so ein positives Arbeitsklima zu gewährleisten, sind Fähigkeiten, die vom Vorgesetzten abseits fachlicher Kompetenzen verlangt werden. Als Unterstützung für die Betriebsleitung bei der Lösung von Konflikten bietet sich hier das immer weiter verbreitete Verfahren der Mediation an, bei dem ein unparteiischer Vermittler die betroffenen Parteien zur gemeinsamen Streitschlichtung an einen Tisch bringt.

Eine in Betrieben häufig auftretende Konfliktsituation ist das Mobbing. Unter Konfliktforschern herrscht verbreitet die Ansicht, daß diese Art der Auseinandersetzung nicht durch Mediation gelöst werden kann, da in den meisten Fällen nur eine der beiden Parteien eine Klärung anstrebt. Wenn diese Personen ehrlich über die Hintergründe des Konflikts redet, eröffnen sie neue Angriffsflächen, die zusätzlich vom Mobber ausgenutzt werden können, wodurch die Mediation abgebrochen werden muß und sogar zu einer Verschlechterung der Situation beitragen kann. Aus diesem Grund ist es besonders wichtig, daß in einem Unternehmen durch einen geeigneten Führungsstil der Betriebsleitung ein mediativ lösbares Konfliktklima geschaffen wird, in dem die Bereitschaft aller Mitarbeiter gefordert und gefördert wird und so ein Rahmen für eine erfolgreiche und allseitig akzeptierte Mediation gebildet wird.

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, der Entstehung von Konflikten auf den Grund zu gehen, verschiedene Führungsstile auf ihre Eignung zur Bildung eines mediationsfreundlichen Klimas zu untersuchen und so einen Ansatz zu bieten, wie durch geeignete Mitarbeiterführung und frühzeitiges Erkennen von Konflikten in Betrieben mit Hilfe der Mediation Möglichkeiten für die Beseitigung von Auseinandersetzungen zur Zufriedenheit aller Beteiligten erreicht werden können.

1.3 Aufbau der Arbeit

Im ersten Teil der Arbeit wird die Entstehung der Mediation im Laufe der Geschichte, die gesetzlichen Grundlagen in Österreich und ausgewählten anderen europäischen Ländern sowie der genaue Ablauf der Mediation und ihre Vorteile gegenüber Gerichtsverfahren betrachtet.

Ein weiteres Kapitel erörtert das Wesen von Auseinandersetzungen, wobei Entstehung und Ursachen, verschiedene Typen von Konflikten und ihre Eskalationsstufen dargelegt werden. Es erfolgt auch eine Beschreibung der häufigsten Arten von Streitigkeiten in Unternehmen mit innerbetrieblichem Mobbing als Schwerpunkt.

Im dritten Abschnitt werden verschiedene Führungsverfahren vorgestellt und dahingehend beurteilt, inwiefern sie durch geeignete Präventions- oder Interventionsansätze in der Lage sind, ein konfliktfreies Arbeitsklima zu schaffen oder mit dem Instrument der Mediation eine rasche und für alle Parteien zufriedenstellende Lösung von Streitfällen zu finden. Dazu wird in einem anschließenden Praxisteil ein Beispiel für den Ablauf eines solchen Verfahrens in einem anonymen Unternehmen beschrieben.

1.4 Begriffsbestimmungen

Aggression - der auf den Artgenossen gerichtete Kampftrieb von Tier und Mensch (LORENZ 1963, S. 7).

Führungsstil - die Art und Weise, wie ein einzelner Vorgesetzter seine Mitarbeiter steuert. Führung ist ein sehr komplexer Vorgang, der sich im Laufe der Zeit immer weiter entwickelt hat. Ob ein bestimmter Führungsstil zum Erfolg führt, hängt von vielen unterschiedlichen Faktoren ab, weshalb häufig nicht genau erklärbar ist, warum der eine das gewünschte Ergebnis erzielt hat und ein anderer nicht.

Konfliktmanagement - dieser Begriff faßt Maßnahmen zur Verhinderung der Ausbreitung oder Eskalation eines bestehenden Konflikts zusammen und beschreibt, wie mit diesem konstruktiv umgegangen wird. Im Rahmen der Konfliktkultur wird traditionsartig Konfliktmanagement weitergegeben, wodurch ein Erkennen und Lösen von Konflikten

durch Hinterfragung des eigenen Konfliktverhaltens und Erlernen neuer Verhaltensweisen ermöglicht werden soll.

Medianden - Konfliktparteien, die sich freiwillig dazu entschlossen haben, im Rahmen einer Mediation Lösungen für ihren Streit zu erarbeiten und eine endgültige Bereinigung der Auseinandersetzung zu finden.

Mediation - außergerichtliches und nicht öffentliches Konfliktbearbeitungsverfahren, in dem alle von dem Zwist Betroffenen mit Unterstützung eines unparteiischen Dritten, des Mediators, freiwillig, eigenverantwortlich und gemeinsam eine fall- und problemspezifische Konfliktregelung bzw. Konfliktlösung erarbeiten, die ihren Bedürfnissen und Interessen dient.

Mediator - externer, allparteilicher (neutraler) Dritter, unter dessen Anleitung und Führung die Medianden selbstbestimmte und von allen Beteiligten getragene Lösungen oder Regelungen für Konflikte erarbeiten.

Mobbing - negative kommunikative Handlungen einer oder mehrerer Personen, die gegen eine andere gerichtet sind und die sehr oft und über einen längeren Zeitraum hinweg vorkommen und damit die Beziehungen zwischen Täter und Opfer kennzeichnen (LEYMANN 1993, S. 21).

Mobbing am Arbeitsplatz - konfliktbelastete Kommunikation am Arbeitsplatz unter Kollegen oder zwischen Vorgesetzten und Untergebenen, bei der die angegriffene Person unterlegen ist und von einer oder mehreren Personen systematisch, oft und während längerer Zeit mit dem Ziel oder dem Effekt des Ausstoßes aus dem Arbeitsverhältnis direkt oder indirekt angegriffen wird und dies als Diskriminierung empfindet (LEYMANN 1995, S. 18).

2. MEDIATION

2.1 Entwicklungsgeschichte

2.1.1 Allgemeines

Die Bezeichnung Mediation leitet sich vom Lateinischen „mediare“ – vermitteln – ab. Seine Wurzeln gehen bis in das Altertum zurück, wo diese Vorgehensweise zur Streitlösung im asiatischen und südeuropäischen Raum weit verbreitet war. 594 v. Chr. wurde der Athener Staatsmann Solon als Versöhner und Vermittler (dialektés) gewählt. Pfeiler seiner Konfliktlösungsarbeit sind „isonomia“ (gleiches Recht für alle), „eunomia“ (Wohlgeordnetheit der Gesellschaft) und „dike“ (Gerechtigkeit). Im Neuen Testament findet sich ein Hinweis, in dem Jesus als Vermittler zwischen Gott und den Menschen genannt wird: im 1. Brief des Apostels Paulus an Timotheus heißt es: *„Unus est enim Deus, unus etiam Mediator Dei et hominum, homo Christus Jesus, qui dedit redemptionem semetipsum pro omnibus ...“* (1 Tim 2, 5-6). (Übersetzung: *„Denn einer ist Gott, einer auch Mittler zwischen Gott und den Menschen, der Mensch Christus Jesus, der sich selbst als Erlösung für alle gegeben hat ...“*)

Ein weiteres Beispiel der bedeutenden Rolle der Mediation ist das Ende des Dreißigjährigen Krieges 1648 durch den Westfälischen Frieden. Dieser wurde durch zwei damals als Mediatoren bezeichnete Personen maßgeblich herbeigeführt, die zwischen den Kriegsparteien vermittelten: den Kölner Nuntius Fabio Chigi, der später als Alexander VII. Papst wurde, und den venezianischen Diplomaten Alvise Contarini.

Ab 1790 waren in Frankreich vom Volk gewählte Friedensrichter vermittelnd tätig, bevor ein Prozeß vor ein ordentliches Gericht treten durfte. Diese Bestrebungen setzten sich 1808 in Preußen fort (HERTEL et al. 2007). 1898 wurde durch den Amerikanischen Kongreß die gesetzliche Basis für Mediation bei Arbeitskonflikten geschaffen und 1913 erstmals praktisch beim Eisenbahnbau durch das sogenannte „Board of Mediation and Conciliation“ angewendet.

Am 26.6.1945 trat die Charta der Vereinten Nationen in Kraft. Sie umfaßt einen Katalog von friedlichen Mitteln zur Streitbeilegung zwischen Staaten, der unter anderem „mediation“ (Vermittlung) und „conciliation“ (Schlichtung) enthält.

In den 60-er Jahren des 20. Jahrhunderts erlebte die Mediation in den Vereinigten Staaten von Amerika zunehmend Beachtung, als im Rechtswesen Überlegungen zu alternativen Streitschlichtungsverfahren angestellt wurden, die einfacher, schneller und billiger als Gerichtsverhandlungen sein sollten. Bald wurde in vielen amerikanischen Bundesstaaten die Mediation dem Gerichtsverfahren gesetzlich vorgeschaltet. Im angelsächsischen Raum setzte man diese Methode auch bei wirtschaftlichen Auseinandersetzungen mit hoher Erfolgsquote ein.

Anfang der 70-er Jahre gewannen Alternativen zu Gerichtsverfahren auch in Europa vermehrt an Bedeutung. 1972 wurden in der Schweiz Schlichtungsbehörden zur Beseitigung von Mietstreitigkeiten eingerichtet. Hier fand 1988 auch das erste internationale Kolloquium zum Thema Mediation statt. Ein Jahr später entstand ebenfalls in der Schweiz die erste Gruppierung, die sich mit Familienmediation befaßte. 1992 wurde in Paris die Europäische Charta der Ausbildung für Familienmediatoren im Bereich der Ehescheidungen verabschiedet, die das Ziel verfolgte, eine Vereinheitlichung der Mediationsausbildung in Europa zu erreichen. In diesem Jahr wurde auch der Schweizer Verein für Familienmediation ins Leben gerufen (HERTEL et al. 2007).

In Österreich wurde das Mediationsverfahren Anfang der 90-er Jahre publik (FÜRST 2004, S. 15). Erstes Anwendungsgebiet war das Gebiet der Ehescheidungen und des Jugendgerichtsgesetzes, wo im Rahmen der Wiedergutmachung als außergerichtlichen Tausgleich die Funktion eines Konfliktreglers genannt ist.

1998 kam es in Deutschland zur Gründung der ersten Fachzeitschrift zum Thema Mediation KON:SENS (heute: Zeitschrift für Konfliktmanagement – ZKM). Zwei Jahre später wurde durch das Gesetz zur Förderung der außergerichtlichen Streitbeilegung Mediation gesetzlich verankert. Ab 2001 traten auch in Belgien und Großbritannien Gesetze in Kraft, die es Richtern ermöglichen, einen Prozeß ruhen zu lassen und die Parteien in eine Mediation zu

verweisen. 2004 verabschiedete die Kommission der Europäischen Gemeinschaften einen Vorschlag für eine Richtlinie des Europäischen Parlaments und des Rates über bestimmte Aspekte der Mediation in Zivil- und Handelssachen. Schließlich wurden auch in Liechtenstein 2005 das Gesetz über die Mediation in Zivilrechtssachen und die Zivilrechts-Mediations-Verordnung erlassen (HERTEL et al. 2007).

Von der Anerkennung der Mediation und ihrer Anwendung in bestimmten Bereichen bis hin zur Aufnahme in die Gesetzgebung war es je nach Land ein mehr oder weniger langwieriger Prozeß. In den folgenden Kapiteln wird zuerst der Hergang zur Umsetzung alternativer Streitbeilegungsverfahren in der Schweiz betrachtet, wo die mediationsverwandte Methode des Schlichtens schon auf eine bedeutende und lange Tradition zurückblicken kann, danach wird auf die Situation in Österreich näher eingegangen und zum Abschluß gibt es einen kurzen Überblick auf die Ratifizierung von Mediationsgesetzen in anderen europäischen Ländern.

2.1.2 Der Weg zur gesetzlichen Verankerung der Mediation in der Schweiz

Das Schlichten war in der Schweiz seit jeher ein anerkanntes und wichtiges Instrument der Konfliktlösung. Fast jeder Zivilprozeß beginnt hier mit einem Schlichtungsverfahren vor einem Friedensrichter und wird durch regelmäßig vom Gericht geleitete Vergleichsverhandlungen fortgesetzt.

Im Gegensatz zur Mediation bezeichnet man als *Schlichten* Verfahren, in denen Streitparteien unter Hinzuziehung eines Dritten zu einer einverständlichen Lösung gelangen, ohne daß die für die Mediation notwendigen Voraussetzungen erfüllt werden. So kann beispielsweise der Dritte selber eine Beurteilung des Konflikts und des Verhaltens der Parteien vornehmen und dann eine Lösung vorschlagen. Der Maßstab der Beurteilung ist in erster Linie das Recht und nicht die Interessen der Parteien. Solche Vorgehensweise widerspricht den Grundsätzen der Mediation.

Neben den Friedensrichtern gibt es in der Schweiz weitere bemerkenswerte Institutionen der Streitschlichtung, nämlich öffentliche und private Ombudsstellen. Von den privatrechtlichen Ombudsstellen sind die wichtigsten diejenigen der Privatversicherungen, Banken und der

Reisebranche. Seitens der öffentlichrechtlichen Stellen seien hier die parlamentarischen Ombudsstellen der Städte Zürich, Winterthur und Bern und der Kantone Zürich, Basel-Stadt, Basel-Land und Bern erwähnt (MEIER 2002).

Das Verfahren vor den Ombudsstellen läßt sich kurz zusammenfassen: wenn sich eine Person durch die öffentliche Verwaltung oder ein Unternehmen der oben genannten Branchen ungerecht behandelt fühlt, kann sie eine schriftliche oder mündliche Anfrage an die zuständige Ombudsstelle abgeben. Diese klärt hierauf den Sachverhalt durch Nachfrage beim Antragsteller und der betroffenen Gegenpartei ab. Gelangt die Ombudsstelle zu der Ansicht, daß der Antragsteller ungerecht behandelt worden ist, schlägt sie der Gegenpartei eine Lösung vor. Die Vermittlung erfolgt hier also in einer einseitigen, von der Ombudsstelle dominierten Form, da direkte Verhandlungen zwischen Antragsteller und Gegenpartei unter Leitung der Ombudsstelle nur ausnahmsweise stattfinden.

Die Mediation hat in der Schweiz erst 1989 Einzug gehalten, ausgehend von der französischsprachigen Schweiz. 1992 folgte die Gründung des Schweizerischen Vereins für Familienmediation (heute Schweizerischer Verein für Mediation). Allgemein bekannt geworden ist die Mediation vor allem im Rahmen der Diskussion über das neue Scheidungsrecht, welches am 1. Jänner 2000 in Kraft getreten ist (MEIER 2002).

Die Kantone wehrten sich jedoch wiederholt gegen die vom Bundesrat vorgeschlagene Bestimmung, mit der sie verpflichtet werden sollten, für das Vorhandensein von ausreichenden Mediationsstellen Sorge zu tragen, wohl aus Furcht vor zusätzlichen Kosten. In der neuen eidgenössischen Zivilprozeßordnung, die sich zur Zeit in Ausarbeitung befindet, soll dem Vernehmen nach der Mediation keinerlei Rechnung getragen werden. Auch im kantonalen Zivilprozeßrecht fand die Mediation bis dahin keine Beachtung. Eine Ausnahme bildet die am 1. Jänner 2002 in Kraft getretene neue Glarner Zivilprozeßordnung, die einen besonderen Abschnitt zu einer „einverständlichen Streitbeilegung“ enthält. Darin ist ausdrücklich vorgesehen, daß das Gericht die Vergleichsverhandlung einem außenstehenden Dritten, gemeint ist ein Mediator, übertragen kann.

Erst seit einigen Jahren gibt es Bestrebungen, die Schlichtungsverfahren vor den genannten Stellen (Friedensrichter, Gerichte und Ombudsstellen) in geeigneten Fällen durch Mediation zu ersetzen (MEIER 2002).

Am 1. Jänner 2005 trat in der Schweiz das erste Gesetz über zivile Mediation in Kraft, welches die Zivilprozeßordnung und das Gesetz über Rechtspflege im Kanton Genf sowohl ändert als auch ergänzt. Der Vorschlag für den Entwurf der Schweizerischen Zivilprozeßordnung, der von der Schweizerischen Richtervereinigung für Mediation und Schlichtung mit Unterstützung der Kammer für Wirtschaftsmediation eingebracht wurde, war nicht unumstritten.

Die Schaffung eines in der ganzen Schweiz gültigen einheitlichen Zivilprozeßrechtes stellt ein historisch einmaliges Ereignis dar, da dieses bisher in der unangetasteten Domäne der Kantone lag. Mit diesem Werk sollte ein Zusammenschluß der kantonalen Verfahrensordnungen mit mehr Transparenz und Rationalität geschaffen werden, da sich die bisherige Aufsplitterung des Prozeßrechtes in der heutigen Zeit als großer Nachteil erwiesen hat. In diesem Zusammenhang sollte auch die Mediation als Instrument zur Streitschlichtung im Gesetz verankert und somit institutionalisiert werden, was bei der Mehrheit der Kommission auf Ablehnung stieß, da man der Ansicht war, daß es den Parteien bereits freistehe, einen Mediator einzusetzen und dieses alternative Streitschlichtungsverfahren auch ohne ausdrückliche Gesetzesbestimmungen fortbestehen könne. Der Mediationsartikel sollte gänzlich aus dem vorgelegten Entwurf gestrichen und auch der Vorschlag des Nationalrats, Mediation zumindest bei Antragsdelikten zuzulassen, abgewiesen werden. Gegen den Willen seiner Kommission entschied der Ständerat schließlich in einem denkbar knappen Abstimmungsergebnis. Dieser Vorschlag erfolgte unter Berücksichtigung des geltenden Schweizer Rechts (Genfer Gesetz zur Mediation vom 28.10.2004).

Hauptanwendungsgebiet der Mediation in der Schweiz liegt bei den Scheidungen. Sie wird durch das Scheidungsrecht von 1998, mit dem die einverständliche Scheidung eingeführt worden ist, begünstigt.

Ein weiteres bedeutendes Betätigungsfeld der Mediation liegt im innerbetrieblichen Bereich. Vorteilhaft dafür ist die Tatsache, daß Konflikte am Arbeitsplatz meist nicht nur sachliche, sondern auch starke persönliche Komponenten beinhalten. Häufig sind die Streitparteien daran interessiert, den Arbeitsplatz zu behalten. Die Beendigung des Konflikts durch Abbruch der Beziehungen ist daher für alle Beteiligten keine erstrebenswerte Lösung. In den meisten Fällen müssen sich die Parteien nicht selber zu einer Mediation entscheiden, sondern werden vom Arbeitgeber zu diesem Mittel der Versöhnung veranlaßt.

Auf anderen Gebieten, wie etwa Nachbarrecht, Verwaltungsrecht, Strafrecht und als Wirtschafts- und Schulmediation ist dieses Verfahren in der Schweiz bisher kaum genutzt.

Für die rechtlichen Rahmenbedingungen der Mediation in der Schweiz sind zwei Normtypen zu unterscheiden: einerseits Rechtsnormen, die diese Methode institutionalisieren wollen, indem sie den Parteien die Möglichkeit für eine freiwillige Mediation einräumen oder die Durchführung sogar vorschreiben, und andererseits Rechtsnormen, die eine Grundlage für eine Verbreitung der Mediation schaffen oder begünstigen. Dazu gehören Normen zur Sicherung der Vertraulichkeit der Mediation, zur Verbindlichkeit von Mediationsvereinbarungen und zur Kostenhilfe für solche Verfahren.

2.1.3 Der Weg zur gesetzlichen Verankerung der Mediation in Österreich

Von allen Ländern Europas ist die Mediation in Österreich am stärksten verankert (FÜRST 2004, S. 15). So ist beispielsweise im Ehe-Gesetz und im Familienlastenausgleichsgesetz (FLAG) die geförderte Scheidungsmediation geregelt. Weiters sieht das neue Nachbarschaftsrecht die Mediation als kurzen Weg zur einvernehmlichen Lösung vor. Das Zivilrechts-Mediations-Gesetz (ZivMediatG) regelt die Rolle des Mediators und dessen Qualifizierung. Im Zuge der Öffentlichkeitsbeteiligung bei UVP- oder SUP-Verfahren gibt das Umweltverträglichkeitsgesetz (UVP-G) die Möglichkeit der Mediation.

Die Zeittafel in Tabelle 2.1 (nach PRUCKNER 2003, S. 65) gibt einen graphischen Überblick auf die gesetzliche Verankerung der Mediation in Österreich:

1995	Der Österreichische Verein für Co-Mediation startet gemeinsam mit BMJ und dem Bundesministerium für Umwelt, Jugend und Familie das Modellprojekt Familienmediation.	
2000	In der Reform des Ehe- und Scheidungsrechtes wird das Konfliktregelungsmodell Mediation erstmals gesetzlich anerkannt. Außerdem kommt es zur gesetzlichen Festschreibung der Förderung der Mediation und der Eltern- und Kinderbegleitung im Familienlastenausgleichsgesetz von 1967.	§99 EheG §320 Z 4 ZPO §152 Abs. 1 Z 5 StPO §39c FLAG
2001	Im Kindschaftsrechtsänderungsgesetz findet die Mediation Eingang in das Pflegschaftsverfahren.	BGBI I 135/2000Art. XVI KindRÄG
2004	Im ZivMediatG (BGBI I 29/2003) sind umfassende Regelungen von Zivilrechts-Mediationen dargelegt.	
2004	Das Nachbarrechtsänderungsgesetz verpflichtet streitende Nachbarn, zuerst eine außergerichtliche Einigung anzustreben, bevor eine Klage vor Gericht eingebracht werden kann. Dadurch kommt es auch zu einer wesentlichen Entlastung der Gerichte.	

Tab. 2.1: Überblick auf die gesetzliche Verankerung der Mediation in Österreich (nach PRUCKNER 2003, S. 65).

In den folgenden Absätzen werden die wesentlichen Inhalte und Bestimmungen des Zivilrechts-Mediations-Gesetzes ZivMediatG (BGBI I 29/2003) zitiert:

§ 1 Begriff

1. *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.*
2. *Mediation in Zivilrechtssachen ist Mediation zur Lösung von Konflikten, für deren Entscheidung an sich die ordentlichen Zivilgerichte zuständig sind.*

§ 2 Regelungsgegenstand

Dieses Bundesgesetz regelt die Einrichtung eines Beirats für Mediation, die Voraussetzungen und das Verfahren für die Eintragung von Personen in die Liste der eingetragenen Mediatoren, die Führung dieser Liste, die Voraussetzungen und das Verfahren für die

Eintragung von Ausbildungseinrichtungen und Lehrgängen für Mediation in Zivilrechtssachen ...

§ 4 Einrichtung des Beirats

1. Zur Beratung des Bundesministers für Justiz in Angelegenheiten der Mediation ist ein Beirat für Mediation einzurichten.

Die Mitglieder und Ersatzmitglieder des Beirats hat der Bundesminister für Justiz für die Dauer von fünf Jahren zu ernennen. Eine wiederholte Ernennung ist möglich. Zur Vorbereitung der Ernennung hat der Bundesminister für Justiz Vorschläge einzuholen ...

§ 5 Aufgaben des Beirats

Dem Beirat obliegen

- 1. die Erörterung von Themen und Fragen, die ihm vom Bundesminister für Justiz vorgelegt werden, sowie die Abgabe von Stellungnahmen und die Erstattung von Gutachten,*
- 2. die Mitwirkung bei der Erlassung von Verordnungen gemäß §§ 29 und 30,*
- 3. die Mitwirkung an Verfahren über die Eintragung von Ausbildungseinrichtungen und Lehrgängen (§§ 24, 25 und 28) sowie*
- 4. im Wege seines Ausschusses die Mitwirkung am Verfahren über die Eintragung in die Liste der Mediatoren (§§ 12 bis 14).*

§ 8 Führung der Liste

Der Bundesminister für Justiz hat eine Liste der Mediatoren zu führen. In der Liste sind Vor- und Familiennamen, Geburtstag, die Bezeichnung des sonstigen Berufs des Mediators, seine Arbeitsanschrift und sein akademischer Grad anzugeben. Gibt der Mediator seinen fachlichen Tätigkeitsbereich oder seine fachlichen Tätigkeitsbereiche an, so sind auch diese in der Liste anzuführen. Die Liste der Mediatoren ist in geeigneter Weise elektronisch kundzumachen.

§ 9 Voraussetzungen der Eintragung

- 1. Anspruch auf Eintragung in die Liste der Mediatoren hat, wer nachweist, dass er*
 - 1. das 28. Lebensjahr vollendet hat,*
 - 2. fachlich qualifiziert ist,*
 - 3. vertrauenswürdig ist und*
 - 4. eine Haftpflichtversicherung nach § 19 abgeschlossen hat.*

2. *Der Eintragungswerber hat in seinem Antrag anzugeben, in welchen Räumlichkeiten er die Mediation ausübt.*

§ 10 Fachliche Qualifikation

1. *Fachlich qualifiziert ist, wer auf Grund einer entsprechenden Ausbildung (§ 29) über Kenntnisse und Fertigkeiten der Mediation verfügt sowie mit deren rechtlichen und psychosozialen Grundlagen vertraut ist. Die Ausbildung ist tunlichst in Lehr- und Praxisveranstaltungen solcher Einrichtungen, einschließlich der Universitäten, zu absolvieren, die der Bundesminister für Justiz in die Liste der Ausbildungseinrichtungen und Lehrgänge für Mediation in Zivilrechtssachen eingetragen hat.*
2. *Bei Beurteilung der fachlichen Qualifikation sind jene Kenntnisse und Fertigkeiten, die Angehörige bestimmter Berufe, insbesondere Psychotherapeuten, klinische Psychologen und Gesundheitspsychologen, Rechtsanwälte, Notare, Richter, Staatsanwälte, Wirtschaftstreuhänder, Ziviltechniker, Lebens- und Sozialberater, Sozialarbeiter, Unternehmensberater oder Hochschullehrer aus einem einschlägigen Fach, im Rahmen ihrer Ausbildung und ihrer Berufspraxis erworben haben und die ihnen bei Ausübung der Mediation zustatten kommen, zu berücksichtigen.*

§ 13 Eintragung

1. *Wer die Voraussetzungen der Eintragung in die Liste erfüllt, ist vom Bundesminister für Justiz für die Dauer von fünf Jahren, unter Anführung des Tages des Endes der Frist, einzutragen. Personen, die die Voraussetzungen nicht erfüllen, ist die Eintragung mit Bescheid zu versagen.*

Der Mediator kann frühestens ein Jahr und spätestens drei Monate vor Ablauf der Eintragungsdauer schriftlich die Aufrechterhaltung der Eintragung für weitere zehn Jahre begehren ...

§ 15 Allgemeine Rechte und Pflichten

1. *Wer in die Liste der Mediatoren eingetragen ist, ist*
 1. *berechtig, die Bezeichnung "eingetragener Mediator" zu führen;*
 2. *bei Ausübung der Mediation verpflichtet, diese Bezeichnung zu führen.*
2. *Der Mediator darf keine Vergütung für die Vermittlung oder Empfehlung von Personen zur Mediation geben, nehmen, versprechen oder sich zusichern lassen. Rechtsgeschäfte,*

die gegen dieses Verbot verstoßen, sind nichtig. Leistungen aus solchen Rechtsgeschäften können zurückgefordert werden.

§ 18 Verschwiegenheit, Vertraulichkeit

Der Mediator ist zur Verschwiegenheit über die Tatsachen verpflichtet, die ihm im Rahmen der Mediation anvertraut oder sonst bekannt wurden. Er hat die im Rahmen der Mediation erstellten oder ihm übergebenen Unterlagen vertraulich zu behandeln. Gleiches gilt für Hilfspersonen des Mediators sowie für Personen, die im Rahmen einer Praxisausbildung bei einem Mediator unter dessen Anleitung tätig sind.

§ 31 Strafbestimmungen

- 1. Wer entgegen seiner Pflicht zur Verschwiegenheit und Vertraulichkeit (§ 18) Tatsachen offenbart oder verwertet und dadurch ein berechtigtes Interesse einer Person verletzt, ist vom Gericht mit einer Freiheitsstrafe bis zu sechs Monaten oder einer Geldstrafe bis zu 360 Tagessätzen zu bestrafen.*
- 2. Der Täter ist nicht zu bestrafen, wenn die Offenbarung oder Verwertung nach Inhalt und Form durch ein öffentliches oder ein berechtigtes privates Interesse gerechtfertigt ist.*
- 3. Der Täter ist nur auf Verlangen des in seinem Interesse an Geheimhaltung Verletzten zu verfolgen.*

2.1.4 Gesetzliche Verankerung in einigen Ländern der Europäischen Union

Im Europäischen Raum hält die Mediation sehr unterschiedlich Einzug, sowohl in der zeitlichen als auch in der themenbezogenen Umsetzung in das nationale Recht. JAYNE et al. (2005) geben in ihrem EU Atlas der Mediation eine Auflistung über die Ratifizierung von Mediationsgesetzen. Demnach bestehen bereits Gesetze in Frankreich (1995), Großbritannien (1999), Österreich (2004), Italien (2004) und Belgien (2005), während in Norwegen, Dänemark, Finnland, Polen, Slowakei und Slowenien das Gesetzgebungsverfahren erst läuft. Andere Staaten haben die Mediation nur für bestimmte Streitigkeiten vorgesehen, wie zum Beispiel Portugal (2001) für kleine Zivilstreitigkeiten, Ungarn (2002) für bestimmte Zivilstreitigkeiten und Irland (2004) für Handelsstreitigkeiten.

2.2 Grundprinzipien der Mediation

Roger Fisher erforschte 1978 an der Harvard Universität im sogenannten „Harvard Negotiation Project“ gemeinsam mit Professoren und Studenten die Möglichkeiten, warum manche Konflikte zur Zufriedenheit aller Beteiligten gelöst werden konnten, während andere wiederum scheiterten. Unzählige Streitfälle aus allen Bereichen des Lebens wurden zusammengetragen, wobei man das Hauptaugenmerk auf jene legte, die versöhnlich beendet werden konnten. Bei diesen Untersuchungen stellte Fisher fest, daß überall dort, wo Konflikte zur Zufriedenheit aller gelöst wurden, übereinstimmende Verhaltensweisen zum Ausdruck kamen. Als Ergebnis postulierte er die folgenden Grundprinzipien für eine erfolgreiche Streitschlichtung (FISHER 2000):

- *Mache deinen Konfliktgegner zum Konfliktpartner!* Die andere Partei wird in den Konfliktlösungsprozeß einbezogen. Das vermittelt das Gefühl der Anerkennung und erhöht die Wahrscheinlichkeit einer dauerhaften Lösung.
- *Vereinbare kooperative Kommunikationsregeln!* Diese sind unbedingte Voraussetzung für eine Konfliktlösung, um eine konstruktive Diskussion zu ermöglichen. Dazu gehört zum Beispiel, den anderen aussprechen zu lassen oder eine gewisse Lautstärke einzuhalten. Wertschätzende Kommunikation wirkt auf alle Fälle deeskalierend.
- *Gehe das Problem an, nicht die Menschen!* Kritik wird oft persönlich genommen und als Anlaß für einen Gegenangriff genutzt, bei dem Beziehungs- und Problemebene allzu oft vermischt werden. Andererseits kann auch Kritik selbst provozierend und verallgemeinernd formuliert werden und so eine feindselige Reaktion auslösen. Daher muß das Problem so dargestellt werden, daß sich der Betroffene nicht verletzt oder zurückgesetzt fühlt.
- *Nimm die Interessen und Bedürfnisse in den Blick, nicht die Positionen!* Hinter Konfliktpositionen sind häufig Emotionen versteckt, die aus dem Bedürfnis nach Wertschätzung, Selbstverwirklichung und Respekt entstehen und die möglicherweise schon beim geringsten Anlaß hervorbrechen und jede sachliche Diskussion zerstören.
- *Suche nach Lösungen zum beidseitigen Vorteil!* Vielfach gibt es nicht nur eine einzige Möglichkeit, einen Streit zu beenden. Es müssen die Anliegen aller

Beteiligten berücksichtigt werden, um das Problem nachhaltig lösen zu können. Hier soll man kreativ sein und darf sich nicht gleich auf die angeblich einzig denkbare Lösung fixieren.

- *Suche für die Vereinbarungen möglichst sachgerechte Kriterien!* Wenn die Lösungen auf reale Ziele gerichtet sind, wird die Beziehungsebene ausgeschaltet und somit die Basis für ein zufriedenstellendes Resultat gelegt.

Wie bedeutsam die richtige Verhandlungstechnik bei der Streitschlichtung sein kann, zeigt das folgende Beispiel, das aus einer anfangs aussichtslosen Situation eine für alle Beteiligten befriedigende Lösung erreicht:

Die Mutter zweier Kinder hat nur mehr eine letzte Orange in der Obstschale, als ihre beiden Töchter in die Küche laufen und rufen: „Ich will unbedingt eine Orange haben!“ Was soll die Mutter tun? Soll sie die Frucht zerschneiden? Soll sie eine Münze werfen? Oder sollen die Kinder gar um das Obst kämpfen? Intuitiv macht die Mutter das Richtige, indem sie fragt, warum sie die Orange unbedingt für sich beanspruchen. Die erste Tochter will einen Kuchen backen und braucht dazu nur die Schale. Die zweite Tochter hat Durst und möchte den frisch gepreßten Orangensaft trinken. Die Orange ohne Schale genügt ihr also. Nach der Klärung der Bedürfnisse ist die Lösung plötzlich einfach, und die beiden unterschiedlichen Interessen lassen sich berücksichtigen, indem eine Tochter die Schale, die andere die geschälte Orange bekommt. Bei einem schnellen Kompromiß mit zwei halben Orangen hätten zwei unzufriedene Kinder die Küche verlassen.

Verhandlungen, die dem Harvard Prinzip folgen, besitzen ein einfaches Muster, bei dem die oben genannten Grundsätze beachtet werden. Allerdings fehlt vielen Menschen die Einsicht zur Wichtigkeit der Einhaltung dieser Regeln. Außerdem sind viele Konflikte schon so verfahren oder eskaliert, daß die praktische Anwendung dieser Verhaltensweisen nicht mehr möglich ist. Die wissenschaftliche Forschung hat deshalb das Verfahren der Mediation entwickelt, bei dem in einem genau strukturierten Ablauf die erfolgreiche Umsetzung dieser Grundprinzipien ermöglicht wird. Gezielte Gesprächsführung, moderne Kommunikations- und Moderationstechniken kommen als Instrumente zum Einsatz und unterstützen so den Prozeß zur Lösung von Konflikten.

Die Frage, warum unsere bisher üblicherweise angewandten Methoden, Schwierigkeiten zu lösen, nicht in der Lage sind, die komplexen Probleme, die in unseren Gemeinschaften und Organisationen immer häufiger auftreten, erfolgreich aus dem Wege zu schaffen, wird von KAHANE (2004) beantwortet. KAHANE hat erkannt, daß die wichtigste Voraussetzung für eine friedliche Einigung das Gespräch ist. Aber das richtige Maß an Reden und Zuhören scheint so schwierig zu sein, weil die häufigste Art zu reden das Erzählen ist, wobei man die Wahrheit gepachtet zu haben glaubt und keine anderen Ansichten und Möglichkeiten zuläßt. Und die gebräuchlichste Form des Zuhörens ist die des Hörens auf die eigene Meinung, nicht auf die der anderen. Deshalb können vielfach Probleme nur dadurch gelöst werden, daß ein Experte den Konflikt Schritt für Schritt analysiert und Lösungen anbietet, die in der Vergangenheit bereits erfolgreich waren.

Auseinandersetzungen sind nur dann friedlich zu bewältigen, wenn die Menschen, die den Konflikt verursachen, zusammenarbeiten und ein gemeinsames Verständnis für ihre Situation entwickeln. Dazu macht KAHANE (2004) zehn Vorschläge für ein konfliktlösendes Sprechen und Zuhören:

1. Beachte dein Betragen und die Art und Weise, wie du sprichst und zuhörst. Beobachte deine Vermutungen, Reaktionen, Einschränkungen, Ängste, Vorurteile und Vorhersagen.
2. Sprich deutlich und sage klar, was du denkst, fühlst und möchtest.
3. Denke daran, daß du nicht alles weißt. Auch wenn du denkst, du liegst absolut richtig, sage „meiner Meinung nach“ oder „aus meiner Perspektive“. Nimm dich selbst nicht zu ernst.
4. Zieh andere zu Rate, die an der entsprechenden Sache beteiligt sind. Suche Menschen, die unterschiedliche oder sogar gegenteilige Meinungen als deine vertreten.
5. Überlege deine Rolle in dem Konflikt. Finde heraus, wie die Dinge, die du tust oder nicht tust, die Situation beeinflussen.
6. Höre mit Empathie zu. Betrachte den Konflikt mit den Augen der Kontrahenten. Stell dir vor, du stecktest in der Haut der anderen.
7. Höre allen genau zu. Beobachte, wie etwas Neues aus der Situation entsteht.

8. Höre auf zu sprechen, wenn Antworten gegeben werden.
9. Entspanne dich, aber sei ganz bei der Sache. Öffne dich für Meinungen und Vorschläge.
10. Befolge diese Vorschläge und finde heraus, was geschieht. Fühle, was sich in deiner Beziehung zu anderen, zu dir selbst und zu deiner Umgebung verändert.

Die in diesem Kapitel erörterten Grundzüge der Kommunikation und des zwischenmenschlichen Umgangs stellen wesentliche Voraussetzungen für die erfolgreiche Lösung von Konflikten dar und sind damit unabdingbares Fundament, auf dem eine Mediation aufgebaut werden kann.

2.3 Mediationsverfahren

2.3.1 Grundsätzliche Überlegungen

Die Mediation entwickelte sich basierend auf Erkenntnissen der interdisziplinären Konflikt- und Kommunikationswissenschaft, der humanistischen Beratungsmethodik und dem eingangs beschriebenen „Harvard-Modell“ für erfolgreiches Verhandeln, unter Berücksichtigung psychologischer und sozialer Gesichtspunkte als kommunikative Methode zur Konfliktlösung.

Im Betrieb bietet sich die Mediation als begrüßenswerte Alternative eines außergerichtlichen Streitschlichtungsinstrumentes zu herkömmlichen Gerichtsverfahren an, da es für eine gute weitere Zusammenarbeit der Betroffenen von wesentlicher Bedeutung ist, daß keine Schuldzuweisung ausgesprochen oder gar Strafen verhängt werden, wenn sich Einzelpersonen oder Kleingruppen als Konfliktparteien einander gegenüberstehen, den reibungslosen Arbeitsablauf erschweren oder stören und so die Produktivität des Unternehmens empfindlich beeinträchtigen.

2.3.2 Voraussetzungen für Mediation

Die allererste Bedingung für ein erfolgversprechendes Ergebnis ist der Wille aller Parteien, den Konflikt auch wirklich lösen zu wollen. Die Gewährleistung von Vertraulichkeit, die Einhaltung der definierten Spielregeln und die Pflicht, alles zu verhindern, was dem

konstruktiven Fortschritt des Verfahrens schaden könnte, sind weitere Grundpfeiler dieser Methode.

Mediation ist also nur dann sinnvoll, wenn:

- eine außergerichtliche Lösung angestrebt wird,
- ein nicht kalkulierbares Prozeßrisiko vermieden werden soll,
- es in der Zukunft weitere Berührungspunkte mit der anderen Konfliktpartei gibt,
- durch ein Gerichtsverfahren keine sinnvolle und schnelle Lösung zu erwarten ist.

Zur Leitung des Verfahrens wird ein allparteilicher und von allen Konfliktparteien akzeptierter Mediator benötigt. Von der Gruppe der Mediatoren wird die Fähigkeit zur Selbstbestimmung und Eigenverantwortung zur Wahrnehmung ihrer Interessen und Bedürfnisse und zu deren Vertretung im Verfahren gefordert.

Die Ansprüche an ein außergerichtliches Streitschlichtungsverfahren sind sehr hoch, weil darüber hinaus besondere Eigenschaften verlangt werden:

- Transparenz - alle Sachverhalte müssen offen dargelegt werden.
- Information - alle Beteiligten sollen einen uneingeschränkten Zugang zu den entscheidungserheblichen Informationen haben und nutzen.
- Freiwilligkeit - jede Partei geht ohne Zwang in das Mediationsverfahren und hat jederzeit das Recht, dieses abubrechen.
- Beteiligung aller Betroffenen - alle unter dem Konflikt leidenden Personen müssen involviert sein. Gegebenenfalls ist es notwendig, Vertretungs- und Delegationsregelungen zu treffen.
- Vertraulichkeit - alle Informationen und Aussagen unterliegen strengster Geheimhaltung.
- Neutralität - die Allparteilichkeit und Unabhängigkeit des Mediators ist unabdingbare Voraussetzung. Dadurch wird für die Sichtweisen aller Beteiligter

dasselbe Verständnis aufgebracht und ein eventuell vorhandenes Machtgefälle ausgeglichen.

- Empathie - die Schaffung wechselseitigen Verstehens ist zentral für den Prozeß der Mediation.
- Verlässlichkeit - das Ergebnis muß von allen akzeptiert und vereinbarte zukünftige Verhaltensweisen eingehalten werden.
- Effizienz und Kostenreduktion - langwierige und aufwendige Verfahren sollen vermieden werden, wodurch Zeit- und Geldersparnis erzielbar sind.
- Flexibilität - die Methode muß sich an die Bedürfnisse und Interessen der Parteien orientieren und sich je nach Situation anpassen können.
- Selbstverantwortlichkeit - die Medianden entwickeln selbst die Lösung, ohne vom Mediator oder anderen am Verfahren nicht beteiligten Personen beeinflusst zu werden.

Ein wesentlicher Aspekt der Mediation ist die Formlosigkeit. Durch das Fehlen vorgeschriebener Regeln und Formalismen wird eine Anpassungsfähigkeit gewährleistet, die situationsabhängige Entscheidungen ermöglicht. Dabei ist es unabdingbar, daß der Mediator von allen Parteien akzeptiert wird und die Freiwilligkeit der Medianden an der Teilnahme des Verfahrens außer Frage steht.

2.3.3 Ablauf der Mediation

Das Mediationsverfahren unterliegt keinen gesetzlichen Bestimmungen oder Zwängen. Ein erfolgreicher Ablauf ist jedoch an eine gut strukturierte Vorgehensweise gebunden. Als Vorbereitung gibt der Initiator, also der Auftraggeber der Mediation, den Anstoß zur Vereinbarung von Vor- und Informationsgesprächen, wobei ein Mediator ausgewählt wird und geklärt wird, ob der Konflikt für Mediation geeignet ist und ob alle beteiligten Personen zur Teilnahme gewonnen werden können.

Das Mediationsverfahren umfaßt im wesentlichen fünf Phasen:

2.3.3.1 Einleitung

Der Mediator lädt zu einem ersten Mediationsgespräch ein - günstigerweise auf neutralem Boden - welches dem Kennenlernen der Mediationsgrundsätze, der Schaffung einer angenehmen und zwanglosen Gesprächsatmosphäre und dem gemeinsamen Erarbeiten von Verfahrensabläufen und Umgangsformen dient. Im Zuge einer Arbeitsvereinbarung erfolgt die Festlegung von Zielen, Aufgaben und Zeitplänen. Außerdem wird die Mediationsvereinbarung abgeschlossen, die den Mediationsauftrag, die weitere Vorgehensweise, Rechte und Pflichten der Medianden und des Mediators sowie Zeitbedarf und Kosten enthält. Wichtig sind sowohl der Aufbau von Vertraulichkeit, Wertschätzung und Respekt als auch der Wille zur Mitarbeit.

2.3.3.2 Konfliktschilderung

Jeder Streitpartner erörtert nacheinander unter Beachtung der Sach-, Beziehungs- und Prozeßebene den Konflikt aus seiner eigenen Sicht und formuliert die für ihn besonders wichtigen Themenschwerpunkte, wobei die anderen Teilnehmer aufmerksam zuhören.

2.3.3.3 Konflikthaltung und eigentliche Interessen

Der Konflikt wird thematisiert und damit analysiert. Es kommt zur Klärung von Bedürfnissen und Wünschen. Dieser Schritt ist besonders wichtig, denn er differenziert zwischen der Position, die in dem Streit eingenommen wird und den dahinter verborgenen tatsächlichen Interessen. Ziel dieser Phase ist die Bildung gegenseitigen Verständnisses und die Enthüllung, worüber zwischen den Parteien Uneinigkeit und worüber Konsens besteht. Der Grundgedanke hierbei ist die Tatsache, daß es keine objektive Wahrheit gibt, sondern daß jeder Mensch seine eigene subjektive interessenbestimmte Wirklichkeit hat, die es zu erkennen und zu verstehen gilt. Das Aufdecken dieser Bedürfnisse und Wünsche mit Hilfe der Erkenntnisse der Kommunikationswissenschaft und bestimmter Fragetechniken fördert das wechselseitige Verständnis und die Akzeptanz der unterschiedlichen Sichtweisen. Dadurch sollen die Konfliktparteien in die Lage versetzt werden, zur Klärung ihrer Interessen und Bedürfnisse beizutragen. Im Gegenzug sind die gegenseitigen Ansichten und Zielsetzungen anzuerkennen. Mit diesem Wechsel der Perspektiven ergeben sich

automatisch neue Handlungsmöglichkeiten, und ein verständnisorientierter Diskurs kann entstehen.

2.3.3.4 Lösungsmöglichkeiten

In dieser Phase wird ein Kriterienkatalog erarbeitet. Es sind möglichst viele Ideen einzubringen, aus denen dann die unterschiedlichsten Varianten zur Beilegung des Konfliktes in einer kollektiven Ideensuche erstellt werden. Dabei erfolgt eine Gewichtung der Vorschläge durch Vor- und Nachteile. Schließlich werden kreative Lösungen gemeinsam formuliert, die möglichst alle Bedürfnisse erfüllen und somit eine win-win Situation herbeiführen. Das ist notwendig, damit ein Ergebnis wirklich befriedigend und dadurch langfristig tragfähig und zukunftsorientiert ist. Nicht zuletzt muß eine Überprüfung der Machbarkeit der Optionen erfolgen.

2.3.3.5 Einigung und Vereinbarung

Obwohl es sich bei der Mediation um ein unverbindliches Verfahren handelt, kommt es in einem überwiegenden Teil der Fälle zum Abschluß einer rechtsverbindlichen Abmachung.

Die Beteiligten einigen sich auf eine allseits akzeptable Lösung, die meistens in schriftlicher Form als vertragliche, der Privatautonomie der Parteien unterliegende Zusage festgesetzt wird. Darin sollten mindestens folgende Punkte enthalten sein:

- gemeinsame Maßnahmen;
- Rechte und Pflichten der einzelnen Parteien;
- Termine;
- Sanktionen;
- begleitende Maßnahmen.

Das Allgemein Bürgerliche Gesetzbuch (ABGB) definiert die Abschließung eines Vertrages zur Verdeutlichung des Bindungswillens folgendermaßen:

§ 861 ABGB: *Wer sich erklärt, daß er jemanden sein Recht übertragen, das heißt, daß er ihm etwas gestatten, etwas geben, daß er für ihn etwas tun, oder seinetwegen etwas unterlassen wolle, macht ein Versprechen; nimmt aber der andere das Versprechen gültig an, so kommt durch den übereinstimmenden Willen beider Teile ein Vertrag zustande. So lange Unterhandlungen dauern, und das Versprechen noch nicht gemacht, oder weder zum voraus, noch nachher angenommen ist, entsteht kein Vertrag.*

§ 863 ABGB: *(1) Man kann seinen Willen nicht nur ausdrücklich durch Worte und allgemein angenommene Zeichen, sondern auch stillschweigend durch solche Handlungen erklären, welche mit Überlegungen aller Umstände keinen vernünftigen Grund, daran zu zweifeln, übrig lassen.*

(2) In bezug auf die Bedeutung und Wirkung von Handlungen und Unterlassungen ist auf die im redlichen Verkehr geltenden Gewohnheiten und Gebräuche Rücksicht zu nehmen.

Nach Abschluß des eigentlichen Mediationsverfahrens beginnt das Monitoring, indem die Erfüllung der vertraglich festgelegten Bedingungen und der lang andauernde Erfolg kontrolliert werden. Es sind Nachgespräche zu führen, um zu prüfen, ob die Vereinbarung die Probleme tatsächlich gelöst hat. Gegebenenfalls werden Korrekturen veranlaßt.

Das Mediationsverfahren endet üblicherweise mit der

- Einigung der Konfliktbeteiligten auf eine für alle Parteien zufriedenstellende und langfristige Lösung;
- einvernehmlichen Beendigung zum Abbruch des Verfahrens;
- einseitigen Beendigung durch einen oder mehrere Konfliktbeteiligten aufgrund des umfassenden Beendigungsrechts, wobei keine Gründe dafür genannt und keine Fristen eingehalten werden müssen;
- Beendigung durch den Mediator aus schwerwiegendem Anlaß, jedoch immer mit einer Erklärung für die Ursache zu dieser Entscheidung.

Das oben angesprochene umfassende Beendigungsrecht der Parteien, durch das sie ohne Angabe von Gründen oder Einhaltung von Fristen das Verfahren beenden können, ergibt sich aus der völligen Freiwilligkeit der Teilnahme an der Mediation. Der Mediator hat sich vertraglich zur Durchführung der Mediation und zur professionellen Begleitung im Konfliktlösungsprozeß verpflichtet. Daher kann er nicht beliebig, sondern nur aus wichtigem Anlaß das Verfahren von seiner Seite aus beenden (PRUCKNER 2003, S. 53). Als Beispiel für schwerwiegende Gründe können die Pflichtverletzung der Parteien gegenüber dem Mediator durch wiederholtes ungebührliches Verhalten, Gewalttätigkeiten, Drohungen und dergleichen genannt werden. Ein weiterer Anlaß wäre, wenn der Mediator Kenntnis über Umstände bekommt, die eine Durchführung der Verhandlungen nach den Grundsätzen der Mediation unmöglich machen. Im Gegensatz zu den Parteien darf der Mediator das Verfahren nie ohne Nennung von Gründen beenden.

Der Ablauf des Verfahrens kann mit dem von TRENCZEK (2005) als ALPHA-Struktur der Mediation bezeichneten Ansatz zusammengefaßt werden:

A - Auftragsklärung: die Parteien werden über die Grundzüge der Mediation, wie zum Beispiel Vertraulichkeit oder Kommunikationsregeln informiert, und die weitere Vorgehensweise wird gemeinsam erörtert.

L - Liste der Themen: Standpunkte und Ansichten werden von den Parteien dargelegt, Streitfragen und Konfliktmöglichkeiten werden erhoben.

P - Positionen und Interessen: diese zeitaufwendigste Phase steht im Zeichen einer umfassenden Beschreibung der Auseinandersetzung durch die Gegner, wobei ein intensiver Informations- und Datenaustausch erfolgt. Danach wird auf die unterschiedlichen und gemeinsamen Wünsche, Bedürfnisse und Interessen der Parteien verstärkt eingegangen, um Licht in das Konfliktgeschehen zu bringen.

H - Heureka: Gemeinsam werden verschiedene Lösungsvorschläge entwickelt und auf ihren Realitätsbezug hin untersucht und bewertet.

A - Abschlußvereinbarung: Es kommt zu einer präzisen Festlegung über die weiteren Verhaltens- und Vorgehensweisen mit einer Darstellung der Verantwortlichkeiten und eines genauen Zeitplans.

2.3.4 Vollstreckbarkeit

Mediationsvereinbarungen sind bindend und entfalten Rechtswirksamkeit, da die Parteien vertragliche Ansprüche gegeneinander gewonnen haben. Damit diese im Falle der Nichteinhaltung der Vereinbarungen gegenüber dem anderen durchgesetzt werden können, muß jedoch gerichtliche Klage erhoben und im Zivilprozeß Beweis über Art und Inhalt der Vereinbarung erbracht werden (PRUCKNER 2003, S. 52).

2.3.5 Ziele

Mit Hilfe der Mediation sollen die Konfliktparteien selbständig Lösungen für ihre Probleme erarbeiten, die allen Beteiligten befriedigende und akzeptable Ergebnisse liefern. Dabei sind zukunftsorientierte und dauerhafte Lösungen anzustreben, um den Konflikt endgültig aus der Welt schaffen zu können. Es ist durchaus üblich, schriftliche Vereinbarungen in Form von Verträgen zu treffen, die Zusicherungen sowie Ausgleichs- oder Schutzmaßnahmen enthalten.

Im Spannungsfeld innerbetrieblicher Situationen sollen durch den Einsatz der Mediation vor allem folgende Ziele erreicht werden:

- Erkennen von Lösungen zum allseitigen Nutzen;
- Erarbeitung von zukunftsorientierten Konfliktregelungen, die von allen Beteiligten gemeinsam getragen werden;
- Förderung der Eigenverantwortlichkeit der Konfliktparteien;
- Soziales Lernen im Rahmen konstruktiver und fairer Kommunikationsprozesse.

Somit läßt sich durch Mediation eine gütliche Einigung erzielen, bei der keine Schuldzuweisung erfolgt, sondern lösungs- und zukunftsorientiert festgelegt wird, wie die Parteien weiter miteinander umgehen wollen.

2.3.6 Genereller Nutzen der Mediation

Üblicherweise beschränken sich Gerichte nur auf die Klärung des vorgebrachten juristischen Sachverhaltes, während Beziehungsprobleme und tatsächliche Ursachen des Konflikts im Hintergrund bleiben und nicht betrachtet werden. Die Mediation bietet gegenüber einer gerichtlichen Auseinandersetzung mehrere Vorteile: zum einen stehen hinter vielen Konflikten persönliche, wirtschaftliche oder ideelle Interessen, Ziele und Bedürfnisse, die im Zuge eines Gerichtsverfahrens häufig keine Berücksichtigung finden können, zum anderen weisen Gerichtsentscheidungen keine zukunftssträchtigen konstruktiven Elemente auf, weshalb oft trotz eines hohen zeitlichen und finanziellen Aufwands die gewünschten Ergebnisse ausbleiben.

Außerdem ist das Mediationsverfahren gekennzeichnet durch unbürokratische und flexible Vorgehensweisen, wodurch Kosten und Zeit eingespart werden können, sowie durch die Wahrung der Vertraulichkeit, des guten Rufes und Vermeidung von Emotionalisierung, was im Gegensatz zu vielen Auseinandersetzungen vor Gericht ein zukünftiges friedliches Zusammenleben ermöglicht.

Weitere Chancen der Mediation in der Gegenüberstellung mit Schlichtungen oder Gerichtsverfahren sind:

- Schaffung einer Win-Win-Lösung, bei der keine der Parteien zum Verlierer wird;
- Erfolgversprechende Lösungen durch Berücksichtigung individueller Wünsche und Interessen;
- Freiwilligkeit der Teilnahme;
- Mediation als zukunftsorientiertes, flexibles, kostengünstiges, rasches und effizientes außergerichtliches Verfahren;
- Eigenverantwortlichkeit der Parteien;
- Vertraulichkeit und Nachvollziehbarkeit;
- Berücksichtigung von Hintergründen und Interessen;
- Kein Kampf vor Gericht;

- Geldersparnis durch Vermeidung hoher Gerichtskosten;
- Vermittlung in Konfliktsituationen anstatt Festlegen von unbeliebten Kompromissen;
- Neutralität des Mediators als unabhängige und fachlich qualifizierte Person;
- Individuelle und kooperative Problemlösung;
- Fortbestand der Arbeitsbeziehungen und somit der Vertrauens- und Gesprächsbasis;
- Einigung über ein bestimmtes Projekt;
- Raschere Realisierung von Konzepten;
- Berücksichtigung berechtigter Interessen;
- Transparenz des Entscheidungsprozesses;
- Verbesserung der Beziehungen zwischen den Beteiligten;
- Vermeidung von Rechtsstreitigkeiten.

Aus der Anwendung eines innerbetrieblichen Mediationsverfahrens ergibt sich ein zusätzlicher Nutzen durch:

- Verbesserung des Arbeitsklimas und der kollegialen Beziehungen;
- Verringerung von Krankenstandstagen;
- Steigerung der Motivation und Leistung.

Die folgende Tabelle vergleicht Gerichtsverfahren und Mediation als Mittel der Konfliktbewältigung (ALTMANN et al. 2001, S. 42):

Gerichtsverfahren	Mediation
Positionen treffen aufeinander	Interessen werden sichtbar gemacht
Rechte sind nur eine Dimension des Konfliktes	Interessen sind vielfältiger als die einklagbaren Rechte
Eindimensionales, am geschriebenen Recht orientiertes Vorgehen	Mehrdimensionales Vorgehen, das sowohl Beziehungs- als auch Sachebene mit einbezieht
Nullsummenspiel, bei der üblicherweise nur eine Partei Recht bekommt	Suche nach Kooperationsgewinnen, bei der mit Hilfe von Win-win-Strategien beide Seiten profitieren
Rechtlich erfaßbare und regelbare Konflikte	Auseinandersetzungen, deren Hauptaspekte nichts miteinander zu tun haben, sondern hauptsächlich die Beziehungsebene betreffen
Vergangenheitsbewältigung	Zukunftsgestaltung
Nachträgliche Regelungen, die Unrecht beseitigen sollen	Präventive Zielvorstellungen schwingen mit, Lerneffekte werden angestrebt
Konflikte, bei denen die Beziehungen der Parteien in Zukunft keine Rolle spielt	Streitigkeiten, die überwunden werden sollen, weil man in Zukunft weiterhin zusammenarbeiten will oder muß
Parteien haben keine gemeinsamen Ziele	Es gibt gemeinsame Ziele

Tab. 2.2: Vergleich von Gerichtsverfahren und Mediation als Mittel der Konfliktbewältigung (ALTMANN et al. 2001, S. 42).

Mediation sollte daher vor allem dann in Erwägung gezogen werden, wenn die Ursprünge der Auseinandersetzung außerrechtlichen Charakter besitzen, eine gemeinsame Zukunft gestaltet werden soll oder präventive Ziele zu den Hauptaspekten der Konfliktbehandlung gehören.

2.3.7 Erfolgsaussichten

Die Wahrscheinlichkeit, daß ein Mediationsverfahren innerhalb eines Betriebes zum gewünschten Ergebnis kommt, hängt sehr stark von verschiedenen äußeren Faktoren und von der Beziehung ab, in der die Konfliktparteien zueinander stehen.

Die Chancen stehen gut:

- wenn persönliche oder organisatorische Bindungen herrschen (z.B. Führungskräfte, Mitarbeiter, Teams);
- wenn die Parteien gemeinsame Ziele haben (z.B. weitere Kooperation zweier Abteilungen im Unternehmen).

Die Chancen stehen schlecht:

- wenn ein gravierendes Machtungleichgewicht herrscht;
- wenn Zweifel an der Freiwilligkeit einer der Parteien an der Teilnahme des Verfahrens bestehen;
- wenn die Kommunikationsfähigkeit einer der Parteien erheblich eingeschränkt ist.

2.3.8 Teilnehmer

An dem Verfahren können sich alle Personen als **Medianden** beteiligen, die ein legitimes Interesse an der Behandlung und Lösung des entsprechenden Streits haben. Außerdem wird ein **Mediator** benannt. Dabei stellt sich zuerst die Frage, ob eine interne Mediation für Betriebe aller Größenordnung als geeignetes Mittel zur Konfliktlösung angesehen werden kann. Prinzipiell gilt, je größer das Unternehmen, desto eher kann ein Firmenmitglied die Aufgabe des Mediators übernehmen und die Anforderungen der Unparteilichkeit, Ungebundenheit und Anonymität erfüllen. Bei Betrieben mit wenigen Mitarbeitern besteht die Gefahr einer völligen Spaltung in zwei oder gar mehrere Lager, weshalb das Hinzuziehen eines externen Mediators als vernünftiger Lösung erscheint.

Wird ein betriebsnaher Mediator bestellt, gibt es grundsätzlich keine hierarchischen Bedingungen. Es muß aber jemand sein, der unparteiisch handeln kann, von den Mitarbeitern anerkannt wird, Kenntnisse auf dem Gebiet der Rhetorik und der Kommunikationstechniken besitzt und eine Mediationsausbildung absolviert hat. Üblicherweise werden im Unternehmen folgende Personen als Mediatoren herangezogen: Geschäftsführer, Prokurist, Betriebsratsmitglieder oder Vertreter der betroffenen Unternehmensbereiche.

Wird in der Firma niemand gefunden, der für die Durchführung eines solchen Verfahrens geeignet erscheint, kann ein externer Mediator berufen werden. Vorteil davon ist sicherlich die völlig neutrale und unbefangene Haltung, nachteilig kann sich die Unkenntnis von internen Gegebenheiten erweisen.

Der Mediator muß eine Person sein, die das Vertrauen der Mitarbeiter genießt und in kompetenter Weise die Durchführung bewerkstelligen kann. Gerade im Unternehmen, wo fortlaufende Mediationen und deren Ergebnisse der ständigen Beobachtung aller ausgesetzt sein werden, ist es notwendig, ein transparentes Verfahren zu führen und für die Beteiligten gute Ergebnisse zu erzielen.

Vor allem in großen Betrieben stellen Konflikte - und hier besonders Mobbing - ein komplexes innerbetriebliches Problem dar, das vom Mediator enormes Wissen und Erfahrung in den Bereichen der Arbeitspsychologie, der systemischen Beratung von Individuen und Gruppen, des Arbeitsschutzes und Arbeitsrechts, der Coaching-Methoden und der Instrumentarien zur Personalentwicklung voraussetzt.

2.3.9 Aufgaben des Mediators

Im Unterschied zum Moderator übernimmt der Mediator zusätzliche Verantwortung für den Fortgang des Ablaufs: Vorurteile sind auszuräumen, Gefahren zu ermitteln und Handlungsspielräume auszuloten. Durch allparteiliches und empathisches Verhalten des Mediators wird die Kommunikation zwischen den Parteien gefördert. Er darf keine Entscheidungen im Konflikt treffen und keine inhaltlichen Lösungen vorgeben. Ergebnisorientiertes Verfahrensmanagement, Strukturierung, Gestaltung und Fortschritt der Mediation sind neben der Vertrauensbildung wesentliche Merkmale eines guten Mediators. Daher entscheiden Erfahrung, Fachwissen und soziale Kompetenz den erfolgreichen Ausgang dieser Methode. Ein Mediator darf nie die Rolle eines Beraters, Gutachters oder gar Schiedsrichters übernehmen.

Somit hat er als Ansprechpartner und Vermittler die schwierige Aufgabe, ein Gleichgewicht zwischen den Konfliktparteien, den Mitarbeitern, der Führung und der Interessensvertretung

zu schaffen und in diesem Spannungsfeld den Überblick zu behalten. Er muß Opfer - Täter Zuweisungen entgegentreten, mit Fachleuten anderer Disziplinen kommunizieren und interagieren, unabhängig bleiben, Sicherheit geben sowie lösungs- und zukunftsorientiert handeln.

Außerdem ist der Mediator zur Verschwiegenheit verpflichtet. Darunter ist nicht nur absolutes Stillschweigen zu verstehen, sondern auch der Umstand, daß keine Informationen, Tatsachen und Zusammenhänge, die dem Mediator im Rahmen der Mediation anvertraut oder bekannt gemacht werden, preisgegeben sind, was besser mit dem Terminus Geheimhaltungsvertrag bezeichnet werden sollte (PRUCKNER 2003, S. 33). Dadurch bleibt einerseits die Privatsphäre der beteiligten Personen gewahrt, andererseits muß auch das Vertrauensverhältnis zwischen Mediator und Mediationsparteien geschützt werden, um die Glaubwürdigkeit und Akzeptanz des Mediators bei späteren Konflikten im Betrieb zu erhalten.

Diese Verschwiegenheitspflicht ist durch ein absolutes Vernehmungsverbot in zivilgerichtlichen Verfahren, ein Entschlagungsrecht im Strafprozeß und strafrechtlichen Sanktionen bei Verstößen gegen die Geheimhaltungspflicht geregelt (PRUCKNER 2003, S. 33). Ein in diesem Zusammenhang geltendes Zeugenvernehmungsverbot für Mediatoren gilt nur für nach dem ZivMediatG. offiziell eingetragene Mediatoren. Andere Mediatoren müssen vor Gericht aussagen.

Eine wichtige Aufgabe des Mediators für den korrekten Umgang aller Beteiligten untereinander ist die Entwicklung einer gepflegten Gesprächskultur. So gibt es einige wesentliche Kommunikationstechniken, die im Zuge der Mediation in den Vordergrund gestellt werden müssen:

- Paraphrasieren oder Spiegeln: die Aussagen der Medianten werden inhaltlich zusammenfassend und fragend wiederholt, um sich zu vergewissern, ob der Sachverhalt richtig begriffen wurde und um Unklarheiten und Mißverständnisse sofort beseitigen zu können, indem der ursprüngliche Sender die Möglichkeit hat, seine Ansichten zu wiederholen, bis er verstanden wird. Das Hinterfragen von

Aussagen läßt auch Wahrnehmungen und Interessen hinter diesen Aussagen erkennen.

- Fragetechnik: wichtig für die Ermittlung der Standpunkte ist die Art und Weise, wie Fragen formuliert werden. Mediationsgerecht sind offene Fragen, Klärungs- und Informationsfragen, evaluierende Fragen oder Zukunftsfragen. Auf keinen Fall darf der Mediator Suggestivfragen stellen.
- Aktives Zuhören: einfühlsames Eingehen auf den Anderen, bei dem die Beweggründe und Gefühle des Gegenübers verstanden werden, ohne jedoch den Eindruck zu erwecken, daß deren Sichtweise übernommen wird. Es geht um das richtige Interpretieren des Gesagten und der Person des Sprechenden, nicht um Zustimmung. Der Mediator erkundet und entschlüsselt den Inhalt der Mitteilung, den Gefühlsinhalt und die Wünsche des Erzählenden. Durch aktives Zuhören wird Aufmerksamkeit, Interesse und Akzeptanz mitgeteilt. Der Erzählende soll so ermutigt werden zu sprechen, fortzufahren und sich zu öffnen. Dabei achtet der Mediator auf den nonverbalen Ausdruck wie Stimme, Betonung, Mimik, Blickkontakt, Körpersprache ebenso wie auf sprachliche Äußerungen.
- Gewaltfreie Kommunikation: im Mittelpunkt dieser Methode steht ein Miteinander, das nicht verurteilt, sondern auf die Bedürfnisse und Gefühle gerichtet ist, die hinter Handlungen und Konflikten stehen. Das von ROSENBERG (2005) entwickelte Konzept geht davon aus, daß die Form, in der wir miteinander kommunizieren, einen entscheidenden Einfluß darauf hat, ob sich Empathie für unser Gegenüber entwickelt und Bedürfnisse erfüllt werden können. Die gewaltfreie Kommunikation ist jedoch weniger als Technik zu betrachten, sondern als Bewußtwerdung über Möglichkeiten des zwischenmenschlichen Kontaktes. Es reicht nicht aus, das Grundmodell stur anzuwenden, es ist eine veränderte Einstellung zum Gegenüber notwendig, um die Verständigung und das Wohlbefinden zu verbessern. Als Gegenteil beschreibt ROSENBERG (2005) die lebensentfremdende Kommunikation, die kurz- oder langfristig zu Gewalt gegen sich selbst und andere beiträgt, wobei damit keineswegs nur die physische Gewalt gemeint ist. Gewalt ist in diesem Konzept ein weitgefaßter Begriff, der jedes

Erfüllen des eigenen Bedürfnisses auf Kosten anderer bedeutet. Sie vermindert so die Empathie mit sich selbst und mit anderen.

- Senden von Ich-Botschaften: im Umgang mit den Konfliktparteien ergeben sich für den Mediator häufig Situationen, in denen er sich durch den Gesprächspartner enttäuscht, geängstigt, vor den Kopf gestoßen oder verletzt fühlt. Er kann dieses Verhalten des Anderen nicht akzeptieren und steht vor einem Problem, das grundsätzlich auf drei Arten lösbar ist. Er kann die Umwelt ändern, sich ändern oder das Gegenüber ändern, beziehungsweise dessen Einstellung und Verhalten. Letzteres wird durch das Senden von Ich-Botschaften erreicht, in denen der Mediator seine Gefühle, Empfindungen und Gedanken mitteilt. Er öffnet sich durch sie, er vermittelt dadurch, daß er enttäuscht, verärgert, verletzt oder in Verlegenheit gebracht werden kann. Normalerweise führt in einer Konfliktsituation die Konfrontation der Interessen zwischen den Gesprächspartnern zu einer Verschärfung der Auseinandersetzung, indem ein Wort das andere gibt. Das Senden von Ich-Botschaften bedeutet hingegen einen Weg, die Situation zu entspannen und durch Nachgeben und Einlenken die Deeskalation zu erleichtern. Ich-Botschaften des einen Menschen in einer Beziehung fördern Ich-Botschaften des anderen. Dadurch entsteht eine Atmosphäre der Offenheit und Vertrautheit, die in den meisten Fällen als angenehm empfunden wird und verständlich macht, warum diese Kommunikationstechnik so effektiv ist.

Eine wesentliche Grundvoraussetzung bei der Gesprächsführung in einer Mediation - und damit ein großer Gegensatz zum Coachen - ist jene, daß der Mediator keinerlei Beeinflussung ausüben soll. Die Tätigkeit des Mediators ist daher sehr verantwortungsvoll, erfordert Einfühlungsvermögen, Integrität, Ausgeglichenheit und Wertfreiheit. Neben ausgeprägten positiven persönlichen Eigenschaften ist daher auch eine fundierte Ausbildung notwendig, die den Mediator in die Lage versetzt, selbständig Mediationsverfahren zu organisieren und zu leiten.

Im Rahmen dieser Ausbildung werden verschiedenste Fachrichtungen verknüpft, was eine besondere Vielseitigkeit gewährleisten soll. Ständiger Austausch von Theorie und Praxis

ermöglichen die Erlangung eines hohen Wissensstandes. Darüberhinaus wird aber von jedem Mediator erwartet, seine Fähigkeiten durch Erfahrungen und ständige Fortbildung und Supervision weiterzuentwickeln.

2.3.10 Ausbildung zum Mediator

Seit 2004 ist in Österreich durch das Zivilrechts-Mediations-Gesetzes ZivMediatG (BGBl I 29/2003) die Ausbildung zum Mediator gesetzlich geregelt, nach deren erfolgreichem Abschluß die Eintragung in die Liste der Bundesmediatoren möglich ist.

Ziele dieser Schulung sind die Entwicklung der Fähigkeit, Konflikte zu erkennen, zu analysieren und mit ihnen umzugehen, die Entfaltung eines Selbstverständnisses als Mediator, die Wahrung der Prinzipien der Mediation sowie Methodenkompetenz.

Das Training umfaßt einen theoretischen und einen praxisorientierten Teil. Inhalte der Theorie sind:

- Einführung in die Mediation - hier werden Aspekte und Typen von Konflikten, Grundgedanken, Anwendungsgebiete und Leitbilder der Mediation, sowie Aufgaben und Funktion des Mediators erörtert.
- Kommunikation und Mediation - sozialpsychologische und systemtheoretische Aspekte, Grundlagen der Kommunikation, Kommunikations- und Verhandlungstechniken, Gesprächsführung, Moderation, Perspektivenwechsel und Rhetorik stehen auf dem Programm.
- Arbeit mit Gruppen - die Teilnehmer lernen wichtige Aspekte der Themengebiete Gruppendynamik, Macht, Vertrauen, Fairneß, Repräsentanz und Entscheidungsfindung.
- Umweltpolitischer und rechtlicher Handlungsrahmen - dieser Abschnitt befaßt sich mit den unterschiedlichen Anwendungsgebieten der Mediation, beispielsweise dem öffentlichen Bereich, der ökologischen Werthaltung sowie Politik oder Verwaltung.

- Verfahrensaufbau und Organisation - der Abschluß der Theorieausbildung erläutert Phasen und Ablauf einer Mediation, Aufgabenanalyse, Finanzierung, Vertragsgestaltung, Co-Mediation, Konfliktanalyse, Aufbau des Teilnehmerkreises, Einzelgespräche und Gruppenarbeit, Geschäftsordnung, Organisation, Ergebnissicherung und Implementierung.

Im Praxisteil der Schulung werden die in der Theorie erworbenen Kenntnisse vertieft und die Methoden der Mediation zweckmäßig eingeübt und erlebt. Dabei liegt der Schwerpunkt auf folgenden Themen:

- Leitbilder und Strategien der Mediation;
- Aufbau und Organisation eines Mediationsverfahrens und
- Basistechniken des Mediators.

Der praxisorientierte Kursteil besteht vor allem aus Rollenspielen, Übungen, Simulationen und Reflexionen. Auf diese Weise findet eine intensive Auseinandersetzung mit den individuellen Fähigkeiten der Auszubildenden statt, die ihr Selbstverständnis als Mediatoren fördert. Zur völligen Abrundung der Schulung zum Mediator sollte ein abschließendes Praktikum als Co-Mediator in einem laufenden Mediationsverfahren gehören.

Die Dauer des Trainings umfaßt im theoretischen und im praktischen Ausbildungsteil jeweils mindestens 80 Stunden. Dazu kommen die Zeiten für die Teilnahme am Praktikum.

Voraussetzungen für die Schulung zum Mediator:

Die Kandidaten sollen in der Regel Hochschulreife oder eine abgeschlossene Berufsausbildung sowie eine mindestens dreijährige Berufserfahrung mitbringen. Den Ausbildungsinstituten wird empfohlen, den Anwärtern vor Beginn des Kurses in einem Einführungsseminar die Möglichkeit zu geben, ihre jeweilige Eignung zum Mediator festzustellen.

2.3.11 Haftung des Mediators

Der Mediator übernimmt die Verpflichtung, es den Parteien durch professionelle Verhandlungsbegleitung zu ermöglichen, eine eigenverantwortliche Konfliktlösung zu erzielen. Er muß dabei sorgfältig vorgehen, haftet aber nicht für das Zustandekommen eines Ergebnisses beziehungsweise für dessen Inhalt oder Qualität (PRUCKNER 2003, S. 28).

2.3.12 Fehlverhalten von Mediatoren

Jede Art der Parteiergreifung oder der Einflußnahme auf die Entscheidungen der Konfliktgegner durch den Mediator müssen unterbleiben. Dazu gehören zum Beispiel Interpretieren, Bagatellisieren, Einseitigkeit, Diagnostizieren, sich Identifizieren, Überbewerten, Dirigieren oder Moralisieren. Der Mediator soll als Katalysator wirken und nicht als Reaktionspartner.

2.3.13 Standesregeln für Mediatoren

Der Ruf und die Glaubwürdigkeit des Mediationsverfahrens hängen stark von der Integrität und Persönlichkeit des Mediators ab. Aus diesem Grund erschien es äußerst notwendig, einen Verhaltenskodex zu erstellen. Das Österreichische Netzwerk Mediation erarbeitete im Rahmen einer Tagung 2004/05 zum Thema „Qualität in der Mediation“ Ethikrichtlinien für Mediatoren, die eine allgemeingültige und freiwillig akzeptierte Basis schaffen sollen (Österreichisches Netzwerk Mediation 2005/2006), und aus dem die wesentlichsten Anforderungen auszugsweise in den folgenden Absätzen aufgelistet sind:

- Haltung und Menschenbild - alle Beteiligten einer Mediation gestehen einander das Recht auf Wahrung ihrer Würde zu.
- Kompetenz und Professionalität - Mediatoren haben ihre Kompetenz für Mediation durch einschlägige Ausbildung auf der Grundlage definierter Standards erworben und bilden sich kontinuierlich weiter. Sie vergewissern sich vor der Annahme eines Mediationsfalles hinreichend, daß sie über die notwendigen Voraussetzungen für den Auftrag verfügen und übernehmen die Verantwortung für die Organisation.

- Werbung für die Dienste von Mediatoren - sie informieren auf sachliche Art und Weise über ihre Tätigkeit.
- Beteiligung - Mediatoren achten darauf, möglichst alle vom Konflikt und etwaigen Lösungen Betroffenen in angemessener Weise einzubinden.
- Vergütung - Mediatoren geben den Medianden stets klar verständliche Auskünfte über die Kostenregelung, die für das Verfahren anzuwenden ist. Die Mediation beginnt erst dann, wenn die Grundsätze der Vergütung und die Tarife von den Beteiligten akzeptiert wurden.
- Faires Verfahren - Mediatoren garantieren Unabhängigkeit, sie legen vor Aufnahme der Tätigkeiten offen, was ihre Autonomie beeinträchtigen oder zu Interessenkonflikten führen könnte.
- Allparteilichkeit - Mediatoren sind in ihrem Handeln und Auftreten allen Konfliktparteien gegenüber gleich verpflichtet und gleich zugewandt. Sie sind angehalten, im Verfahren alle Medianden gleichermaßen zu unterstützen.
- Transparenz - sämtliche Vorgänge in der Mediation werden von den Mediatoren in verständlicher Form präsentiert. Insbesondere werden die Medianden über Methoden, Inhalte, Ziele, Grenzen und gegebenenfalls alternative Konfliktlösungsmöglichkeiten informiert.
- Vertraulichkeit - Mediatoren und deren Mitarbeiter wahren das Stillschweigen über alle Informationen im Zusammenhang mit dem Verfahren. Die Aufklärung der Parteien über die Verschwiegenheitspflicht liegt in der Verantwortung der Mediatoren und ist prinzipiell Bestandteil der Arbeitsvereinbarung.
- Arbeitsvereinbarung, Ablauf und Abschluß - die Mediatoren vergewissern sich, daß die Medianden die Grundzüge des Verfahrens und die Aufgaben aller anwesenden Beteiligten verstanden haben. Sie leiten das Verfahren in angemessener Weise und berücksichtigen die jeweiligen Umstände des Falles, einschließlich einer etwaigen ungleichen Machtverteilung, gehen auf die Wünsche der Medianden ein, beachten die Notwendigkeit einer Streitbeilegung in angemessener Zeit und bedenken gegebenenfalls rechtliche, steuerliche, psychologische, wirtschaftliche und andere fachliche Aspekte. Die Mediatoren

stellen sicher, daß erreichte Einigungen festgehalten werden und trachten danach, die Regelungen allen Beteiligten verständlich zu machen.

- Abbruch - die Medianden können jederzeit die Beendigung der Mediation bekannt geben ohne dies begründen zu müssen. Die Mediatoren unterbrechen das Mediationsverfahren, wenn sie zur Einschätzung gelangen, daß den Grundsätzen der Mediation widersprochen wird, die Handlungs- oder Paktfähigkeit der Medianden nicht gegeben ist oder das angestrebte Ergebnis rechts- bzw. sittenwidrig ist.

Die kompetente Abwicklung des Mediationsverfahrens liefert einen wichtigen Beitrag zur Lösung von Konflikten, zur Verbesserung der menschlichen Beziehungen und zur Festigung der Akzeptanz des Mediatorenstandes.

*Das lang gesuchte Zwischenglied
zwischen dem Tier und dem wahrhaft
humanen Menschen - das sind wir!*

Konrad Lorenz

3. KONFLIKTE

Im folgenden Abschnitt werden zuerst grundlegende Gedanken zu Auseinandersetzungen und dazu in Beziehung stehenden abstrakten Begriffen wie Macht, Kultur, Toleranz oder Glück geäußert. Danach werden Aggressionen aus Sicht der Evolution beleuchtet und in weiterer Folge das Wesen von Konflikten, ihre Entstehung bis hin zur Eskalation, ihre Arten, Ursachen und Folgen beschrieben.

3.1 Allgemeine Überlegungen

Konflikte entspringen häufig aus der Differenz von Interessen und Bedürfnissen verschiedener Menschen oder sozialer Gruppen. Nach dem wesentlichen Gegenstand der Auseinandersetzung unterscheiden ALTMANN et al. (2001, S. 31 ff.) folgende Arten:

- Ziel-Konflikte entstehen durch gegensätzliche Absichten oder Wertvorstellungen (z.B. Bewahrung eines Naturreservats gegen Schaffung von Verkehrsinfrastruktur).
- Mittel- oder Wegekonflikte kommen durch konträre Bewertung von Möglichkeiten zur Erreichung desselben Zieles zustande (z.B. Erhöhung der Kundenzufriedenheit durch Verringerung der Lieferzeit gegen Verbesserung der Qualität).
- Verteilungskonflikte werden als Folge von Neid und Benachteiligung durch unterschiedlichen Anteil an erstrebenswerten Gütern hervorgerufen (z.B. vergleichbares Büro oder repräsentativer Dienstwagen).
- Rollenkonflikte versetzen Personen, die Funktionen mit gegensätzlichen Erwartungen erfüllen müssen, in Spannung (z.B. neu gebildetes Projektteam soll bisherigem Vorgesetzten loyal sein, muß aber neue Aufgaben und Orientierungen wahrnehmen, die der früheren Linienfunktion nicht mehr entsprechen).

Konflikte wurden ursprünglich naturgemäß als negativ, bedrohend, zeitraubend und belastend empfunden, indem sie die Harmonie und den Betriebsfrieden stören und die Tendenz zur Eskalation haben. Die letzten Jahre brachten jedoch zunehmend eine Wendung in dieser Sichtweise: Konflikte sieht man jetzt häufig als Herausforderung und Chance zu Veränderungen und neuen Perspektiven an, was allerdings nur dann wirklich zutrifft, wenn sie rechtzeitig, kooperativ und idealistisch gelöst werden.

Meist kommt es zu einer empfindlichen Störung dieses Denkansatzes durch Transferierung des Konfliktes über die sachliche Ebene hinaus auf die Gefühlsebene, was zu Auseinandersetzungen, Machtspielen, Kränkungen, Aggressivität und Feindseligkeiten führt und das Selbstwertgefühl der beteiligten Personen verletzt.

Konflikte und Konfliktbewältigung befinden sich heute mehr denn je im Blickpunkt von Wissenschaftlern, da die Menschen der modernen Gesellschaften in Gefahr geraten, die Fähigkeit zu einem vernünftigen und friedlichen Zusammenleben zu verlieren.

Innerhalb eines Betriebes oder einer Organisation entstehen hauptsächlich Spannungen, die im zwischenmenschlichen Bereich stattfinden. Daher wird das Hauptaugenmerk bei der Festlegung des Konfliktbegriffs auf den *sozialen Aspekt* gerichtet.

GLASL (1999, S. 14) versteht unter einem sozialen Konflikt eine Interaktion zwischen Akteuren (Individuen, Gruppen oder Organisationen), wobei wenigstens ein Akteur Unvereinbarkeiten im Denken, Vorstellen, Wahrnehmen, Fühlen oder Wollen mit anderen Akteuren in der Art erlebt, daß im Realisieren eine Beeinträchtigung durch einen anderen Akteur erfolgt.

HESSE und SCHRADER (2000, S. 50) definieren zwischenmenschliche bzw. soziale Konflikte als einen Gegensatz von Interessen und Bedürfnissen sowie daraus folgende Auseinandersetzungen. Diese betreffen einzelne Personen, Gruppen, Organisationen, Gesellschaften, Staaten oder Staatengruppen. Die häufigsten Konflikthalte sind Meinungsverschiedenheiten über Ziele, Werte, Macht-, Status- oder Verteilungsverhältnisse.

Zwischenmenschliche Beziehungen sind geprägt von der Art und Weise, welches Klima sich unter den einzelnen Individuen ausbildet. Dieses wird sehr stark beeinflusst von einigen

abstrakten Begriffen, die in unmittelbarer Beziehung zu Konflikten stehen und daher in den folgenden Absätzen kurz erörtert werden.

3.1.1 Macht

Als Macht bezeichnet man die Fähigkeit von Individuen oder Gruppen, das Verhalten und Denken von Menschen zu beeinflussen (HOSKING and MORLEY 1991). Es handelt sich dabei um einen grundlegenden sozialen Aspekt, der in praktisch allen Formen des Zusammenlebens eine Rolle spielt. Das Sozialverhalten von Individuen innerhalb von Gruppen oder von Gruppen untereinander führt zum Entstehen von Strukturen, deren Mitglieder über unterschiedliche Einflußmöglichkeiten verfügen. Die Machtausübung kann, muß aber nicht durch Zwang erfolgen. Die Anwendung von Gewalt in der Gesellschaft ist im modernen Rechtsstaat verboten und im Rahmen des Gewaltmonopols an den Staat mit seinen Polizeifunktionen delegiert. In demokratischen Systemen wird die Macht mittels Verfassung und Gesetz eingeschränkt.

WEBER (1980) versteht darunter jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, unabhängig davon, worauf diese Chance beruht. Diese Definition geht also von den Quellen der Macht aus und sieht von einer Legitimität der Macht völlig ab. Aus genau dieser Situation erwachsen in weiterer Folge nur allzu oft Konflikte.

Eine Studie der Sozialpsychologen FRENCH und RAVEN (1960) kam zu dem Ergebnis, daß sich verschiedene Machtbasen bzw. Ressourcen in fünf Kategorien einordnen lassen, auf die sich der oder die Machtinhaber abstützen:

- Legitime Macht - man läßt sich manipulieren, wenn man der Ansicht ist, daß der Beeinflussende ein Recht dazu hat, Entscheidungen und Verhaltensweisen zu steuern. Sie bezieht sich zum Beispiel auf die Macht von Vorgesetzten, aufgrund ihrer relativen Position in einer Organisationsstruktur. Legitime Macht ist identisch mit Autorität und ist abhängig von der Überzeugung von Individuen, vom Recht eines Vorgesetzten, seine Stellung innezuhaben und deren Akzeptanz des Stelleninhabers.
- Macht durch Belohnung - sie hängt von der Fähigkeit des Machtausübenden ab, Anerkennung und Vergünstigungen zu geben. Neben materiellen oder finanziellen Vorteilen können auch Aufmerksamkeit, Lob und Zuwendung

eingesetzt werden. Ein Beispiel dafür ist die Möglichkeit von Vorgesetzten, den Mitarbeitenden Profite, Wohlstand oder Beförderung zu verschaffen beziehungsweise ihren Lohn oder Verantwortungsbereich zu vergrößern.

- Macht durch Zwang - hier kommen negative Einflüsse zum Tragen, indem die Möglichkeit einer Degradierung oder Entlassung oder die Zurückhaltung von Belohnungen oder Prämien eingesetzt werden.
- Macht durch Identifikation - sie beruht auf der Fähigkeit des Machtausübenden, bei den Bezugspersonen ein Gefühl der Verbundenheit hervorzurufen und so die Einstellungen, Emotionen, Ziele und Absichten zu beeinflussen. Sie basiert auf dem Charisma des Machtinhabers und kann dazu führen, daß bei Meinungsverschiedenheiten schneller nachgegeben wird oder daß es gar nicht erst zu Diskussionen kommt.
- Macht durch Wissen - diese Macht entspringt der situationsbezogenen, wertvollen Kenntnis des Machtausübenden, wie spezielle Fähigkeiten oder Erfahrungen. Anders als die übrigen Machtbasen ist diese hochspezifisch und auf einen besonderen Bereich eingeschränkt, auf dem der Experte bewandert und qualifiziert ist.

Kultur ist materieller und geistiger Fortschritt, der zunächst darin besteht, daß für die Einzelnen wie für die Kollektivitäten der Kampf ums Dasein herabgesetzt wird.

Albert Schweitzer

3.1.2 Kultur

Im Lateinischen verstand man unter dem Begriff „cultura“ noch vor der körperlichen Pflege in erster Linie die Ausformung des Geistes als Komplex von Kenntnissen, Glaubensvorstellungen, Kunst, Moralauffassung, Recht, Bräuchen und allen anderen Fähigkeiten und Sitten, die der Mensch als Mitglied einer Gesellschaft erworben hat (BUSCHE 2001).

Aus ethnologischer und anthropologischer Sicht ist Kultur die Gesamtheit der von einer menschlichen Gesellschaft selbst definierten und überlieferten Regeln, die das Verhalten bestimmen und auch symbolischen Charakter im Sinne von Religion, Kunst und Wissen besitzen.

Mit der Zeit hat sich im Sprachgebrauch die Definition von Kultur geändert. Sie bezeichnet heute einen Zustand im Gegensatz zur Natur, den Inbegriff des Geordneten und hat so Einzug in alle Lebenssituationen des Menschen gehalten. Das liegt wohl im Bestreben, die Kontrolle über Vorgänge und Gewohnheiten zu erlangen. Im Konfliktmanagement spricht man oft von Streitkultur, wobei die Fähigkeit gemeint ist, mit Worten und Gesten die eigene Meinung so zu vertreten, daß dem Kontrahenten ein abweichender Standpunkt zugebilligt wird. Auseinandersetzungen werden als Normalität im Zusammenleben innerhalb einer Gesellschaft angesehen. Daher steht nicht die Frage im Vordergrund, *ob* es Konflikte gibt, sondern *wie* sie ausgetragen werden.

Die Entwicklung einer konstruktiven Streitkultur innerhalb eines Unternehmens spielt für die Wirtschaftsmediation eine bedeutende Rolle, da sie eine wichtige Voraussetzung ist, um Auseinandersetzungen dauerhaft zu lösen und die Kommunikation entscheidend zu verbessern.

Gegenwärtig braucht das Management in Firmen einen Großteil seiner Arbeitszeit zum Lösen von Konflikten. Darüber hinaus schaden Auseinandersetzungen dem Betrieb durch sinkende Produktivität, zerstörte Beziehungen, entgangene Geschäftsgelegenheiten, Hemmnisse in der Organisationsentwicklung und Schmälerung des Ansehens in der Öffentlichkeit.

Die Führungskräfte müssen durch die Schaffung eines Konfliktmanagementsystems ein Instrument im Unternehmen etablieren, das Streitigkeiten frühzeitig erkennt und ausreichende Ressourcen zur Beilegung bereitstellt. Nicht zuletzt soll Sorge getragen werden, daß die Mitarbeiter aus diesen Auseinandersetzungen lernen, um zukünftige Konfliktsituationen zu vermeiden (KERNTKE 2004).

Das Konfliktmanagementsystem hilft der Betriebsleitung einerseits Kosten zu sparen, andererseits können Strukturen und Arbeitsbedingungen ermittelt werden, die besonders konfliktträchtig sind. Für den innerbetrieblichen Einsatz der Mediation ist es wichtig, die Organisation, die Arbeitsweisen und die Prozesse, in denen die Konfliktparteien agieren, genauestens zu kennen. Um die Angestellten zur aktiven Mitarbeit im Verfahren zu bewegen und die Akzeptanz dafür zu erhöhen, ist es unumgänglich, die Personalvertretung von Anfang an mit einzubeziehen.

Wie die Konfliktkultur in einem Unternehmen beschaffen ist, hängt davon ab, wie das Gefüge von Macht, Regeln und Vermittlung funktioniert (KERNTKE 2004). Dazu gibt es eine von der Beratungsgesellschaft „inmedio“ entwickelte Diagnosemethode, die im Betrieb im Zuge eines Workshops in der Dauer von zwei bis drei Stunden durchgeführt werden kann. Die Diagnose wird dabei nicht durch einen beratenden Experten gestellt, sondern von allen Teilnehmern gemeinsam erarbeitet und interpretiert, wodurch eine hohe Akzeptanz und eine starke Motivation bei der Umsetzung von Veränderungsvorhaben erwartet werden kann.

Es ist nicht überraschend, wenn dabei völlig unterschiedliche Sichtweisen zu Tage treten. Die Frage ist aber nicht, wer recht hat und wer sich irrt, sondern wie diese gegensätzlichen Meinungen zustande kommen, wie damit umzugehen ist und was die Schlußfolgerungen sein werden.

Ziel dieser Methode ist das Finden von Lösungen, die von möglichst vielen mitgetragen werden, wobei eine ausgewählte Gruppe den Veränderungsprozeß gestaltet. Als Anlaufstelle für Anfragen wird eine Stabsstelle auf einer hierarchisch hohen Ebene im Betrieb installiert, bei der die Unabhängigkeit von Weisungen gegeben ist. Weiters werden geschulte interne Konflikt-Ersthelfer definiert, die informell ansprechbar sind und eine gute Basis an Gesprächs- und Beratungskompetenz mitbringen. Zusätzlich ist die Ausbildung von betriebsinternen Mediatoren notwendig, die alle Fertigkeiten erlernt haben, die diese Rolle verlangt. Auch ihre Unabhängigkeit muß gesichert sein.

Absprachen mit externen Mediatoren sind sinnvoll, die gegebenenfalls mit geringem Aufwand rasch zur Verfügung stehen, wenn die internen Mediatoren nicht neutral agieren können oder als Vermittler nicht die erforderliche Erfahrung oder Sensibilität aufweisen.

Die Abläufe des Konfliktmanagementsystems müssen in einer Betriebsvereinbarung festgelegt werden, die von Arbeitsrechtsexperten auf Vollständigkeit und Funktionalität zu prüfen sind. Wesentliche Inhalte sind beispielsweise die Beibehaltung des Anspruchs der Mitarbeiter auf rechtliches und gerichtliches Gehör und die Sicherstellung der Vertraulichkeit der Mediation (KERNTKE 2004).

Solche Bemühungen tragen zur Schaffung einer hoch entwickelten Konflikt- oder Streitkultur und zur Etablierung der Mediation im Betrieb bei und machen sich wahrscheinlich bald bezahlt.

*Toleranz wird zum Verbrechen,
wenn sie dem Bösen gilt.*

Thomas Mann

*Im Namen der Toleranz sollten
wir uns das Recht vorbehalten die
Intoleranz nicht zu ignorieren.*

Sir Karl Popper

3.1.3 Toleranz

Dieser Ausdruck leitet sich vom Lateinischen Wort „tolerare“ ab, das im Zusammenhang mit politischen, religiösen oder sozialen Thematiken das „Ertragen“, „Aushalten“ sowie „Erdulden“ von abweichenden Meinungen bedeutet. Aus historischer Sicht kommt der Toleranz ein wesentlicher Stellenwert im Umgang mit Konflikten infolge konträrer politischer oder klerikaler Ansichten zu. Idealistische Kämpfer gegen das Aufzwingen von Normen, Traditionen und Institutionen waren im Zuge der Aufklärung im 17. und 18. Jahrhundert Persönlichkeiten wie Voltaire, der im Namen der Toleranz und Gedankenfreiheit jeglichen Fanatismus ablehnte, oder Lessing, der mit seinem Werk „Nathan der Weise“ großen Einfluß auf die westlichen Gesellschaften ausübte, indem er durch die auf Giovanni Boccaccios „Decamerone“ zurückgehende Ringparabel ein beeindruckendes Beispiel religiöser Toleranz beschreibt. Darin ruft Saladin Nathan zu sich, um von ihm zu erfahren, welche der drei monotheistischen Religionen die wahre sei. Nathan erkennt die Falle und antwortet mit einem Gleichnis. In einer Familie ist es über viele Generationen hinweg Tradition, daß der Vater einen Ring, der seinen Träger vor Gott und den Menschen als angenehm und anerkennenswert erscheinen lässt, an denjenigen seiner Söhne weitergibt, den er am meisten liebt. Weil der Vater aber keinen seiner drei geliebten Söhne bevorzugen möchte, läßt er von einem Goldschmied Duplikate des Schmuckstücks anfertigen und übergibt sie jedem einzeln mit der Versicherung, es handle sich um den echten Ring. Nach dem Tod des Familienoberhaupts fängt ein Rechtsstreit zwischen den Söhnen an, um den Sachverhalt zu klären. Da der Richter nicht in der Lage ist, ein Urteil zu fällen, erinnert er die Männer daran, daß der echte Ring die

Eigenschaft habe, seinen Träger bei allen beliebt zu machen. Wenn diese jedoch bei keinem erkennbar ist, könne das nur bedeuten, der wahre Ring sei verlorengegangen. Jeder solle also versuchen, die Wertschätzung und Anerkennung seiner Mitmenschen zu erlangen, um zu zeigen, daß er den echten Ring besitzt.

Diese Parabel kann so interpretiert werden, daß der Vater Gott symbolisiert, die drei Ringe die drei monotheistischen Religionen (Christentum, Judentum und Islam) und die drei Söhne deren Anhänger. Der Richter wird von Nathan dem Weisen selbst verkörpert. Demnach liebt Gott alle Menschen, egal, welcher Konfession, weil alle seine Schöpfung und seine Kinder sind. Jeder müsse also seinen Glauben finden, ohne ihn als den einzig wahren darzustellen und andere Religionen herabzuzanzeln.

Einen allgemeinen Ansatz, den Begriff Toleranz in der modernen Zeit zu definieren, gibt FORST (1999), der darunter das Dulden beziehungsweise Respektieren von Überzeugungen, Handlungen oder Praktiken versteht, die einerseits als falsch und normabweichend angesehen, andererseits aber nicht vollkommen abgelehnt und nicht eingeschränkt werden. Weitere Überlegungen kommen zu dem Schluß, daß es sich dabei um den Verzicht auf die Option handelt, ein gegen sich gerichtetes Übel abzustellen. Das bedeutet, daß es sich um etwas Negatives handelt, denn Gutes kann per se nicht toleriert werden, man muß auch selbst davon betroffen sein, um etwas tolerieren zu können und man muß die Wahl haben, mit dem Mißstand aufräumen zu können.

Somit beinhaltet Toleranz sowohl die Vollmacht zur Sanktionierung der Abweichung der Regeln als auch die bewußte Entscheidung, davon Abstand zu nehmen. Toleranz wird üblicherweise bei gewaltlosem, auf Einigung zielendem Verhalten geübt und trägt so zur Verminderung von Gewalt und zur Lösung von Konflikten bei. Aus sozialetischer Sicht kann Toleranz so weit gehen, daß ein demokratisches Gefüge unter dem Schutz der Gleichberechtigung störende Einflüsse nicht sanktioniert. Kritiker sehen darin eine günstige Gelegenheit für die Intoleranten, um sich rücksichtslos durchzusetzen (BRODER 2007). Entsprechend führt Lars GUSTAFSSON in seinem Essay „Die Logik der Toleranz“ (2007) an:

„Die Toleranz gegenüber der Intoleranz führt zur Intoleranz.

Die Intoleranz gegenüber der Intoleranz führt zur Toleranz.“

Das veranschaulicht deutlich, daß es sehr wohl Grenzen der Toleranz gibt. Eine tolerante Gesellschaft kann keine solche Intoleranz zulassen, die sie zerstören würde. Wer fordert „Gib mir recht, sonst bist du intolerant!“ begeht seinerseits eine wesentliche Beschneidung der freien Meinungsäußerung. Außerdem kann sich Toleranz immer nur auf Ansichten, Meinungen und Denkweisen beziehen, während schädigende Handlungen von diesem Begriff ausgenommen sind und zum Schutz der Gesellschaft sanktioniert werden müssen.

*Viele Menschen wissen, daß sie unglücklich sind.
Aber noch mehr Menschen wissen nicht, daß sie
glücklich sind.*

Albert Schweitzer

3.1.4 Glück

Die Erfahrung zeigt, daß ein gutes Arbeitsklima häufig durch glückliche und zufriedene Menschen entsteht, was verdeutlicht, wie sehr Motivation, Teamgeist und Leistungsfähigkeit vom Glück des einzelnen abhängig sind.

Dazu stellt sich die Frage, was Glück eigentlich ist. HUTTERER (2005) betont die Unterscheidung zwischen „Glück haben“ und „glücklich sein“. Glück leitet sich ursprünglich vom mittelhochdeutschen „Gelücke“ ab und in weiterer Folge von „gelingen“, das sich wiederum von „leicht“ ableitet. Glück ist also ursprünglich das Gelungene, leicht Erreichte.

In diesem Kapitel wird nur auf den Aspekt des „Glücklichseins“ eingegangen, weil er für die Verhaltensweise im Zusammenleben mit anderen Menschen von stärkerer Bedeutung ist als der des „Glückhabens“.

HUTTERER (2005) postuliert einige Definitionen von Glück:

- „Glück ist die Empfindung der absoluten Harmonie unseres Bewußtseins, die erlangt wird, indem man völlig in seinem augenblicklichen Tun aufgeht, sodaß alles herum einschließlich der Zeit verschimmt und keine Rolle mehr spielt. Wichtige Auslöser für Glücksgefühle sind Übereinstimmung von Erwartungen mit wahrgenommenen Umständen oder harmonische Befriedigung von Bedürfnissen.“

- „Glück setzt sich aus positiver Gefühlslage, Abwesenheit negativer Gefühle und Zufriedenheit mit dem Leben als Ganzes zusammen.“
- „Glückseligkeit erreicht man, wenn man völlig im Jetzt verweilt, wenn die Gedanken stillstehen, wie zum Beispiel bei einem intensiven Naturerlebnis oder einer gelungenen Meditation.“
- Psychologisch gesehen ist Glück eine extrem starke positive Emotion und ein vollkommener, dauerhafter Zustand intensivster Zufriedenheit.

Der Glücksforscher SELIGMAN (2005) beschreibt drei Theorien des Glücks:

- Die hedonistische Theorie: „Glück ist eine Angelegenheit des individuellen Genusses“.
- Die Theorie der Sehnsüchte: „Glück ist eine Angelegenheit der Wünsche, die man hat“.
- Die Theorie der Liste der Ziele: „Glück besteht im Erreichen bestimmter Dinge aus einer Liste erstrebenswerter Ziele“.

Vollkommenes Glück setzt sich demnach aus einer Synthese dieser drei Theorien zusammen und besteht aus dem angenehmen Leben (Genuß), dem guten Leben (Engagement, Erfüllung persönlicher Sehnsüchte) und dem sinnerfüllten Leben (Erfolg).

Die Steigerung des persönlichen Wohlbefindens und damit des Glücks hängt wesentlich von der Befriedigung von Bedürfnissen ab. MASLOW (1954) entwickelte ein hierarchisches Modell, nach dem die Wünsche verschiedener Menschen eingeordnet werden können. Dabei ist es nur möglich, sich den höheren Ebenen zuzuwenden, wenn die Bedürfnisse der unteren Ebenen befriedigt sind, wie aus der folgenden Tabelle hervorgeht:

Ebene	Beschreibung	Beispiele
5	Selbstverwirklichung	Ausschöpfen des eigenen Potentials, der eigenen Natur treu sein
4	Wertschätzung und Anerkennung	Stärke, Erfolg, Tüchtigkeit, Anerkennung, Prestige, Status, Bedeutung, Respekt, Selbstbestätigung, Individualität
3	Soziale Bedürfnisse	Zuneigung, Abneigung gegen Einsamkeit oder Ablehnung, Kommunikation, Kontakt, Akzeptanz der eigenen Person, Geborgenheit, Sorgen und Umsorgen
2	Sicherheitsbedürfnisse	Stabilität, Zuverlässigkeit, Ordnung, Freiheit von Angst oder Bedrohung, Schutz der Existenz, des Arbeitsplatzes und Eigentums, Altersvorsorge, Gesundheit
1	Körperliche Bedürfnisse	Durst, Hunger, Sexualität, Schlaf, Bedürfnis nach Bewegung, Anregung oder Ruhe, Schutz vor Witterung

Tab. 3.1: Hierarchie der menschlichen Bedürfnisse (nach MASLOW 1954).

Glück und Berufsleben

Je glücklicher die Menschen in einer Gesellschaft sind, desto besser funktioniert ihr individuelles und gemeinschaftliches Leben. Das zeigt sich an der Arbeitsleistung, an der Leichtigkeit, mit der Tätigkeiten erledigt und Probleme gelöst werden und nicht zuletzt an der Schaffung eines guten Arbeitsklimas, das sich wesentlich auf den Erfolg eines Unternehmens auswirkt.

Glück entsteht nicht einfach passiv durch das Wegfallen von Unglücklichsein, Schmerz oder Streß, es kann und muß aktiv hergestellt werden (HUTTERER 2005). Entscheidend ist hier der Wille zum Glück, wobei sich Parallelen zwischen dem Buddhismus und modernen Neurowissenschaften zeigen, die behaupten, daß Glücksgefühle eine Folge der richtigen Gedanken und Handlungen sind, die durch Wiederholungen und Gewohnheiten trainiert werden können.

Aufgrund von empirisch erhobenen Erkenntnissen kann man allgemeine Empfehlungen zur Erlangung von Glück abgeben (HUTTERER 2005):

- Verweile mit hoher Achtsamkeit im „Jetzt“, konzentriere dich völlig auf die Sache oder dein Gegenüber.
- Vermeide „Ja, aber“- und „Wenn, dann“- Fallen: vermiese Dir gute Momente nicht durch die Suche nach dem Haar in der Suppe. Mache Belohnungen nicht ständig von Erfolgen in der Zukunft abhängig.

- Vermeide im Beruf und in der Freizeit Unterforderung und Überforderung, dann geht alles leicht von der Hand und du steigert dein Selbstwertgefühl.
- Pflege gute und enge Beziehungen zu anderen Menschen, in denen du auf einer tiefen Ebene mit ihnen kommunizierst.
- Konzentriere Dich auf das, was du genießt. Pflege Rituale des Genusses und vermeide Dauerberieselung und Übersättigung.
- Tue so, als ob Du glücklich wärst, und Du wirst es sein. Lächeln, Tänzeln, Tanzen und andere geeignete körperliche Aktivitäten unterstützen Glücksgefühle.
- Nimm dich nicht zu ernst, lache über dich selbst.

Glück muß man sich erarbeiten, es läßt sich nicht erzwingen. Das erfordert sowohl innere Energie als auch Anstöße von außen. Beides kann man aus Krisen, Schwierigkeiten und sogar Schicksalsschlägen schöpfen. Diese sogenannten negativen Phänomene sind kostbare Lehrmeister, wenn sie als solche erkannt und angenommen werden. Man wird aus dem gewohnten Trott herausgerissen und bekommt so Gelegenheit, sich neu zu orientieren. Auf diesem Weg kann das Glück auch aus „Unglück“ hervorgehen. „JA“ zu sagen zu dem, was in jedem Augenblick geschieht, führt zu innerem Frieden, Befreiung, Glück, Erlösung, Erleuchtung. „NEIN“ zu sagen führt zu einer ständigen Kampfhaltung gegenüber dem Leben. Und das bedeutet Leiden (HUTTERER 2005, in Anlehnung an Eckhart Tolle: Stille spricht).

3.1.5 Soziale Intelligenz

Die psychometrische Erforschung sozialen Verhaltens geht auf THORNDIKE (1920, S. 228) zurück, der zwischen drei Formen von Intelligenz differenzierte:

- abstrakte Intelligenz als Fähigkeit, abstrakte Ideen zu verstehen;
- mechanische Intelligenz als Gabe, mit konkreten Objekten zu hantieren und
- soziale Intelligenz als Eigenschaft, mit Menschen umzugehen.

Später wurde von SCHNEIDER et al. (1996) eine Erweiterung durch den Begriff „Soziale Kompetenz“ vorgenommen, der aus zwei Aspekten besteht:

- Wahrnehmungskompetenz als Fähigkeit, andere Personen hinsichtlich ihrer Bedürfnisse und ihres Verhaltens richtig einzuschätzen und in Folge dazu die:
- Handlungskompetenz als Eigenschaft, sich mit Rücksicht auf die Interessen anderer, aber dennoch effektiv zu verhalten.

Als wesentliche Ursache für den Umstand, daß bisher keine brauchbare Definition für diesen Begriff entwickelt werden konnte, liegt für ZIMMER (1978a, 1978b) daran, daß er nicht alleine vom Individuum, sondern auch vom sozialen Umfeld und von unterschiedlichsten Situationen her bestimmt werden muß. So werden beispielsweise in verschiedenen Kulturkreisen oder Milieus bei vergleichbaren situativen Anforderungen differierende Verhaltensweisen vom Individuum erwartet und entsprechend interpretiert. Das heißt, daß das Benehmen einer Person innerhalb eines Milieus als sozial kompetent und intelligent angesehen wird, innerhalb eines anderen jedoch als gänzlich inkompetent und unpassend. Genaue Festlegungen wurden daher bisher vermieden, man arbeitete aber Kataloge aus, die für bestimmte soziale Situationen in definierten Milieus oder Kulturkreisen akzeptierte Handlungsweisen darlegen.

Bis heute sind sich die Wissenschaftler nicht darüber einig, ob und wo es Abgrenzungen zwischen Sozialer Intelligenz und Kompetenz gibt. Unbestritten ist jedoch, daß Defizite im sozialen Umgang bezeichnend für das Merkmal mentaler Retardierung sind. GREENSPAN und GRANFIELD (1992) schlagen vor, fehlende Handlungs- und Wahrnehmungskompetenz im sozialen Kontakt als zentrales Kriterium für die Diagnostik geistiger Behinderung heranzuziehen, wie das schon vor dem Beginn der psychometrischen Intelligenzforschung der Fall war, als es noch keine generelle Schulpflicht gab und keine Intelligenztests zur Verfügung standen.

Auch im Alltagsverständnis vieler Menschen nimmt Soziale Intelligenz einen wesentlichen Stellenwert ein. So kam beispielsweise eine von STERNBERG et al. (1981) durchgeführte Studie zu dem Ergebnis, daß nach Auffassung der befragten Personen ein sozial kompetenter Mensch die folgenden prototypischen Verhaltensweisen an den Tag legt:

- andere akzeptieren, wie sie sind;
- Fehler zugeben;

- sich für die Welt insgesamt interessieren;
- pünktlich sein;
- soziales Gewissen haben;
- denken, bevor man spricht und handelt;
- neugierig sein;
- keine voreiligen Schlüsse ziehen;
- sensibel sein für Wünsche und Bedürfnisse anderer;
- offen und ehrlich sein im Umgang mit sich und den anderen;
- Interesse an der unmittelbaren Umgebung zeigen.

In der Arbeitswelt wird der Bedeutung Sozialer Intelligenz und Kompetenz verstärkt dadurch Rechnung getragen, daß bei der Auswahl von Mitarbeitern und bei der Besetzung von Führungspositionen bestimmte Kenntnisse und Fähigkeiten in Bezug auf den Umgang mit anderen Personen gefordert und gefördert werden. Einige Beispiele dafür sind: Empathie, Menschenkenntnis, Kritik- und Konfliktfähigkeit, Wahrnehmung, Selbstdisziplin, Toleranz, sprachliche und interkulturelle Kompetenz, Teamfähigkeit, Verantwortung, Flexibilität, Konsequenz, Vertrauen, Vorbildfunktion und Engagement.

Diese im heutigen Sprachgebrauch als „Soft-Skills“ bezeichneten Eigenschaften werden als wesentliche Qualifikationen für die Zusammenarbeit mit Kollegen, Kunden, Vorgesetzten oder Untergebenen erwartet.

3.2 Vom Ursprung der Aggression oder „Das sogenannte Böse“

Um die Ursache von Auseinandersetzungen verstehen zu können, muß man einen Ausflug in die Evolutionsgeschichte unternehmen.

„Wozu kämpfen Lebewesen überhaupt miteinander?“ Diese Frage, die sich schon Charles Darwin gestellt hat, indem er die Konkurrenz innerhalb einer Art als Triebfeder der Evolution beschrieb, wurde von Konrad Lorenz aufgegriffen, der eine eindeutige Abgrenzung von „innerartlicher“ zur „zwischenartlichen“ Aggression herstellt (LORENZ 1963, S. 31): bei letzterer ist die artverhaltende Funktion viel offensichtlicher, wie sich besonders gut an der

wechselseitigen Beeinflussung der Evolution von Raubtier und Beute erklären läßt. Die Schnelligkeit gejagter Huftiere züchtet den sie jagenden Großkatzen eine immense Sprungkraft und scharfe Krallen an, während dadurch wiederum bei der Beute die Sinne verschärft und immer flinkere Läufe ausgebildet werden. Ein weiteres Beispiel für evolutionsbedingten Wettlauf zwischen Angriffs- und Verteidigungswaffen liefert die paläontologisch gut belegte Differenzierung immer härter und kaufähiger werdender Zähne bei grasfressenden Säugetieren und die parallel dazu verlaufende Entwicklung der Nahrungspflanzen, die sich durch Einlagerung von Kieselsäure und andere Schutzmaßnahmen nach Möglichkeit vor dem Zerkautwerden zu verteidigen suchen.

Konrad Lorenz betonte, daß die oben geschilderten „zwischenartlichen“ Kämpfe zwischen dem Fresser und dem Gefressenen **nie** dazu führt, daß das Raubtier die Beute ausrottet, sondern daß sich **immer** ein für beide Arten durchaus erträglicher Gleichgewichtszustand einstellt. Längst würden die letzten Löwen Hungers gestorben sein, bevor sie das letzte zuchtfähige Paar Antilopen oder Zebras getötet hätten. Die unmittelbare Existenzbedrohung einer Tierart besteht daher nie in ihrem Freßfeind, sondern immer nur in ihrem Konkurrenten (LORENZ 1963, S. 31).

Das Zuschlagen einer Löwentatze stellt einen ähnlichen Bewegungsablauf dar, egal, ob es zum Zwecke des Beuteschlagens oder des Vertreibens eines Nebenbuhlers ausgeführt wird, so wie sich auch ein Jagdgewehr und ein Militärkarabiner äußerlich ähnlich sind, aber die inneren, verhaltensphysiologischen Gründe des Jägers sind denen des Kämpfers grundlegend verschieden. Der Büffel, den die Raubkatze niederschlägt, ruft dessen Aggression genauso wenig hervor, wie der Truthahn, den der Waidmann als Sonntagsbraten erlegt. Schon am Ausdruck der Mimik ist die Verschiedenheit der inneren Antriebe deutlich abzulesen. Der Hund, der sich im Jagdeifer auf einen Hasen stürzt, zeigt dasselbe gespannt-freudige Gesicht, mit dem er seinen Herrn begrüßt oder die Fütterung erwartet. Auch im Gesicht des Löwen kann man vor dem Moment, in dem er seine Beute anspringt, deutlich sehen, daß er nicht böse ist. Knurren, Ohrenzurücklegen und andere vom Kampfverhalten her bekannte Mimik ist nur dann zu beobachten, wenn er sich vor der wehrhaften Beute fürchtet - und auch dann nur ansatzweise (LORENZ 1963, S.32).

Näher zur echten Aggression als der Angriff des Jägers auf die Beute ist ein interessantes Phänomen zu bezeichnen, bei dem umgekehrt in einer Art „Gegenoffensive“ eine Anzahl von

- meist in Gesellschaft lebenden - Beutetieren auf den Freßfeind losgeht. Dieser Vorgang wird im Englischen als „mobbing“ bezeichnet (vgl. dazu auch Kapitel 3.7.4), im Deutschen gibt es dafür nur einen Ausdruck aus der Jägersprache, wo zum Beispiel der Gruppenangriff von Krähen als „hassen auf“ den Uhu bezeichnet wird. Doch auch hier ist die Arterhaltung der Vorgangsweise offensichtlich (LORENZ 1963, S. 33).

Natürlich dient auch die „innerartliche“ Aggression dem Weiterbestehen der Art, womit zur Antwort auf die von Charles Darwin gestellten und von ihm selbst auch beantworteten Frage nach dem Sinn des Kämpfens zurückgekommen wird: „Es ist für die Art, für die Zukunft, immer von Vorteil, wenn der stärkere von zwei Rivalen das Revier oder das umworbene Weibchen erringt.“ (Charles Darwin zitiert nach LORENZ 1963, S. 37).

Kampf ist also ein allgegenwärtiger Zustand in der Natur, wobei Kampf im Sinne Darwins nicht jener zwischen den Arten ist, sondern die Evolution vorwärtstreibende Konkurrenz zwischen den Nahverwandten. Hier trifft Voltaires (1694 - 1778) Anmerkung aus seinem philosophischen Tagebuch „*Das Bessere ist der Feind des Guten.*“ genau das Wesentliche. Eine zufällige Erbänderung, die ein Organ besser und leistungsfähiger macht, bringt für den Träger dieses Merkmals und für seine Nachkommen einen entscheidenden Vorteil gegenüber seinen Artgenossen. Die von der neuen Anlage begünstigten werden alle anderen solange übervorteilen, bis jene von der Erde verschwunden sind und die Art nur mehr aus Individuen mit der neuen Gabe besteht.

Dieses Zusammenspiel aus Mutation und Selektion ist die Triebfeder der Evolution. Aus dieser jahrtausende währenden innerartlichen Selektion hat sich in Verbindung mit dem Verschwinden äußerer Gefahren ein übermächtiger Aggressionstrieb beim Menschen entwickelt.

Spätere ökologische Ansätze sehen diese Theorie aber nur als einen Sonderfall an und nennen einen anderen Grund als wichtigste „innerartliche“ Aggression, der im Wesen der Ökologie selbst zu suchen ist: Ökologie beschreibt die vielfältigen Wechselbeziehungen der Organismen untereinander und zu ihren natürlichen Lebensräumen. Wenn keine zwingenden Umstände ein enges Zusammenleben der Individuen erfordern, ist es am günstigsten für die Einzelwesen, sich möglichst gleichmäßig über den auszunutzenden Lebensraum zu verteilen und entfernt voneinander anzusiedeln. Die Gefahr, daß in einem Teil des zur Verfügung

stehenden Biotops eine allzu dichte Bevölkerung alle Nahrungsquellen erschöpft und Hunger leidet, während ein anderer Teil ungenutzt bleibt, wird am einfachsten dadurch gebannt, daß sich die Mitglieder einer Art „abstoßen“ (LORENZ 1963, S. 37), wodurch das Ausnützen des gesamten Raumes und zusätzlich eine Nischenbildung erreicht werden kann.

Eine weitere Leistung dieser arterhaltenden Aggression ist die Verteidigung der Nachkommenschaft, die vor Freßfeinden geschützt wird, auch wenn das Elterntier in einer anderen Situation die Flucht ergreifen und das eigene Leben retten würde.

Eine wichtige Rolle spielt die Aggression innerhalb der aus vielen Individuen zusammengesetzten Gesellschaft sozialer Geschöpfe, wenn sie als sogenannte Rangordnung das organisierte Gemeinschaftsleben höherer Tiere offenbar erst ermöglicht. Dieses Phänomen wurde erstmals von Schjelderup-Ebbe nach Beobachtungen von Haushühnern beschrieben und als „Hackordnung“ bezeichnet (LORENZ 1963, S. 50). Dabei weiß jedes in der Gesellschaft lebende Individuum, welches stärker und welches schwächer ist als es selbst, sodaß sich jedes vor dem Stärkeren kampflös zurückziehen und seinerseits vom Schwächeren erwarten kann, daß dieser weicht, sobald man sich in die Quere kommt. Zweifellos liegt in diesem Verhalten ein sehr hoher Arterhaltungswert, weil es Kämpfe zwischen den Mitgliedern der Gemeinschaft verhindert.

Außerdem wird der Sozietät Struktur und Festigkeit verliehen, indem es dadurch einen Schutz des Schwächeren gibt, was bei sozialen Vögeln, wie zum Beispiel den Dohlen, häufig vorkommt: da jedes Individuum bestrebt ist, seine Stellung in der Rangordnung zu verbessern, herrscht zwischen den unmittelbar über- oder untereinander stehenden Individuen eine permanente Spannung und sogar Feindseligkeit. Diese ist umso geringer, je weiter zwei Tiere rangmäßig voneinander entfernt sind. Da sich sehr ranghohe Dohlen gerne in jeden Streit einmischen, hat diese abgestufte Verschiedenheit sozialer Spannung die Folge, daß die höherrangige Dohle stets zugunsten des schwächeren Streitgegners eingreift (LORENZ 1963, S. 51).

Wie kein anderes Lebewesen vor ihm hat es der Mensch zustande gebracht, seine „außer-
artliche“ Umwelt zu beherrschen und so zu seinem eigenen Feind zu werden. Diese intraspezifische Selektion setzte in der Frühsteinzeit ein, als die Menschen soweit fortgeschritten waren, durch ihre Bewaffnung, Bekleidung und soziale Organisation die von

außen drohenden Gefahren des Verhungerns, Erfrierens oder Gefressenwerdens von Großraubtieren einigermaßen zu bannen, sodaß diese nicht mehr die wesentlichen selektiven Faktoren darstellten, sondern die Auseinandersetzung mit anderen Menschenhorden (LORENZ 1963, S. 49). Der römische Dichter Plautus (um 250 v. Chr. - um 184 v. Chr.) beschreibt das treffend „*Lupus est homo homini, non homo, quom qualis sit, non novit.*“ (Übersetzung: Ein Wolf ist der Mensch dem Menschen, kein Mensch, wenn er nicht weiß, wem er gleich ist).

Dieses Phänomen wird von William Golding besonders drastisch in seinem Roman „The Lord of the Flies“ (dt.: „Der Herr der Fliegen“, 1954) beschrieben, in dem der Mythos der ursprünglichen Unschuld und Uneigennützigkeit von Kindern zerstört wird. In diesem Buch wird eine Gruppe von Buben durch einen Unfall auf einer Insel von der Außenwelt völlig isoliert. Zwei der Knaben zeigen Führungsqualität, was sofort zum Konflikt führt, da der eine demokratisch, der andere autokratisch vorgehen will. In der Folge werden der Demokrat und seine Anhänger gemobbt. Einer davon wird sogar getötet, bevor die Kinder von Erwachsenen gerettet werden.

Was sind also die Voraussetzungen für das Entstehen von Aggression? Sobald zwei Lebewesen oder zwei Gruppen von Lebewesen aufeinandertreffen, und jedes dieser Individuen oder jede dieser Gruppen einen Interessensbereich besitzt, den es zu erweitern oder zu verteidigen gilt, werden Aggressionen frei. LORENZ (1963, S. 55) bezeichnet den Aggressionstrieb als echten, primär arterhaltenden Instinkt, der durch seine ihm eigene Spontanität besonders gefährlich wird. Wäre er nur eine Reaktion auf bestimmte Außenbedingungen, könnte man die auslösenden Faktoren erforschen und ausschalten.

3.3 Typologie von Konflikten

Eine konkrete Einteilung erweist sich als schwierig (GLASL 1999, S. 47), weil in der Literatur häufig von verschiedenen Ansätzen ausgegangen wird und es nicht selten zu Überschneidungen der Gesichtspunkte der Schematisierung kommt. Im wesentlichen können Konflikte drei Kategorien zugeordnet werden:

3.3.1 Konflikte nach Streitgegenständen

In den meisten Fällen wird der Streitgegenstand von den Konfliktparteien ausdrücklich bezeichnet. Es ist aber auch möglich, daß es sich - von den Gegnern bewußt oder

unbewußt wahrgenommen - um störende Eigenschaften oder Verhaltensweisen handelt. Dadurch wird nicht eine objektive Streitfrage, sondern die Beziehung der Menschen untereinander zur primären Quelle der Auseinandersetzung.

3.3.2 Konflikte nach ihren Erscheinungsformen

Auch wenn Zwistigkeiten dieselbe Ursache oder Veranlassung bzw. ein identischer Streitgegenstand zugrunde liegt, können sie sich - je nach Situation - auf sehr verschiedene Art und Weise entwickeln. BERNARD (1957) stellt drei verschiedenen Situationen vor:

- sozialpsychologische erklärbare Konfrontationen, die vorwiegend irrational und unkontrolliert verlaufen und mit Haßgefühlen und Vorurteilen einhergehen;
- soziologisch anzusehende Gegensätze, die mit Gruppentatbeständen und kollektiven Interessen zu tun haben und sich in mannigfachen Auseinandersetzungen - von gewaltlos und unpersönlich bis hin zur völligen Vernichtung - äußern können;
- semantische Differenzen, die aus Mißverständnissen bezüglich der Begriffsinhalte und unterschiedlicher Ideen und Wertvorstellungen bestehen und in einer Störung der Gesprächsführung zwischen den Konfliktparteien resultieren.

3.3.3 Konflikte nach den Eigenschaften der Konfliktparteien

Hier spielen vor allen psychologische Aspekte eine entscheidende Rolle, wenn es darum geht, wie sich Personen entscheiden, wenn sie mehrere Alternativen zur Auswahl haben. Ein weiteres Merkmal ist die Größe der kollektiven Einheit: handelt es sich um einzelne Individuen oder um Gruppen. Außerdem ist zu differenzieren, ob die Konfliktparteien ebenbürtige oder ungleiche Machtpositionen einnehmen: Gleiche gegen Gleiche (etwa bei gleichgestellten Mitarbeitern eines Betriebes), Vorgesetzter gegen Untergebene oder auch die Mehrheit der Belegschaft gegen einen kleinen Teil.

3.4 Entwicklung von Konflikten

Häufig schwelen Zwistigkeiten lange unbemerkt unter der Oberfläche. Konfliktsignale können in diesem Stadium nur durch verständnisvolles Eingehen auf diese Symptome erkannt

werden. Durch rechtzeitige Thematisierung läßt sich eine Eskalation vielleicht verhindern. Modelle zur Veranschaulichung von Spannungsverläufen bewerten diese Latenzphase immer als markanten, langen Zeitabschnitt (ALTMANN et al. 2001, S. 34). Im offenen Streit wird der Konflikt manifest und auch für Außenstehende spürbar. Eine Schlichtung der Differenzen durch die Beteiligten selbst ist jetzt kaum mehr möglich.

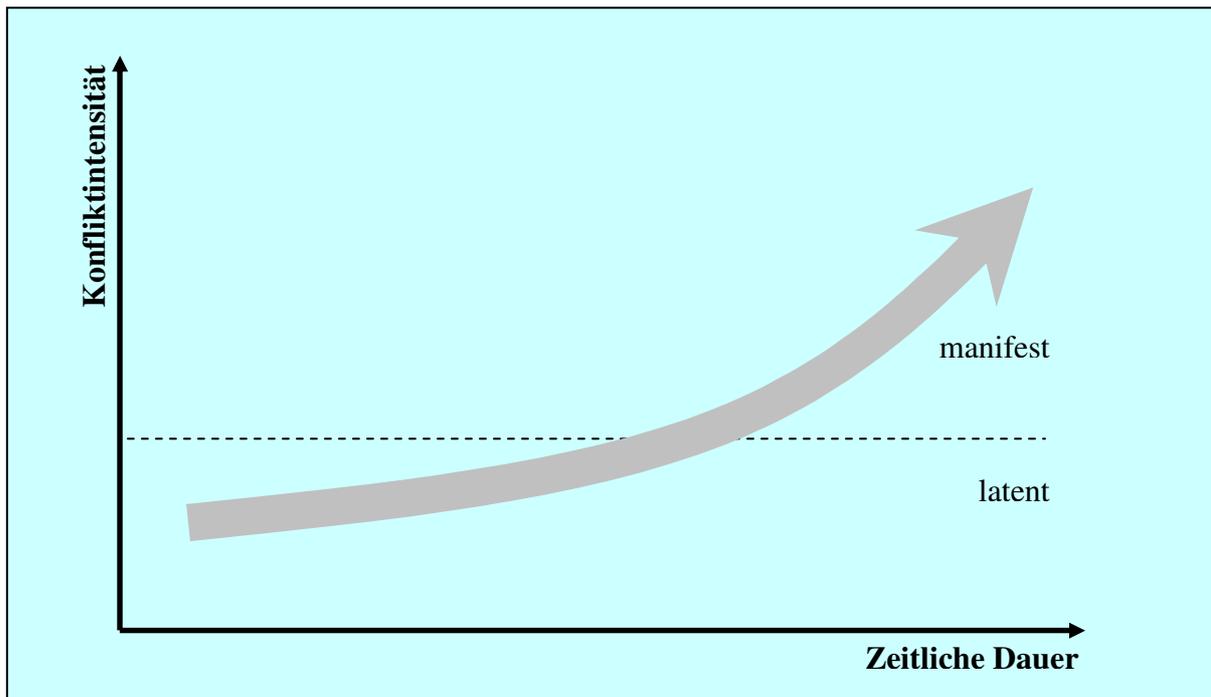


Abb. 3.1: Modell eines Konfliktverlaufs (nach ALTMANN et al. 2001, S. 34).

In Konfliktsituationen benehmen sich die meisten Menschen nach erlernten Verhaltensmustern, die bestimmen, wie jeder einzelne bei Spiel, Wettbewerb und Konfrontation reagiert. Dabei unterscheidet die Konflikttheorie vier Grunddispositionen (ALTMANN et al. 2001, S. 35):

- Die individualistische Position: es wird nur der eigene Vorteil bedacht, der am Ende der Auseinandersetzung erreicht sein soll, die Situation des Gegners ist belanglos.
- Die soziale Position: zum Schluß sollen alle Beteiligten gleich dastehen, Unterschiede müssen ausgeglichen oder kompensiert werden.
- Die kompetitive Position: es geht um eine Art Wettkampf, an dem man selbst am Schluß besser wegkommt als der Gegenspieler.

- Die kooperative Position: Überlegungen für einen Konsens stehen im Vordergrund, nach dem sich für alle eine Verbesserung der Situation ergeben soll.

Im Gegensatz zur letztgenannten Haltung steht bei den anderen der Wert der eigenen Person im Mittelpunkt, wobei Sache und Beziehung nicht voneinander getrennt werden und jede Konzession als Niederlage empfunden wird.

Konflikte entfalten sich beispielsweise nach folgenden Elementen:

- Mißtrauen produziert Mißtrauen,
- Trübung und Einseitigkeit der Wahrnehmung,
- Betonung der Differenz,
- Feindseligkeit und Schädigung.

3.5 Konflikteskalation

Eine Auseinandersetzung, die nicht in absehbarer Zeit eine Lösung und ein Ende findet, neigt dazu, sich zu verschärfen. Interessant ist die Tatsache, daß diese Konflikteskalation nicht gleitend oder stufenlos verläuft, sondern in mehreren, eindeutig voneinander abgrenzbaren Schritten, die nicht durch Besonderheiten eines Einzelfalls bestimmt werden, sondern eine übergeordnete Gültigkeit besitzen. Jede Eskalationsstufe wird durch eine spürbare Schwelle von der nächsthöheren (bzw. -tieferen) getrennt, die erstaunlicherweise von den meisten Menschen empfunden und als offensichtlich gültig anerkannt wird und die von GLASL (1999, S. 229) als „Wendepunkte in der Eskalation“ bezeichnet wird. Sobald man diese Schranken durchbricht, springt der Konflikt auf die nächsttiefere Stufe, wobei ein versehentliches und ungewolltes Überschreiten unmittelbar danach noch korrigiert und wiedergutmacht werden kann.

Die Konflikteskalation läßt sich mit dem Ebenenmodell von GLASL (1999) darstellen, das aus neun Stufen auf drei Ebenen besteht (Abb. 3.2). Damit lassen sich Konflikte besser analysieren und Reaktionsmöglichkeiten finden.

Die erste Ebene wird als „win-win“ Ebene bezeichnet. In ihr können alle Konfliktparteien noch gewinnen. In der zweiten Ebene, „win-lose“, gibt es bereits einen Verlierer, und in der dritten Ebene, „lose-lose“ kann keine Partei mehr siegen.

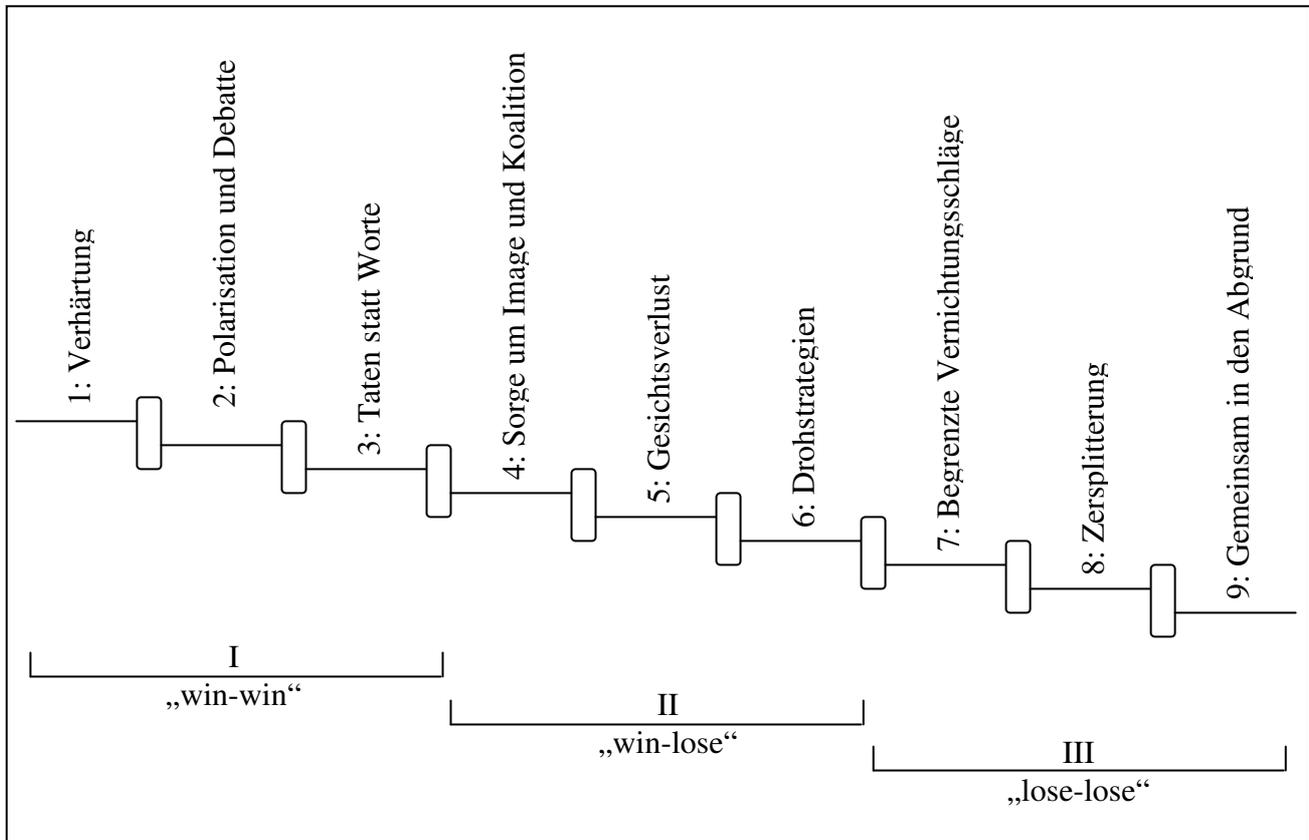


Abb. 3.2: Das Ebenenmodell nach GLASL (1999, S. 218 - 219).

Im folgenden Abschnitt werden die einzelnen Stufen der drei Ebenen charakterisiert (GLASL 1999, S. 216 - 279).

Ebene 1: „win-win“

Auf dieser Ebene haben beide Parteien noch die Hoffnung, irgendwie zu einer Lösung zu kommen, mit der alle Beteiligten leben können.

Stufe 1: Verhärtung: Das alltägliche Aufeinanderprallen von Meinungen und Ansichten wird nicht als Konflikt wahrgenommen. Trotzdem verkehren die Parteien nicht mehr unbefangen miteinander. Es kommt zu zeitweiligen Ausrutschern und Verkrampfungen, das Bewußtsein des bestehenden Zwistes erzeugt Kampf, wobei es aber keine starren Parteien oder Lager gibt. Jetzt sind Spannungen noch durch Gespräche lösbar. Man bemüht sich, die Auseinandersetzung nicht weiter anwachsen zu lassen und nicht reflektorisch die Gegenposition zu der anderen Seite einzunehmen.

Stufe 2: Debatte: Wenn die Verhärtung zunimmt oder sich mit denselben Personen ständig wiederholt, kann sich das Klima verschärfen. Die Parteien nehmen rigorosere Haltungen an und scheuen harte, verbale Konfrontationen nicht. Sie bedienen sich nun schärferer Mittel, um ihre Standpunkte zu festigen. Man entwickelt Strategien zur Durchsetzung der eigenen Meinung, wobei auch Druck ausgeübt werden kann. Nun kommt es erstmals zum bewußten Wahrnehmen des Konfliktes und damit zur Polarisierung der Denkweisen und zur Zunahme verbaler Gewalt.

Stufe 3: Taten statt Worte: Diskussionen werden als fruchtlos angesehen, was das Abbrechen der Gespräche zur Folge hat, das Ende einer geordneten Kommunikation bedeutet und Fehlinterpretationen oder Mißverständnisse begünstigt, die zudem von einer negativen Erwartungshaltung geprägt sind. Der Konflikt verschärft sich zunehmend. Es wird eingeschüchtert und genötigt und der Versuch unternommen, den Gegner vor vollendete Tatsachen zu stellen - ein Vorgang, der zwangsläufig zu weiteren Reaktionen des anderen führen muß. Ein Machtkampf, der fast nicht mehr rückgängig zu machen ist, beginnt.

Ebene 2: „win-loose“

In diesem Abschnitt der Konflikteskalation soll der Gegner mit wachsendem Druck und immer massiveren Drohungen auf den eigenen Kurs gezwungen werden.

Stufe 4: Koalitionen: Der Bruch zwischen den Streitparteien ist eingetreten, was die Suche nach Bündnispartnern notwendig macht, um die Durchsetzung der eigenen Interessen und die Bestätigung von außen zu erreichen. Damit steigert sich der Konflikt immer weiter. Man setzt sich selbst ins Recht und beginnt, den anderen zu denunzieren. Jetzt fällt es den Parteien zunehmend schwerer, am Gegenüber positive Aspekte zu erkennen. Vorrangiges Ziel ist es bereits, den Sieg davonzutragen. Beliebte Strategien sind das Werben um Anhänger, das Bilden symbiotischer Koalitionen, dementierbares Strafverhalten oder doppelte Bindungen durch paradoxe Aufträge.

Ein wichtiges diagnostisches Element, an dem man das Überschreiten der dritten Stufe erkennen kann, ist nach GLASL (1999, S. 261) die gezielte Suche nach Lücken in den bestehenden Normen, um der anderen Partei Unannehmlichkeiten zuzufügen. Besonders eskalationsfördernd sind in dieser Phase legale, aber unfreundliche Akte und vor allem das sogenannte „dementierbare Strafverhalten“, worunter Sanktionen zu verstehen sind, deren

unfreundliche Absicht jederzeit und unwiderlegbar bestritten werden kann, wie etwa das vermeintliche Vergessen wichtiger Zusagen oder das versehentliche Durchkreuzen der Pläne der Gegenseite.

Stufe 5: *Gesichtsverlust*: Der Gegner soll seine moralische Glaubwürdigkeit vor den Augen unbeteiligter Personen verlieren und so als Schuldiger dargestellt werden. Dazu ist man bereit, Unterstellungen aller Art zu verbreiten. Beinahe jedes Mittel erscheint recht, um den Gegner bloßzustellen und so seine Verbannung und den Ausschluß aus der Gemeinschaft zu erreichen.

Stufe 6: *Drohstrategien*: Diese Stufe stellt den Übergang von sozialer Aggression zur blanken Gewalt dar. Es wird versucht, die Kontrolle über die Situation durch Einschüchterung zu erlangen und zu verteidigen. Noch entscheiden die Inhalte über die Glaubwürdigkeit der Drohung, aber das Katastrophale daran ist die Selbstbindung, durch die jene Person, welche die Drohung ausspricht, daran gebunden ist, sollte der Gegner die Forderungen nicht erfüllen, auch wenn man die Drohung ursprünglich gar nicht wirklich wahr machen wollte. Um glaubwürdig zu bleiben, bleibt der Gegenseite keine andere Wahl, als den Einschüchterungen zu trotzen, wodurch die Weichen zur weiteren Eskalation gestellt sind. In diesem Zusammenhang weist GLASL (1999) auf das Paradoxe von Drohungen hin. Eigentlich ist ihr Zweck nicht, sie ausführen zu müssen, sondern den Gegner zum Einlenken zu veranlassen. Tatsächlich aber müssen sie in der Regel ausgeführt werden und verschärfen so zusätzlich die Situation.

Ebene 3: „loose-loose“

Der Konflikt ist soweit eskaliert, daß es nicht mehr um den eigenen Vorteil und das Gewinnen geht, sondern man setzt alles nur noch daran, dem Feind zu schaden.

Stufe 7: *Begrenzte Vernichtung*: Der Gegner soll empfindlich getroffen werden, da das Problem bei gleichzeitiger Existenz des Feindes unlösbar erscheint. Der andere wird nicht mehr als Mensch wahrgenommen. Eigene Verluste werden akzeptiert, sobald die der anderen Streitpartei größer sind. Es gibt keine menschliche Qualität mehr, die Werte werden ins Gegenteil verkehrt: ein relativ kleiner eigener Schaden wird als Gewinn angesehen.

Stufe 8: Zersplitterung: Gezielte Vernichtungsaktionen sollen den Gegner zerstören und völlig ausgrenzen.

Stufe 9: Gemeinsam in den Abgrund: Für die Erlangung des Sieges wird schließlich die eigene Zerstörung in Kauf genommen. Es kommt zur totalen Konfrontation, aus der es keinen Weg zurück mehr gibt.

Durch die Einteilungen in die genannten drei Ebenen ist es möglich, eine grobe Prognose der Konfliktentwicklung und der Lösungschancen zu stellen. Solange sich ein Streit noch auf der ersten Ebene befindet, haben die Parteien die Chance, mit Hilfe einer kompetenten Konfliktmoderation zu einem befriedigenden Ergebnis zu kommen (Abb. 3.3). Auf der zweiten Ebene angelangt, gelingt eine Schlichtung höchstens noch mit intensiver externer Unterstützung durch Mediation. Auf der dritten Ebene kann der Zwist nur mehr durch einen Schiedsspruch oder Machteingriff beendet werden, zum Beispiel durch die Entscheidung der Firmenleitung (siehe Kapitel 4.4.1).

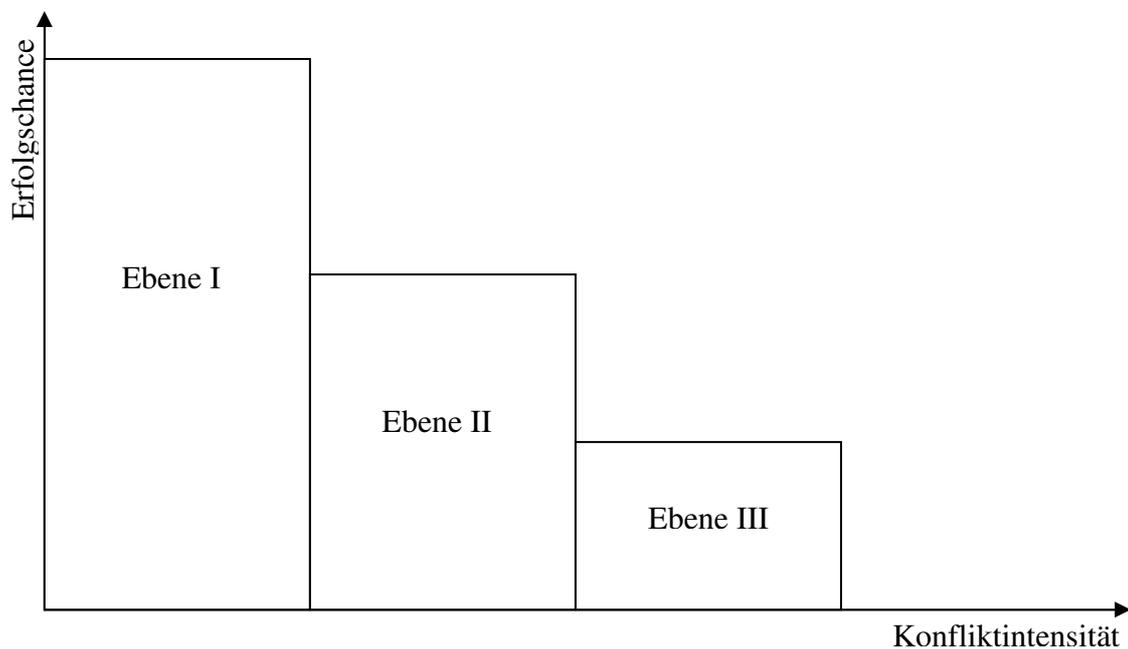


Abb. 3.3: Chancen zur gütlichen Einigung einer Auseinandersetzung bei unterschiedlichen Konfliktintensitäten

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die möglichen Eskalationsstufen eines Konflikts mit etwaigen Interventionen, wobei für GLASL (1999) die Mediation nur in drei der neun Stufen sinnvoll scheint.

Konfliktstufe	Kennzeichen	Interventionsmöglichkeit
1	Verhärtung	Klärungshilfe
2	Debatte	Klärungshilfe
3	Aktionen	Klärungshilfe
4	Angst vor Imageverlust, Koalitionen	Klärungshilfe
5	Realer bzw. phantasierter Gesichtsverlust	Mediationsverfahren
6	Drohstrategien	Mediationsverfahren
7	Begrenzte Vernichtungsschläge	Mediationsverfahren
8	Zersplitterung	Externe Konfliktentscheidung
9	„Gemeinsam in den Abgrund“	Externe Konfliktentscheidung

Tab. 3.2: Konflikteskalationsstufen nach GLASL (1994) und Interventionsmöglichkeiten.

Klärungshilfen können mit Coaching, Moderation, Beratung, Supervision oder systematischen Aufstellungen gegeben werden. Ist der Streit schon zu weit fortgeschritten, gibt es nur mehr die Möglichkeit einer externen Konfliktentscheidung, zum Beispiel durch ein Schiedsgericht oder einen klassischen juristischen Prozeß.

Oft ist es nicht nur ein Mangel an Verständnis oder Versöhnungsbereitschaft, der einen Zwist zum Eskalieren bringt, es entsteht eine für die direkt Betroffenen schwer durchschaubare Dynamik der Zuspitzung, die durch den Streit veränderte Wahrnehmung alltäglicher Situationen hervorgerufen wird. GLASL beschreibt in seinen Konfliktforschungen, wie das Gegenüber vom Konkurrenten zum Feind wird und wie ein „ganz normaler“ Mensch mit allen seinen Stärken und Schwächen, der einem früher vielleicht sogar sympathisch war, im Laufe der Eskalation erst als Unmensch gesehen wird, an dem man keine positiven Seiten mehr erkennen kann, und dann als Untermensch, dessen Vernichtung im Grunde ein Dienst an der Menschheit wäre. Gleichsam wird die eigene Person ins richtige Licht gerückt, wodurch ein „Engel-Teufel-Bild“ entsteht. Beide Konfliktparteien unternehmen Schachzüge, die den Kleinkrieg - zu ihren Gunsten - beenden sollen, die aber genau deshalb immer weiter zur Eskalation führen.

Das Ebenenmodell von GLASL beschreibt zwar detailliert die Verhaltensweisen der Konfliktparteien, es bietet jedoch keine Lösungsansätze zur Deeskalation.

3.6 Betriebswirtschaftliche Bedeutung von Konflikten

Die eingangs beschriebenen Arten von Auseinandersetzungen können zusätzlich zu den persönlichen Tragiken auch das Umfeld am Arbeitsplatz negativ beeinflussen und somit sogar beträchtlichen volkswirtschaftlichen Schaden anrichten. Zahlreiche Presseartikel beschreiben die Auswirkungen:

In einer Mitteilung der APA vom 14.09.2005 heißt es: *„Konfliktmediation spart Betrieben jährlich 4 Mrd. Euro“*. Es wird eine Aussage der Wirtschaftskammer Österreich (WKÖ) zitiert, nach der Führungskräfte hierzulande rund 20 Prozent ihrer Zeit mit dem Lösen von Konflikten verbringen. Diese Zeit im Wert von rund 4 Milliarden Euro an so genannten Konfliktkosten geht den Unternehmen verloren. Durch Mediation als Methode, Streitigkeiten im Arbeitsleben nachhaltig und kostengünstiger als zum Beispiel vor Gericht zu lösen, könnten enorme Beträge eingespart werden. Der Fachverband Unternehmensberatung und Informationstechnologie (UBIT) der WKÖ, in der es eine Experten-Gruppe für „Wirtschaftsmediation“ gibt, und die Kammer der Wirtschaftstreuhänder starten eine gemeinsame Informationsoffensive, die sich gezielt an Unternehmen richtet, um ein negatives Klima von Spannungen und Konflikten, in dem keine Ideen reifen können zu verhindern, weil dadurch Betriebe auf Dauer geschädigt oder sogar in den Ruin getrieben werden können.

Auch der Kurier vom 17.09.2005 zitiert dieses Einsparungspotential durch Wirtschaftsmediation im Artikel *„Wenn zwei sich streiten, hilft ein neutraler Dritter“*.

Und *„a3-eco“* Nr. 10/05 vom 29.09.2005 schreibt in *„Konflikte kosten vier Milliarden“*, daß in diesem Betrag *„andere schädliche Konsequenzen ungelöster Konflikte wie Imageverlust, Leistungsabfall aufgrund mangelnder Motivation oder sinkende Kreativität noch nicht einmal eingerechnet“* seien. Deshalb wird das Instrument der Wirtschaftsmediation vorgestellt, mit dem Konflikte im Arbeitsleben effizient, nachhaltig und kostengünstig bewältigt werden könnten. Weiters beschreibt der Beitrag, daß nahezu jedes zehnte kleine und mittelständische Unternehmen in Österreich von Mobbing als Folge nicht gelöster bzw. eskalierender Konflikte betroffen sei. Solche Probleme könnten weite Kreise schlagen, die sich nicht nur auf die daran Beteiligten beschränken, sondern das Betriebsklima der gesamten Firma

beeinträchtigen. Die negative Stimmung kann sich sogar auch dem Kunden mitteilen und so zusätzliche Umsatzeinbußen verursachen. Somit läßt sich der finanzielle Aufwand für die Firma in drei Kategorien unterteilen (KERNTKE 2004):

- Konfliktkosten erster Ordnung entstehen durch den Verlust an produktiver Arbeitszeit infolge der Auseinandersetzung und durch aktive Maßnahmen zur Beendigung des Streits.
- Konfliktkosten zweiter Ordnung werden durch mangelnde Leistungsfähigkeit, zerstörte Arbeitsbeziehungen und Versäumnisse bei Geschäftspartnern verursacht.
- Konfliktkosten dritter Ordnung gehen auf Lähmung der Organisationsentwicklung und Imageverlust in der Öffentlichkeit zurück.

3.7 Häufige Arten von Konflikten in Betrieben

Im Arbeitsleben können Spannungen in allen erdenkbaren Dimensionen entstehen, die je nach Haltung der Beteiligten oder je nach Sachlage unterschiedliche Formen annehmen: Meinungsverschiedenheit, Emotionaler Konflikt, Machtkampf und Mobbing sind die wichtigsten Erscheinungsbilder.

3.7.1 Meinungsverschiedenheit

Diskrepanzen auf sachlicher Basis sind im alltäglichen Leben ein völlig normaler Umstand, der auch zwischen Kollegen oder guten Freunden ständig auftreten kann und eine logische Folge verschiedener Denkweisen darstellt. Solange jeder die Ansicht des anderen akzeptiert und seine eigene mit ehrlicher Überzeugung vertritt, besteht keine Veranlassung zur Auseinandersetzung, ganz im Gegenteil, vielleicht profitieren alle von dem Erfahrungs- und Meinungs austausch, wenn es zu einer rationalen Konsensbildung kommt.

3.7.2 Emotionaler Konflikt

Entstehen aus einer Meinungsverschiedenheit heraus Spannungen, auch wenn nur einer der Beteiligten diese als solche empfindet, kommt es bereits zum Konflikt.

Häufig werden versteckte oder offene Entwertungen verwendet, indem man dem anderen Irrglauben oder Fehleinschätzung vorwirft oder gar nicht auf die Argumente der Gegenseite eingeht. Andererseits sind gerade Menschen mit labilem Selbstwertgefühl

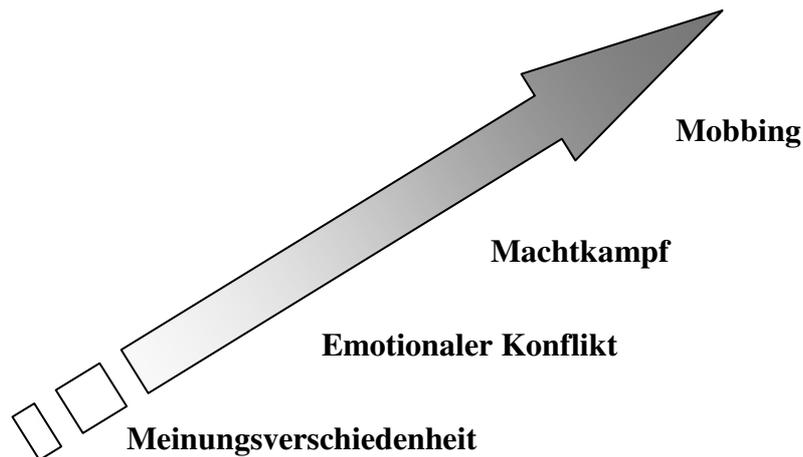
besonders eskalationsgefährdet, weil sie dazu neigen, kritische Äußerungen als Angriff und Erniedrigung zu empfinden, wodurch eine subjektiv empfundene Störung der Gleichwertigkeit geortet wird, die zum Ausgangspunkt von Konflikten wird. Ab jetzt steht in der Auseinandersetzung nicht mehr die Sache im Vordergrund, sondern das eigene Interesse und Gefühle wie Selbstwert, Respekt, Selbstbehauptung, Bestrafung oder Recht behalten.

3.7.3 Machtkampf

Je länger die Phase der fruchtlosen Debatten dauert, umso mehr entstehen Frustration und Verärgerung, und die Tendenz zur Einsetzung stärkerer Mittel steigt, wobei vor allem soziale Gewalt angewendet wird, um Zwang zum Mittel der Zielerreichung auszuüben. Jetzt will man nur noch recht behalten oder zumindest eine Niederlage abwenden. Der Erfolg einer Partei hat üblicherweise einen hohen Preis, denn die Beziehung der Beteiligten leidet in starkem Ausmaß darunter.

Kommt es zu keinem eindeutigen Ergebnis oder wären die Konsequenzen zu stark, schwelt ein kalter Konflikt, der jederzeit erneut eskalieren kann. Die Streitparteien gefrieren ihren Zwist gewissermaßen ein. Das heißt, sie betrachten sich als Feinde, gehen sich nach Möglichkeit aus dem Weg und versuchen, sich gegenseitig das Leben schwer zu machen. Häufig ist in solchen Fällen ein Erliegen der direkten Kommunikation zu beobachten: es wird nicht mehr miteinander gesprochen, sondern nur noch über Dritte. An die Stelle des missionarischen Eifers, der typisch für heiße Auseinandersetzungen ist, treten im kalten Konflikt Frustration, Desillusionierung und Zynismus. Intrigen und Fallen werden mit kühler Berechnung geplant und inszeniert und lassen auch kalte Konflikte weiter eskalieren. Solche Grabenkriege sind in der Lage, ganze Firmen zu lähmen, wenn sie nur hoch genug in der Hierarchie angesiedelt sind.

Der Übergang vom Konflikt zum wirklichen Mobbing ist spätestens dann klar ersichtlich, wenn eine der Konfliktparteien im Zuge einer Auseinandersetzung öffentlich bloßgestellt oder blamiert wird.



3.7.4 Mobbing

3.7.4.1 Allgemeines

Der Begriff stammt vom Englischen "to mob" und bedeutet „anpöbeln, schikanieren, über jemanden herfallen“. Er wurde vom österreichischen Verhaltensforscher Konrad Lorenz 1963 geprägt, der damit in seinem Werk „Das sogenannte Böse. Zur Naturgeschichte der Aggression“ in der Tierwelt Gruppenangriffe von unterlegenen Tieren auf einen überlegenen Gegner (konkret: Gänse auf einen Fuchs) bezeichnete. Darauf aufbauend definierte der schwedische Arzt Peter-Paul Heinemann diesen Terminus 1969 für Attacken von Menschen auf eine von der Norm abweichende Person. Der schwedische Arzt und Psychologe Heinz Leymann wendete diesen Begriff schließlich erstmals für das Berufsleben an.

In der Arbeitswelt heißt das, daß eine Person von Mitarbeitern belästigt, beleidigt oder ausgegrenzt wird, wobei das Verhalten verbal, nonverbal oder physisch sein kann. Die Ausprägungen sind vielfach: beleidigende Blicke oder Gesten, Verleumdungen, Gesprächsverweigerung, ständige Kritik, mit kränkenden Aufgaben betrauen, lächerlich machen, Gerüchte verbreiten, sexuelle Belästigung oder Handgreiflichkeiten sind nur einige des unerschöpflichen Potentials an Haß und Mißgunst. Mobbing stellt ein Verhaltensmuster dar, das systematisch, häufig und wiederholt auftritt und sich über einen längeren Zeitraum erstreckt. Ziel ist die Ausgrenzung oder Vertreibung vom Arbeitsplatz.

Man kann Mobbing auch als das gezielte Zufügen von psychischem oder physischem Leid (Gewalt, Qualen, Schmerz) an Menschen durch andere Menschen

bezeichnen, das Mittel für einen zielgerichteten Zweck ist. Damit erfüllt Mobbing genau den Tatbestand der Folter, zu der es im Artikel 3 der Europäischen Menschenrechtskonvention - dem Folterverbot - heißt: *„Niemand darf der Folter oder unmenschlicher oder erniedrigender Strafe oder Behandlung unterworfen werden.“*

Zur Erhebung der häufigsten Mobbinghandlungen entwickelte LEYMANN (1996) einen speziellen Fragebogen. Als Ergebnis konnte er fünf Kategorien zuweisen:

- Behinderungen bei den Möglichkeiten, sich mitzuteilen (z.B. Unterbinden von Kontakten);
- Angriffe auf zwischenmenschliche Beziehungen (z.B. systematische Isolierung des Opfers);
- Bedrohung der Qualität der Berufs- und Lebenssituation (z.B. durch Veränderung der Arbeitsaufgaben, die einer Bestrafung gleichkommt);
- Herabsetzen des persönlichen Ansehens (z.B. durch Verbreiten übler Gerüchte und Verdächtigungen);
- Drohungen und Angriffe auf die seelische und körperliche Gesundheit (z.B. durch physische oder psychische Gewaltanwendung).

Wie häufig verschiedene Mobbinghandlungen auftreten, geht aus einer Übersicht von MESCHKUTAT et al. (2002) hervor (Abb. 3.4). Die Daten wurden durch eine Telefonumfrage mit einer Stichprobe von $n = 495$ ermittelt.

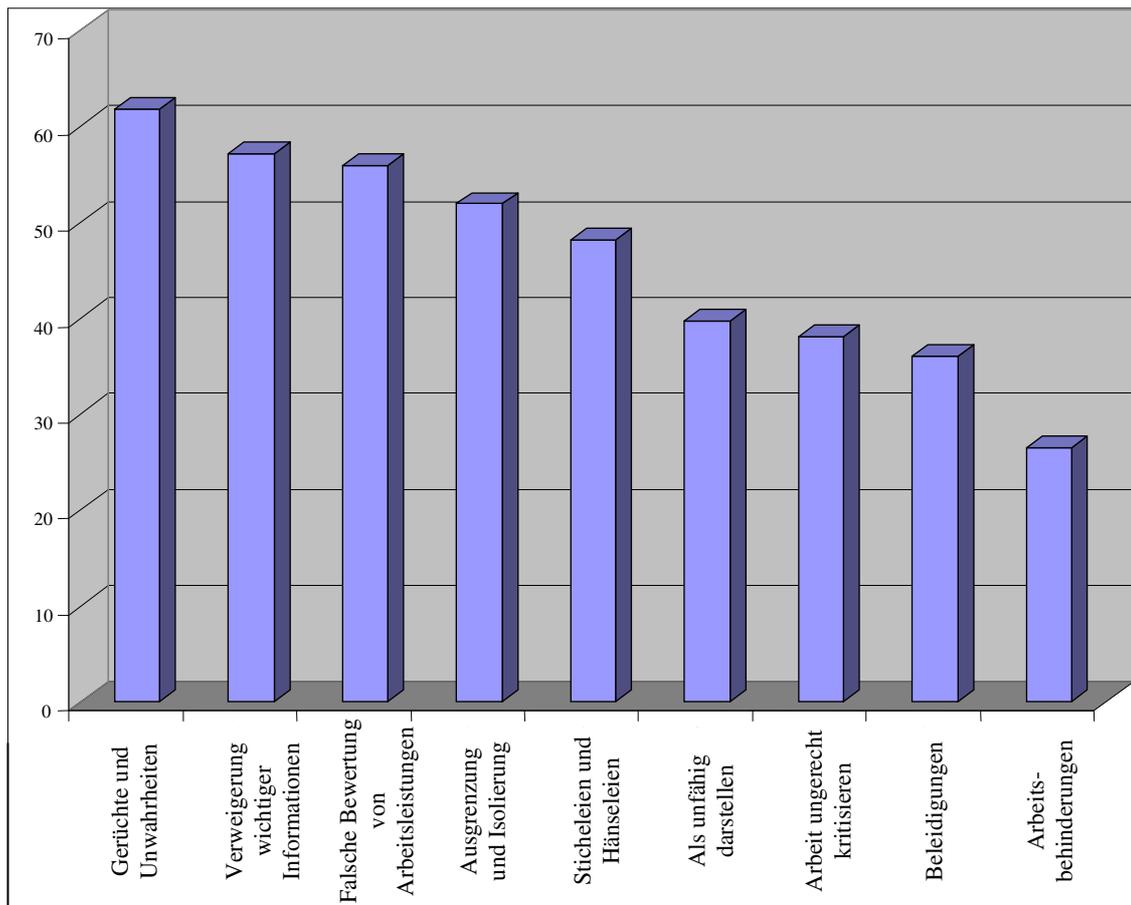


Abb. 3.4: Mobbinghandlungen gestaffelt nach der Häufigkeit ihrer Auftretens (MESCHKUTAT et al. 2002).

Zielpersonen des Mobbing gehören nicht zu einer bestimmten Gruppe, sondern es kann praktisch jeden treffen. Vorgesetzte und Kollegen, Männer und Frauen jeden Alters, Aussehens, Bildungsstands oder beruflicher Funktion können vom Psychoterror betroffen sein.

Die Folgen beziehen sich nicht nur auf die Opfer direkt, sondern verursachen auch ökonomischen Schaden: schlechtes Arbeitsklima, gestörte Motivation, Krankenstände und Kündigungen, wodurch Kosten und Wissensverlust entstehen sowie Auswirkungen für die Betroffenen meist bis in das Privatleben. Mobbing kann physisch und psychisch krank machen und das Selbstwertgefühl zerstören (z.B. posttraumatische Belastungsstörungen). Dabei sind sich die Experten noch immer unklar, ob sich die Beteiligten überhaupt bewußt sind, daß es sich bei dem Konflikt um Mobbing handelt.

Die Ansicht, daß Mobbing nur in Organisationen (z.B. Firma oder Schule) stattfinden kann, ist unumstritten. Dadurch ist eine klare Abgrenzung zum

“Stalking“ gegeben, mit dem Schikanen im privaten Bereich (Familie, Partnerschaft etc.) gemeint sind.

Je nachdem, ob Mobbing von Vorgesetzten oder von Mitarbeitern gleicher oder unterer Rangfolge ausgeübt wird, spricht man auch von „Bossing“ oder Staffing“.

Eine Studie von KNORZ und ZAPF (1996), die sogenannte Gießener Stichprobe, zeigt auf, daß Männer und Frauen gleichermaßen als Täter beim Mobbing in Frage kommen. Andere Untersuchungen fanden heraus, daß hauptsächlich Männer Mobbing ausüben, während vor allem Frauen darunter zu leiden haben (EINARSEN und SKOGSTAD 1996). Grund dafür dürfte die höhere Erwerbstätigkeitsquote der männlichen Bevölkerung und der Vorgesetztenstatus, den Männer häufiger inne haben, sein. Außerdem sind Frauen eher dazu bereit, über Mobbing zu sprechen, während Männer aus Scham vor individuellem Versagen häufig schweigen.

In der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte (Resolution 217 A (III) vom 10.12.1948) heißt es im Artikel 23, Absatz 1: *„Jeder hat das Recht auf Arbeit, auf freie Berufswahl, auf gerechte und befriedigende Arbeitsbedingungen sowie auf Schutz vor Arbeitslosigkeit“*. Die hier angesprochenen „befriedigenden Arbeitsbedingungen“ werden jedoch von den zunehmend prekären Arbeitsmärkten weltweit untergraben. Sich verschärfende Kämpfe um Arbeitsplätze und ständig wachsende Arbeitslosigkeit in den Industrieländern bringen Konkurrenz und einen harschen, mißtrauischen Umgang von Mitarbeitern untereinander mit sich. Das Phänomen Mobbing ist eine der Auswirkungen dieser mißlichen Situation, es tritt in nahezu jedem Betrieb auf, resultiert alleine in Deutschland in über 1000 Selbstmorden pro Jahr und verursacht einen volkswirtschaftlichen Schaden von ca. 25 Milliarden Euro, wie aus dem Ergebnis einer Studie der Dortmunder Sozialforschungsstelle hervorgeht (HUTZFELD 2002).

3.7.4.2 Ursachen des Mobbings

Die Art der zwischenmenschlichen Beziehungen in Unternehmen ist ein wesentlicher Faktor für die Entstehung von Mobbing, wobei es sich um einen komplexen psychosozialen Prozeß handelt, der durch Zustände im Arbeitsumfeld und durch Persönlichkeitsmerkmale von Opfern und Tätern maßgeblich beeinflusst

wird. Mehrere Studien, wie zum Beispiel von COYNE et al. (2000) oder RAMMSAYER und SCHMIGA (2003) belegen, daß Betroffene von Mobbing durchschnittlich ängstlicher, konfliktscheuer und unterwürfiger sind, wobei umstritten ist, ob dieses Persönlichkeitsmuster die Ursache oder die Folge von Mobbing ist.

Auch die Verhaltensweise des Mobbers kann als Auslöser angesehen werden. Während jedoch einige Mobbingforscher der Ansicht sind (HIRIGOYEN 1998), daß durch dieses Vorgehen Minderwertigkeitskomplexe und negative Erfahrungen oder Emotionen kompensiert werden sollen, belegen Untersuchungen von Streßhormonen durch OLWEUS (1986), daß hauptsächlich selbstbewußte und extrovertierte Menschen in Frage kommen. LEYMANN (1986) wiederum bescheinigt grundsätzlich jeder Person, zum Mobber werden zu können, sobald die situativen Voraussetzungen passen.

Generell lassen sich zwei Arten von Faktoren als Anlaß für Mobbing unterscheiden:

➤ Strukturelle Faktoren

Die meisten Forscher, die sich mit diesem Phänomen auseinandersetzen, sind der Ansicht, daß die Hauptursache für Mobbing strukturelle Faktoren sind: mangelhafte Organisation, ungerechte Behandlung und schlechte Arbeitsbedingungen, die Unklarheit und Unsicherheit bei den Arbeitnehmern auslösen können, sind ebenso Gründe wie Monotonie, Streß oder Über- bzw. Unterforderung. Widersprüchliche Anordnungen, unzureichende oder fehlende Kommunikation, Konkurrenz zwischen den Beschäftigten und tiefgreifende organisatorische Veränderungen begünstigen ein mobbingfreundliches Betriebsklima. Es wurde festgestellt, daß das Risiko, gemobbt zu werden, in Betrieben deutlich höher ist, in denen ein drastischer technologischer Wandel oder eine Änderung der Eigentümerstruktur vor sich gehen (Di MARTINO et al. 2003).

➤ Funktionale Faktoren

Oftmals können jedoch auch funktionale Faktoren die Ursache für Mobbing sein, indem zum Beispiel die Rollenverteilung in einer Gemeinschaft sogenannte „Ingroup/Outgroup Phänomene“ entstehen läßt, bei denen ein starkes „Wir-Gefühl“ innerhalb eines Teams zu einem engen Zusammenschluß

der Gruppenmitglieder führt und gleichzeitig die Gegensätze zu anderen Teams oder außenstehenden Personen extrem hervorgekehrt und verstärkt werden.

Stigmatisierung (ERIKSSON 2001) und Sündenbockphänomene (BRODSKY 1976; THYLEFORS 1999) spielen ebenfalls eine entscheidende Rolle bei der Ausgrenzung von Mitarbeitern und Kollegen. Dazu kommen Neid, Streben nach Macht oder Territorium und die Angst vor Transparenz, beispielsweise Aufdecken eigener Schwächen oder von Unehrllichkeit.

STADLER (2006) hat eine große Anzahl von Faktoren und betrieblichen Auslösern, die Mobbing begünstigen, aus der Literatur zusammengetragen (vgl. HOLZBECHER und MESCHKUTAT (1998), ZAPF (1999), SCHUSTER et al. (1999) oder LEYMANN (1995)). Er faßt die Ursachen entsprechend ihrer Eigenschaften zu vier Gruppen zusammen:

- Unternehmenskultur und soziale Prozesse
 - ungesunde übertriebene Wettbewerbsstrukturen in der Arbeitsgruppe oder im gesamten Unternehmen,
 - Ellbogenmentalität,
 - schlechtes Betriebsklima,
 - fehlende soziale Unterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte,
 - Tadelkultur.

- Arbeitsorganisation
 - chronischer Personalmangel,
 - Leistungsdruck,
 - arbeitsorganisatorische Probleme,
 - unklare Aufgabenverteilung,
 - diffuse Zuständigkeiten,
 - fehlende Arbeitsplatzbeschreibungen,
 - schlechter Informationsfluß,
 - mangelnde Transparenz bei Entscheidungen,
 - starre Hierarchien,
 - unsinnige Bürokratie,
 - Umstrukturierungsmaßnahmen und Stellenabbau,

- unvorbereitete Rationalisierungsmaßnahmen,
- stark schwankende Arbeitsbelastungen,
- belastende Arbeitszeiten (z.B. Schichtdienst).

- Gestaltung der Arbeitsinhalte
 - geringe Handlungsspielräume,
 - Überforderung, Streß, Unterforderung, Monotonie.

- Führungsverhalten
 - Führungsprobleme,
 - Defizite im Führungsstil,
 - fehlende Gesprächsbereitschaft,
 - unzureichendes Konfliktmanagement und mangelhafte Konfliktlösekompetenzen auf Seiten der Vorgesetzten,
 - wenig Unterstützung durch die Geschäftsleitung, besonderes durch schlechten Informationsfluß,
 - Abwälzung von Verantwortung.

Gerade aus der letzten Gruppierung zeigt sich nicht nur, wie wichtig ein guter Führungsstil zur Vermeidung von Mobbing ist, sondern vielmehr kann falsches Führungsverhalten gar erst zum Auslöser von Konflikten und Spannungen werden.

3.7.4.3 Folgen des Mobbings

Mobbing bewirkt vielfältige negative Folgen für Gesundheit, Beruf und Privatleben der Betroffenen, die von unguen Gefühlen, starken Verunsicherungen bis hin zu unzulänglichem Arbeitsverhalten und schlechten Leistungen reichen können. Der psychologische Streß verursacht Demotivation, Mißtrauen, Nervosität, sozialen Rückzug, Ohnmachtsgefühle und Denkblockaden sowie Selbstzweifel an eigenen Fähigkeiten, Angstzustände und Konzentrationsschwächen, um nur einige der möglichen Auswirkungen zu nennen. Akute Traumata und posttraumatische Belastungsstörungen führen zu Persönlichkeitsveränderungen. Daraus kann noch Schlimmeres entstehen, wenn es zu Kündigung oder Erwerbsunfähigkeit kommt. Untersuchungen (MESCHKUTAT et al. 2002) haben ergeben, daß fast die Hälfte der Mobbingopfer auch tatsächlich an diesen Erscheinungen leidet und daraus resultierende Krankenstände mit einer Dauer von über sechs Wochen sehr häufig

sind. Daher ist es notwendig, psychische Fehlbelastungen am Arbeitsplatz und Handlungsmöglichkeiten des Arbeitsschutzes und der Firmenleitung zu diskutieren.

Oft ist auch die Familie darunter betroffen, wenn Unausgeglichenheit, soziale Isolation, Streit, Aggressivität oder Antriebslosigkeit ein Zusammenleben unerträglich machen. Finanzielle Folgen durch Verlust des Arbeitsplatzes und durch Furcht vor Belästigungen an einer neuen Stelle erschweren die Situation zusätzlich.

Durch Mobbing können für einen Betrieb Belastungen infolge schwacher Arbeitsleistung, hoher Personalfuktuation und vermehrten Fehlzeiten entstehen. Die Kosten eines durch Mobbing verursachten Fehltages werden in Deutschland zwischen 103 und 410 Euro geschätzt (LEYMANN 1993). Für die Gesellschaft erwachsen finanzielle Belastungen durch Heilbehandlungen, Rehabilitationskuren, Dauerarbeitslosigkeit oder Frühpension.

3.7.4.4 Betriebliche Maßnahmen gegen Mobbing

Der günstigste Fall ist ein rechtzeitiges Vorbeugen, damit es erst gar nicht zu einem solchen Verhalten kommt:

- Prävention
 - Aufklärung mittels Broschüren, Plakaten oder Diskussionen;
 - Etablierung einer betriebsinternen Stelle (Mediator);
 - Betriebsvereinbarung für korrektes Benehmen und Fairneß am Arbeitsplatz;
 - Beseitigung von Rollenkonflikten;
 - Systematische Datensammlung über bekanntgewordene Fälle von Mobbing im Betrieb.

Ist es zu spät für die oben beschriebenen Vorkehrungen und ist der Konflikt bereits im Gange, kann nur mehr durch striktes Eingreifen seitens der Betriebsleitung eine Lösung herbeigeführt werden:

- Intervention
 - Beendigung des Mobbings;
 - Konfliktlösung durch Mediation;

- Unterstützung des Betroffenen durch Informationen und Kontakte zu geeigneten Maßnahmen;
- Kontrolle der betroffenen Arbeitsgruppe auf weitere Ursachen für Mobbing oder feindliches Arbeitsklima.

3.7.5 Typische Konfliktkonstellationen innerhalb eines Unternehmens

Wenn Menschen zusammenarbeiten, entstehen häufig Spannungen, die darauf beruhen, daß unterschiedliche Interessen, Bewertungen oder Betrachtungen vorliegen. Dazu kommt, daß die Beziehungen der Streitparteien im Betrieb langfristig sind. Oft haben sich Konflikte schon über geraume Zeit verhärtet oder sind gar eskaliert, worunter die Arbeits- und Produktionsfähigkeit nicht selten zu leiden hat.

In weiterer Folge werden einige der vielfältigen Ausprägungen von Auseinandersetzungen in der Arbeitswelt erörtert:

3.7.5.1 Konflikte zwischen Mitarbeitern derselben oder unterschiedlicher Hierarchieebenen oder Abteilungen

Auslöser für Streitigkeiten zwischen Mitarbeitern, Teams oder Abteilungen sind zum Beispiel Konkurrenz, Nachfolgeregelung, Teamzusammensetzung, kollegiale Zusammenarbeit oder Umstrukturierungsmaßnahmen. Begünstigend wirken unklare Verantwortlichkeiten oder gruppendynamische Prozesse, für deren Bewältigung das arbeitsgerichtliche Verfahrenssystem keine entsprechenden Handlungsmöglichkeiten vorsieht. Es kann bei Konflikten zwischen einzelnen Arbeitnehmern zu Sanktionen seitens des Arbeitgebers beziehungsweise des Vorgesetzten kommen, die nicht selten vor dem Arbeitsgericht enden. Allerdings haben in der Regel weder der Arbeitnehmer noch der Arbeitgeber Interesse an der Beendigung des Arbeitsverhältnisses.

LASS (2002) hat in einer Studie durch Befragung von Wirtschaftsmediatoren untersucht, wie Mediation aus Sicht praktizierender Mediatoren in Unternehmen angewandt wird und ob sich die Konfliktkultur in diesen Betrieben dadurch verändert hat. Besonders auffallend bei der Analyse des Konfliktfeldes Mitarbeiter-Mitarbeiter war, daß 100 % der Führungskräfte eine Streitbeilegung ihrer Arbeitnehmer wollten, hingegen nur 67 % der eigentlich betroffenen Mitarbeiter.

Als Grund für die Verweigerung wurde Resignation angegeben, da viele Konflikte zwischen Mitarbeitern bereits sehr lange bestehen.

In den meisten Fällen trug die Mediation zu einer Veränderung des Konfliktverhaltens bei. Herrschte noch zu Beginn des Verfahrens bei den Beteiligten große Skepsis hinsichtlich der Methode, konnten doch bald Mißverständnisse und gegenseitige Vorwürfe angesprochen und geklärt werden, wodurch die Parteien wieder Achtung und Akzeptanz aufbauten.

Sind mehrere Abteilungen an einem Konflikt beteiligt, gibt es meistens mehr als zwei Interessensgruppen. Dann ist es sinnvoll, Vertreter der jeweiligen Parteien in die Mediation zu entsenden, die miteinander verhandeln und die Ergebnisse der einzelnen Runden mit ihrem Team besprechen. Die Studie von LASS (2002) gibt hier an, daß nur mehr zwei Drittel der Führungskräfte und die Hälfte der beteiligten Personen an einer Konfliktlösung interessiert waren.

Oft spielt die Konkurrenz um Ressourcen eine Rolle bei Konflikten zwischen Abteilungen. Dann muß den Parteien durch Mediation die Möglichkeit geboten werden, ihre starren Positionen aufzugeben, neue Kommunikations- und Informationsstrukturen zu erarbeiten und ihren Arbeitsprozeß besser zu strukturieren.

3.7.5.2 Konflikte zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern

Hierbei handelt es sich beispielsweise um klassische Streitfälle im Arbeitsrecht. Probleme zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter entstehen häufig durch mangelnde Zusammenarbeit sowie Führungs- und Kommunikationsschwächen. Erschwerend wirkt die Austragung des Konfliktes auf unterschiedlichen Hierarchiestufen. Mitarbeiter befürchten, daß die Ausbreitung ihrer eigenen Interessen und Gefühle im nachhinein zu ihren Ungunsten ausgelegt werden könnte. Andererseits möchte der Vorgesetzte seinen Status wahren, da gezeigte Emotionen im Mediationsprozeß als Schwäche und mangelnde Führungsqualitäten interpretiert werden könnten.

Diese Art der Spannung entsteht häufig durch ein umstrittenes Führungsverhalten des Vorgesetzten, wenn Leistungen von Kollegen unterschiedlich bewertet oder Vergünstigungen nach ungleichen Bedingungen gewährt werden.

Weitere Konflikte gibt es, wenn von der Unternehmensleitung Mobbing gezielt als Mittel angewendet wird, um Arbeitnehmer zur Kündigung zu bewegen und so den Kündigungsschutz oder Abfindungszahlungen zu umgehen, wie Berichten von Gewerkschaften zu entnehmen ist (MEEK 2004).

Die Konfliktkultur ist im Arbeits- und Wirtschaftsbereich stark an das Recht gebunden, und rechtliche Auseinandersetzungen sind oft zeit- und kostenintensiv. Spannungen in Arbeitsbeziehungen werden häufig durch das Arbeitsgericht geregelt. So sind die meisten Gründe eines Klageverfahrens Kündigung, Lohneinbehalt oder Änderung der Arbeitsbedingungen. Weitere typische Konfliktfelder in bestehenden Arbeitsverhältnissen stellen zum Beispiel nicht gemeldete Arbeitsunfähigkeiten, unentschuldigte Verspätungen oder nichtberechtigte Verlängerung desurlaubes dar. Diese Konflikte resultieren oft in mündlichen oder schriftlichen Abmahnungen.

Durch Mediation besteht die Möglichkeit für die Betroffenen, einander wieder schätzen zu lernen und zuzuhören. Außerdem lassen sich Teamgedanke, Zusammengehörigkeitsgefühl und Vertrauen wieder herstellen.

3.7.5.3 Konflikte zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung oder zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden

Zündstoff für diese Art der Auseinandersetzung können Produktionsverlagerung, Mitarbeiterabbau, Ausarbeitung von Betriebsvereinbarungen, konsequente Mitarbeitervertretung, Aufgabenverteilung, Tarifverhandlungen, Kompetenzkonflikte oder ein Generationswechsel in der Geschäftsleitung sein.

Der Einsatz von Mediation kann hier helfen, eine Betriebsvereinbarung zu erarbeiten, die nicht eingeklagt werden muß, weil alle Parteien an der Entwicklung beteiligt waren. Oder es kommt durch dieses Verfahren zu einer einvernehmlichen Trennung von Mitarbeitern ohne Hinzuziehung des Arbeitsgerichtes, weil bestimmte Vereinbarungen gemeinsam getroffen wurden und daher von allen akzeptierbar sind.

Conclusio

In allen Fällen sind die Initiierung innerbetrieblicher Mediation und die Schaffung rechtlicher und struktureller Rahmenbedingungen für die Durchführung dieses Verfahrens wesentliche Voraussetzungen zur Ermittlung der unterschiedlichen Interessenslagen und Verhandlungsspielräume und zur Lösung von Streitigkeiten. Wurde die firmeninterne Kommunikation erst einmal wiederhergestellt, kann der Konflikt als Chance zur Weiterentwicklung des Unternehmens gesehen werden, indem er die Vielfalt der Möglichkeiten einer sinnvollen Problembehandlung aufzeigt. Wirtschaftsmediation hat den Vorteil, daß der Konflikt ohne zeitraubende Formalitäten schnell und unkonventionell bearbeitet werden kann. Einsparung von Gerichts- und Anwaltskosten, kürzere Verfahren und Vermeidung von Reibungsverlusten sind weitere Pluspunkte.

3.7.6 Mobbing und Recht

In den einzelnen Ländern der Europäischen Union ist die Gesetzgebung hinsichtlich Mobbing am Arbeitsplatz unterschiedlich geregelt. Während einige Staaten, wie beispielsweise Schweden, Frankreich oder Spanien, bereits Gesetze diesbezüglich erlassen haben, besteht in anderen kein Schutz vor Mobbing, solange einzelne Handlungen rechtliche Tatbestände erfüllen. Allerdings bestehen bereits Tendenzen in der EU-Kommission, eine Richtlinie gegen Mobbing am Arbeitsplatz auszuarbeiten (WICKLER 2004).

Derzeit existiert in Österreich kein Gesetz, das Mobbing verbietet. Forderungen dazu bestehen seitens Mobbingexperten und Betroffenen seit geraumer Zeit.

Allerdings ist der Arbeitgeber bereits jetzt verpflichtet, die Persönlichkeit seiner Angestellten am Arbeitsplatz zu schützen. Rechtliche Grundlagen sind das Allgemeine Bürgerliche Gesetzbuch (ABGB §1157) sowie das Angestelltengesetz (AngG § 18) in Österreich oder das Obligationenrecht (OR Art. 328) und das Bundesgesetz über die Arbeit in Industrie, Gewerbe und Handel (ARG Art. 6) in der Schweiz. Mobbingopfer können die Unterlassung dieser Fürsorgepflicht einklagen und bei Tatbeständen, die gegen das Gleichbehandlungsgesetz oder das Strafgesetz verstoßen, Schadensersatzansprüche beziehungsweise Strafen für die Täter fordern. In Deutschland ist die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers nicht ausdrücklich gesetzlich geregelt, sondern gilt als Nebenpflicht des

Unternehmers gemeinsam mit der Pflicht zur Einrichtung von Schutzmaßnahmen und zur Gleichbehandlung im Rahmen des Arbeitsschutzgesetzes.

3.7.7 Gegenmaßnahmen

Häufig gibt es für die Opfer als einzigen Ausweg nur die Kündigung. Deshalb ist es notwendig, seitens der Betriebsleitung die Anzeichen rechtzeitig zu erkennen und geeignete Maßnahmen zu ergreifen, um Mobbing einzudämmen. Dabei muß das Fehlverhalten eindeutig verurteilt werden, da sich die Schuldigen sonst in ihrer Verhaltensweise bestätigt fühlen und gleichsam ein Recht daraus ableiten, weiter zu mobben.

Erste Ansprechpartner sind in diesem Fall Kollegen oder der Betriebsrat. Da sich diese aber häufig mit den Tätern solidarisieren, besteht die Notwendigkeit eines betriebsinternen oder gegebenenfalls auch externen Mediators. Die Bereitstellung einer solchen Funktion fällt unter die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers.

Abschließend sei noch auf die Problematik eines möglichen Abhängigkeitsverhältnisses hingewiesen, das die geforderte Neutralität des Mediators behindert, wenn dieser eine betriebsinterne Person ist. Um tatsächlich allparteilich handeln zu können, ohne selbst der Gefahr ausgesetzt zu sein, unter Repressalien leiden zu müssen, bräuchte er Rückhalt und Unterstützung einer übergeordneten, außerbetrieblichen Struktur, ähnlich wie die Organisation des Betriebsrates in Gewerkschaften.

4. FÜHRUNGSVERHALTEN

In ursprünglichen, gruppendynamisch orientierten Gemeinschaften wurde häufig der erfahrendste Jäger oder der weiseste Gelehrte allseits als Gruppenoberhaupt akzeptiert, wobei seine vorrangige Stellung durch die zur Schau getragene Kompetenz, Erfahrung, Schnelligkeit oder Stärke untermauert wurde. Heutige Betriebe sind üblicherweise so strukturiert, daß die Hierarchien von der Geschäftsführung bestimmt werden und die leitenden Positionen ihre Macht und ihren Einfluß Kraft der ihnen zugewiesenen Stellung erhalten. Daher hängt das Arbeitsleben und das innerbetriebliche Klima wesentlich von den Eigenschaften ab, die der Vorgesetzte besitzt.

MÜLLER und IRLE (1978) definieren den Begriff der „Führungsperson“ als *„dasjenige Mitglied einer Gruppe, das zur Koordinierung, Leitung und Überwachung aufgabenrelevanter Gruppenfunktionen entweder von einer übergeordneten Organisation eingesetzt ist, von der Gruppe explizit gewählt wird, oder durch impliziten Konsens ein gewisses Maß an Einfluß bei aufgabenrelevanten Aktivitäten besitzt“*.

Der betriebliche Alltag ist geprägt von komplexen Vorgängen in immer schneller werdenden Abläufen, von Unterschieden und von ständigen Veränderungen des inneren und äußeren Umfeldes, wodurch widersprüchliche Beziehungsebenen aufgebaut werden und Spannungen entstehen können. Aus diesem Grund ist Konfliktmanagement ein wesentlicher Bestandteil der Aufgabe von Führungskräften. Das HERNSTEIN MANAGEMENT INSTITUT (2002) veröffentlichte eine Studie, nach der in österreichischen Unternehmen 12 % der Arbeitszeit von Führungskräften für die Behandlung von Konflikten benötigt wird, in Deutschland 15 % und in der Schweiz 11 %. Weiters kam durch diese Untersuchung zu Tage, daß Vorgesetzte hauptsächlich persönliche und zwischenmenschliche Probleme als Ursache für Auseinandersetzungen beurteilen und weniger strukturelle Aspekte berücksichtigen. Dabei setzen sie auf Sachlichkeit als Mittel zur Deeskalierung, wobei häufig vergessen wird, daß Menschen hauptsächlich emotionell reagieren.

In der Wirtschaft werden diese beiden Themenbereiche - Konflikt und Emotion - meist tabuisiert, was Auswirkungen auf die Meinung von Führungskräften zum Verfahren der Mediation mit sich bringt. Sie stellen den Menschen in den Mittelpunkt des Problemfeldes und beachten weniger die abstrakten Ebenen von Auseinandersetzungen, wodurch übergeordnete Zusammenhänge und alternative Lösungsoptionen übersehen werden.

Indessen geht man seitens der Geschäftsleitung immer mehr dazu über, die Arbeitsbeziehungen von Gruppen positiv beeinflussen zu wollen. Ein solcher Ansatz wäre beispielsweise die Messung des Teamklimas, um festzustellen, wie konstruktiv und produktiv eine Abteilung arbeitet. Aufgabe der Führungskräfte ist es in der Folge, im Unternehmen für ein kreativitätsförderliches und innovationsfreundliches Klima zu sorgen (vgl. BRODBECK et al. 1998).

WEST (1990) betrachtet in seiner 4-Faktoren Theorie das Teamklima hinsichtlich seiner Eignung für Innovation und Effektivität. Er definiert es als sozial geteiltes Klima „*subjektiver Wahrnehmung von Individuen, über ihre soziale Umgebung (...), die mehr oder weniger sozial geteilt sind*“. Durch direkte Interaktion werden Kräfte fokussiert und in eine Richtung gelenkt. Es entwickeln sich gemeinsame Ziele und Aufgabeninterdependenz, das heißt, eine gegen- und wechselseitige Abhängigkeit von Personen, die eine wichtige Rolle bei der Beurteilung von Beziehungen spielt.

Was für die Schaffung einer Basis für Innovationen geeignet erscheint, könnte auch als Grundlage für Mediationsverfahren im Betrieb möglich sein.

Dieses Kapitel beschreibt zu Beginn, welche Verhaltensmerkmale bei Führungskräften zum Ausdruck kommen können, dann werden die wichtigsten Führungsstile vorgestellt und hinsichtlich ihrer Bedeutung für ein erfolgreiches innerbetriebliches Mediationsverfahren untersucht und schließlich mögliche Einflußnahmen auf das Arbeitsklima und den Konfliktlösungsprozeß an ausgewählten Arten von Führungsverhalten erörtert.

4.1 Führungsbestimmende Verhaltensmerkmale

Die Eigenschaften von Führungspersonen und ihr Verhalten in bestimmten Situationen der Arbeitswelt hängen stark davon ab, wie ihr Umgang mit den Mitarbeitern ist und auf welches Unternehmensziel ihr Focus liegt. Je nachdem, wie das Verhältnis von Menschen- zu Sachorientierung ausgeprägt ist, lassen sich verschiedene Eigenschaften erkennen, die von TÜV ÖSTERREICH AKADEMIE (2005) im sogenannten Führungsgrid zusammengestellt werden.

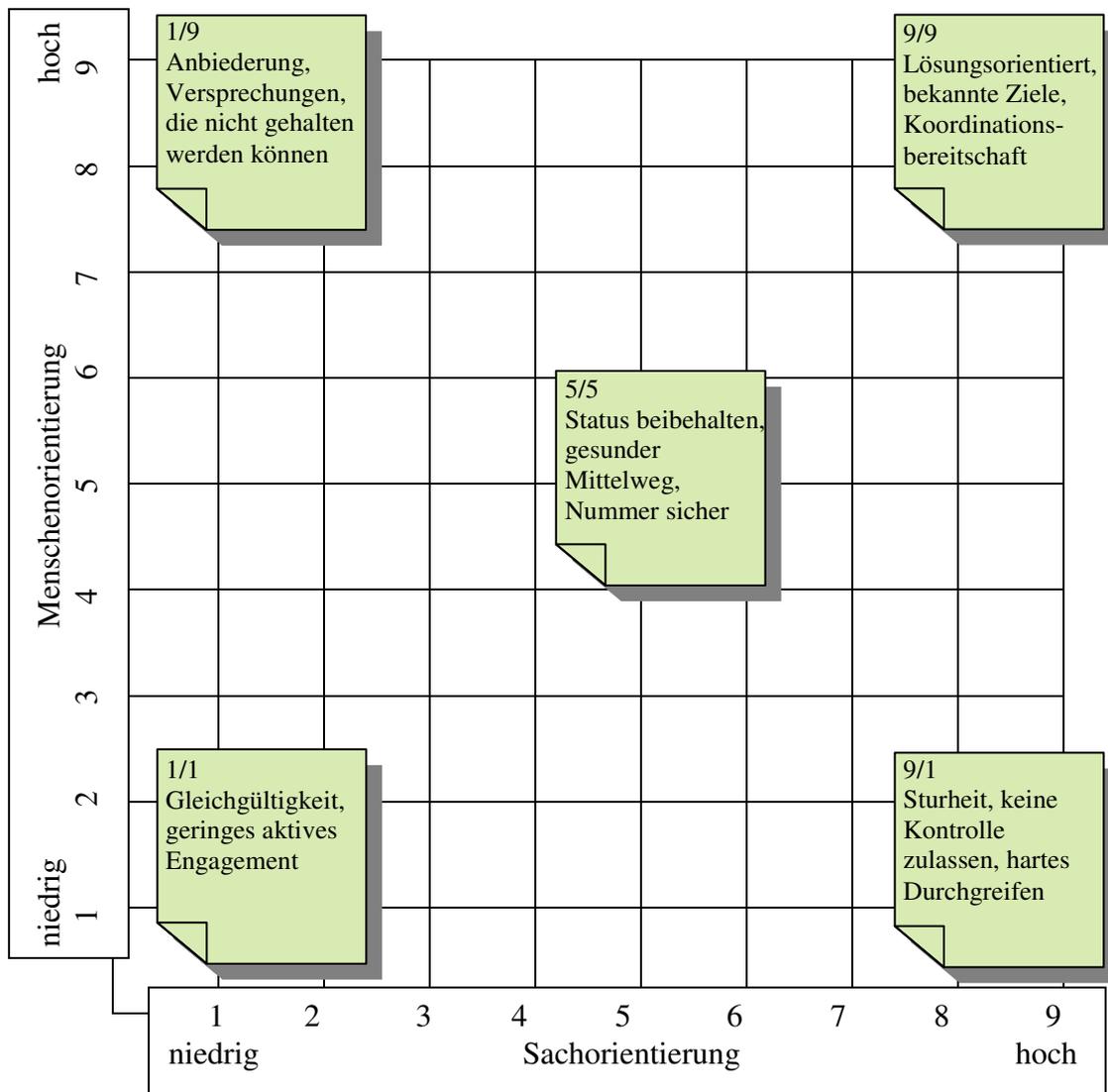
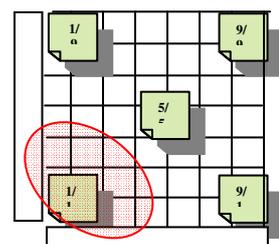


Abb. 4.1: Führungsgrid und Motivationsdimensionen (nach: TÜV ÖSTERREICH AKADEMIE, 2005).

Fünf Bereiche in dieser Darstellung sind als besonders charakteristisch hervorgehoben und werden von TÜV ÖSTERREICH AKADEMIE (2005) folgendermaßen näher beschrieben:

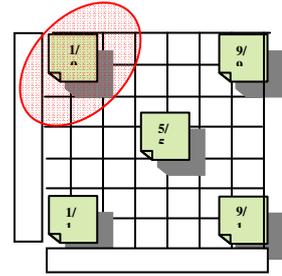
➤ Führungsperson bei 1/1 (Bereich 1/5 bis 5/1)

Sie ist gekennzeichnet durch Vernachlässigung von Verantwortung und geprägt von Entscheidungsängsten. Zögerliches, oft roboterartiges Verhalten, mit dem sorgfältig alle Unannehmlichkeiten umgangen werden.



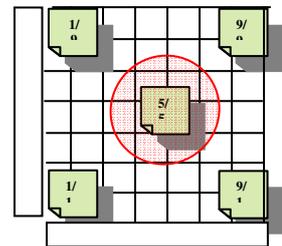
➤ Führungsperson bei 1/9 (Bereich 1/5 bis 5/9)

Sie hat den Wunsch zu gefallen, ist liebenswürdig, harmoniebedürftig und vermittelt beziehungsweise fördert das Zusammengehörigkeitsgefühl. Rücksichtnehmendes, Belange der Untergebenen beachtendes Verhalten, mitfühlend, weichherzig, aufmerksam und nett, oft auch übertrieben höflich, konfliktscheu, sensibel und leicht verletzlich. Trotz der Freiheiten, die den Mitarbeitern eingeräumt werden, sind diese früher oder später mit ihrer Situation unzufrieden, weil sie keine Rückmeldungen erhalten und sich schließlich alleingelassen fühlen. Den Bedürfnissen der Angestellten wird große Aufmerksamkeit geschenkt. Ein Ausgleich zwischen notwendiger Leistung und Erhalt der Arbeitsmoral auf einem vertretbaren Niveau wird angestrebt. Daher ist das Arbeitsklima meist freundlich, aber die Erfolge sind gering und werden langsamer erzielt, als das möglich wäre.



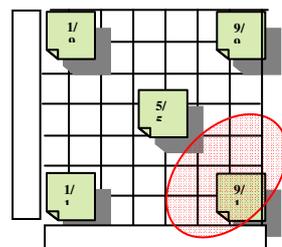
➤ Führungsperson bei 5/5 (Bereich 4/4 bis 6/6)

Sie ist ein Organisationstalent, opportunistisch, eigennützig, manipuliert und sabotiert gerne andere, taktiert, streut Zweifel, nutzt Beziehungen aus, beurteilt alles nach ihrem persönlichen Vorteil, zieht den Mittelweg vor, mag Erprobtes und Bewährtes, schließt Kompromisse, ist vorsichtig und risikoscheu, lehnt Verantwortung ab. Sie ist ein typischer Geheimniskrämer. Es werden nur geringe Anstrengungen unternommen, Erfolge zu erzielen und die Mitarbeiter zu motivieren. Ziel ist es, ohne großes Engagement im Betrieb zu verbleiben.



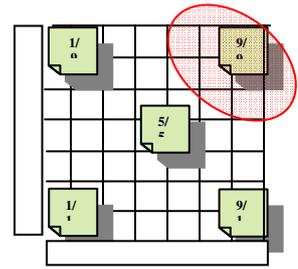
➤ Führungsperson bei 9/1 (Bereich 5/1 bis 9/5)

Der Wunsch nach Kontrolle, Herrschaft und Dominanz steht hier im Vordergrund. Solche Vorgesetzte sind häufig ungeduldig, intolerant, mißtrauisch, rücksichtslos und sarkastisch. Sie lehnen Feedback ab, suchen ständig nach Fehlern, drohen Strafen an, stellen Ultimate, nörgeln und betrachten ihre Mitmenschen als Zweckinstrumente. Sie sind fixiert auf Ergebnisse und sehen ihre Entscheidungen als endgültig an. Produzieren um jeden Preis ist die oberste Maxime. Die so erzielte Effizienz geht auf Kosten der Mitarbeiter.



➤ Führungsperson bei 9/9 (Bereich 6/9 bis 9/6)

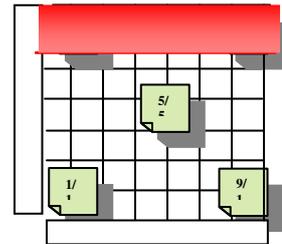
Sie zeichnet sich durch hohe Intelligenz, hohen sozialen Status, sehr gute Ausbildung, Initiative und Selbstvertrauen aus. Als Patriarch bestimmt der Vorgesetzte wichtige Verhaltensgrundsätze und handelt nicht nur im Eigeninteresse. Er ist offen für logische Argumente, untersucht aber genau Ursache und Wirkung, ist visionär, arbeitet gründlich und inspiriert zur Kreativität. Er hat klare Erwartungen, bringt Streitfragen offen auf den Tisch, betont die Verantwortung des Einzelnen und des Teams und lebt die gemeinsamen Wertvorstellungen vor.



Man kann zusätzlich in zwei weitgehend gegensätzliche Bereiche unterscheiden, wobei einer den Menschen als Mittelpunkt des Führungsverhaltens sieht, der andere die Aufgabe oder das Ziel über alles stellt.

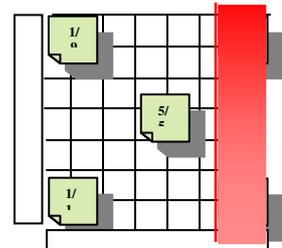
➤ x/9 (Bereich hoher Menschenorientierung)

Die Führungsperson sieht sich in der Rolle des Partners und verzichtet auf Autoritätseinfluß, indem sie das beiderseitige Vertrauen betont und kameradschaftliches Verhalten an den Tag legt.



➤ 9/y (Bereich hoher Sachorientierung)

Das Ziel und das dazu führende Verhalten sind Merkmale der Arbeitsmotivation dieses Typus. Er wird daher auch als Wegverhalten bezeichnet. Dabei kann das Erreichen des Zwecks selbst als wertvoll angesehen werden, oder es wird von außen gefördert, etwa mit einer Belohnung durch den Vorgesetzten. Deshalb stehen jedoch hauptsächlich solche Handlungen im Vordergrund, die zum Gruppenerfolg beitragen und dem eigenen Nutzen oder Vorteil dienen. Die Führungsperson wirkt motivierend durch eine klare Strukturierung der Aufgaben, Förderung der Teamarbeit und Lob.



Diese Verhaltensmuster lassen sich verschiedenen, in der Literatur beschriebenen Führungsstilen zuordnen, die im folgenden Kapitel näher erläutert werden.

4.2 Führungsstile

Unter diesem Begriff versteht man Handlungsmaximen von Vorgesetzten. Die Literatur kennt verschiedene Arten, nach denen Führungsstile unterschieden und eingeteilt werden können. Die ursprüngliche Idee, sie nach ihren Eigenschaften zuzuordnen, stammt von Kurt Lewin (1890 - 1947), einem der bedeutendsten Pioniere der Sozialpsychologie und dem Begründer des sozialwissenschaftlichen Theorems der Gruppendynamik, der im Wesentlichen drei Führungsstile unterscheidet: autoritär, demokratisch und Laissez-Faire.

LEWIN et al. (1939) führten ein Experiment durch, bei dem Freiwillige zu Führungskräften entsprechend dieser drei Führungsstile ausgebildet wurden. Anschließend mußten diese Personen Jugendgruppen nach dem jeweiligen Stil führen. Um das Ergebnis vorwegzunehmen: es stellte sich heraus, daß demokratisches Verhalten durchwegs zu höher motivierten Einstellungen der Gruppenmitglieder gegenüber dem Leiter und auch untereinander führte als autoritäres Verhalten. Zudem zeigte sich mehr Beständigkeit, bessere Qualität und Originalität in der Arbeit. Die autoritär geführte Gruppe erbrachte jedoch die höhere Quantität der Leistung, allerdings auf Kosten eines insgesamt unfreundlicheren Arbeitsklimas. Am schlechtesten schnitt die Laissez-Faire Methode ab: miserable Durchführung und eine schlechte gruppendynamische Atmosphäre waren die Folge.

4.2.1 Charakteristik einer autoritären, hierarchischen, autokratischen Führung

Der Vorgesetzte kann innerhalb eines streng gegliederten Apparates eine fast unbegrenzte Macht ausüben und trifft alle Entscheidungen alleine, ohne seine Mitarbeiter einzubeziehen oder nach ihrer Meinung zu fragen. Anweisungen und Aufgaben werden befehlsartig erteilt, wobei bedingungsloser Gehorsam erwartet und kein Widerspruch geduldet wird. Fehler werden bestraft, ohne Hilfe anzubieten. Daher verhalten sich die Mitarbeiter eher passiv und angepaßt. Dieser Führungsstil ist vor allem im militärischen Bereich anzutreffen.

Seine Vorteile sind die hohe Entscheidungsgeschwindigkeit, die Übersichtlichkeit der Kompetenzen und die gute Kontrolle. Zumindest kurzfristig kann auch eine Verbesserung der Arbeitsleistung einer Organisationseinheit beobachtet werden. Dieser Stil ist gut für die Aufgabenbetonung der Untergebenen bei unstrukturierten Arbeitsgebieten.

Nachteile liegen in der mangelnden Motivation der Arbeitnehmer, die von wichtigen Entscheidungen ausgeschlossen werden, in der Einschränkung der persönlichen Freiheit und in der Gefahr von Fehlentscheidungen. In weiterer Folge wird die Rivalität zwischen den Mitarbeitern begünstigt, die Kreativität im Keim erstickt. Durch Schaffung einer Kontrollinstanz entsteht eine einseitige Beziehung der Interaktion in Form von Anweisungen und Überwachung. Dermaßen geführte Abteilungen neigen dazu, im Chaos zu versinken, sollte einmal ein wichtiger Entscheidungsträger ausfallen. Dieser Führungsstil ist häufig durch vermehrte Fehlzeiten und hohe Mitarbeiterfluktuation gekennzeichnet.

- Bedeutung für ein erfolgreiches Mediationsverfahren

Hier ist eine Mediation auf kurze Sicht vermutlich erfolgreich, da die Mitarbeiter Autorität gewohnt sind und eine Streitschlichtung als Notwendigkeit für die erfolgreiche Bewältigung ihrer Aufgaben und damit als Voraussetzung für den weiteren Verbleib in der Firma akzeptiert wird. Es besteht jedoch die Gefahr, daß genau deshalb Konfliktlösungen nur aus Angst vor eigenem Nachteil getroffen werden und nicht aus Einsicht und Überzeugung. Es dominieren Angst und die Scheu, seine Gefühle zum Ausdruck zu bringen. Daher wird das Mediationsverfahren zur Farce, wenn die Personen nicht aus ihren Positionen treten können, um die wahren Beweggründe offenzulegen. So wird der Konflikt nicht wirklich gelöst werden und bald wieder aufkeimen.

4.2.2 Charakteristik einer demokratischen (kooperativen) Führung

Die Arbeitnehmer werden in das Betriebsgeschehen involviert. Diskussionen zu Aufgaben und Zielen werden gefördert und sachliche Unterstützung erwartet. Fehler werden üblicherweise nicht geahndet, sondern durch konstruktive Gespräche analysiert. Die Entscheidungen werden größtenteils von den Mitarbeitern getroffen, die dadurch mehr Verantwortung übernehmen, der Vorgesetzte fungiert koordinierend und delegierend.

Als Vorteile können die hohe Motivation der Mitarbeiter, die Entfaltung von kreativen Ideen und die Entlastung des Vorgesetzten genannt werden. Solche Führungsstile zeichnen sich meistens durch ein gutes Arbeitsklima aus.

Nachteilig wirken sich das Sinken der Entscheidungsgeschwindigkeit durch zeitaufwendige Diskussionen und mögliche langanhaltende diszipliniere Schwierigkeiten zwischen den Teammitgliedern aus. Der schließlich entstehende Zeitdruck kann zur Unzufriedenheit führen. Wichtig ist hier die Differenzierung von unwichtigen Entscheidungen, für die ein anderer Stil gewählt werden sollte, und wichtigen, bei denen das Finden von Lösungen in einem gemeinschaftlichen Rahmen bei den Mitarbeitern sehr geschätzt wird.

- Bedeutung für ein erfolgreiches Mediationsverfahren

Dieser Führungsstil verspricht günstige Voraussetzungen, da die Gleichwertigkeit der Beziehungen im Verständnis der Arbeitskollegen verankert ist und die gute Zusammenarbeit als Grundlage für den gemeinsamen Erfolg angesehen wird. Eine einvernehmliche Lösung liegt somit im Interesse aller.

4.2.3 Charakteristik einer Laissez-Faire-Führung

Dieser Begriff stammt aus dem Französischen und bedeutet „gewähren lassen“. Er geht auf Überlegungen von Jean Jacques Rousseau zurück, der die Ansicht vertrat, daß bestimmte Aufgaben oder Herausforderungen zwangsläufig das richtige Verhalten im Menschen hervorrufen würde. Deshalb bezeichnet man so eine Führungsmethode, die den Mitarbeitern viele Freiheiten zugesteht und sie ihre Arbeit und Aufgaben selbst bestimmen läßt. Informationen fließen jetzt häufig nur mehr zufällig. Der Vorgesetzte greift nicht in das Arbeitsleben ein, er bestraft nicht und hilft auch nicht.

Als vorteilhaft wird der gewährte Freiraum und die eigenständige Arbeitsweise empfunden. Entscheidungen können selbst getroffen werden, was die Individualität des Einzelnen unterstreicht. Dieser Stil ist gut anwendbar bei stark strukturierten Aufgaben. Ein positiver Zusammenhang zwischen diesem Führungsverhalten und der Zufriedenheit der Mitarbeiter konnte im Ohio-State-Führungsforschungsprojekt von BALES (1958) nachgewiesen werden, was zu einer Reduktion der Fehlzeiten im Betrieb, zum Beispiel aus Krankheitsgründen, und der Mitarbeiterfluktuation führte. Hier scheint Mediation vorerst erfolgreich eingesetzt werden zu können, da ein Klima des gegenseitigen Tolerierens und des Nebeneinanders herrscht und vermutlich eine Konfliktlösung im Interesse aller Beteiligten liegt.

Der Nachteil ist in der Gefahr von Kompetenzstreitigkeiten, Rivalität, Unordnung und mangelnder Disziplin zu sehen. Gruppenbildung und Benachteiligung von Außenseitern können weitere negative Folgen sein. Außerdem ist anzunehmen, daß bei einem Laissez-Faire-Stil die Rücksichtnahme seitens der Unternehmensleitung ausgenützt wird und erneut in Abwesenheit und Respektlosigkeit resultiert. Unzufriedenheit entsteht auch, weil die Arbeitnehmer keinerlei Rückmeldungen zu ihren Leistungen erhalten und sich daher alleingelassen fühlen.

In so einem Klima ist Mediation wiederum schwierig, da keine Beeinflussung von übergeordneter Stelle akzeptiert wird.

- Bedeutung für ein erfolgreiches Mediationsverfahren

Das ungünstige soziale Klima unter den Mitarbeitern und die mangelnde Anteilnahme eines unpersönlich agierenden Management bieten eine denkbar schlechte Basis für diese Art der Streitschlichtung. Betroffene weigern sich an einer Teilnahme, weil sie an einer Lösung gar nicht interessiert sind.

Darüber hinaus können noch weitere, im folgenden beschriebene Führungsstile differenziert werden.

4.2.4 Charakteristik einer richtungsbezogenen Führung

Bei dieser Methode werden zwei Arten unterschieden.

- Beim aufgaben- bzw. sachorientierten Führungsstil wird vom Vorgesetzten hoher Druck auf die Mitarbeiter ausgeübt, um eine Steigerung der Leistung zu erreichen. Terminvereinbarungen und Auftragsfristen werden unter allen Umständen eingehalten, Störungen oder Verzögerungen des Arbeitsablaufes werden nicht geduldet. Tadel wird bewußt und öffentlich ausgesprochen, um ein Exempel zu statuieren und zukünftig Fehler zu vermeiden.

Dieser Stil kommt mit all seinen Vor- und Nachteilen dem autoritären sehr nahe.

- Der personen- oder beziehungsorientierte Führungsstil sieht Vorgesetzten und Untergebenen als Partner, die für einen erfolgreichen Abschluß der Arbeit auf

gute Zusammenarbeit angewiesen sind. Der Chef stellt eine enge Beziehung zu den Arbeitnehmern her, um hierarchische Zwänge auszuschalten und ein loyales Verhältnis zu schaffen. Anerkennung wird als Mittel zur Leistungssteigerung eingesetzt und das Vorsorge- beziehungsweise Fürsorgeprinzip für die Mitarbeiter in hohem Maße befolgt.

Anhand dieser Eigenschaften läßt sich ein Vergleich zum patriarchalischen Führungsstil herstellen.

4.2.5 Charakteristik einer tradierenden Führung (WEBER 1980)

Dieser Stil findet sich vor allem in Organisationen, die ihren Ursprung in der weiteren Vergangenheit haben und die durch eine einzelne Person, die häufig aus armen Verhältnissen stammte, als kleines Unternehmen gegründet wurde. Hier kann in zwei Gruppen differenziert werden.

- Patriarchalischer Führungsstil: Dieser wird geprägt durch Autorität und Güte eines Menschen, der von seinen Untergebenen eher als Vater denn als Vorgesetzter angesehen wird. Sie können jederzeit bei ihm vorsprechen und sind ihm in Treue zugetan und zu absolutem Gehorsam verpflichtet. Der Führungsanspruch ist unumstritten, da der Patriarch durch sein Alter, sein Wissen und seine Erfahrung unantastbar geworden ist. Es kann sich das Gefühl unter den Mitarbeitern breit machen, daß er unersetzbar ist und nach ihm der Fortbestand der Firma gefährdet ist. In der heutigen schnellebigen Zeit, in der man Positionen und Firmen oft wechselt, ist dieser Führungsstil selten geworden.

Diese Methode ist der autoritären ähnlich, allerdings versucht der Vorgesetzte, seine Mitarbeiter von der Richtigkeit seiner Entscheidungen zu überzeugen.

- Charismatischer Führungsstil: Der Begriff „Charisma“ stammt aus dem Griechischen (χάρισμα) und bedeutet „Gnadengabe“, eine durch göttliche Fügung vermittelte Fähigkeit, andere Menschen durch Ausstrahlungskraft zu führen. Die Persönlichkeit des Vorgesetzten steht im Vordergrund, die bewundert wird, und so sind die Untergebenen bereit, jede Unannehmlichkeit

auf sich zu nehmen, wobei in einem gewissen Sinne ein Abhängigkeitsverhältnis entsteht.

Derart motivierte Mitarbeiter erledigen rasch und gut ihre Arbeit und steigern ihr Leistungsvermögen, wobei gleichzeitig eine hohe Zufriedenheitsrate erzielt wird. Die Führung setzt hohe Standards für klare Aufgabenstellungen.

Nachteil: Wenn der Vorgesetzte sein Charisma verliert, kann das zum Chaos unter der Belegschaft führen, die sich möglicherweise einen Ersatz sucht.

- Bedeutung für ein erfolgreiches Mediationsverfahren

Tradierende Systeme sind von einer uneingeschränkten Akzeptanz der Führungsperson gekennzeichnet. Selbst wenn die Einsicht der Arbeitnehmer an deren Entscheidungen fehlen sollte, so werden sie doch Kraft der Unantastbarkeit des Oberhauptes anerkannt. Dadurch wird ein günstiges Klima für die Durchführung eines Mediationsverfahrens geschaffen.

4.2.6 Charakteristik einer bürokratischen Führung

Größter Wert wird auf eindeutig geregelte und präzise beschriebene Befugnisse und Instanzen gelegt. Eine vorherrschende Person existiert nicht, die Mitarbeiter erhalten häufig lebenslange Versorgungsansprüche.

Nachteil dieser Situation ist, daß die Mitarbeiter ihre eigens zugewiesenen Delegationsbereiche haben, die aber untereinander funktionell nicht verbunden sind, wodurch keine gemeinsame Zielsetzung erkannt wird und es zu Kooperationsmängeln kommt. Dieser Stil ist von einer Unzulänglichkeit an Flexibilität und Effizienz gekennzeichnet.

- Bedeutung für ein erfolgreiches Mediationsverfahren

Asoziales Verhalten und das Desinteresse an Kommunikationsbereitschaft in Verbindung mit der Tatsache, daß der Teamgeist solcher Abteilungen nicht besonders ausgeprägt ist, lassen nur schwer auf ein erfolgreiches Verfahren hoffen.

4.2.7 Charakteristik einer gruppenbezogenen Führung

Diese Methode (RAHN 2005) fokussiert auf jedes einzelne Mitglied der Belegschaft in besonderer Weise, je nach dessen Verhalten und Benehmen wie auch nach seinem Ansehen im Team. Außerdem wird die Art der ganzen Mannschaft berücksichtigt, wenn eine der folgenden gruppenorientierten Führungseigenschaften zur Anwendung kommt:

- Integrierend: Neulinge oder Außenseiter werden durch geschicktes Heranführen an die Gruppe und durch Unterstützung in das Team einbezogen.
- Anspornend: Leistungsschwache, unmotivierte oder faule Mitarbeiter werden durch klar definierte Ziele und deutlich umrissene Aufgabenstellungen zur Steigerung ihrer Aktivität ermuntert.
- Fördernd: Leistungsstarke Personen und Gruppen müssen ebenfalls zur Aufrechterhaltung ihrer Motivation mit Kompetenzen und Verantwortung betraut werden, um weiter angemessene Anreize für ein zufriedenstellendes Arbeitsumfeld zu schaffen.
- Wertschätzend: Lob und Anerkennung erhöhen die Motivation und geben den Mitarbeitern das Gefühl, in ihrer Tätigkeit bestätigt und geachtet zu werden.
- Bremsend: Unausgeglichene Teams, die von Querulanten, Intriganten oder Ehrgeizlingen dominiert sind, können so durch gütige Strenge und Autorität wieder zu ihren Leistungszielen hingesteuert werden.
- Ermutigend: Schüchternen oder problembeladenen Personen soll verständnisvoll und anteilnehmend eine positive Einstellung vermittelt werden, die zur Stärkung des Selbstbewußtseins beiträgt.

Dieser Führungsstil versucht, optimale Leistung durch tatsächliches Interesse am Menschen zu erlangen. Das individuelle Eingehen auf Verhaltensweisen und Charaktereigenschaften fördert Zufriedenheit und Selbstbestätigung jedes Einzelnen im Team. Das rücksichtsvolle Verhalten des Vorgesetzten - ohne dabei Schwäche, Unsicherheit oder Inkompetenz zu zeigen - ermuntert die Mitarbeiter zu einem ähnlichen Verhalten untereinander, da keine Notwendigkeit zur Konkurrenz besteht, wenn sich alle in ihrer Rolle akzeptiert wissen.

- Bedeutung für ein erfolgreiches Mediationsverfahren

Das Klima in einer derart geführten Abteilung ist von Wertschätzung aller Mitglieder gekennzeichnet und bietet eine solide Voraussetzung für eine gelungene Mediation. Vielmehr läßt sich vermuten, daß es erst gar nicht zu solchen Konflikten kommt, die über dieses Verfahren gelöst werden müßten.

4.2.8 Charakteristik einer universellen Führung

Diese Theorie geht davon aus, daß es einen bestimmten Führungsstil gibt, der in allen Lagen geeignet ist, eine Gruppe von Menschen zu leiten. In der heutigen Zeit, in der betriebliche Abläufe und zwischenmenschliche Beziehungen ständig Änderungen unterworfen sind, wird es aber zunehmend schwerer, sich mit dieser Methode erfolgreich zu behaupten.

- Bedeutung für ein erfolgreiches Mediationsverfahren

Die allgemeinen Eigenschaften dieser Führungsmethode erschwert eine plausible Einschätzung.

4.2.9 Charakteristik einer situativen Führung

Im Gegensatz zur universellen Führung ändert sich dieser Stil immer wieder, je nach der herrschenden Situation zwischen Vorgesetztem und Untergebenen. Er paßt sich den Notwendigkeiten an und bietet somit ein flexibles und wirkungsvolles Instrument zur Lösung von Problemen. Diese Art der Führung ist häufig in modernen Unternehmen zu beobachten und scheint in Zukunft immer mehr an Bedeutung zu gewinnen. Die Effektivität der Leitung hängt dabei vor allem von der Abstimmung zwischen der Person des Führenden, seinem Verhalten und der jeweiligen Situation ab.

Nachteilig dürfte sein, daß in den meisten Fällen vom Vorgesetzten ein bestimmtes Führungsverhalten bevorzugt wird, sodaß es schwer fällt, tatsächlich auf bestimmte Situationen angemessen zu reagieren. Oft ist es auch nicht einfach, eine Konfliktsituation von Anfang an richtig einzuschätzen und zu beurteilen und dementsprechend seine Entscheidungen anzupassen.

- Bedeutung für ein erfolgreiches Mediationsverfahren
Diese Methode lässt sich mit der einer gruppenbezogenen Führung vergleichen, da auch hier spezifisch auf die subjektiven Bedürfnisse und Anforderungen eingegangen wird.

4.3 Graphische Zuordnung der Führungsstile

Wenn man die verschiedenen Führungsstile entsprechend dieser Überlegungen in das oben beschriebene Führungsgrid einordnet, kommt man zu der folgenden Darstellung, aus der auch der mediationsfreundliche Führungsbereich abzulesen ist.

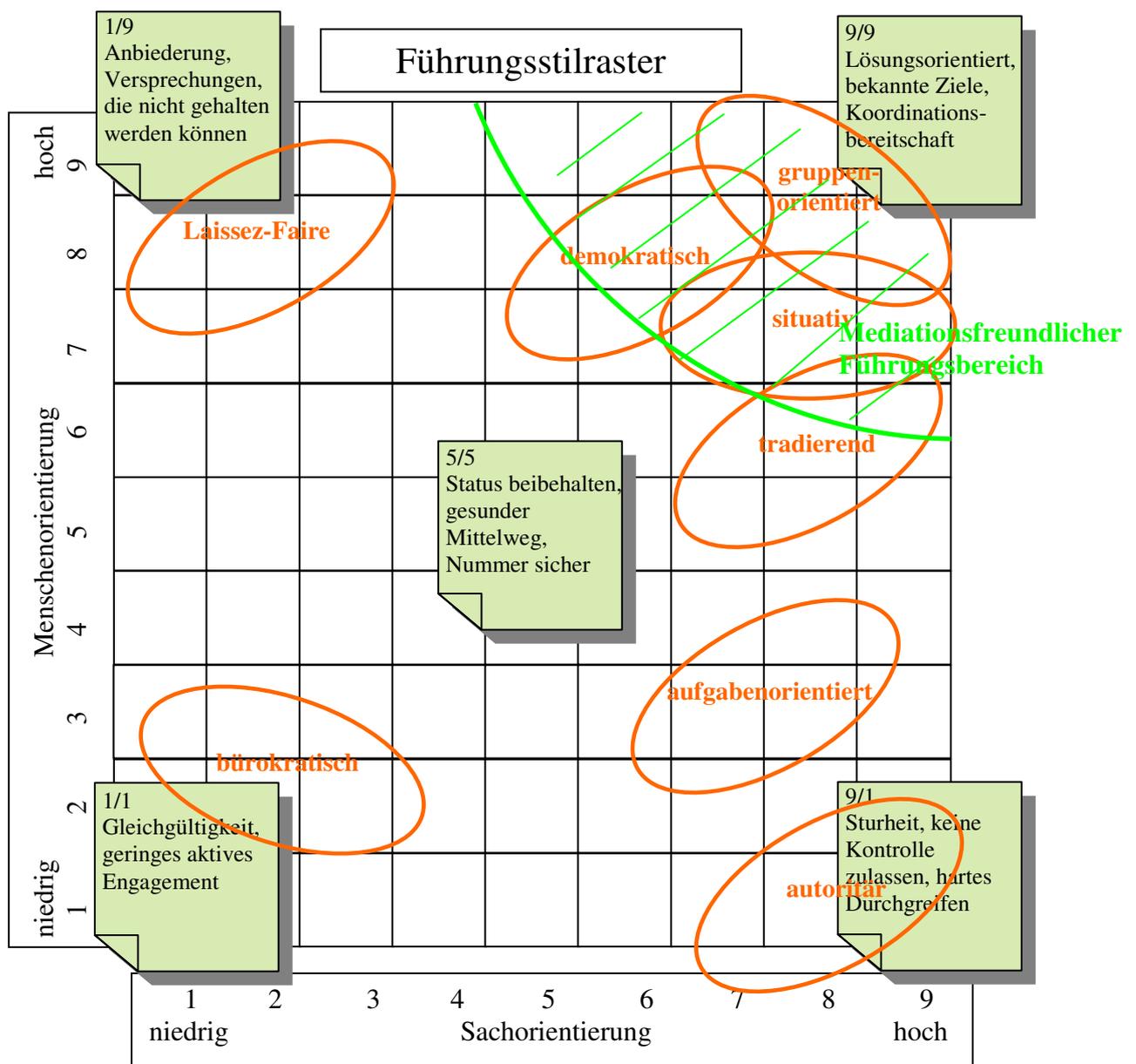


Abb. 4.2: Zuordnung ausgewählter Führungsstile in Abhängigkeit ihrer Menschen- und Sachorientierung auf Basis des Führungsgrid von TÜV ÖSTERREICH AKADEMIE (2005) und Bezug zum mediationsfreundlichen Führungsbereich

Man muß beachten, daß die diskutierten Führungsstile nicht unbedingt alle miteinander vergleichbar sind, manche überlappen sich, manche beschreiben eine Gruppe von Stilen, aber alle haben mehr oder weniger direkte Auswirkungen auf das Konfliktlösungspotential in Betrieben. Grundsätzlich ist jedoch zu bemerken, daß die richtige und effiziente Führungsmethode sehr situationsabhängig ist und nicht als generelles, starres Verhalten an den Tag gelegt werden kann. Außerdem beeinflusst sie wesentlich die Arbeitsmotivation und Zufriedenheit der Belegschaft.

Die Zuordnung der Stile nach ihrer Einflußnahme auf den Erfolg einer Mediation ist eine subjektive Einschätzung und bedeutet keine starre Regelung. Zu viele Faktoren spielen noch hinein, aber die Wahrscheinlichkeit eines positiven Ergebnisses läßt sich nicht bestreiten, wenn man verschiedene Einwirkungsmöglichkeiten durch die Führungsperson berücksichtigt. Dazu werden im folgenden Kapitel einige Beispiele vorgestellt.

4.4 Direkte Einflußnahme auf Arbeitsklima und Konfliktlösungsprozeß

4.4.1 Machteingriff

Wenn der Konfliktlösungsprozeß durch Mediation aufgrund des Unwillens einer oder mehrerer Parteien, freiwillig an dem Verfahren teilzunehmen, ins Stocken geraten ist, kann eine rasche Bereinigung der unerwünschten Situation nur mehr durch einen sogenannten Machteingriff seitens der Unternehmensleitung herbeigeführt werden, indem die Vorgesetzten der Konfliktparteien durch formelle Kompetenzen eingreifen. Die häufigsten Ziele der Konfliktbeherrschung durch einen Machteingriff sind (GLASL 1999, S. 393):

- die intervenierende Drittpartei erlangt Konfliktbeherrschung, das heißt, die Formen und Folgen des Konfliktes stehen unter Kontrolle;
- die intervenierende Machtinstanz kann das Konfliktpotential der Objektsphäre beeinflussen und Entscheidungen mit Zwangsmitteln durchsetzen;
- die Machtinstanz kann Äußerungen der Konfliktfaktoren unterdrücken beziehungsweise die unerwünschten Folgen solcher Äußerungen unterbinden.

Dabei sollte der Machteingriff nur auf wenige Gebiete beschränkt werden, die direkt den intensivsten Eskalationsgrad des Streits betreffen, wodurch der Weg für eine nachfolgende, kooperativere Art der Konfliktbehandlung mittels Mediation geebnet wird. Gründe, warum Mitarbeiter nicht freiwillig an der Mediation teilnehmen wollen, sind zeitliche Belastung, zu hoher Aufwand bei zugleich geringen Einflußmöglichkeiten auf das Ergebnis, die subjektive Wahrnehmung, daß die Neutralität des Mediators beeinträchtigt ist oder das Gefühl, daß eigene Ziele nicht ausreichend durchsetzbar sind. Weitere mögliche Ursachen sind der Zweifel an einer Umsetzung der Ergebnisse beziehungsweise der Versuch, dem Verfahren die Legitimität zu entziehen, indem die wesentliche Voraussetzung - nämlich die freiwillige Teilnahme aller betroffenen Parteien - nicht gegeben ist.

4.4.2 Konfliktbehandlung

Je nach Zeitpunkt der Einflußnahme unterscheidet man in präventive oder kurative Konfliktbehandlung.

Die präventive Konfliktbehandlung soll durch rechtzeitige Maßnahmen von vornherein das Entstehen einer Auseinandersetzung verhindern: zum Beispiel durch Definition von Spielregeln und Zielen, durch Aufbau und Einhaltung klarer Organisationsstrukturen oder durch Schulungen in Bereichen der Kommunikation oder Umgang mit Stress und Überlastung. Kurative Konfliktbehandlung wird eingesetzt, wenn bereits ein Kampf beziehungsweise ein Schaden aufgetreten ist. Für beide Konfliktbehandlungsarten unterscheidet GLASL (1999, S. 18) je nachdem, auf welche Gesichtspunkte eines Zwiespalts sie gerichtet sind:

- Beeinflussung des vorhandenen Konfliktpotentials: einerseits können persönliche Faktoren (Charakterstruktur, Verhaltensgewohnheiten, Auffassungen oder Intentionen) der Parteien die Spannung zum Konflikt eskalieren lassen, andererseits kann es sachliche Gründe geben (mangelhafter Hierarchieaufbau, unzureichende Funktionsabgrenzung oder Probleme in der Ablauforganisation). Diese Faktoren können - durch Wechselwirkungen verstärkt - Auseinandersetzungen begünstigen, fördern oder provozieren.
- Beeinflussung des Konfliktprozesses: Aktionen und Reaktionen rufen eine Reihe von verbalen oder non-verbalen Verhaltensweisen hervor. Bestimmend sind Mechanismen, die zu Verzerrungen im Denk- und Vorstellungsvermögen

sowie in der Wahrnehmung der Streitgegner führen, wodurch das gegenseitige Mißtrauen verstärkt und eigene Ansichten radikalisiert werden.

- Beeinflussung der Konfliktfolgen: in diesem Stadium hat der Konfliktprozeß bereits zu sachlichen oder persönlichen Auswirkungen geführt, indem sich jemand beleidigt oder ausgestoßen fühlt, Einbußen der Produktivität entstanden oder konkrete Sachschäden aufgetreten sind. Diese Wirkungen können beabsichtigt oder unbeabsichtigt herbeigeführt worden sein.

GLASL (1999) beschreibt mehrere Möglichkeiten der Konfliktbehandlung:

- Konfliktlösung: Das Konfliktpotential, also die Ursache selbst, wird durch Intervention beseitigt (z.B. Bereinigung von Zielkonflikten oder Schulung bzw. Austausch schlecht qualifizierter Mitarbeiter).
- Konfliktmanagement: Hier steht der Prozeß der Konfliktbewältigung im Vordergrund. Da man der Ansicht ist, daß Gegensätze und Spannungen Teil des Zusammenlebens sind, wird versucht, die Art und Weise des Umgangs miteinander im Zuge der Auseinandersetzung positiv zu beeinflussen.
- Konfliktkontrolle: Durch Maßnahmen wie Strafen oder Schadensersatz werden die möglichen schädlichen Folgen beseitigt oder verringert, ohne dabei das Konfliktpotential oder den Konfliktprozeß zu verändern.
- Konfliktregulierung: Manipulation von außen – etwa durch den Vorgesetzten - bewirkt bei den Kontrahenten die Einhaltung von bestehenden oder selbst auferlegten Regelungen, wodurch der Zwist in den Hintergrund tritt. Konfliktprozeß und -folgen sind davon unmittelbar betroffen.
- Konfliktreduktion: Mit dieser Maßnahme wird direkt in den Prozeß eingegriffen, indem Debatten abgeschwächt und persönliche Angriffe sowie aggressive Verhaltensweisen unterbunden werden.
- Konfliktsubstitution: Auch bei dieser Methode wird versucht, von den auslösenden Streitfaktoren abzulenken und die aufgestauten Aggressionen auf andere Personen oder Objekte zu richten. So lassen sich schwer lösbare Situationen durch leichter lösbare ersetzen.

Die Wirksamkeit der verschiedenen Arten der Einflußnahme auf das Konfliktgeschehen ist aus Abbildung 4.3 ersichtlich.

	Konfliktpotential	Konfliktprozeß	Konfliktfolgen
Konfliktlösung			
Konfliktmanagement			
Konfliktkontrolle			
Konfliktregulierung			
Konfliktreduktion			
Konfliktsubstitution	entweder:	oder:	oder:

Abb. 4.3: Schwerpunktmäßiges Eingreifen der Interventionsarten (GLASL 1999, S. 19).

4.4.3 Mitarbeitergespräch

Diese zwischen dem Vorgesetzten und seinen direkt unterstellten Mitarbeitern einmal jährlich einzeln abgehaltene Unterredung dient dem Meinungs- und Gedankenaustausch und beinhaltet üblicherweise Ziele und Ergebnisse der Arbeit, Probleme und Konfliktsituationen, die sich mit dem Aufgabengebiet und dem Arbeitsumfeld ergeben, sowie Fragen zur Zusammenarbeit und beruflichen Weiterentwicklung. Zweck dieses Instruments ist neben der Vereinbarung notwendiger Fortbildungsmaßnahmen vor allem die Schaffung und Aufrechterhaltung einer erfolgreichen Kooperation, das Erkennen von Spannungen und der Aufbau einer teamfördernden Kommunikation.

4.4.4 Konfliktgespräch

Im Gegensatz zum Mitarbeitergespräch kommt es hier zu einer Gegenüberstellung aller von einem Streit betroffenen Kollegen, wobei jeder offen seine Ist- und Soll-Situation darstellt. Durch die Aussprache der Kontrahenten untereinander werden Bedürfnisse und Hintergründe erklärt und so Grundlagen für Lösungsmöglichkeiten geschaffen.

4.4.5 Förderung der sozialen Intelligenz durch Führungsverfahren

Das beste Mittel bei der aktiven Einflußnahme seitens der Geschäftsführung auf das Konfliktgeschehen ist auch hier die Prävention, indem eine Unternehmenskultur geschaffen wird, die Auseinandersetzungen und Streitigkeiten gar nicht aufkommen läßt. In diesem Zusammenhang bezeichnet der Ausdruck „Kultur“, daß die Regeln der zwischenmenschlichen Beziehungen bekannt und akzeptiert sind und nicht erst durch

Gesetze oder Richtlinien angeordnet werden müssen. Je früher diese Maßnahmen wirken, umso geringer können die Konsequenzen sein, die sich durch die Intervention ergeben.

Deshalb ist die Bildung eines Arbeitsumfeldes, das Konflikte nicht entstehen oder sofort in ihrem Keim ersticken läßt, die primäre und wesentliche Aufgabe einer Führungsperson im Rahmen ihres Verantwortungsbereiches. Dazu gehören klare Zielsetzungen, fairer Wettbewerb genauso wie Leistungsbereitschaft, die durch dienstliche Vereinbarungen und Maßnahmen zur Motivationssteigerung gefördert werden können. Partnerschaftliches Verhalten und korrekter Umgang miteinander läßt eine Atmosphäre von Respekt, Vertrauen und gegenseitiger Anerkennung entstehen.

Das betrifft auch den Schutz von Personen, die aufgrund ihres Gerechtigkeitssinns angefeindet werden, weil sie etwa Korruption aufdecken oder auf die Einhaltung von Bestimmungen, Betriebsvereinbarungen und Anordnungen pochen. Diese Mitarbeiter müssen durch die Umsetzung genau festgelegter Ethikgrundsätze und –richtlinien, die sich aus der Firmenphilosophie ableiten lassen, vor genereller Anfeindung bewahrt werden.

Eine solche Kultur kann beispielsweise durch gruppenbezogene, demokratische oder situative Führungsmethoden geschaffen und aufrechterhalten werden, da die Teammitglieder verschiedene Möglichkeiten haben, Entscheidungsvorgänge zu beeinflussen, ohne dadurch deren Effizienz zu stören. Das ist besonders wichtig, wenn die Belegschaft von diesen Abläufen unmittelbar betroffen ist. Meinungen und Vorschläge sind ernst zu nehmen und sachlich sowie nachvollziehbar zu behandeln. Dadurch wird auch ein innovationsfreundliches und konfliktresistentes Klima gewährleistet. Zur Vermeidung von Unsicherheit und Unklarheit werden zur Erhöhung der Transparenz wichtige Entscheidungen schnell und nachvollziehbar dokumentiert und den Beteiligten - etwa als Gesprächsprotokoll - zur Einsichtnahme zur Verfügung gestellt. Leitbilder werden firmenintern ausgehängt, begründet und regelmäßig besprochen. Vorgesetzte heben die Erfolge der Arbeitnehmer durch Lob und Anerkennung vor den Kollegen hervor.

Im Zuge betrieblicher Aus- und Fortbildungsprogramme soll das Augenmerk auf der Verbesserung der sozialen Kompetenz liegen, wobei einerseits die Zielvorstellungen und

das Selbstkonzept jedes einzelnen zu perfektionieren und die soziale Wahrnehmung und das Rollenverhalten zu fördern sind.

Ein wichtiger Grundsatz, den Vorgesetzte befolgen müßten, ist der, ein „Mediatives Führungsverhalten“ an den Tag zu legen, durch den Konflikte an sich als negative Ereignisse erlebbar gemacht werden. Es empfiehlt sich für die Führungskräfte, die Methoden der Heuristik anzuwenden: darunter versteht man Strategien, die das Ermitteln von Lösungen zu Problemen ermöglichen sollen, zu denen kein mit Sicherheit zum Erfolg führender Algorithmus, also eine genau definierte Handlungsvorschrift, bekannt ist. Man kann sie in diesem Zusammenhang daher auch als Faustregeln bezeichnen.

In der Denkpsychologie werden Heuristiken den vollkommen rationalen Denkprozessen gegenübergestellt, für die folgende Faktoren benötigt werden:

- alle relevanten Informationen,
- genügend Bedenkzeit und
- ausreichende Motivation.

Nachteil beim Anwenden dieser Methode ist die Möglichkeit von systematischen Fehleinschätzungen (KAHNEMAN und TVERSKY 1974).

BISCHOF (1998) faßt die am häufigsten gebrauchten Heuristiken folgendermaßen zusammen:

- Verfügbarkeitsheuristik: Aufgrund von Erinnerungen oder Gedächtnisinhalten wird auf Wahrscheinlichkeiten rückgeschlossen. Sie beruht auf der Eigenschaft, gewisse Begebenheiten höher zu gewichten und sich dadurch eher in Erinnerung zu rufen als andere. Ereignisse, an die man sich sehr leicht erinnert, scheinen daher wahrscheinlicher zu sein als solche, die schon wieder vergessen wurden. So kommt es zum Beispiel bei Katastrophenmeldungen zu einer massiven Überschätzung der Wahrscheinlichkeiten, während andere fatale Ereignisse mit höherer Eintrittswahrscheinlichkeit massiv unterschätzt werden.
- Repräsentativitätsheuristik: man bildet sich ein Urteil aufgrund der Zugehörigkeit zu bestimmten Kategorien.

- Illusorische Korrelation: Es werden Zusammenhänge zwischen unabhängigen Ereignissen wahrgenommen, die in Wirklichkeit gar nicht bestehen.
- Anker- oder Anpassungsheuristik: Hier ist eine unbewußte mentale Abkürzung gemeint, bei der sich das Urteil an einem beliebigen „Ankerwert“ orientiert, wodurch eine systematische Verzerrung eintritt.
- How-do-I-feel-about-it Heuristik: die Einschätzung erfolgt rein nach einem subjektiven Gefühl. So können Menschen komplexe Urteilsprozesse vereinfachen und ihre emotionale Reaktion als Informationsgrundlage verwenden.

4.5. Indirekte Einflußnahme auf Arbeitsklima und Konfliktlösungsprozeß

Neben den bereits genannten direkten Maßnahmen zur Schaffung eines mediationsfreundlichen Klimas gibt es auch indirekte Handlungsweisen, die zwar kein Ergebnis in der Auseinandersetzung bringt, aber dem Streit die Grundlage dadurch entzieht, daß die Kontrahenten räumlich oder zeitlich getrennt werden. Das kann zum Beispiel durch Versetzung in eine andere Abteilung oder gar durch Kündigung erfolgen.

Conclusio

Welche Methode der Mitarbeiterführung angewendet wird, hängt von unzähligen persönlichen und firmeninternen Faktoren ab. Große Konzerne legen bei der Auswahl von Führungspersonal vermehrt das Augenmerk gezielt auf Fähigkeiten, die gruppen- oder personenorientierte Grundsätze verfolgen. Die heutige Betriebswirtschaftslehre tendiert auch stark zum demokratischen Führungsstil, wobei hier aber das Aufgabengebiet und das zu erreichende Ziel mit in die Betrachtung einbezogen werden müssen. Beispielsweise ist eine demokratische Führung während eines Feuerwehreinsatzes kontraproduktiv. Daher wird zunehmend die situative Führung, nach der verschiedene Führungsstile entsprechend der jeweiligen Anforderungen kombiniert und geändert werden können, propagiert. Neben dem unternehmerischen Erfolg wird so zusätzlich die Schaffung eines mediationsfreundlichen Arbeitsklimas begünstigt.

5. MEDIATION IN DER PRAXIS

Schon der Volksmund in alter Vorzeit kam zu dem weisen Schluß: „Allen Menschen recht getan ist eine Kunst, die niemand kann.“ Dennoch wird in der heutigen Zeit versucht, durch sogenannte „win - win“ Lösungen Zustände zu schaffen, mit denen alle Betroffenen zufrieden leben können. Eine solche Rechtsprechung erscheint stark idealisiert zu sein, und es stellt sich die Frage nach dem tatsächlichen Erfolg von Mediationsverfahren.

5.1 Recht und Wirklichkeit

Recht gehört zur Wirklichkeit des menschlichen Daseins, es dient der Handlungsorientierung jedes Einzelnen. Aber es ist auch offensichtlich, daß Recht nicht das sein kann, was jedem im Einzelfall günstig erscheint. Durch den heute ständig stattfindenden Wertewandel läßt sich oft nicht leicht feststellen, inwieweit geltendes Recht dem veränderten sittlichen Bewußtsein entspricht und wie ethische Normen angewendet werden können.

Eine Lösung auf der Basis gemeinsamer Interessen zu finden, ist aus diesen Gründen oft nicht einfach: das Verständnis, die Einsicht und die Toleranz dem Kontrahenten gegenüber fehlen und die Bereitschaft, Kompromisse einzugehen, um die beschriebene win-win Situation zu ermöglichen, wird selten aufgebracht.

Eine optimale Konfliktlösung läßt sich nur dann erreichen, wenn ein funktionierendes Mediationssystem etabliert ist, das den Interessensausgleich fördert und die Menschen quasi an den Verhandlungstisch zurückführt. Es kann jedoch nur dann erfolgreich sein, wenn ihm Rückhalt zur Durchsetzung seiner Regeln geboten wird.

Die nachstehenden Ausführungen dieses Kapitels beleuchten die Realität, wobei zuerst die Aussichten auf ein positives Ergebnis der Mediation betrachtet und anschließend ein allgemeines Beispiel eines Verfahrens in einem Privatbetrieb vorgestellt werden.

5.2 Erfolgswahrscheinlichkeit von Mediationen

Es gibt noch keine umfassende statistische Aufstellung über Erfolgsquoten von Mediationen. Generell läßt sich jedoch sagen, je geringer der Wert und die Emotionen im Streitfall sind, umso aussichtsreicher ist das Verfahren.

In den folgenden Absätzen werden beispielhaft einige Untersuchungen angeführt, die sich mit dem Resultat von Mediationen auseinandergesetzt haben:

- Matthias Kilian von der Universität zu Köln zitiert in seinen „Erfahrungen mit der gerichtsnahen Mediation - Regulatorische und rechtstatsächliche Herausforderungen“ ein Pilotprojekt in den Niederlanden, bei dem die Erfolgsquote bei 78 % liegt und über 80 % der Parteien angab, wieder eine Mediation bei Streitigkeiten zu versuchen.
- Die sogenannte Exeter Country Court Studie von PRINCE (2004) untersuchte seit 2002 Mediationsfortschritte bei kleineren Auseinandersetzungen bis zu 5.000 Pfund und bei Personenschäden oder Mietmängeln bis 1.000 Pfund. 58% der Verfahren wurden durch eine Abschlußvereinbarung beigelegt, 27% nicht. 75% der Parteien schätzten Mediation als hilfreiches Instrument, 90 % würden Mediation erneut nutzen.
- WEBLEY, ABRAMS, BACQUET (2006) beschrieben in der Birmingham Country Court Studie Konflikte über 5.000 Pfund auf die Akzeptanz von Mediation bei den Betroffenen und kamen zu dem Ergebnis, daß 70 % durch einen Vertrag beigelegt, 21 % durch einen späteren Vergleich positiv abgeschlossen wurden, und lediglich bei nur 9 % der Fälle keine Lösung herbeigeführt werden konnte.
- Verschiedene Studien aus den USA melden Erfolgsquoten zwischen 50 und 75 % und schreiben den durch Mediation erarbeiteten Regelungen nachhaltigere Wirksamkeit zu als gerichtlichen Prozessen. 70 bis 90 % der Klienten sind mit diesem Instrument zufrieden, dagegen nur 40 bis 50 % mit einem gerichtlichen Verfahren.
- Bei Mediationen innerhalb eines Unternehmens sprechen Fachleute von einer Erfolgsquote zwischen 75 und 90 Prozent (FILNER 2007), wenn es darum geht,

weitere Eskalationen zu verhindern, ausweglose Situationen oder Sackgassen zu überwinden und Wege zu realistischen Vereinbarungen aufzuzeigen.

Eine vorsichtige und sehr allgemein gehaltene Einschätzung der Erfolgswahrscheinlichkeit ist in der folgenden Abbildung dargestellt:

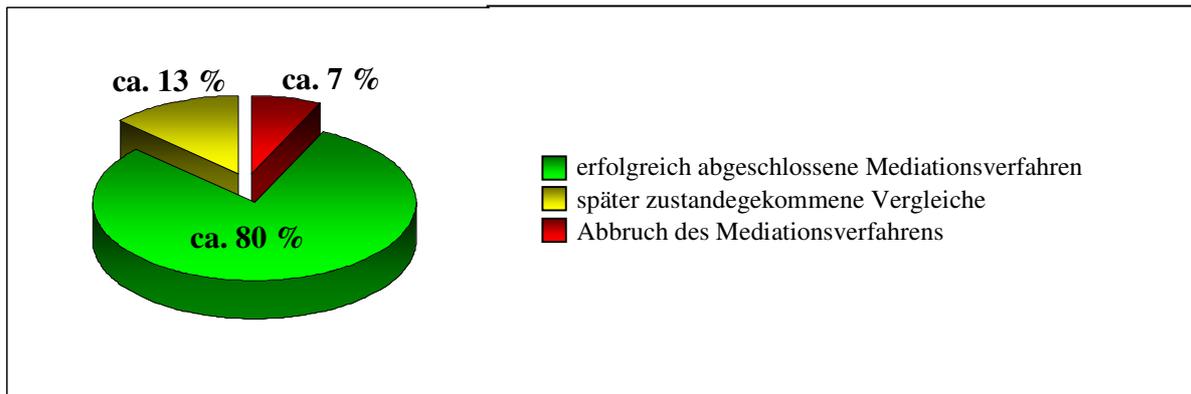


Abb. 5.1: Generelle Erfolgswahrscheinlichkeit eines Mediationsverfahrens.

Die zitierten Werte dienen hier lediglich der Veranschaulichung eines möglichen Gelingens der Mediation. Eine Interpretation der Auswertung soll an dieser Stelle nicht vorgenommen werden.

5.3 Praktisches Beispiel einer Mediation im Betrieb

Aufgrund der im Mediationsverfahren geltenden Verschwiegenheitsvereinbarung werden keine firmen- oder personenbezogenen Angaben gemacht, sondern die Darstellung des Ablaufs erfolgt in einer systematischen Analyse.

5.3.1 Ausgangssituation

In einem pharmazeutischen Produktionsbetrieb mit beinahe 200 Mitarbeitern kam es zu einem Wechsel des Abteilungsleiters im Bereich der Qualitätskontrolle. Innerhalb kurzer Zeit waren Spannungen zwischen dem Vorgesetzten und einem Mitarbeiter dieser Gruppe wahrnehmbar, die immer häufiger offen ausgetragen wurden und Demotivation innerhalb des Teams, Verschlechterung des Gesprächsklimas sowie Zeitverlust zur Folge hatten. Schließlich breiteten sich die Konsequenzen außerhalb der Abteilung aus: Probleme bei der Einhaltung von Terminen, Verärgerung bei Kunden, die durch unterschiedliche Auskünfte

irritiert waren und Verschlechterung der Arbeitsleistung waren nur einige der negativen Ausprägungen.

Da es schon früher in dieser Firma zu heftigen Reibereien kam, hat sich das Management dazu entschlossen, einen erfahrenen und beliebten Mitarbeiter zum Mediator ausbilden zu lassen. Es wurde präventiv begonnen, ein mediationsgünstiges Klima zu schaffen, indem gefährdeten oder eventuell isolierten Arbeitnehmern Beratung, Behandlung und Unterstützung unter Einbindung sozialer und arbeitsbezogener Aspekte geboten wurde. Im Mittelpunkt dieser Bemühungen sah man die Person in ihrer gewohnten Umgebung – konkret: an ihrem Arbeitsplatz.

Außerdem setzte man die Belegschaft in einer umfangreichen Informationsveranstaltung über die Möglichkeit der Konfliktlösung im Zuge einer Mediation in Kenntnis und warb durch betriebsinterne Kommunikation immer wieder für die Nutzung dieses Instruments.

Der vorherrschende Führungsstil in dieser Firma war dem demokratischen Stil zuzuordnen, mit einem Hang zu situativen Entscheidungen. Somit wurde eine gute Basis für ein erfolgreiches Verfahren gelegt.

5.3.2. Konflikteinstufung

Der Streit entsprach nach der Bewertung von F. Glasl bereits der Stufe 3 – 4: die Parteien verfolgten die Strategie der vollendeten Tatsachen und denunzierten einander. Ein Machtkampf begann sich abzuzeichnen. Es war somit ein Zeitpunkt erreicht, bei dem zumindest eine Partei nur mehr als Verlierer aus der Auseinandersetzung hervorgehen konnte. Eine gütliche und selbständige Regelung der Gegner untereinander erschien aussichtslos. Da die Geschäftsleitung daran interessiert war, sowohl die Hauptbeteiligten an diesem Konflikt im Unternehmen zu behalten, als auch die Effizienz dieser Abteilung wieder zu steigern, machte sie den Beteiligten den Vorschlag, die Differenzen im Rahmen einer Mediation unter der Leitung des firmeninternen Mediators, der sowohl das Vertrauen der Belegschaft als auch der Geschäftsführung besaß, zu klären.

5.3.3 Auftrag an den Mediator

Mit dem Einverständnis der Konfliktparteien an diesem Verfahren teilnehmen zu wollen, begann für den Mediator die Vorarbeit: möglichst viel Information über den Streit mußte gesammelt werden, um sehr gut vorbereitet zu sein. Im Vorfeld war auch zu klären, wer an den Sitzungen teilnehmen sollte und mit welchem Zeitaufwand zu rechnen ist. Außerdem wurde die Einhaltung der Kommunikationsregeln und der Verschwiegenheitspflicht vereinbart.

5.3.4 Einzelgespräche

In separaten Aussprachen des Mediators mit den Parteien vertiefte sich die Vertrauensbasis, und man erstellte eine Liste mit Themen und Standpunkten, wobei auch definiert war, welche Angelegenheiten ausgeschlossen werden sollten. Diese Gespräche wurden ausgewertet und als Grundlage für die kommende Versammlung aller Beteiligten verwendet.

5.3.5 Eröffnungstreffen und Konfliktschilderung

Wichtig war die Auswahl eines geeigneten Raumes, der gleichsam als „neutraler Boden“ angesehen werden konnte, auf dem keine der beiden Parteien territorialen Vorteil genoß. In weiterer Folge diente dieser Bereich den kommenden Sitzungen, bei denen die Konfliktgegner völlig ungestört vom Tagesgeschäft sein konnten.

Beim ersten Treffen ermunterte der Mediator die Medianden zur aktiven Teilnahme und Mitarbeit und nahm ihnen Berührungängste, Nervosität, Arroganz und Ärger. Von vornherein wurde klargestellt, daß jeder Versuch, den Mediator auf seine Seite zu ziehen oder ihn der Unparteilichkeit zu bezichtigen, ohne Erfolg bleiben würde. Damit erreichte er, von allen als Vermittler akzeptiert zu werden. Schließlich wurden die Regeln und weiteren Abläufe des Verfahrens erläutert und die Zustimmung aller zur Einhaltung dieser Grundsätze eingeholt, wodurch ein konstruktives Gesprächsklima hergestellt war.

Beide Parteien hatten dann die Gelegenheit, in einigen kurzen Sätzen ihre Sichtweise des Konfliktes sachlich und ohne Anschuldigungen oder Beleidigungen darzulegen. Erst später war es erlaubt, gegenseitig Fragen zu den Fakten und Streitthemen zu stellen. Dadurch bot

sich den Kontrahenten die erste Gelegenheit, sich ohne Unterbrechungen auszutauschen und Details sowie Hintergründe zu erfahren. Durch geeignete Moderationsweise gelang es dem Mediator in dieser Phase, den Grundstein zu gegenseitigem Verständnis zu legen. Probleme und Kränkungen kamen ans Tageslicht, die bisher von der anderen Partei gar nicht wahrgenommen wurden, und die verschiedenen Verhaltensweisen wurden plötzlich verständlich.

5.3.6 Konflikthaltung und eigene Interessen

Es ging um die Interessen, die sich hinter den Positionen verbargen: einerseits zeigte sich, daß der erfahrene Mitarbeiter der Ansicht war, bei der Auswahl des Abteilungsleiters übergangen worden zu sein. Außerdem fühlte er sich von dem neuen Vorgesetzten herabwürdigend behandelt. Andererseits sah sich die neue Führungskraft von diesem Mann gemobbt, indem er ständig ihre Entscheidungen vor der Gruppe anzweifelte und so unglaublich erscheinen ließ. Das Team verlor das Vertrauen, und der Zusammenhalt konnte nicht mehr aufrechterhalten werden. Durch diese Umgangsweise wurde sich die Arbeitsgemeinschaft zunehmend unsympathisch.

Ein Kernthema in der Mediation war daher die Sprache und der Respekt untereinander. Es wurde deutlich, daß die Aufgabengebiete aller Beteiligten für den Profit des Unternehmens von großer Bedeutung waren. Weiters kam eine bisher nicht bewußte gegenseitige Wertschätzung der beiden Kontrahenten zu Tage: der Abteilungsleiter schätzte das langjährig erworbene Fachwissen seines Untergebenen, der Mitarbeiter war vom Organisationstalent und systemorientierten Denken des anderen beeindruckt. Die übrigen Teammitglieder sahen wieder die menschlichen Aspekte und so lernten die vom Konflikt Betroffenen einander wieder zu schätzen, zuzuhören und sich auf ihre gemeinsamen Kräfte als Gruppe zu besinnen. In relativ kurzer Zeit war das Vertrauen wieder hergestellt.

5.3.7 Lösungsmöglichkeiten und Einigung

In diesem Schritt wurden gemeinsam Vorschläge zur Lösung des Problems entwickelt und auf ihre Durchführbarkeit hin untersucht und bewertet. Die am besten geeignete Vorgehensweise wurde durch Abstimmung unter allen Betroffenen ermittelt. Man stellte selbst erarbeitete Regeln für die weitere Zusammenarbeit auf und klärte die Grundstrukturen

für eine Anpassung der Organisationsform: zum Beispiel wurde der langjährige Mitarbeiter als Gruppenleiter eingesetzt und konnte so verstärkt sein Wissen an die Belegschaft weitergeben. Der Abteilungsleiter wurde in seiner Rolle als fachübergreifender Koordinator neu bestätigt und erhielt so wieder die Akzeptanz des Teams.

5.3.8 Vereinbarung

Basierend auf diese Erkenntnisse erarbeiteten die Medianten eine Abmachung, die auf Grundlage ihrer Interessen die abteilungsinterne Struktur und Kommunikation umgestaltete. Die wesentlichen Punkte wurden vom Mediator schriftlich niedergelegt, wobei die weiteren Verhaltens- und Vorgehensweisen mit einer Darstellung der Verantwortlichkeiten und eines genauen Zeitplans präzise festgelegt waren. Zusätzlich definierte man bestimmte Evaluierungsschritte, durch die der Erfolg oder Mißerfolg der getätigten Maßnahmen erkennbar gemacht werden könnte. Diese Vereinbarung wurde durch Unterschrift von den Parteien besiegelt.

5.3.9 Ergebnis des Verfahrens

Bei einem später stattfindenden Folgetreffen zeigte sich dann tatsächlich, daß sich die gemeinsam erarbeiteten Regeln in der Praxis gut bewährten hatten und die Effizienz der Abteilung wieder sein gewohntes Ausmaß erreichte.

Im Zuge der internen Kommunikation informierte die Geschäftsleitung die gesamte Belegschaft über den Verlauf und das Resultat der Mediation. Dadurch wurde aus dem einstigen Konfliktherd ein Muster für den Umgang mit Streitigkeiten am Arbeitsplatz. Zusätzlich war das Vertrauen in den Mediator gestärkt und ein Grundstein gelegt, zukünftige Auseinandersetzungen auf diese Weise zu lösen.

6. DISKUSSION

Streitigkeiten und Reibereien sind in Firmen häufig an der Tagesordnung. Das Management sieht oft nur die Möglichkeit, Motivationsverlusten und Effizienz- sowie Leistungseinbußen entgegenzuwirken, indem Maßnahmen wie Versetzung oder Kündigung ergriffen werden, die jedoch dem Prozeßablauf und dem Arbeitsklima schaden. Diese Schritte müssen nicht unbedingt sein, wenn Mediation als Streitschlichtungsverfahren verwendet werden kann. Dazu sind aber Voraussetzungen zu schaffen, die stark von der Art und Weise abhängig sind, wie ein Betrieb geleitet wird.

Die in den vorangegangenen Kapiteln angestellten Überlegungen zeigten, daß nicht alle der untersuchten Führungsstile geeignet sind, ein mediationsfreundliches Klima in der Firma zu gestalten und so die Basis für einen geordneten Umgang mit Auseinandersetzungen zu legen. Am günstigsten scheint die gruppenorientierte Methode zu sein, aufgrund der Ausgewogenheit von menschlichen Aspekten und zielgerichteten Forderungen. Allerdings stellt sie hohe Ansprüche an die Eignung und das Verhalten des Vorgesetzten.

Auch der demokratische und der situative Stil bieten Voraussetzungen für ein betriebsinternes Streitschlichtungsverfahren. Sie sind gekennzeichnet durch hohe Motivation der Mitarbeiter, die ihre Ideen kreativ entfalten können und so ein angenehmes Arbeitsklima schaffen.

Das Wesentliche an den mediationsbegünstigenden Methoden ist, daß Konflikte aufgrund des Naheverhältnisses und der bestehenden Teambereitschaft der Beteiligten frühzeitig erkennbar sind. Dann wird aus der Fehde ein Problem, das gemeinsam bearbeitet und gelöst werden kann. Es entwickeln sich ideenreiche Möglichkeiten für die Zusammenarbeit, wodurch das Weiterbestehen der Arbeitsbeziehungen gesichert und gefestigt ist.

Ein geeignetes Führungsverfahren und gelebte Wirtschaftsmediation vermag die Konfliktkultur im Betrieb langfristig zu verändern. Sowohl die unmittelbar vom Zwist Betroffenen als auch ihre Umgebung erkennen, daß es andere Wege gibt, mit Meinungsverschiedenheiten umzugehen, als durch offene oder verdeckte Konfrontation.

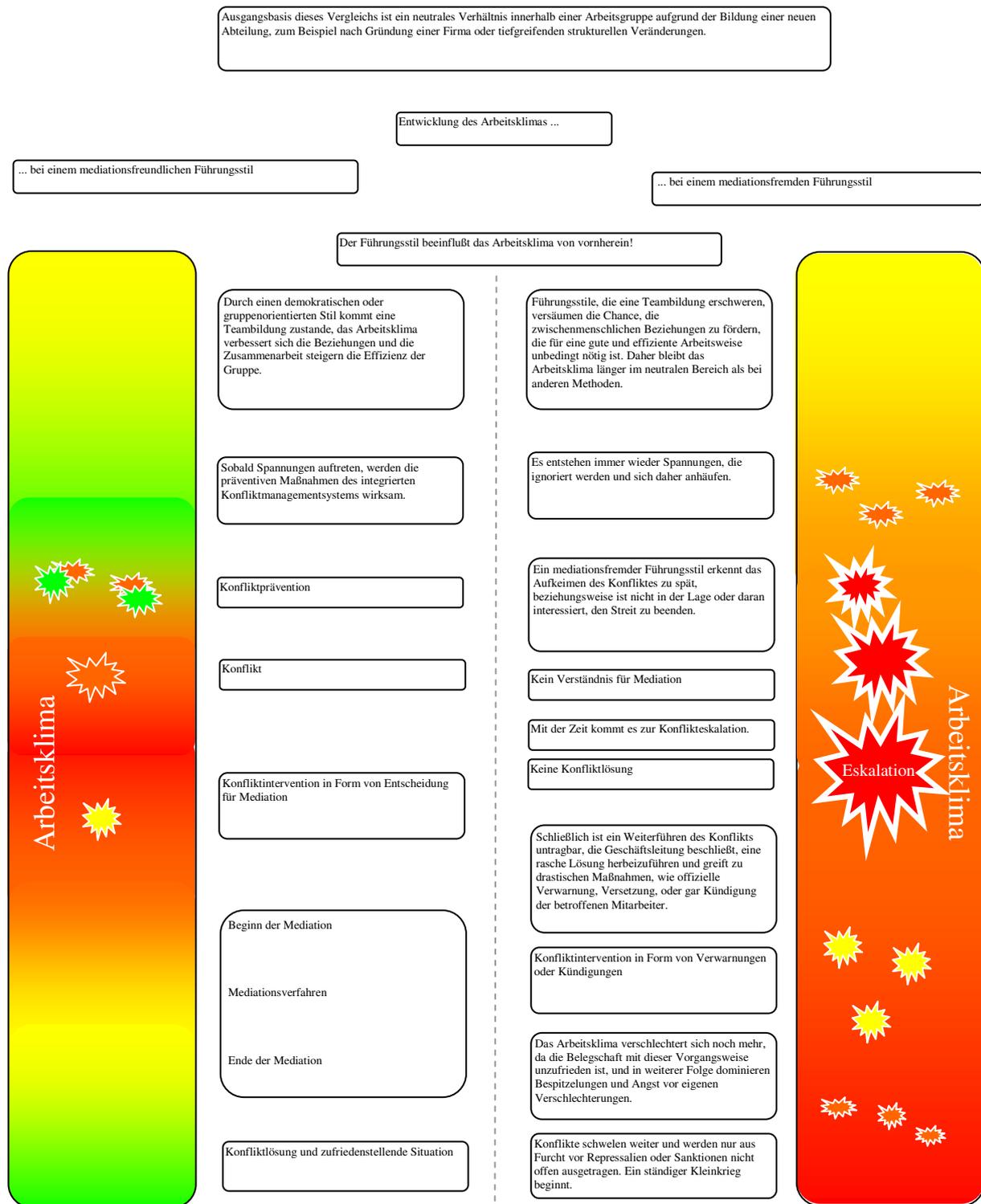


Abb. 6.1: Entwicklung der Streitkultur und ihre mögliche Einflußnahme durch Mediation in Abhängigkeit von mediationsfreundlichen und mediationsfremden Führungsstilen.

Abbildung 6.1 zeigt eine Gegenüberstellung der Entwicklung der Streitkultur und ihre mögliche Einflußnahme durch Mediation in Abhängigkeit von mediationsfreundlichen und mediationsfremden Führungsstilen.

Natürlich kann dieser Ablauf nicht generalisiert werden. Es kommen situationsabhängig so viele zusätzliche interne und externe Faktoren zum Tragen, daß ein spezifisches Konfliktverhalten nicht unbedingt die Folge eines vorherrschenden Führungsstils ist. Trotzdem läßt sich nach Analyse der eingangs beschriebenen Gesetzmäßigkeiten der Entstehung von Auseinandersetzungen und der Charakteristik verschiedener Führungsmethoden ein logischer Zusammenhang feststellen.

7. ZUSAMMENFASSUNG

Konflikte sind so alt wie die Menschheit, doch wie mit ihnen umgegangen wird, ist ein Zeichen für die Kultur und das ethische Verständnis. Die Erfahrung hat gezeigt, daß jeder Versuch, eine Meinungsverschiedenheit gewaltsam lösen zu wollen, letztendlich zum Nachteil aller Beteiligten führt. Verhaltens- und Konfliktforscher bemühten sich immer wieder zu ergründen, warum diese Spannungen und Anfeindungen eigentlich entstehen. Da es in der Natur des Menschen liegt, kämpferisch und auf seinen Vorteil bedacht zu sein, kann nicht das Entstehen von Aggressionen erfolgreich unterbunden werden, aber es kann versucht werden, Einfluß auf den Umgang mit den entstehenden Konflikten zu nehmen. Aus diesem Grunde entwickelte man nach und nach ein Instrument zur Streitschlichtung, die Mediation, mit dem Ziel, durch einen unparteiischen Vermittler Schaden abzuwenden und eine zufriedenstellende Lösung für die Betroffenen zu finden.

Immer öfter wird dieses Verfahren in der Arbeitswelt eingesetzt. Da man im Zuge seiner Tätigkeit sehr viel Zeit mit Kollegen verbringt und man sich meistens auch nicht aus dem Weg gehen kann, ja vielmehr sogar auf eine Zusammenarbeit angewiesen ist, wird zunehmend diese Art der Konfliktlösung von der Geschäftsleitung eingesetzt. Weil es aber ein wesentlicher Aspekt der Mediation ist, freiwillig und offenherzig diesen Schritt zu gehen, muß das Management dafür sorgen, daß die Belegschaft eine positive Einstellung zu diesem Verfahren aufbringt und außerdem bereit für eine friedliche Zusammenarbeit ist.

Deshalb muß ein Betriebsklima geschaffen werden, in dem sich die Mitarbeiter wohl fühlen und wissen, daß sie akzeptiert und in den Entscheidungsprozeß einbezogen werden. Dieses Klima kann durch die Auswahl eines geeigneten Führungsstils erreicht werden, der von Wertschätzung, Verständnis und interner Kommunikation geprägt ist. Dann ist es möglich, Auseinandersetzungen frühzeitig zu erkennen und zur Sprache zu bringen, noch ehe es zur Eskalation kommt.

Mediation ist ein Konfliktlösungsverfahren, das nicht nach Schuldzuweisungen fragt, sondern das im Einvernehmen aller Parteien Lösungen findet, die für die Zukunft beständig sind. Dabei entscheiden die Konfliktbeteiligten selbst, wie sie den Streit beilegen wollen. Freiwilligkeit an der Teilnahme des Verfahrens ist Basis für die Durchführung und erfolgreiche Beendigung.

Ein kundiger Mediator ist für das Unternehmen ein wertvoller Vermittler in Konfliktsituationen, der individuelle und kooperative Problemlösungen durch strukturiertes, effizientes und auf den Einzelfall abgestimmtes Verhalten aufzeigt und so zur konstruktiven und dauerhaften Konfliktbewältigung beiträgt. Da es sich bei der Mediation um eine außergerichtliche Streitbeilegung handelt, fallen für den Betrieb keine nennenswerten Kosten an, und das Ansehen bei den Kunden wird nicht durch größere Spannungen beeinträchtigt.

Die Tatsache, daß die Lösung gemeinschaftlich erarbeitet wird, erhöht die Akzeptanz des Ergebnisses und ermöglicht eine dauerhaft gute Beziehung der ganzen Belegschaft.

8. SUMMARY

Conflicts are as old as mankind, but how they are dealt with is an indication of culture and ethical understanding. All efforts of solving controversies by violence are leading empirically to disadvantages of the persons involved. Ethologists and dispute scientists try hard to find out the origin of quarrels and hostility. As it is in the nature of human beings to be battlesome and focus on the own advantage it may not be possible to prevent aggressions from the beginning but it can be tried to influence the mutually behaviour of people during conflicts.

Therefore, a method was developed little by little to prevent harm from persons concerned and to facilitate a satisfactory result by a neutral and unprejudiced negotiator. This technique is named mediation and it is used increasingly in the working environment. Most people are spending a lot of time with colleagues during the daily job and it is not always possible to evade each other, quite the contrary, they are dependant on cooperation and teamwork.

It is a fundamental aspect of mediation to participate voluntarily and open-hearted. For this reason the management has to ensure that the employees are ready for this method and that they have a positive attitude to solve their problems in a peaceful manner. As a basis such a working atmosphere has to be provided, in which people can feel comfortable and being accepted and involved in processes and decisions. This climate can be achieved by choosing a proper style of leadership that is affected by appreciation, understanding and internal communication. Then it seems to be quite possible to recognize disagreements and quarrels at an early stage and to raise the issues before the conflict is escalating.

Mediation is a method of solving differences without blaming each others but to find answers and results which are accepted by all persons involved and which therefore, may last in future. In doing so the participants can decide on their own how the quarrel shall be arranged.

A skilful mediator is of great value for the company if he is able to handle such controversial situations by constructive, structured and efficient behaviour. Moreover, there are several advantages of using this method instead of juridical settlement of disputes. Mediation is much cheaper, it can be done within the company and the customers will not be affected by internal disagreements.

The problems are solved collaboratively. This fact increases the acceptance of the results and enables a permanent good relationship of the employees.

9. LITERATURVERZEICHNIS

- ALTMANN G., FIEBIGER H. und MÜLLER R. (2001): Mediation - Konfliktmanagement für moderne Unternehmen; Beltz Verlag, 261 S.
- BALES R.F. (1958): Task roles and social roles in problem solving groups. In: MACCOBY E.E., NEWCOMB T.M. und HARTLEY E.L. (Hrsg.): Reading in Social Psychology; 3rd edition, Holt, New York, NY; S. 437 - 447.
- BERNARD J. (1957): The sociological study of conflict. In: International Sociological Association, The nature of conflict; Paris.
- BISCHOF N. (1998): Struktur und Bedeutung. In: „Stationäre Systemanalyse III: Ultimate Heuristik“, S.365-408.
- BRODBECK F., ANDERSON N. und WEST M.A. (1998): TKI Teamklimainventar, Göttingen: Hogrefe.
- BRODER H. M. (2007): Rede Broders zur Verleihung eines "Ehrenpreises für Toleranz im Denken und Handeln" an Martin Pollack. In: Der Standard (Wien), 13. Nov. 2007.
- BRODSKY C. M. (1976): The Harassed Worker, Lexington Books, Lexington.
- BUSCHE H (2000/1): Die vier historischen Grundbedeutungen; aus: Dialektik. Zeitschrift für Kulturphilosophie; S. 69-90.
- COYNE I., SEIGNE E. und RANDALL P. (2000): Predicting Workplace Victim Status from Personality. In: European Journal of Work and Organizational Psychology, Bd. 9, 2000, S. 335-349.
- Di MARTINO V., Helge HOEL H. und COOPER C. L. (2003): Preventing Violence and Harassment in the Workplace; Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, Luxemburg.

- EINARSEN S. und SKOGSTAD A. (1996): Prevalence and risk groups of bullying and harrasment at work; *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 185–202.
- FILNER B. (2007): Seminar „Wirtschaftsmediation“ zur Erörterung alternativer Konfliktlösungsstrategien an der Universität Heidelberg vom 21. bis 23. November 2007.
- FISHER R. (2000): *Das Harvard - Konzept: sachgerecht verhandeln - erfolgreich verhandeln*; 19. Auflage; Campus Verlag, Frankfurt/New York.
- FORST R. (1999): Toleranz. In: SANDKÜHLER H. J. (Hrsg.): *Enzyklopädie Philosophie*. 2 Bände, Hamburg; S. 1627 - 1632.
- FRENCH J. P. R. Jr. und RAVEN B. (1960): The bases of social power. In: CARTWRIGHT D. und ZANDER A. (Hrsg.), *Group dynamics* (S. 607-623), New York: Harper and Row.
- FÜRST G. C. (2004): *Umweltmediation; Methoden – Verfahren – Lösungswege für Entscheidungsträger und Mediatoren*; Manz-Verlag, Wien; S. 150.
- GLASL F. (1999): *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*. 6., erg. Aufl. Bern - Stuttgart.
- GREENSPAN S. I. und GRANFIELD J. M. (1992): Reconsidering the construct of mental retardation: Implications of a model of social competence. *American Journal of Mental Retardation*; 96, S. 442 - 453.
- HERNSTEIN MANAGEMENT INSTITUT (2002): *Hernstein Management Report: Konfliktmanagement; Ergebnisse einer Umfrage*.
- HERTEL A. v., VOVSİK W., FISCHER R. und WIESE J. (2007): *Zeittafel zur Geschichte der Mediation; Ausgewählte Ereignisse der außergerichtlichen Streitbeilegung der letzten 2.500 Jahre*; www.mediation-dach.com.

- HESSE J. und SCHRADER H.C. (2000): Krieg im Büro. Konflikte am Arbeitsplatz und wie man sie löst. Ratgeber für Betroffene und Vorgesetzte; Eichborn Verlag, Frankfurt a.M.; 174 S.
- HIRIGOYEN M.-F. (1998): Le harcèlement moral – la violence perverse au quotidien. Syros, Paris.
- HOLZBECHER M. und MESCHKUTAT B. (1998): Mobbing am Arbeitsplatz – Informationen, Handlungsstrategien, Schulungsmaterialien; Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.
- HOSKING D.-M. und MORLEY I. E. (1991): A social psychology of organizing - people, processes and contexts; Harvester Wheatsheaf.
- HUTTERER H. (2005): Was ist Glück?; Workshop zum Thema Glück auf dem Wolfgangsee am 24.11.2005.
- HUTZFELD I. (2002): Umgang mit Mobbing am Arbeitsplatz, Abschlußarbeit für die fachspezifische Ausbildung in Existenzanalyse 2002, 4.
- JAYNE, SINGER und McKENNA: Der EU Atlas der Mediation: Praxis und Regulierungen, CEDR, 2005.
- KAHANE A. (2004): Solving Tough Problems: An Open Way of Talking, Listening, and Creating New Realities
- KAHNEMAN D. und TVERSKY A. (1974): Judgment under uncertainty - Heuristics and biases, in: Science 185, 1974, S. 1124-1131.
- KERNTKE W. (2004): Mediation als Organisationsentwicklung; Haupt Verlag, Bern.
- KNORZ C. und ZAPF D. (1996): Mobbing - eine extreme Form sozialer Stressoren am Arbeitsplatz. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 40, S. 12 - 21.

- LASS U. (2002): Mediation in Organisationen - ein alternatives Konflikt-handhabungsverfahren?; Diplomarbeit; FU Berlin.
- LEWIN K., LIPPITT R. und WHITE R. (1939): Patterns of aggressive behaviour in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, S. 271 – 299.
- LEYMANN H. (1993): Mobbing – Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann. Rowohlt, Hamburg.
- LEYMANN H. (1995): Einführung: Mobbing. Das Konzept und seine Resonanz in Deutschland. In: Leymann, H. (Hrsg.), 1995: Der neue Mobbing-Bericht. Erfahrungen und Initiativen, Auswege und Hilfsangebote. Reinbek: Rowohlt, S.13 - 26.
- LEYMANN H. (1996): Handlungsanleitung für den LIPT-Fragebogen; Tübingen: DGVT-Verlag.
- MASLOW A. (1954): *Motivation and Personality*; New York.
- MEEK Ch. B. (2004): The Dark Side of Japanese Management in the 1990s – Karoshi and Ijime in the Japanese Workplace. In: *Journal of Managerial Psychology*, Bd. 19.
- MEIER I. (2002): Mediation und Schlichtung in der Schweiz - unter besonderer Berücksichtigung der gesetzlichen Rahmenbedingungen für Mediation. In: *Veröffentlichungen des Schweizerischen Instituts für Rechtsvergleichung*, 44/I, Zürich, Basel, Genf; S. 295 ff.
- MESCHKUTAT B., STACKELBECK M. und LANGENHOFF G. (2002): Der Mobbing-Report – Eine Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland; Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin – Forschung – Fb 951; Dortmund, Berlin.
- MÜLLER R. und IRLE M. (1978): Theorien der Sozialpsychologie. In: FREY D. und IRLE M. (1985): Band II: Gruppen- und Lerntheorien; Verlag Hans Huber, Bern; S. 186.

- Niedersächsische Justizministerium und Konsens e.V. (2004): Projekt Gerichtsnahe Mediation in Niedersachsen; Auszug aus der Projektstatistik; 4. Quartal 2004.
- PRINCE S. (2004): Court-based Mediation: A preliminary analysis of the small claims mediation scheme et Exeter County Court.
- PRUCKNER M. (2003): Recht der Mediation; Linde, Wien; 166 S.
- RAHN H.-J. (2005): Unternehmensführung, 6. Auflage, Kiehl-Verlag, Ludwigshafen/Rhein.
- RAMMSAYER T. und SCHMIGA K. (2003): Mobbing und Persönlichkeit – Unterschiede in grundlegenden Persönlichkeitsdimensionen zwischen Mobbing-Betroffenen und Nicht-Betroffenen. In: Wirtschaftspsychologie. Bd. 2/2003, S. 3-11.
- ROSENBERG M. B. (2005): Gewaltfreie Kommunikation; 6. überarbeitete und erweiterte Neuauflage. Junfermann, Paderborn.
- SCHNEIDER R. J., ACKERMAN P. L. und KANFER R. (1996): To "Act wisely in human relations:" Exploring the dimensions of social competence. Personality and Individual Differences, 21, S. 469-481.
- SCHUSTER B., SCZESNY S. und STAHLBERG D. (1999): Sexuelle Belästigung und Mobbing am Arbeitsplatz; Aus: HOYOS C. Graf und FREY D. (Hrsg.): Arbeits- und Organisationspsychologie. Ein Lehrbuch. Weinheim: Psychologie Verlags Union, S.188-199.
- SELIGMAN M. (2005): Der Glücks-Faktor. Warum Optimisten länger leben.
- STERNBERG R.J., CONWAY B., BERNSTEIN M. und KETRON J. C. (1981): Peoples Conceptualisations of Intelligence. Journal of Personality and Social Psychology; 41, S. 37 - 55.

- STADLER P. (2006): Mobbing am Arbeitsplatz – Ursachen, Folgen sowie Interventions- und Präventionsstrategien; Bayerisches Landesamt für Gesundheit und Lebensmittelsicherheit.
- THORNDIKE E. L. (1920): Intelligence and its use. Harper´s Magazine, 140; S. 227-235.
- TRENCZEK T. (2005): Leitfaden zur Konfliktmediation; aus: Zeitschrift für Konfliktmanagement 6/2005; S. 193 - 196.
- TÜV Österreich Akademie (2005): Ausbildung zum Qualitätsmanager; Modul 5, Kap. 1: Mitarbeiterführung, -motivation & -zufriedenheit; S. 21 ff.
- WALTHER H. (2005): Richter als Mediatoren - Ein Modellprojekt in der hessischen Verwaltungsgerichtsbarkeit; Projektstudie an der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer, Wintersemester 2004/05.
- WEBER M. (1980): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie, 1. Halbband, Tübingen 1956/1980, S. 28.
- WEBLEY L., ABRAMS P. und BACQUET S. (2006): Mediation through the Birmingham Court-based Scheme; 9(1) Journal of Housing Law 9-12.
- WEST M.A. (1990): The social psychology of innovation in groups. In: M.A. und J.L. FARR (Ed.): Innovation and creativity at work: Psychological and organisational strategies; S. 4-36; Chichester: Wiley.
- WICKLER P. (2004): Handbuch Mobbing-Rechtsschutz (Hrsg.). Müller, Heidelberg.
- ZAPF D. (1999): Mobbing in Organisationen – Überblick zum Stand der Forschung; Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie; 43, 1, S. 1-25.
- ZIMMER D. (1978a): Die Entwicklung des Begriffes der Selbstsicherheit und sozialen Kompetenz in der Verhaltenstherapie. In: R. ULLRICH und R. ULLRICH de

MUYNK: Soziale Kompetenz. Experimentelle Ergebnisse zum Assertiveness - Trainingsprogramm ATP. Band 1 (S. 469 - 482); Pfeiffer, München.

ZIMMER D. (1978b): Der Begriff der sozialen Kompetenz und seine Bedeutung für die klinische Verhaltensmodifikation: Soziologische und klinische Aspekte. In: R. ULLRICH und R. ULLRICH de MUYNK: Soziale Kompetenz. Experimentelle Ergebnisse zum Assertiveness - Trainingsprogramm ATP. Band 1 (S. 483 - 503); Pfeiffer, München.

10. Abbildungsverzeichnis:

	Seite:
Abb. 3.1: Modell eines Konfliktverlaufs (nach ALTMANN et al. 2001, S. 34).	59
Abb. 3.2: Das Ebenenmodell nach GLASL (1999, S. 218 - 219).	61
Abb. 3.3: Chancen zur gütlichen Einigung einer Auseinandersetzung bei unterschiedlichen Konfliktintensitäten	64
Abb. 3.4: Mobbinghandlungen gestaffelt nach der Häufigkeit ihrer Auftretens (MESCHKUTAT et al. 2002).	71
Abb. 4.1: Führungsgrid und Motivationsdimensionen (erweitert nach: TÜV ÖSTERREICH AKADEMIE, 2005).	84
Abb. 4.2: Zuordnung ausgewählter Führungsstile in Abhängigkeit ihrer Menschen- und Sachorientierung auf Basis des Führungsgitters von TÜV ÖSTERREICH AKADEMIE (2005) und Bezug zum mediationsfreundlichen Führungsbereich	95
Abb. 4.3: Schwerpunktmäßiges Eingreifen der Interventionsarten (GLASL 1999, S. 19).	99
Abb. 5.1: Generelle Erfolgswahrscheinlichkeit eines Mediationsverfahrens.	105
Abb. 6.1: Entwicklung der Streitkultur und ihre mögliche Einflußnahme durch Mediation in Abhängigkeit von mediationsfreundlichen und mediationsfremden Führungsstilen.	111

11. Tabellenverzeichnis:

Tab. 2.1: Überblick auf die gesetzliche Verankerung der Mediation in Österreich (nach PRUCKNER 2003, S. 65).	12
Tab. 2.2: Vergleich von Gerichtsverfahren und Mediation als Mittel der Konfliktbewältigung (ALTMANN et al. 2001, S. 42).	29
Tab. 3.1: Hierarchie der menschlichen Bedürfnisse (nach MASLOW 1954).	50
Tab. 3.2: Konflikteskalationsstufen nach GLASL (1994) und Interventionsmöglichkeiten.	65