

**Konfliktbearbeitung in Organisationen
am Beispiel von
Mediation und Organisationsberatung**

**Begriffe, Unterschiede, Praxis:
Am Schluss ist ja alles alles?**

Karin Michaela Krischanitz

Februar 2007

Abstract

Die vorliegende Master-These beschäftigt sich mit der Bearbeitung von Konflikten in Organisationen unter Beiziehung externer ExpertInnen.

Im Verlauf der Arbeit werden verschiedene Begriffe der Konfliktbearbeitung und die damit verbundenen Ideen beleuchtet, insbesondere in Bezug auf die Begriffe Organisationsberatung (Organisationsentwicklung) und Mediation. Ziel der Arbeit ist es, anhand von Beispielen einen Einblick in das Zustandekommen und die Gestaltung der Zusammenarbeit von AuftraggeberInnen und BeraterInnen/MediatorInnen zu gewinnen, deren Auslegung von Begriffen kennenzulernen und daraus Erkenntnisse für die Nützlichkeit von Begriffen und Abgrenzungen für die Auftragsklärung und die Problemlösung in Organisationen abzuleiten.

Für den empirischen Teil wurden sowohl AuftraggeberInnen aus Organisationen als auch externe BeraterInnen/MediatorInnen in ausführlichen Interviews befragt. Der theoretische Teil stellt einen Bezugsrahmen für die empirische Arbeit dar. Erkenntnisse werden im Resümee im Hinblick auf die Relevanz von Begriffen und methodischen Unterschieden und Kompetenzen für die Praxis von KundInnen und BeraterInnen diskutiert.

The principal topic of this master thesis is the issue of conflict resolution in organisations supported by external experts.

Different terms used for conflict resolution and the underlying concepts and ideas, mainly in relation to consultancy (organisation development) and mediation, are discussed. Based on examples, this thesis explores how customers and consultants/mediators establish their cooperation and how they define the terms relevant for their joint work. In this way, an insight is provided into the importance of terms and their definitions for contracting and problem solving.

For the empirical part of this paper, customers within organisations as well as consultants/mediators were interviewed at length. In the theoretical part, the frame of reference for the empirical work is established. The summary finally discusses in how far terms and definitions and methodological differences and competences are relevant for customers and contractors.

Inhaltsverzeichnis

Abstract	1
Inhaltsverzeichnis	2
A Einleitung	4
1. Motivation für diese Arbeit	4
2. Einleitung und Fragestellung	4
3. Gliederung der Arbeit	6
B Theorieteil	7
4. Schlüsselbegriffe dieser Arbeit	7
4.1. Organisation	7
4.2. Konflikt	8
4.3. Konflikte in Organisationen	8
4.4. Auftragsklärung	10
4.5. Intervention	10
4.6. Kompetenzen von BeraterInnen	11
5. Konfliktbearbeitung in Organisationen	12
5.1. Nützlichkeit des Redens über Begriffe	13
5.2. Mediation	14
5.3. Mediation in Österreich	16
5.4. Mediation in Organisationen (Wirtschaftsmediation)	17
5.5. Organisationsberatung	20
5.6. Relevante Unterschiede	22
5.7. Mediation – eine Alternative wozu?	23

C	Empirischer Teil	25
6.	Methode	25
6.1.	Wahl des Verfahrens, Vor- und Nachteile der gewählten Methode	25
6.2.	Entwicklung der Interviewleitfäden	26
6.3.	Durchführung der Interviews	26
6.4.	Auswertung der Interviews	27
6.5.	Auswahl der InterviewpartnerInnen	27
6.6.	AuftraggeberInnen	28
6.7.	BeraterInnen	29
6.8.	Darstellung und Interpretation der Ergebnisse	29
6.8.1.	Eigene Bezeichnung der BeraterInnen:	29
6.8.2.	Beschreibung von Kompetenzen und Beratungsverständnis	30
6.8.3.	Suche und Auswahl von BeraterInnen	33
6.8.4.	Auftragsklärung und „Problempräsentation“	35
6.8.5.	Begriffe, Bedeutungen, Unterschiede	39
D	Resümee – Diskussion und Ausblick	47
E	Anhang, Literaturliste	55
	Beispiel für Interviewanfrage per Mail	55
	Interviewleitfäden	56
	Interviewleitfaden für AuftraggeberInnen	56
	Interviewleitfaden für MediatorInnen/BeraterInnen	58
	Literaturverzeichnis	60
	Bücher und Artikel	60
	Internet	64
	Eigenständigkeitserklärung	Fehler! Textmarke nicht definiert.

A Einleitung

1. Motivation für diese Arbeit

Zu Beginn ein Stück persönlicher Kontext, der den Standpunkt, von dem aus ich meine Überlegungen anstelle, verdeutlichen soll. Ich bin seit mehr als sieben Jahren als selbstständige Organisationsberaterin (Organisationsentwicklerin) tätig. Der Tätigkeitsbereich der Organisationsberatung umfasst sowohl die Begleitung von Veränderungsprozessen in Organisationen als auch von Teams und Führungskräften sowie die Moderation von Klausuren und Workshops und Führungskräfte-Training, u.a. zu Konfliktmanagement. Die Bearbeitung von Konflikten zwischen Menschen, Gruppen und Abteilungen gehört somit zum Alltagsgeschäft der Organisationsberatung. Ohne eine umfassende Ausbildung und ständige Weiterbildung, Intervision und Supervision wäre die erfolgreiche und Ressourcen schonende Arbeit als Beraterin kaum möglich.

Im Zuge eben dieser Weiterbildung entschloss ich mich, angeregt durch die Möglichkeit der Eintragung in die Liste der MediatorInnen beim Bundesministerium für Justiz, meine Ausbildung entsprechend den Bestimmungen des Zivilrechts-Mediations-Gesetzes (ZivMediatG) zu vervollständigen und mit dem Upgrading M.A.-Mediation zu ergänzen. Die Master-Thesis stellt eine interessante Möglichkeit dar, Fragen die sich im Schnittpunkt von Theorie und Praxis ergeben und die mir und meinen KollegInnen und KundInnen im Alltag immer wieder begegnen, zu bearbeiten.

2. Einleitung und Fragestellung

Vom Standpunkt der Organisationsberatung betrachtet stellt sich oft die Frage nach den Unterschieden der Mediation zur Konfliktbearbeitung im Rahmen anderer Beratungsprozesse. Davon ausgehend stehen für diese Arbeit folgende Arbeitshypothesen zur Verfügung:

- Die Verwendung eines bestimmten Begriffs für eine beraterische Leistung bzw. ein Verfahren der Konfliktbearbeitung stellt bereits eine den Prozess steuernde Intervention dar.

- Begriffe für Verfahren der Konfliktbearbeitung durch externe BeraterInnen werden unterschiedlich gedeutet und in ein individuelles Erklärungsschema für Beratungsleistungen eingeordnet.
- AuftraggeberInnen wählen BeraterInnen für die Bearbeitung von Konflikten eher nach Bekanntheit bzw. nach Empfehlungen aus, als nach Methoden und Schulen. Der Überweisungskontext wirkt auf den weiteren Prozess.
- Im Rahmen von Organisationsberatung werden häufig Konflikte bearbeitet, auch wenn das nicht explizit beauftragt wird.
- Eine Hauptunterscheidung für Mediation als anderes, neues, alternatives Konfliktbearbeitungsverfahren ist jene zu juristischen Konfliktlösungsverfahren.

Im Hinblick auf die oben formulierten Hypothesen ergeben sich unter anderem folgende Detailfragen, die für die Literaturrecherche und die empirische Arbeit forschungsleitend und klärungswürdig scheinen und denen Schritt für Schritt nachgegangen wird.

- Was ist im Rahmen der Konfliktbearbeitung in Organisationen das Neue, das durch den Einsatz von Mediation entsteht? Was ist die Andersartigkeit der Mediation, das Ende der Eiszeit (wie es in einem Buchtitel heißt)?
- Von welchem Standpunkt aus ist Mediation das Andere? Welche Unterschiede, welche Begriffe sind für wen von Bedeutung und von Nutzen?
- Was passiert tatsächlich bei Konfliktbearbeitungen in Organisationen? Wie kommen AuftraggeberInnen und BeraterInnen zusammen?
- Wodurch unterscheiden sich die Arbeitsbereiche und Methoden der Mediation von anderen Konfliktbearbeitungsmethoden, speziell von jenen, die im Rahmen der Organisationsberatung zum Einsatz kommen?
- Wo ziehen die BeraterInnen die Grenzen, wie sehen das die AuftraggeberInnen?

Erkenntnisse sollen aus der Gegenüberstellung von Begriffsdefinitionen und Verfahrensbeschreibungen in der Literatur und exemplarischen Erfahrungen aus der Praxis von Führungskräften und BeraterInnen gewonnen werden.

„Wissenschaftliches Wissen soll sich in der sozialen Wirklichkeit bewähren“.
(Nicolini, 2001, S. 20)

3. Gliederung der Arbeit

Die vorliegende Master-These ist in einen Theorieteil und in einen empirischen Teil gegliedert. Im Theorieteil werden Begriffe der Konfliktbearbeitung in Organisationen durch externe BeraterInnen und MediatorInnen und deren Inhalte erläutert. Besonderes Augenmerk gilt dabei dem Begriff der Mediation, insbesondere der Mediation in Organisationen, oft auch als Wirtschaftsmediation bezeichnet und der Organisationsberatung. Es werden verschiedene Definitionen beschrieben. Die Bedeutung der Kriterien von Mediation für Organisationen wird diskutiert.

Im Theorieteil werden jene Begriffe erörtert, die als Schlüsselbegriffe für diese Arbeit relevant sind. Die Definitionen und Zitate wurden mit den Zielen ausgewählt, einerseits auf die Verschiedenartigkeit der Definitionen hinzuweisen, andererseits auf die Wichtigkeit der Kontextklärung, auf Haltung und Philosophie und damit auf handlungsleitende Modelle hinzuweisen.

Für den empirischen Teil wurden persönliche Interviews anhand von jeweils eigenen Leitfäden für AuftraggeberInnen und für BeraterInnen/MediatorInnen geführt. Sowohl Führungskräfte in Organisationen als auch BeraterInnen und MediatorInnen wurden befragt, welche Art von Beratungsleistung für die Bearbeitung von Konflikten durch externe ExpertInnen nachgefragt und angeboten werden, welche Bezeichnungen dafür gefunden und welche Vorgehensweisen gewählt werden und welche Interventionen zum Einsatz kommen.

Externe ExpertInnen werden im weiteren Verlauf der Arbeit als „BeraterInnen“ bezeichnet.

Abschließend sollen die Ergebnisse - bezogen auf den Nutzen der Begriffe im Kontext von Organisationen und für die Beschreibung der externen Beratung in Konfliktfällen - dargestellt und diskutiert werden.

B Theorieteil

4. Schlüsselbegriffe dieser Arbeit

Begriffe rund um das Thema Konfliktmanagement werden sowohl in der Literatur als auch in der Praxis oft synonym verwendet. Einige Deutungen der für diese Arbeit relevanten Schlüsselbegriffe werden im Folgenden zitiert. Sie erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit und repräsentieren eine Auswahl der Verfasserin, die auch ihre Grundannahmen transparent machen soll. Gleichzeitig soll die Auswahl illustrieren, in welchen Mehrdeutigkeiten sich BeraterInnen und ihre KundInnen bewegen. Deutlich soll auch werden, welche Intervention schon die Wahl eines Begriffs je nach Kontext auf einen Konfliktbearbeitungsprozess darstellen kann.

4.1. Organisation

Wenn man über Konfliktmanagement in Organisationen spricht, setzt das voraus, dass beschrieben wird, was in diesem Kontext unter „Organisation“ verstanden wird, auch um einschätzen zu können, welche Kompetenzen und welches Instrumentarium für die Bearbeitung von Konflikten in diesem Umfeld ratsam sind.

Über den alltäglichen Gebrauch des Wortes „Organisation“ hinaus ist eine Organisation „ein mehrdimensionales ‚soziales System‘, das zwar ein eigenes Innenleben hat, aber eigentlich nur existiert und existieren kann, indem es ein Subsystem von größeren Systemen ist bzw. mit anderen Systemen kommuniziert und Beziehungen aufbaut“ (Königswieser/Hillebrand, 2004). Diese Definition erlaubt die Zusammenfassung von gewinnorientierten Wirtschaftsbetrieben, Social Profit-Organisationen und Unternehmen der öffentlichen Verwaltung unter dem Begriff „Organisation“. Gemeinsam ist all diesen Organisationen, dass sie den Augenblick, aktuelle Konflikte und Veränderungen überdauern. Rudolf Wimmer bezeichnet Organisationen in einem Interview mit Theodor Bartmann als „im Gegensatz zu Gruppen und Familien relativ personenfern gebaut“ (Wimmer, 2004). Organisationen zeichnen sich also durch die mehr oder weniger deutliche Definition von Funktionen aus. Dieser strukturelle Rahmen soll die Austauschbarkeit von Personen ermöglichen.

Trotzdem sind in Organisationen Menschen die „Akteure des Geschehens“ (Königswieser/Hillebrand, 2004). Als Mitglieder einer Organisation haben sie Funktionen inne, sind Führungskräfte und MitarbeiterInnen. Sie bestimmen mit

ihren offenen und verdeckten, bewussten und unbewussten Zielen, ihren Fähigkeiten, ihrer Motivation und ihren Animositäten das Geschehen in einer Organisation.

4.2. Konflikt

Auch wenn Gerhard Schwarz (2005) meint, dass für den Begriff „Konflikt“ Definitionen nicht ausreichen und er lieber vom „Sinn eines Phänomens“ spricht, erscheint es im Kontext dieser Arbeit hilfreich, einen Konfliktbegriff auszuwählen.

Gunther Schmidt nennt die Benennung eines Ereignisses als Konflikt bereits eine Intervention. Was von einer Person als Konflikt beschrieben wird, kann von einer anderen möglicherweise als bereichernde Unterschiedlichkeit bezeichnet werden (Krischanitz, 2006). Zu diesen möglichen unterschiedlichen mentalen Modellen kommt dazu, dass keine in sich geschlossene Konflikttheorie existiert. Vielmehr finden sich auch in der Literatur unterschiedliche Begriffsauslegungen und Gegenstandsbeschreibungen (Schreyögg, 2002).

Oft zitiert findet sich der Konfliktbegriff von Friedrich Glasl für soziale Konflikte, die er beschreibt als

[...] eine Interaktion zwischen Aktoren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.), wobei wenigstens ein Akteur Unvereinbarkeiten im Denken/Vorstellen/Wahrnehmen und/oder Fühlen und/oder Wollen mit dem anderen Akteur (anderen Aktoren) in der Art erlebt, dass im Realisieren eine Beeinträchtigung durch einen anderen Akteur (die anderen Aktoren) erfolge. (Glasl, 1999, S. 14)

Auch für diese Arbeit ist die Konflikt-Definition von Glasl eine gute Grundlage, weil sie bei den Konfliktparteien bzw. den Aktoren explizit auch Gruppen und Organisationen erwähnt.

4.3. Konflikte in Organisationen

Die Beschreibung von Konflikten in Organisationen zeichnet sich durch Hinzufügung organisationstypischer Aspekte wie den Themen Führung, Hierarchie, Normen, Mitglieder usw. aus. Astrid Schreyögg zitiert den Arbeits- und Organisationspsychologen Karl Berkel, der Forderungen an leitende Personen in Organisationen richtet:

Führungskräfte müssen lernen, latente Konfliktpotentiale wie etwa Neid, Rivalität,

Missgunst bei ihren Mitarbeitern zu antizipieren und einzukalkulieren. Jede Führungskraft muss auch lernen, ihren eigenen Beitrag zum Konflikt zu verstehen, und sie muss zu erkennen lernen, welche Konflikte zu bewältigen sind, welche nicht, welche sich vermeiden lassen und welche konstruktiv zu wenden sind. (Schreyögg, 2002, S. 40).

Die Unternehmensberaterin Roswita Königswieser beschreibt die Art und Weise, wie Konflikte in Organisationen in Erscheinung treten, insbesondere in leistungsorientierten, emotionsarmen Umgebungen als sozial reduktive Formen der Konfliktaustragung und beschreibt organisationstypische Handlungsmuster, die auf die Schädigung des Gegners abzielen. Solche wären soziale Schädigungen wie Rufmord und/oder Entmachtung oder natürlich ökonomische Schädigungen wie Entlassung und Verhinderung von Gehaltserhöhungen. (Schreyögg, 2002, S. 42).

Konflikte in Organisationen sind nach Glasl in 90 von 100 Fällen ein „kräftiger Hinweis auf das Bestehen unmenschlicher und unproduktiver Organisationszustände. Durch die Konfliktbehandlung kam es im weiteren Verlauf zu einem Prozess der Organisationsentwicklung.“ (Glasl, 1999, S. 141). Auch wenn man möglicherweise nicht in einem so hohen Prozentsatz unmenschliche und unproduktive Organisationszustände identifizieren kann, so verdeutlicht die Aussage Glasls die Funktion von Konflikten in Organisationen als Potential für die Entwicklung derselben. Konflikte in Organisationen lassen sich selten in ein einfaches Ursache/Wirkungs-Schema einreihen und sind fast immer multikausal.

Für Gerhard Schwarz ist ein Großteil der Organisationskonflikte auf Konflikte zwischen Subgruppen oder zwischen Peripherie und Zentrum zurückzuführen. Damit beschreibt er besondere Kennzeichen von Konflikten in Organisationen und nennt sie „Dauerbrenner“ der Organisation. (Schwarz, 2005, S. 192)

In der Falldarstellung einer Wirtschaftsmediation beschreiben Falk und Heintel, dass das komplexe Mediationsverfahren ein halbes Jahr dauerte und in einen Beratungsprozess mündete. Details über diese Schnittstelle wurden leider nicht publiziert. Mit den Erfahrungen aus der Bearbeitung dieses Falles formulieren die beiden Autoren folgende Ausgangshypothese über Konflikte in Organisationen:

Die meisten Konflikte in Organisationen können nicht wirklich (auf-)gelöst werden, sie müssen vielmehr auf Dauer gestellt und „gepflegt“ werden. [...] Konflikte nicht als „lästig“ und unnötig zu ignorieren oder entfernen zu wollen, sondern sie als integrierenden Bestandteil der Unternehmensentwicklung

anzuerkennen und ihnen einen „Ort des Aushandelns“ zuzuweisen, war eine [sic] der zentralen Ergebnisse aus dem gegenständlichen Mediationsprozess heraus und im Anschluss daran. (Falk/Heintel, 2003, S. 62).

4.4. Auftragsklärung

Für Christoph Thomann ist Auftragsklärung als Phase zu sehen und umfasst Anfrage, Auftragsklärung und Beratung des/der AuftraggeberIn, inhaltliche Vorgespräche sowie organisatorische Absprachen. Für externe BeraterInnen ist diese Arbeit „erst einmal unbezahlte Beratung bzw. Akquisitions-Investition“. (Thomann, 2002, S. 42).

Die differenzierte Klärung der Auftragsdynamik (Schmidt, 2006) ist erste zentrale Aufgabe (systemischer) Organisationsberatung. Dazu gehören lt. Gunther Schmidt die Prozesse, die zur Idee des Auftrags führten, die Zielvorstellungen der relevanten Beteiligten und die damit einhergehenden Erwartungen an das Tun der BeraterInnen und die Klärung der Ideen über die Auswirkung der Beratung.

In Organisationen als hierarchischen Systemen empfiehlt sich die Identifikation der hierarchisch relevanten Ebenen und die Klärung mit den hierarchisch höchststehenden AuftraggeberInnen, den „SinnstifterInnen der Beratung“. (Schmidt, 2006).

Explizit aus dem Bereich der Wirtschaftsmediation stammt dieses Statement zur Auftragsklärung:

Für die Auftragsklärung ist es nützlich, auf die Hierarchieebenen der am Konflikt Beteiligten zu achten. Es kann nur jemand Auftraggeber sein, der die relativ höchste Position inne hat oder außerhalb des Konfliktes steht. (Janach et al., 2006, S. 23)

Gerhard Schwarz empfiehlt, die gesamte Organisation als Auftraggeber anzusehen, um zu verhindern, dass Konfliktinterventionen für Interessen einzelner oder einer Gruppe missbraucht werden. (Schwarz, 2005, S. 323).

4.5. Intervention

Unter Intervention wird der Versuch einer Einflussnahme im Sinne der zielgerichteten Steuerung des Beratungsprozesses, auch im Falle einer Konfliktbearbeitung, gesehen. Es sind dies Techniken, sogenannte Werkzeuge, die

geeignet sind, den Prozess der Beratung zu fördern. Exner und Königswieser beziehen sich auf den Soziologen und Systemtheoretiker Helmut Willke und verstehen unter Intervention

eine zielgerichtete Kommunikation (d.h., eine bestimmte Wirkung beim Kommunikationspartner wird in das Kalkül der Kommunikation einbezogen) zwischen psychischen und/oder sozialen Systemen, in der die Autonomie des intervenierten Systems respektiert wird. (Exner/Königswieser, 1999, S. 17)

Beraterische Interventionen werden dann als hilfreich erlebt, wenn sie KundInnen unterstützen, ihre Gedanken und ihr Verhalten zu reflektieren und dadurch angemessene und hilfreiche Veränderungen zu initiieren und umzusetzen. (Steinebach, 2006)

Interventionen zu wählen, deren Wirkung zu reflektieren und sie gegebenenfalls wieder fallen zu lassen ist die herausfordernde Aufgabe externer BeraterInnen und MediatorInnen, ohne Garantie auf das Eintreten der gewünschten Wirkung. „Kein Veränderungsprozess ist ‚planbar‘ in dem Sinn, dass man vorher weiß, was am Ende des Prozesses das konkrete Ergebnis sein wird.“ (Hochreiter, 2006, S. 110)

4.6. Kompetenzen von BeraterInnen

Um Konflikte in Organisationen bearbeiten zu können, brauchen BeraterInnen verschiedene Kompetenzen, um sich die Frage nach einem angemessenem Vorgehen überhaupt stellen, selbst eine Antwort finden oder geeignete ExpertInnen zuziehen zu können.

Im „Handbuch für psychologische Beratung“ werden beraterische Kompetenzen wie Prozesssteuerung und ziieldienliche soziale Interaktion mit den KundInnen als wichtiger als die theoretische Ausrichtung von BeraterInnen gereiht. Die beraterischen Kompetenzen umfassen u.a. die Fähigkeit, Grenzen zu ziehen, Ziele zu verdeutlichen und Methoden mit Blick auf diese Ziele zu begründen, die Fähigkeit Fakten verständlich darzustellen und so Informationen im Sinne des Prozesses förderlich zu vermitteln. (Steinebach, 2006)

Stefan Titscher bereichnet das Berater-Know-How als die Kernkompetenz eines Beraters bzw. einer Beraterin. Er versteht darunter das Wissen und die Fähigkeiten, die für die Gestaltung und Steuerung von Beratungsprozessen nötig sind, um die

nötigen Freiräume zur Problembearbeitung zu sichern – und zwar weitgehend unabhängig vom konkreten Bearbeitungsthema. (Titscher, 2001, S. 77)

Wichtig scheint im Kontext der Konfliktbearbeitung in Organisationen und in größeren sozialen Gebilden die Fähigkeit zu trainieren, den Nutzen einer Vorgehensweise in einem bestimmten Kontext erkennen zu können. Es erfordert ein hohes Maß an Selbstreflexionsfähigkeit der/des BeraterIn, um eine vertraute Vorgehensweise als nicht suffizient hinten zu stellen:

[Es] sollte aufgezeigt werden, dass, wie manchmal in Kreisen von Mediatoren vertreten, der Schritt von Position zu Interesse bzw. Bedürfnis für sich genommen keineswegs ausreicht; bei „der Sache“ zu bleiben, ist schlicht naiv. (Heintel, 2006 b, S. 97)

BeraterInnen und MediatorInnen, die in und mit Organisationen arbeiten, brauchen spezielles Wissen sowohl über Aufbau und Funktionsweise von Organisationen als auch ein spezielles Methodenset, das sie zum Arbeiten mit Gruppen befähigt. Pühl empfiehlt neben fundierten Kenntnissen im Mediationsverfahren „ausreichende organisationelle Kenntnisse und möglichst auch Beratungserfahrungen in diesem Feld“ (Pühl, 2003, S. 19). Stefan Titscher empfiehlt, auf die mehrjährige eigene Berufstätigkeit des Beraters/der Beraterin in einer Organisation zu achten. (Titscher, 2001).

5. Konfliktbearbeitung in Organisationen

Glasl schreibt in seinem Klassiker zum Konfliktmanagement in Organisationen, dass sich sowohl in der Fachliteratur als auch in der Umgangssprache viele Ausdrücke für Interventionen in die Konfliktsituation fänden und empfiehlt „Konfliktbehandlung“ als Überbegriff für jede Art von Intervention (Glasl, 1999).

Für diese Arbeit wurde der Begriff „Konfliktbearbeitung“ als Überbegriff gewählt, weil er nach Meinung der Verfasserin gut in einen Kontext von Arbeit und Organisationen passt und ihr angemessen und schlüssig erscheint. In diesem Abschnitt der Arbeit wird auf die Mediation und die Organisationsberatung Bezug genommen, im empirischen Teil wird zusammengefasst, welche Bezeichnungen und Verfahren die InterviewpartnerInnen kennen und in ihren Organisationen zum Einsatz bringen.

5.1. Nützlichkeit des Redens über Begriffe

„Begriffe sind Ergebnisse von Denkprozessen und Werkzeuge, mit denen wir die Wirklichkeit deuten“, schreibt Maria Nicolini. (Nicolini, 2001).

Macht man sich nicht klar, dass dieselben objektiven Phänomene nicht zu denselben Bezeichnungen (Zuschreibungen von Begriffen, Namen, Zeichen oder Werten) führen, so läuft man Gefahr, die Landkarte mit der Landschaft zu verwechseln [...]. (Simon, 1998, S. 25)

Für die Bearbeitung von organisationsinternen Konflikten durch externe ExpertInnen werden Begriffe wie Konfliktmanagement, Moderation, Supervision, Mediation oft synonym verwendet. Zu einer ähnlichen Abgrenzungsdiskussion im Falle von „Therapie“ und „Beratung“ hält Gunther Schmidt seine Sicht auf Definitionen fest:

Die jeweiligen Bezeichnungen für eine entsprechende Kooperation stellen aus systemisch-konstruktivistischer Sicht immer nur Realitätskonstruktionen dar, keine Wahrheiten. Es gibt auch keinen Sinn, sie genau abgrenzen zu wollen mit Beschreibungen aus sich selbst heraus (z.B. im Gegensatz zu Beratung *ist* Therapie...). (Schmidt, 2004, S. 33)



Begriffe als Realitätskonstruktionen

„Die Presse“ 7.2.2007

Welche Begriffe sollten in Zusammenhang mit Konfliktbearbeitungen in Unternehmen gewählt werden, um Klärung herbeizuführen, einen bestimmten Nutzen zu erfüllen oder auch schon eine Intervention im Beratungsprozess zu setzen? Auf die Bedeutung von Begriffswahl und Bezeichnung des Verfahrens für eine gute Zusammenarbeit mit den externen ExpertInnen weist Gunther Schmidt hin:

Geprüft werden sollte immer, welche Etikettierung („Therapie“, „Beratung“, „Coaching“, „begleitende Supervision“, „unterstützende Familiengespräche“ oder was auch immer) die Kooperation optimal unterstützen würde. (Schmidt, 2004, S. 33)

In Österreich ist es seit Gültigkeit des ZivMediatG ratsam, bei Bearbeitungen von Konflikten, die gerichtsanhängig werden könnten, auf den gesetzlichen Rahmen und die Bezeichnung der Konfliktbearbeitung als Mediation zu achten, um beispielsweise in den Genuss der Fristenhemmung nach §22(2) ZivMediatG zu kommen.

Die unterschiedliche Deutung von Begriffen ist oft selbst Anlass von Konflikten. Im Zuge einer Konfliktbearbeitung ist meist ein wichtiger Klärungsschritt gelungen, wenn den Konfliktparteien die verschiedenen Deutungen transparent und damit einer Bearbeitung zugänglich sind. „Wenn wir uns der Unvereinbarkeiten bewusst sind, dann sprechen wir von logischen Widersprüchen, semantischen Unterschieden oder Perzeptionsdifferenzen“ (Glasl, 1999, S. 16)

In einem Beitrag zum 2003 erschienenen Sammelband „Mediation und Demokratie“ verweist Glasl auf die gegenwärtige Verwendung von Mediation als Oberbegriff für Konfliktinterventionen, und begründet daraus die Notwendigkeit einer differenzierten Fachdiskussion zur Abgrenzung des Begriffs (Glasl, 2003).

5.2. Mediation

Bemerkenswert scheint, dass sich beinahe alle AutorInnen um einen Terminus, einen möglichst exakt beschriebenen Begriff bemühen, der die Merkmale, die Beteiligten und den Gegenstand beschreibt.

Zu Beginn die Definition laut ZivMediatG:

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. § 1, ZivMediatG

Weitere Definitionen sagen aus:

Mediation (lat. Vermittlung) ist ein zumeist außergerichtliches, nicht öffentliches Verfahren zur konstruktiven Regelung eines Konfliktes, bei dem die

Konfliktparteien mit Unterstützung eines Dritten (Mediator) einvernehmliche Vereinbarungen suchen, die ihren Bedürfnissen und Interessen dienen.

(Wikipedia, 2006)

Mediation ist eine Vermittlung in einem Konflikt zwischen Personen, Gruppen oder Organisationen durch Dritte, die von den Konfliktpartnern als Vermittler akzeptiert werden und die keine oder nur eine begrenzte Macht haben, den Konflikt autoritativ zu entscheiden. (Bastine, 2006)

Oder in „Das Ende der Eiszeit“: „Ziel ist, dass die am Konflikt Beteiligten gemeinsam und freiwillig eine tragfähige Lösung für die Zukunft entwickeln, die ihren Interessen und Bedürfnissen entspricht.“ Erst einen Satz später kommen in dieser Beschreibung die Vermittler dazu:

In diesem Konfliktbearbeitungsprozess werden die Konfliktparteien von neutralen Vermittlern, den Mediatoren, unterstützt. Diese haben die Aufgabe, den Verhandlungsprozess allparteilich und einfühlsam zu begleiten, d.h. zu vermitteln ohne zu werten. (Janach et al., 2006)

Für Schwarz ist Mediation eine außergerichtliche Konfliktregelung zwischen zumeist zwei verfestigten Positionen, für deren Beschreibung er Anita von Hertel folgt. Er empfiehlt Mediation, einen strukturierten Prozess in fünf Schritten, für bereits verhärtete Konfliktsituationen, „in denen der Spielraum für die Konfliktlösung gering ist“. (Schwarz, 2005, S. 327, 328)

Eine systemische Umschreibung von Mediation liefert Joseph Duss-von Werdt: „Mediation vermittelt Verhandlungen bei Konflikten und Problemen im Interesse der Selbstorganisation sozialer Systeme.“ (Metha/Rückert, 2003).

Im Sachregister der 1999 erschienenen 6. ergänzten Auflage des Glasl-Klassikers „Konfliktmanagement“ findet sich unter den Stichwörtern „Mediation, Mediator“ der Verweis „siehe Vermittlung, Vermittler“. Die Vermittlung oder eben Mediation kommt für Glasl erst dann zum Einsatz, wenn der Konflikt bereits höher eskaliert ist und die Konfliktparteien keine Möglichkeit für kooperative Konfliktbehandlung sehen. Einen bemerkenswerten Unterschied zu anderen Beschreibungen des Handlungsrepertoires von MediatorInnen liefert Glasl mit folgenden Ausführungen:

Vermittler können ihre eigenen Vorschläge einbringen und eventuell Druckmittel einsetzen, um die Haltung der Konfliktparteien nachgiebiger zu machen.

Vermittler wenden sich mehr den Issues zu und arbeiten viel weniger an der Verbesserung der Beziehungen. (Glasl, 1999, S. 381).

Die in anderen Definitionen von Mediation als besonderes Merkmal beschriebene Allparteilichkeit kann durch das Einbringen von eigenen Vorschlägen von Seiten des Vermittlers bzw. der Vermittlerin wohl nur bedingt aufrecht erhalten werden.

Einige Jahre später beschreibt Glasl einerseits den veränderten Gebrauch von „Mediation“ als Oberbegriff für Konfliktinterventionen und beschreibt andererseits die „Klassische Vermittlung, Mediation“ folgendermaßen:

Die Mediatorin bzw. der Vermittler bemühen sich um einen akzeptablen Kompromiss in Sachfragen [...]. Die Interventionen werden von der Verhandlungsdynamik geprägt [...]. Zumeist werden die Konfliktparteien anfangs getrennt angesprochen und zu eigenen Vorschlägen aktiviert. Die Drittpartei wirkt als Puffer zwischen den Parteien, bis diese zum Beschluss zusammengeführt werden. Auch die Drittpartei steht zu den Konfliktparteien in einer Verhandlungsbeziehung, muss zu allen die gleiche Distanz wahren und darf deshalb nur auf eingeschränktes Vertrauen rechnen. (Glasl, 2003, S. 108)

Glasl plädiert in weiterer Folge deutlich für die Bezeichnungen „Konfliktbehandlung“ oder „Konfliktmanagement“ als generellen Oberbegriff für Drittparteiinterventionen. Für ihn ist Mediation ein zu spezifischer Begriff, der „als Oberbegriff für so unterschiedliche Ansätze wie Prozessbegleitung, Machtinterventionen oder Arbitrage usw. widersinnig wird“ (Glasl, 2003, S. 117). Der Titel des Beitrags von Glasl, dem dieses Zitat entnommen ist, lautet jedoch: „Das Anwendungsmodell unterschiedlicher Mediationsformen: Ein kontingenztheoretisches Modell“. Die Verwendung von Mediation einerseits als Überbegriff und andererseits die Spezifizierung spiegeln die Ambivalenz gegenüber dieser Bezeichnung wider und zeigen möglicherweise auch ein Eingehen auf ein aktuelles Interesse.

In diesem Kontext macht Joseph Duss-von Werdts Warnung vor der Tendenz, Mediation zu einer Sache zu machen, sie zu dogmatisieren und zu patentieren, Sinn. Er bezeichnet Mediation als eine Lebenshaltung (Duss-von Werdt, 2006).

5.3. Mediation in Österreich

Mit dem Bundesgesetzblatt vom 6. Juni 2003 wurde in Österreich das Bundesgesetz über Mediation in Zivilrechtssachen (Zivilrechts-Mediations-Gesetz – ZivMediatG) veröffentlicht, mit 1. Mai 2004 trat es in Kraft. Dieses Gesetz regelte erstmals die Ausbildung von MediatorInnen samt Kriterien für eine Eintragung in eine Liste von MediatorInnen beim Bundesministerium für Justiz. Für den Antrag für diese Eintragung wurde eine Übergangsfrist bis 30. Dezember 2004 eingeräumt.

Diverse Ausbildungsinstitutionen boten Seminare und Lehrgänge an, um jene Zusatzqualifikationen zu erreichen, die während der Übergangsfrist für die Eintragung in die Liste der MediatorInnen beim Bundesministerium für Justiz nötig waren. In der entsprechenden Fachwelt der beratenden Berufe, aber auch bei JuristInnen, ArchitektInnen, WirtschaftstreuhänderInnen wurde der Begriff der Mediation bekannter, für viele freiberuflich Tätige schien die Mediation eine lohnenswerte Ergänzung ihres Angebotes. Entgegen der Meinung auch mancher ExpertInnen (Bastine, 2006) ist Mediation in Österreich jedoch nach wie vor keine geschützte Tätigkeit.

Schon länger, nämlich seit 1999, wird in Österreich die Mediation in familien- und kindschaftsrechtlichen Konfliktfällen gefördert, und zwar auch in finanzieller Hinsicht. Es ist anzunehmen, dass Mediation als Methode der Konfliktbearbeitung unter Beiziehung von Konflikt-ExpertInnen, als ein mögliches Vorgehen im Konfliktfall, eher aus dem Bereich Familie bekannt ist.

Obwohl die Mediation in ihrem Ursprungsland USA zu den informellen Verfahren gerechnet wird (Kessen/Wiedemann, 1997), besteht in Österreich durch die gesetzliche Regelung eine Tendenz zur Formalisierung, wenn auch die Kriterien für eine Mediation viele Auslegungen möglich lassen.

5.4. Mediation in Organisationen (Wirtschaftsmediation)

Was kennzeichnet nun Wirtschaftsmediation oder „Mediation in Organisationen“ wie sie in dieser Arbeit bezeichnet wird - außer dass sie im Kontext von Organisationen stattfindet?

In der Publikation „Am Ende der Eiszeit“ finden sich zu diesem Thema Beiträge von einigen MediatorInnen, die sich in einem Arbeitskreis zusammengefunden haben. Sie beschreiben Wirtschaftsmediation als „in allen Bereichen der Wirtschaft und in beinahe allen Eskalationsstufen eines Konflikts sinnvoll. Mediation wird nicht nur zur Bearbeitung, sondern auch erfolgreich zur Vorbeugung von Konflikten eingesetzt.“ (Janach et al., 2006, S. 10)

Wirtschaftsmediation solle sogar – wenn sie verantwortungsvoll und richtig eingesetzt wird – den Erfolg festgefahrener Wirtschaftsunternehmen wieder in Gang setzen (Zuberbühler, 2004). Christa Zuberbühler, selbst in der Ausbildung von MediatorInnen tätig, liefert eine Definition für diesen Motor:

Wirtschaftsmediation ist ein Prozess, bei dem die betroffenen Personen/Gruppen

mit unterschiedlichen Standpunkten und dahinterstehenden Interessen unter Hinzuziehung eines neutralen Dritten – des Mediators – gemeinsam eine Lösung finden wollen. (Zuberbühler, 2004, S. 14)

Die Definition nimmt auf die Komplexität des Geschehens und auf die Dynamik desselben kaum Bezug, vielmehr gleicht sie anderen Definitionen von Mediation ohne Wirtschafts- bzw. Organisationsbezug.

Als für die Mediation nicht geeignet nennt Harald Pühl [...] rein strukturelle Themen. Mediation ist keine Organisationsentwicklung und von daher für die Veränderung von Strukturfragen nur bedingt geeignet“ (Pühl, 2003, S. 15). Da in Organisationen selten isolierte Konflikte zu beobachten sind, die ohne die Beachtung struktureller Fragen wie Führung, Teams, relevante Umwelten, Organigramm, Kommunikationsabläufe, Funktionsbeschreibung etc., braucht man nach Meinung dieses Autors für das Gros der Konflikte in Organisationen andere Settings und Prozesse der Bearbeitung als die Mediation. Oder wie Peter Heintel schreibt:

Soziales, Organisatorisches kann nur durch Soziales und Organisatorisches „aufgefangen“ werden. Es wäre naiv zu meinen, man könne bloß auf der Ebene von Position und Interesse arbeiten; es gibt eben ein zusätzliches Interesse, das mit der Existenzhaltung des jeweiligen Sozialkörpers zusammenhängt. (Heintel, 2006 b, S. 95)

Heintel und Falk nennen in den Schlussbemerkungen zur Darstellung eines Fallbeispiels - basierend auf dem für sie zentralen Unterschied zwischen Verfahren und Prozess - drei unterschiedliche „Dinge“ als wichtig für Mediationen in Organisationen:

Sensibilität für Prozesse und Prozesssteuerungskompetenz auf Seiten der Mediatoren, Mediationsteams als „Resonanzboden“ der Gesamtkomplexität und Pausen, in denen man sich gegenseitig über die Einschätzung der Situation und diesbezüglicher Maßnahmen verständigen kann. (Falk/Heintel, 2003, S. 57)

So bezeichnet das AutorInnen-Team von „Das Ende der Eiszeit“ Mediation als eine Methode, „die im Verlauf der Organisationsentwicklung zum Einsatz kommen kann“. (Janach et al., 2006)

Mediation spielt sich als eine Form externer Beratung

[...] im Rahmen betrieblicher Machtprozesse ab. Auch die Entscheidung, einen Berater in die Organisation zu holen, ist ein Teil der im Betrieb ablaufenden Machtstrategien und Mikropolitiken. (Schwarz, 2001, S. 81)

Wenn die Möglichkeit der Entscheidung für Beratung oder Mediation als eine Option gesehen werden kann, Prozesse zu gestalten, könnte das als Macht bezeichnet werden. (Seliger, 2000). Auch wenn in der alltäglichen Kommunikation, der professionellen inhaltlichen Zusammenarbeit in manchen Organisationen Gleichheit praktiziert wird, gibt es einen formalen „Hierarchen“, der oder die bestimmte Entscheidungen treffen kann. (Simon, 2004)

In der Literatur wird nur selten thematisiert, welchen Einfluss die Zuordnung der Beauftragung und der Bezahlung externer BeraterInnen zu bestimmten Positionen haben kann, obwohl anzunehmen ist, dass dies die Beteiligten in den Unternehmen interessiert und beschäftigt und damit den Beratungsprozess und die Mediation beeinflusst. Die Allparteilichkeit des Mediators/der Mediatorin könnte in Zusammenhang mit seiner/ihrer Bezahlung hinterfragt werden. Als Beispiel sei die Flughafenmediation in Wien-Schwechat genannt, über die Heintel schreibt: „Natürlich ist die Macht beim Wirtschaftsunternehmen konzentriert. Es bezahlt auch das gesamte Verfahren, damit zu erwartende Konsequenzen.“ (Heintel, 2006 a, S. 209)

Außerhalb von Zweierbeziehungen, insbesondere im Organisations- und Gesellschaftskontext, spricht Falk von ineinander verwobenen Geflechten mit mannigfaltigen Wechselbeziehungen und gegenseitigen Einflüssen. Das mache eine Aufmerksamkeitsverschiebung weg vom Sachzusammenhang hin zur Soziodynamik sowie der dazugehörigen Kommunikationsstruktur nötig. (Falk, 2006). Allzu groß ist die Verführung, Mediation als „Allheilmittel“ zu sehen und Ungelöstes alibimäßig an Orte zu verbannen, die im Endeffekt für Organisationen dysfunktionale Strukturen konservieren. (Falk, 2006). Möglicherweise sind Konflikte ein Indiz für eine längst fällige Anpassung der Organisationsstruktur, unzulänglich ausgebildete Führungskräfte oder sie sind auf Umwelteinflüsse zurückzuführen. Es stellt sich die Frage, inwieweit die verhältnismäßig einfachen Strukturen der Mediation zur Bearbeitung komplexer Sachverhalte in Organisationen geeignet sind.

Freiwilligkeit scheint in den meisten Definitionen als ein zentrales Kriterium für Mediation auf, wird sogar als „das wichtigste Kriterium einer Mediation“ bezeichnet (Pühl, 2003, S. 15). Im Falle von Mediationen in Familien und bei Scheidungen ist die Freiwilligkeit klarer zu definieren als in Betrieben, wo es Führungskräfte und MitarbeiterInnen gibt. „Mediation kann nicht vom Arbeitgeber verordnet werden, da dies den Prinzipien widerspricht“ (Pühl, 2003, S. 18). Wie sieht das in hierarchisch strukturierten Organisationen aus, in denen Entscheidungen und Anordnungen als

Mittel der Steuerung eingesetzt werden? Wie sieht es in einem Konflikt zwischen einer Führungskraft und einer/m MitarbeiterIn aus? Das Kriterium der Freiwilligkeit ist möglicherweise nicht für alle Beteiligten vor Beginn einer Mediation gegeben. „Mediation bewegt sich allgemein im Spannungsfeld zwischen Freiwilligkeit und (eingeschränkter oder bedrohter) Selbstbestimmung [...] (Metha, Rückert, 2003, S. 341).

Um das Prinzip der Führung in hierarchischen Organisationen nicht zu konterkarieren, muss die angeordnete Teilnahme an einer Mediation möglich sein, wenn dies im Interesse des Unternehmens liegt.

Dass die höher geordnete Instanz über Machtressourcen verfügt, rechtfertigt sich eben dadurch, dass mit ihrer Hilfe in Konfliktsituationen Selbstblockaden der untergeordneten Instanzen aufgelöst werden können. (Wimmer, 2004, S. 299)

Was jedoch den Erfolg einer angeordneten Teilnahme an einem Mediationsverfahren betrifft, merkt Alexandra Knell an:

In hierarchischen Strukturen (wie Arbeitsverhältnissen) kann eine Weisung des Arbeitgebers zur Teilnahme des Mitarbeiters an einem Mediationsverfahren seinen freien Willen beeinflussen bzw. untergraben und damit die freiwillige Teilnahme verhindern. Das dadurch entstehende Spannungsverhältnis blockiert das Mediationsverfahren und kann den erfolgreichen Abschluss des Verfahrens vereiteln. (Knell, 2006)

Ähnlich stellt sich die Frage des Abbruchs einer Mediation durch hierarchisch unterstellte MitarbeiterInnen, besonders in Organisationen mit starker Weisungsbindung. „Es liegt im Charakter der Macht, sich fast beliebig und differenziert entfalten und entwickeln zu können, den Untergeordneten ist diese Möglichkeit nicht zuteil.“ (Heintel, 2006 a, S. 209).

5.5. Organisationsberatung

Es hat den Anschein, als ob der Markt für Beratungsleistungen ständig bunter und vielfältiger wird. Die Differenzierung und das Herausarbeiten von Alleinstellungsmerkmalen und damit die Beschreibung des Begriffs werden zunehmend anspruchsvoller. Auch hier scheint es hilfreich, für den Rahmen dieser Arbeit Definitionen anzubieten. „Definitionen – auch die von Beratung – sind abhängig von den theoretischen Perspektiven und akademischen Anliegen ihrer Autorinnen und

Autoren“. (Steinebach, 2006). So geht es nach Rudolf Wimmer bei Organisationsberatung im Kern darum

Organisationen dabei zu unterstützen, mit der unvermeidlichen Steigerung ihrer Eigenkomplexität fertig zu werden, die vielfach noch dadurch erhöht wird, dass auf die neue Situation mit den alten Bearbeitungsmustern reagiert wird.

Beratung setzt also dort an, wo bislang eingespielte Kommunikations- und Kooperationsgewohnheiten zur Bearbeitung der anstehenden neuen Aufgaben und Problemstellungen nicht ausreichen und ihre fortgesetzte Reproduktion zum eigentlichen Problem wird. (Wimmer, 2004, S. 253)

Die früher oft herangezogene Trennung von Fach- und Prozessberatung lässt sich lt. Wimmer in der Praxis immer seltener aufrecht erhalten.

Organisationsberatung meint eine Intervention durch außen stehende ExpertInnen für den Beratungsprozess:

Bei den unter dem Begriff ‚Organisationsberatung‘ angesiedelten Ansätzen steht Prozeßberatung im Vordergrund: Das Schwergewicht liegt darauf, einen Klienten bei der eigenständigen Problemlösung zu unterstützen“. (König/Vollmer, 2000).

Insbesondere systemische OrganisationsberaterInnen beschreiben ihre Haltung zu den KundInnen und zu sich selbst über eine bestimmte Qualität der Beziehung. So lautet eine Aussage von BeraterInnen, die Martin Hillebrand und Roswita Königswieser in „Einführung in die systemische Organisationsberatung“ zitieren:

„Wir arbeiten nicht nur mit den mächtigen Personen, sondern auch mit den verschiedensten Interessengruppen bzw. Hierarchien. Wir nennen das Allparteilichkeit. Wir sind der Anwalt der Ambivalenz.“ (Hillebrand/Königswieser, 2004)

Bemerkenswert scheint, dass es sich hier um eine Aussage zu Organisationsberatung und nicht zu Mediation handelt. Für die Mediation wird der Begriff „Allparteilichkeit“ häufig als zentrales Kriterium genannt.

Ein Organisationsentwicklungs- oder Veränderungsprozess kommt kaum jemals ohne die Bearbeitung von Konflikten aus, auch wenn diese nicht explizit im Auftrag definiert und zu Beginn oft nur zu erahnen sind beziehungsweise im Verlauf eines Prozesses oft erst entstehen.

Die Form der Veränderung ist der Streit. Die Funktion der Beratung besteht darin, den Streit durch die Variation der Form zu moderieren. Moderation soll hierbei heißen, Verhältnisse so zum Tragen zu bringen, dass die Streitenden die Chance erkennen, ihre Position zu variieren. (Baecker, 2004)

In Beratungsprozessen können durch die Fokussierung auf ein beliebiges Thema - das von den BeraterInnen in einen Gesamtzusammenhang gestellt wird – auch andere wichtige Themen, wie z.B. Konflikte, wie bei einem Mobile in Bewegung geraten. (Exner/Königswieser, 1999).

5.6. Relevante Unterschiede

Wann sind unterschiedliche Begriffe von Bedeutung? Wenn man sich einen Schaltkreis vorstellt, der damit beginnt, dass eine Beraterin eine bestimmte Herangehensweise mit einer Bezeichnung versieht, diese Bezeichnung in weiterer Folge zu Ablehnung oder Zustimmung führt und diese Ablehnung oder Zustimmung die Beteiligung der Betroffenen bestimmt, dann wird die Relevanz der Begriffe und Bezeichnungen deutlich. Diese Information ist im Sinne von Bateson der Unterschied, der einen Unterschied macht (Bateson, 1999).

Der Irrtum, Information sei etwas Objektives, das man sammeln könnte wie Briefmarken, ist weitverbreitet [...]. Die Bedingungen des Beobachters beziehungsweise der Beobachtung bestimmen, welchen Informationswert irgendein Phänomen für ihn gewinnt [...]. Was für den einen Menschen Information ist (einen Unterschied macht), ist für den anderen keine (macht für ihn keinen Unterschied). (Simon, 1998, S. 23,24)

Welcher Unterschied relevant in einem bestimmten Kontext ist, entscheiden die beteiligten Personen. Je nach Unternehmenskultur wird ein Begriff akzeptiert oder abgelehnt, stimmt er die Beteiligten mehr oder weniger kooperationsbereit. Je nach Kontext kann eine bestimmte Bezeichnung für die Ziele der Konfliktbearbeitung mehr oder weniger nützlich sein. Und es ist nützlich, die getroffene Unterscheidung und gewählte Deutung einer Definition mit allen Beteiligten abzustimmen. „[...] die gefeierte Opernsängerin wird wenig Applaus erhalten, wenn das Publikum gekommen ist, um ein Pop-Konzert zu hören“ (Simon, 1998, S. 14).

In einer späteren Publikation führt Simon aus, dass es Sinn machen kann, im Laufe von Beratungsprozessen und Veränderungsprojekten unterschiedlich eindeutige und vieldeutige Bezeichnungen und Begriffe zu wählen. Wenn es in einem Beratungsetting zu einem bestimmten Zeitpunkt zuträglich scheint, eher mit Abstraktionen zu arbeiten, für die sich die Beteiligten jeweils passende Konkretisierungen selbst ausdenken können, rät er zu „grobkörnigen Unterscheidungen“ und meint damit

Begriffe mit großem Bedeutungsumfang. Wenn es um konkrete Umsetzung geht, sollten „feinkörnige Unterscheidungen“, also Begriffe mit eng begrenztem Bedeutungsumfang, gewählt werden. Für Simon hat dieser Wechsel, die gesteuerte Verwendung groß- und feinkörnigerer Unterscheidungen weit reichende Konsequenzen für die Strukturierung kognitiver und kommunikativer Prozesse. Als Beispiel führt er an, dass bei entsprechend grobkörniger und allgemeiner Zielformulierung die Konflikte in der Kommunikation entsprechend gering sind. Die grobkörnigen Unterscheidungen werden erst dann dysfunktional, wenn sie im Blick auf konkrete Handlungen und deren Konsequenzen interpretiert werden sollen (Simon, 2004).

5.7. Mediation – eine Alternative wozu?

Mediation wird oft als das neue, das andere, das alternative, das professionelle Konfliktmanagement bezeichnet. Einige Buchtitel der Literaturliste zu dieser Arbeit geben Beispiel davon. Bei Unterschiedsbildungen dieser Art scheint es interessant, das Objekt der Relation herauszufinden. Zu welchem anderen Konfliktmanagementverfahren ist Mediation das „andere“ oder das „neue“?

Es stellt sich heraus, dass das „Neu“ und „Anders“ in den meisten Fällen als Alternative zur juristischen Bearbeitung von Konflikten mittels Klagen und Gerichtsverfahren gemeint ist. Das lässt sich mit der Entstehung der Mediations-Bewegung erklären. Als deren Beginn gilt die Pound-Konferenz von 1976 mit dem Thema der Unzufriedenheit der Öffentlichkeit mit dem US-amerikanischen Rechtssystem. Mediation gilt in den USA als Alternative Dispute Resolution (ADR) und ist als Alternative zu langwierigen Gerichtsverhandlungen und Prozessen vor dem Hintergrund des US-amerikanischen Rechts- und Politikverständnisses geschätzt (Kessen/Wiedemann, 1997).

Die beiden Autoren dieses Beitrags stellen zum Konfliktmanagement in Organisationen fest, dass zahlreiche Elemente der Mediation in der alltäglichen Unternehmenspraxis ständig zum Einsatz kommen dürften. Als neue Qualität bei der angestrebten Lösung von Konflikten bezeichnen sie jedoch „die professionelle Vermittlung in Konflikten durch einen neutralen Dritten“ (Kessen/Wiedemann, 1997).

Auch Duve, Eidenmüller und Hacke, die im Buch „Mediation in der Wirtschaft“ deren Potential als Instrument effektiven Konfliktmanagements an Entscheidungs-

trägerInnen in Unternehmen und deren juristische und betriebswirtschaftliche BeraterInnen heranbringen wollen, sind Juristen. Als traditionelle Beilegung von Wirtschaftskonflikten beschreiben sie die direkten Verhandlungen der Beteiligten oder – wenn diese scheitern – die verbindliche Entscheidung eines/einer Dritten. Sie grenzen Mediation als vorrangig interessengeleitetes Verfahren der Konfliktbehandlung zu gerichtlichen und schiedsgerichtlichen Verfahren ab und argumentieren deren Vorteile durch kurze Verfahrensdauer und eine günstigere Kostenprognose (Duve, Eidenmüller, Hacke, 2003).

Für ihren Artikel „Vom Anwalt zum Mediator“ haben die beiden Journalistinnen Karin Bauer und Heidi Aichinger AnwältInnen zum Thema Mediation interviewt. Die Aussagen der interviewten Personen reichen von „Mediation im Wirtschaftsrecht noch in den Kinderschuhen“ zur Hoffnung, dass sich Wirtschaftsmediation ähnlich gut wie im Familienrecht entwickeln möge, da UnternehmerInnen einen potentiellen Konflikt nicht gerne delegieren würden – gemeint ist die Delegation an ein Gericht. (Bauer/Aichinger, 2006). Die Unterscheidung von Verfahren der außergerichtlichen Konfliktbearbeitung wird von den AnwältInnen also auch hier zu den gerichtlichen Verfahren gezogen, wobei ein interviewter Anwalt davor warnt, der Illusion zu verfallen, die Mediation könne einen Richter ersetzen.

Falk und Heintel beschreiben aus nichtjuristischer Perspektive die Attraktivität von Mediation für das Wirtschaftssystem in Abgrenzung zum vertrauten rechtsnahen System und argumentieren in der Logik des Ökonomischen mit den weitaus billigeren Mediationsverfahren und mit der besseren Möglichkeit, durch Kompromiss- und Konsenslösungen Kooperationsbeziehungen nach einem Konflikt aufrecht zu erhalten (Falk/Heintel, 2003).

Eine Beobachtung deutet darauf hin, dass AnwältInnen die Mediation als erweitertes Angebot auch im Wirtschaftsbereich sehen: deutlich geworden in einer Anzeige einer großen Wiener Anwaltskanzlei in der Tageszeitung „Der Standard“ vom 2.2.2007, in der der Eintritt von neuen RechtsanwältInnen und deren Spezialgebiete bekannt gegeben wurden: bei zwei der acht AnwältInnen war „Streitlösungen“ als eine ihrer Spezialisierungen angegeben.

C Empirischer Teil

6. Methode

6.1. Wahl des Verfahrens, Vor- und Nachteile der gewählten Methode

Für den empirischen Teil der Arbeit wurden qualitative leitfadengestützte Interviews gewählt, da sie am ehesten geeignet schienen, sich dem Thema in einer angemessenen Struktur und genügend Offenheit explorativ und exemplarisch anzunähern und mehr darüber zu erfahren, wie Konfliktbearbeitung in Organisationen mit externer Begleitung beschrieben wird. Interviewt werden sollten im Sinne der Fragestellung der Arbeit sowohl AuftraggeberInnen als auch externe BeraterInnen.

Fragebögen schieden aus, da die Interviews persönlich geführt werden und genug Möglichkeit zur Abwandlung offen lassen sollten, wenn die interviewten Personen zusätzliche für die Arbeit interessante Sachverhalte einbrachten oder andeuteten. Ein Fragebogen schien auch in Bezug auf die Komplexität der Fragestellung, die sich eben der Eindeutigkeit entzieht, nicht das geeignete Instrument, um zu Erkenntnissen zu gelangen. Gruppendiskussionen schieden aufgrund der Vertraulichkeit der Inhalte aus. Besonders die befragten AuftraggeberInnen hätten einen Nachteil gegenüber Einzelinterviews gehabt, da sie bei einer Gruppendiskussion als Person und als RepräsentantIn ihre Organisation nicht mehr anonym bleiben könnten.

Die Vorteile der gewählten Methode lagen in der Flexibilität, mit der situationsbezogen auf aktuelle Inhalte eingegangen werden konnte, am explorierenden Herantasten, der Möglichkeit, die persönliche Begegnung in ihrer vollen Dimension zu nützen. Die Chance zum Nachfragen war jederzeit für beide Teile gegeben. Manche InterviewpartnerInnen nutzten - wie bei den Interviews beobachtbar war - die Gespräche über Konfliktbearbeitung als Reflexionsraum ihrer eigenen Praxis. Dieser Aspekt war nicht geplant, stellte sich aber als bereichernd heraus.

Nachteile waren der zeitliche Einsatz aller Beteiligten und die Bindung an die terminliche Verfügbarkeit der InterviewpartnerInnen und möglicherweise die vergleichsweise geringe Zahl der befragten Personen.

6.2. Entwicklung der Interviewleitfäden

Die Leitfäden wurden getrennt für die beiden Gruppen der interviewten Personen entwickelt, also sowohl für AuftraggeberInnen als auch für BeraterInnen/ MediatorInnen. Beispiele für die Leitfäden finden sich im Anhang. Die Gliederung der Leitfäden orientierte sich an der Fragestellung der Arbeit und bildete thematische Cluster heraus, die auch als Raster für eine Auswertung dienen sollten.

Die Fragen zu den Themenbereichen sollten die interviewten Personen anregen und die Interviewerin leiten. Es war nicht Ziel, alle Fragen bei jedem Interview zu stellen. Andererseits sollte ein Befolgen des Leitfadens in seinen wichtigsten Punkten die Vergleichbarkeit der Interviews sichern.

Die AuftraggeberInnen sollten zu den Begriffen befragt werden, die in ihren Organisationen für die Bearbeitung von Konflikten mit externer Begleitung in Gebrauch waren, welche Vorgehensweisen und Methoden sie damit verbinden, wofür sie welches Vorgehen zum Einsatz bringen, wie sie ihre Probleme benennen und wie sie diese den BeraterInnen schildern. Interessant war auch noch der Überweisungskontext, durch den sie mit BeraterInnen in Kontakt kamen. Auch die BeraterInnen sollten über die Auftragsklärung mit ihren KundInnen berichten, wie sie in weiterer Folge tatsächlich vorgingen bei ihrer Arbeit. Sie sollten allerdings auch ihr Beratungsselbstverständnis darlegen und ihre Begriffsdeutungen, verbunden mit Fragen speziell zu Mediation in Organisationen. (Leitfäden siehe Anhang)

Die Leitfäden wurden in Probeinterviews getestet und hatten sich soweit bewährt, dass nur mehr kleine Umstellungen der Fragen und keine grundlegenden Veränderungen durchgeführt werden mussten, bevor sie im „Echtbetrieb“ zum Einsatz kamen.

6.3. Durchführung der Interviews

Die Interviews wurden im Zeitraum zwischen 27. November 2006 und 14. Februar 2007 durchgeführt. Die Interviews sollten laut Planung bis 31. Jänner 2007 abgeschlossen sein, zwei Termine konnten aus Krankheits- und anderen Verhinderungsgründen erst danach eingeschoben werden.

Die Dauer pro Interview lag zwischen 45 und 90 Minuten. Die Interviews wurden nach vorheriger Abstimmung mit den InterviewpartnerInnen elektronisch

aufgezeichnet, um der Interviewerin während der Gespräche die Möglichkeit zur umfassenden Aufmerksamkeitsfokussierung auf Inhalte und nonverbale Kommunikation zu geben.

Alle interviewten Personen waren mit der elektronischen Aufzeichnung der Gespräche einverstanden, ebenso wie mit der schriftlichen Transkription. Mit den InterviewpartnerInnen wurde vereinbart, dass sie eine Ausführung der Transkripte zu ihrer eigenen Verfügung erhalten würden, da die Ausführungen sehr ergiebig waren und ein willkommener Content für diverse andere Gelegenheiten sein können. Die Transkripte umfassen zwischen neun und 15 eng beschriebenen A4-Seiten pro Interview.

6.4. Auswertung der Interviews

Alle Interviews wurden vollständig transkribiert. Die für die Fragestellung aussagekräftigen Textstellen in den nun in schriftlicher Form verfügbaren Interviews wurden markiert und im Anschluss einer weiteren thematischen Clusterung zugeführt. Dabei wurden sowohl die leitenden Fragestellungen als auch die theoretischen Erkenntnisse als auch neu aufgetauchte Aspekte berücksichtigt.

6.5. Auswahl der InterviewpartnerInnen

Mit Blick auf das Ziel der Untersuchung wurden sowohl Führungskräfte als AuftraggeberInnen für BeraterInnen als auch BeraterInnen ausgewählt. Beide Sichtweisen sind für die Beleuchtung des Themas von Bedeutung. Die AuftraggeberInnen und die BeraterInnen waren in keinem Fall KooperationspartnerInnen und Beteiligte an ein und demselben Fall. Das war explizit keine Bedingung, weil die geschilderten Fälle manchmal länger zurück lagen und die KundInnen/BeraterInnen-Beziehungen möglicherweise nicht mehr aktiv waren.

Die InterviewpartnerInnen wurden von der Verfasserin zu Beginn nach Interesse und nach Zugangsmöglichkeiten ausgewählt, teilweise persönlich, teilweise telefonisch, teilweise per Mail kontaktiert. Ein Beispiel für eine Mail-Anfrage findet sich im Anhang. Nach den ersten Interviews gab es interessante Empfehlungen von interviewten Personen für weitere InterviewpartnerInnen. Das bedeutete eine Erweiterung der ursprünglichen Zugangsmöglichkeiten der Verfasserin und kam dem explorativen Interesse durchaus entgegen.

In den meisten Fällen lag große Offenheit und Bereitschaft vor, sich auf das Thema einzulassen und erschöpfend Auskunft zu geben. Mit den interviewten Personen wurde vereinbart, in der Arbeit keine Namen und betriebsspezifischen Informationen unverschlüsselt weiterzugeben. Um diese Diskretion zu wahren, sollen im Folgenden inhaltliche Aussagen im Vordergrund stehen und strukturelle Erläuterungen zur Organisation nur dort angeführt werden, wenn das Wissen über den Kontext Informationen aus den Interviews verständlicher macht.

6.6. AuftraggeberInnen

Für die Arbeit liegen fünf transkribierte Interviews mit AuftraggeberInnen vor. Da für das Verständnis mancher Aussagen die Kenntnis einiger Kriterien zum Kontext hilfreich sein kann, werden die InterviewpartnerInnen mit Codes versehen, die im Folgenden erläutert werden:

A1	Geschäftsführer NGO, 35 MitarbeiterInnen
A2	Personalentwicklerin Social Profit-Unternehmen
A3	Bereichsleiter Social Profit-Unternehmen, mehr als 1.000 MitarbeiterInnen
A4	Leiter Personalentwicklung Öffentl. Verwaltung, zuständig für 700 Personen
A5	Funktion in der Verwaltung einer politischen Partei, weiblich

In zwei Organisationen aus dem Profit-Bereich (einem Unternehmen der mobilen Telekommunikation und einer Kapitalanlagegesellschaft), zu deren internen OrganisationsentwicklerInnen die Verfasserin Kontakte hat, konnten keine InterviewpartnerInnen gefunden werden, weil es lt. Mitteilung der jeweiligen Geschäftsleitung keine Konfliktbearbeitungen mit externer Begleitung im Unternehmen gäbe bzw. Konflikte durch Führungskräfte entschieden würden. Aus weiteren Gesprächen mit den Kontaktpersonen wurde jedoch deutlich, dass es in beiden Unternehmen moderierte Teamworkshops, Coaching, verschiedene Veränderungsprozesse mit externer Begleitung gibt. In diesem Rahmen werden Konflikte mediiierend bearbeitet. Es gibt jedoch keine extra ausgewiesenen Mediationen als Setting in dem Konflikte herausgenommen vom übrigen Unternehmensgeschehen mit externer Moderation bearbeitet werden. Möglicherweise wären beim Zustandekommen eines Interviews durchaus ähnliche Ergebnisse wie auch bei anderen AuftraggeberInnen sichtbar geworden.

6.7. BeraterInnen

Auch für diese Gruppe liegen fünf transkribierte Interviews vor. Analog zu den AuftraggeberInnen werden die interviewten BeraterInnen/MediatorInnen in einer Systematik dargestellt, um Zitate in der Auswertung zu kennzeichnen:

B1	Mediatorin, Juristin
B2	Psychotherapeutin, Organisationsentwicklerin, Trainerin
B3	Konfliktbearbeiter, Historiker
B4	Wirtschaftsmediator, Organisationsberater, Coach
B5	Organisationsberater, Organisationsforscher, Supervisor, Psychologe

6.8. Darstellung und Interpretation der Ergebnisse

Im Folgenden werden ausgewählte thematisch zusammengefasste Ergebnisse der Interviews dargestellt und einer weiteren Interpretation unterzogen. Die Themen wurden hinsichtlich ihres Bezugs zur Fragestellung und zum Resümee gewählt.

6.8.1. Eigene Bezeichnung der BeraterInnen:

BeraterInnen sind oft in verschiedenen Feldern tätig, so auch alle interviewten Personen. Da es einen Unterschied macht, ob jemand sich vorrangig BeraterIn oder MediatorIn nennt, wurde die Klärung der bevorzugten Bezeichnung an den Beginn der Interviews gestellt. Ein Interviewpartner aus der Gruppe der externen KonfliktexpertInnen nennt sich ganz klar „Konfliktbearbeiter“ – auch um eine Abgrenzung zum Angebot im Trainings- und Beratungsbereich zu markieren, eine andere „Mediatorin mit Spezialisierung in systemischer Aufstellungsarbeit“ und eine dritte stellt die „Psychotherapeutin“ voran, gefolgt von „Organisationsentwicklerin“ und „Trainerin“. Zu finden sind auch die drei Bezeichnungen „Wirtschaftsmediator, Organisationsberater und Coach“ ohne Abstufung. Alle interviewten BeraterInnen sind – zumindest teilweise – selbstständig tätig.

Die Bezeichnung des Berufs ist eine Möglichkeit, um KundInnen auf Leistungen aufmerksam zu machen, die nachgefragt werden könnten. Die KundInnen sind der Unsicherheit ausgesetzt, wofür sie die BeraterInnen, die MediatorInnen oder die KonfliktbearbeiterInnen zum Einsatz bringen könnten, zumal diese Berufsbezeichnungen für die meisten branchenfremden Personen nicht Teil ihrer täglichen Kommunikation sind. Möglicherweise kann nicht jede anfragende Person die

bezeichneten Tätigkeiten für sich so klar deuten wie das vermutete Portfolio einer Kleiderreinigung.

Ähnlich wie die Bezeichnung der im Rahmen von Konfliktbearbeitungen eingesetzten Verfahren eine Intervention darstellt (s.u.), ist die Berufsbezeichnung auch eine solche. Wer einen Konfliktbearbeiter kontaktiert, wird meist schon einen Konflikt parat haben, den er oder sie beschreiben kann und will. Wer eine Organisationsentwicklerin zu Rate zieht, definiert das zu bearbeitende Problem möglicherweise nicht vorrangig als Konflikt. Möglicherweise denkt man auch, dass eine Organisationsentwicklerin gar nichts über Konflikte hören möchte und belästigt sie deswegen nicht mit deren Darstellung.

6.8.2. Beschreibung von Kompetenzen und Beratungsverständnis

Alle befragten Personen können auf umfassende Kompetenzen zurückgreifen, haben mehrere Ausbildungen absolviert, verfügen über eigene Organisationserfahrung und sind seit Jahren erfolgreich selbstständig tätig. Befragt nach ihren Kompetenzen für die Bearbeitung von Konflikten in Organisationen und nach ihrem Beratungsverständnis, ergeben sich vielfältige Antworten. Zwei der befragten Personen sind eingetragene MediatorInnen nach ZivMediatG, die übrigen drei nicht und streben es auch nicht an.

Für eine MediatorIn (B1) ist ihr Herkunftsberuf als Richterin relevant, da „diese juristische Kompetenz auch in der Mediation sehr gefragt ist“, besonders in ihrer Arbeit mit Familien. „Der Quellberuf ist von großer Bedeutung bei Familienmediationen, und damit mein' ich nicht nur Trennungs-/Scheidungsmediation sondern Erbschaftsregelungen [...]“. Wichtig ist für sie „das Wissen um den Prozess und die Struktur, das empathische Mitgehen und das juristische Wissen“, ansonsten bezeichnet sie sich als „stark systemisch orientiert, sehr lösungsorientiert, sehr wohlwollend“. Für die Arbeit in und mit Organisationen nennt sie als wichtige Kompetenz „schon zusätzlich Verständnis für die Dynamik in Organisationen – die normale Mediationsausbildung deckt das nicht ab. Da muss mehr Wissen vorhanden sein, eben wie ich mir das systemische Wissen angeeignet habe. Ohne dieses zweite Standbein würde ich es mir nicht zutrauen mit Organisationen zu arbeiten.“ Da sie überwiegend im Non-Profit-Bereich arbeitet, nennt sie als Bedingung für ihre Arbeit in der gewinnorientierten Wirtschaft, dass sie „wirklich ein persönliches Anliegen der Beteiligten“ spürt und definiert ein gutes Verständnis für materielle Werte als Basis um im Profit-Bereich arbeiten zu können. Sie nennt auch eigene

Erfahrung mit der Eingliederung in Organisationen als hilfreich und eine wichtige Kompetenz. „Wenn man immer nur freiberuflich gearbeitet hat, ist es vielleicht anders sich einer Organisation zu nähern als wenn man selbst einmal in einer Organisation eingegliedert war und so dieses Biotop kennt“.

Unter der Überschrift „Begleitung von Entwicklung, Unterstützung bei Entwicklung“ subsummiert B2 ihr Angebot. Sie greift auf ihre Feldkompetenz im Sozialbereich und die Arbeit mit Kindern, Jugendlichen und behinderten Erwachsenen zurück, auf ihr Studium, ihre Psychotherapieausbildung, ihre Organisationsentwicklungs-ausbildung, ihre Organisationserfahrung und ständige Aus- und Weiterbildung. Ihr Beratungsverständnis leitet sie vom Konstruktivismus ab „weil ich wirklich überzeugt bin, dass jeder Mensch ein eigenes Konstrukt hat, und mein Auftrag als Beraterin ist, dem anderen zu ermöglichen draufzukommen was es ist.“ Sie ist überzeugt, „dass Menschen, wenn sie den richtigen Rahmen vorfinden, selber ihre Lösungen finden können“ und sieht es daher als ihre Aufgabe bei einer Mediation, den Rahmen zu schaffen. Für die Arbeit in und mit Organisationen stellt sie die Forderung nach einer hohen Fähigkeit an Selbstreflexion, um „in kritischen Situationen, wie sie Konflikte mit sich bringen, eine sehr klare Wahrnehmung meiner eigenen Kompetenzen zu haben, aber auch eine Wahrnehmung meiner Nicht-Kompetenzen“. Wichtig scheinen ihr auch Wissen über Entwicklungsprozesse in Organisationen, „vielleicht auch betriebswirtschaftlicher Hintergrund“.

Jener Berater, der sich ganz klar als „Konfliktbearbeiter“ bezeichnet, hat eine eigene Herangehensweise entwickelt, mit der er sein Beratungsverständnis bezeichnet und die er „emotionsorientierte Konfliktklärung“ nennt. Im Einverständnis mit seinen KundInnen arbeitet er auf die emotionale und die Beziehungsebene hin und nützt dazu sein Wissen aus systemischer Arbeit, themenzentrierter Interaktion, Interventionen aus der Psychoanalyse und körpertherapeutischer Arbeit. Als wichtigste und entscheidende Fähigkeit nennt er „Du musst bei dir sein und mit dir im Klaren und im Reinen sein. Das ist die beste Voraussetzung und die Grundhaltung, die man meiner Meinung nach in jeder Konfliktbearbeitung braucht.“ Zum Unterschied zur Konfliktbearbeitung im privaten Bereich müsse man bei der Arbeit im beruflich-organisatorischen Bereich „in einem höheren Ausmaß systemisch-organisatorisch denken können [...] - das heißt, du musst einfach ein Organigramm irgendwie im Kopf haben, du musst dich ein bisschen auskennen – jetzt nicht im Detail, was wird dort produziert, oder wie läuft das ab in einer Firma, aber wie funktionieren Hierarchien, was ist Aufgabe von Führungskräften, was heißt Führung? Du musst einfach in diesem wirtschafts-

systemischen Bereich vertraut sein und damit umgehen können, Wissen haben und so denken können [...]. Grundsätzlich ist es wahrscheinlich so, dass Konfliktbearbeitung in Organisationen anspruchsvoller, aufwändiger ist noch als Konfliktbearbeitung im privaten und im Zweierbereich, was das systemische Denken betrifft.“

Interviewpartner B4 kann auf langjährige Erfahrung als Wirtschaftsmediator verweisen. Seine berufliche Erfahrung davor als Führungskraft in der Wirtschaft, insbesondere auch im Ausland, hat seine Sensibilität für und sein Interesse an Konflikten und Konfliktarbeit geweckt. Die Mediationsausbildung stellt für ihn einen wichtigen, „aber nicht allzu großen Anteil an der Gesamtkompetenz des Mediators“ dar. „Die persönliche Art, die soziale Kompetenz, die Empathie [...] das halte ich für einen großen, wichtigen Teil [...] das geht bis zur Körpersprache und anderen Dingen. Die Techniken der Mediation und die Logik des Ablaufes sind dann eine wichtige Ergänzung – aber wie gesagt eine Ergänzung“. Für die Arbeit in Organisationen befürwortet er Mediationsteams mit zwei MediatorInnen, deren „doppelter Blick“ und „unterschiedliche Feldkompetenz“ eine wichtige Ressource darstellen. „Ich sehe überhaupt kein Problem, warum nicht ein Therapeut, eine Psychologin ohne besonderen beruflichen Bezug zum Thema Organisationen nicht sehr erfolgreich in so ein System hineinfragen soll und genau über diese Fragen die Dinge aufreißt.“

Als zentrale Kompetenz beschreibt B5 die Gruppendynamik, weil man in klassischen gruppendynamischen Settings lernen könne, „in unstrukturierten, verunsichernden Situationen ein Vertrauen in den Prozess zu entwickeln und in die eigenen Fähigkeiten in so einem Prozess“ und mit Konflikten angstfrei umgehen zu können. An inhaltlichen Konzepten erscheinen ihm Analysekonzepte wie jenes von Gerhard Schwarz wichtig, wobei es ihm nicht um das Herausfinden einer Zuordnung geht, sondern darum „zu sehen, dass man mit unterschiedlichen Brillen unterschiedliche Hypothesen bekommt und unterschiedliche Interventionen ableitet“. Für seine Arbeit in Organisationen erachtet er den systemischen und systemtheoretischen Hintergrund als wichtig und führt den von der Beratergruppe Neuwaldegg verbreiteten Begriff der „Beratungsarchitektur“ als nützlich an, um unmittelbar Intervention, Design und Architektur eines Beratungsprozesses darzustellen.

Bis auf eine/n der interviewten BeraterInnen erachten alle für die Konfliktbearbeitung in Organisationen besondere Kompetenzen als wichtig, die sich mit einem allgemeinen professionellen Beratungsverständnis umschreiben lassen.

Kenntnisse des Mediationsverfahrens wurden in diesem Kontext nicht als vorrangig genannt.

6.8.3. Suche und Auswahl von BeraterInnen

Wie machen es nun die AuftraggeberInnen, um für ihr Problem die jeweils geeignete externe Beratungsexpertise zu bekommen? Für die meisten sind die Berufsbezeichnungen nicht an erster Stelle relevant, weil sie sich eher auf Empfehlungen verlassen, jemanden beauftragen, den oder die sie aus anderen Zusammenhängen kennen oder weil es schon eine Liste mit BeraterInnen, Coaches, MediatorInnen in ihrer Organisation gibt.

Ein MediatorInnenteam, bestehend aus einem Konfliktforscher und einer Rechtsanwältin, wurde in einer Organisation von einem Vorstandsmitglied zur Bearbeitung eines Konflikts empfohlen. Der interviewte Auftraggeber zitiert die Empfehlung aus seiner Erinnerung: „Ich habe mal gehört die sind gut und die haben so eine grauslige Situation schon woanders geregelt. Bevor wir das jetzt arbeitsrechtlich oder sonst wie ausstreiten, seids doch so nett und probiert das.“ Derselbe Interviewpartner nennt Weiterempfehlung und Mundpropaganda als zentrale Kriterien für die Auswahl von BeraterInnen: „Der Zugang ist immer andere Leute zu fragen: wir haben eine Situation XY. Hattet ihr das in eurer Organisation auch schon? [...] Wisst ihr einen guten Unternehmensberater, wisst ihr einen guten Coach oder sonstiges?“

Neben der persönlichen Empfehlung sind für diesen Auftraggeber Referenzen wichtig, in ähnlich gelagerten Problemfeldern bereits erfolgreich gearbeitet zu haben. Kein Kriterium für die Auswahl sind für ihn formelle Ausbildungen „[...] das haben wir nie auch nur gefragt.“

Eine AuftraggeberIn (A2) erzählt von einer Referenzliste, auf der SupervisorInnen und Coaches notiert sind und die nach Abschluss eines Auftrags laufend mit Rückmeldungen aus den Betriebsstellen der Organisation ergänzt wird. Braucht jemand aus der Organisation externe Beratung, kann er oder sie bei den KollegInnen nachfragen. In ihrer Funktion als Personalentwicklerin führt A2 mit den Personen, die neu auf die Liste kommen, ein persönliches Gespräch im Vorfeld „damit ich die Person einschätzen kann und damit ich weiß, was der überhaupt will“. In dieser Organisation werden Konfliktmoderationen meist auch von den Personen angeboten, die auch als SupervisorInnen auf der Liste stehen. Seit

kurzem gibt es einen Erhebungsbogen, auf dem Ausbildungen und Qualifikationen der externen BeraterInnen angeführt sind.

Über eine Liste mit Coaches, SupervisorInnen und BeraterInnen verfügt auch Interviewpartner A4, der ebenfalls Personalentwickler ist. In seiner Organisation wird den MitarbeiterInnen professionelle Unterstützung durch externe ExpertInnen im Falle von Konflikten angeboten, wo entweder die Betroffenen selbst Kontakt zu den aufgelisteten BeraterInnen herstellen oder sie auch im Vorfeld ein Gespräch mit den PersonalentwicklerInnen führen und diese den Kontakt zu den externen ExpertInnen herstellen. Die Qualifikation der BeraterInnen auf der Liste ist von der Personalentwicklung geprüft, die Honorarfrage wurde geklärt. Die Liste ist bei der Einführung von Coaching in die Organisation in der ersten Hälfte der 90iger entstanden und wird ergänzt und verändert. Neu hinzukommen können BeraterInnen, wenn sie von einem/r MitarbeiterIn explizit genannt werden oder wenn sie sich selbst bewerben und die erste Hürde meistern: „Da gibt es auch einen Test sozusagen – also einen Erstauftrag, und wenn der unseren Erwartungen entspricht – wobei mit uns meine ich eher den, der sozusagen dieses Instrument in Anspruch nimmt, wenn das passt, dann wird er in die Liste aufgenommen.“

Die meisten der interviewten AuftraggeberInnen haben selbst eine Coaching-, Organisationsentwicklungs- oder Mediationsausbildung absolviert oder sind gerade mitten drin. Beim Interviewpartner A3 war ein Kriterium für die Auswahl von zwei MediatorInnen, dass er sie als Kolleginnen aus einer Ausbildung kannte und das auch bei der Auftragsklärung thematisiert und als zu beachtender Umstand definiert wurde: „Also das war eher das Problem für eine der beiden, dass sie gesagt haben sie kennen mich, und dann müssen sie mich auch mediieren.“

Als wichtigstes Kriterium für die Auswahl nennt A5 die Kompatibilität mit der Organisationskultur. Die Interviewpartnerin ist schon lange für ihre Organisation tätig und hat im Laufe der Jahre eine Liste mit Personen erstellt, denen sie diese Kompatibilität attestiert, mit denen sie Gespräche geführt hat und deren Spezialgebiete sie kennt. Die Spezialisierung geht teilweise sehr weit in die Tiefe, z.B. „Konfliktmoderation, aber eher nur mit sehr kleinen Gruppen“. Auch für A5 sind die Methoden, die eine BeraterIn zum Einsatz bringt, kein primäres Kriterium. In ihrer Liste gibt es „ein, zwei Namen, die speziell nur als MediatorInnen drinnen stehen [...] die meisten sind breiter im Angebot“. Als einzige InterviewpartnerIn erwähnt A5 das Kriterium „Geschlecht“ als für die Auswahl relevant, nicht nur für sie, sondern auch für ihre internen KundInnen.

Die meisten AuftraggeberInnen verlassen sich also auf Empfehlungen, auf ihre persönlichen Einschätzungen, weniger auf formale Qualifikationen. Die BeraterInnen beschreiben ähnlich, wie sie zu Erstkontakten und neuen KundInnen kommen:

„Reine Mundpropaganda – also nur Empfehlungen. Also, es ruft mich irgendwer an und sagt: ‚Ich habe von Ihnen gehört, wir haben da ein Problem, können Sie sich das anschauen?‘“

„Immer über Mundpropaganda [...] doch einige Anfragen über Internet auch. Also nicht über Mundpropaganda, sondern eben über diesen Weg, das hat mich eigentlich verblüfft.“

Ein Berater arbeitet als Trainer für zwei große Seminaranbieter in Deutschland und erhält seine Anfragen über diese Schiene.

Niemand aus dem Kreis der Interviewten betreibt aktive Akquisition. Für die Auftragsklärung kann das bedeuten, dass die Anfragenden schon einmal von jemandem gehört haben, was der/die Beraterin anbietet bzw. in einem ähnlich gelagerten Fall angeboten hat. Das erscheint insofern von Interesse, als die Herangehensweise, die Hintergründe, die Methoden möglicherweise im Erstgespräch nicht genauer erörtert werden, weil durch die Empfehlungen ein Teil dieser Klärung bereits anderweitig ausreichend passiert ist und nicht um den Kunden/die Kundin mittels Selbstpräsentation geworben werden muss. Der Überweisungskontext, die Empfehlung der Beraterin/des Berater gestaltet die Anfangssituation einer Beratung oder einer Mediation mit. Eine erste Frage am Telefon, die eine Beraterin in einem Interview nennt: „Wer mich empfohlen hat, weil ich dann weiß, aus welchem Kontext die Leute kommen. Kommen sie, weil sie bei mir Systemaufstellungen gemacht haben, oder waren sie bei mir in Mediation.“

6.8.4. Auftragsklärung und „Problempäsentation“

Wenn es um Beratung von Organisationen und insbesondere um die Bearbeitung von Konflikten geht, haben AuftraggeberInnen eine Flut von Informationen zu sortieren und BeraterInnen diese für sich zu ordnen, um sich der Klärung des Auftrags zu nähern und ein nützlich erscheinendes Design für die Zusammenarbeit zu finden. Am Anfang eines Beratungsprozesses begegnen einander Personen, die zunächst nicht aufeinander abgestimmte Vorstellungen davon haben, was sie voneinander erwarten.

B1 kennt Erstbeschreibungen wie „Es gibt ein Problem in der Abteilung“ oder „wir wollen was für unser Klima tun“. Ganz selten wird Mediation direkt angefordert, oft wird Supervision angefragt, wenn es um Mediation geht. Wenn schon eine bestimmte Art der Konfliktbearbeitung wie Mediation am Telefon angefragt wird teilt sie mit „dass Mediation nur mit Zustimmung aller Beteiligten geht, sie müssen freiwillig daran teilnehmen. Das heißt ich kann nur mit den Betroffenen klären, ob Mediation das richtige ist.“

Eine andere Beraterin zitiert Anfragen, bei denen sich später herausstellte, das es um die Bearbeitung von Konflikten ging: „Wir brauchen unbedingt eine Teamentwicklung oder: könnten Sie meinen Mitarbeitern nicht ein Seminar zum Thema Motivation anbieten oder: bei uns gibt es einen Mobbingfall, könnten Sie uns da nicht begleiten.“

Eine Erfahrung eines Interviewten: „Oft wird Mediation angefragt und es stellt sich heraus, dass der Anfrager eigentlich ein persönliches Problem mit einem Konflikt hat, der die Beteiligten gar nicht so schockiert.“ (B4)

Die Schwierigkeit der Auftragsklärung, zugleich eine mögliche Weichenstellung für das weitere Vorgehen, illustriert die Beschreibung einer BeraterIn, die sich vorrangig als Mediatorin bezeichnet (B1). Sie hat für manche Anfragen aus Organisationen die Bezeichnung der „vergifteten“ Aufträge gefunden: „Wo es hinter dem offiziellen Auftrag einen versteckten Auftrag gibt. Also man soll z.B. einen Konfliktworkshop machen oder klären ob Mediation nötig ist und im Hintergrund wäre eigentlich der Auftrag eine schwache Führungskraft quasi zu ersetzen – also Entscheidungsstärke zu ersetzen und etwas auszuhandeln, was in Wirklichkeit nicht auszuhandeln ist, sondern was von der Führungskraft entschieden werden müsse.“ Für eine Mediation sieht sie in dieser Organisation keine Möglichkeit, sie gibt dem/der AuftraggeberIn Feedback und empfiehlt eine andere Vorgehensweise, für die sie sich dann nicht als BeraterIn anbietet. Beraterische Unabhängigkeit zeigt sie, indem sie klare Grenzen zieht: „Es gibt ja überhaupt die Möglichkeit, auch als Mediator oder Mediatorin auszusteigen. Das im Bewusstsein zu haben, ist sehr wichtig.“

Wie bezeichnen die AuftraggeberInnen das Problem, für das sie eine Lösung haben wollen beziehungsweise wie formulieren sie ihre Aufträge? Sie leisten ihrerseits Vorarbeit, stellen Diagnosen und erarbeiten eine Problemdefinition, so wie A1 versucht, gemeinsam mit seinen LeitungskollegInnen auszuloten, was das Problem

sein könnte: „Wir haben hier ein Strukturproblem oder: das funktioniert nicht, weil zwei Leute nicht miteinander können oder weil eine Person ihre Aufgabe nicht erfüllt wie es sich eine andere Person vorstellt. Wir erarbeiten eine relativ genaue Problemdefinition bereits intern und nehmen das als Grundlage für Auswahl- und Auftragsgespräche heran.“ Der Interviewpartner ist selbst Mediator, in beraterischen Belangen erfahren und weiß um die Gefahr der Einschränkung durch eine intern erstellte Diagnose: „[...] vielleicht mit Anführungszeichen der Vermutung, aber wir bieten eine Diagnose an und äußern vielleicht auch noch begründete Zweifel an der Diagnose oder zumindest versuchen wir das zu tun.“

Hier ist die beraterische Kompetenz gefragt, um einerseits die Vorarbeiten der KundInnen zu würdigen, andererseits aber auch bereit zu sein, alles wieder in Frage zu stellen. Hier ist es auch von Bedeutung, mit welcher Verfahrenslandkarte und mit welchem Methodenset die herbeigeholten ExpertInnen unterwegs sind und wie groß ihre Bereitschaft zu hinterfragen ist, sowohl das Hinterfragen ihrer eigenen Hypothesen als auch der Problempräsentation der KundInnen, insbesondere wenn mögliche AuftraggeberInnen dabei mit unangenehmen Fragen konfrontiert würden, was insbesondere dann passieren kann, wenn Führungskräfte ihre Anteile an Konflikten nicht sehen. Wie das Interview mit B3 zeigt, braucht es Mut und Sicherheit als BeraterIn auf die Anfrage einer Führungskraft zur Bearbeitung eines Konfliktes zweier MitarbeiterInnen zu antworten: „Wissen Sie, aus meiner Erfahrung heraus ist es so, dass Konflikte und Kommunikation Führungsaufgabe sind, das kann nicht das Problem von zwei Mitarbeitern sein.“ Er ergänzt: „Bei 98 % aller Konfliktbearbeitungen, die ich mache, ist zumindest die nächst höhere Führungsebene mit dabei – weil die ist dafür verantwortlich – für das Klima in einem Team, für die Kommunikation in einem Team und dafür wie Konflikte angesprochen, verarbeitet, verdrängt, negiert oder sonst wie werden – also wie mit Konflikten umgegangen wird.“

Klare Auftraggeberpositionen vertritt auch Interviewpartnerin A2: „Aus meiner Sicht ist es wichtig zu sagen, welches Ziel wir verfolgen, warum da überhaupt jemand eingeladen wird, was wir wollen und was rauskommen soll bei diesem Prozess. Dann ist es mir wichtig einen kurzen Umriss zu kommunizieren, damit der oder diejenige sich vorstellen kann, wer sind wir überhaupt, [...] aber auch was wir uns vom Berater, von der Beraterin, vom Coach erwarten.“

In einem konkreten Fall schilderte Auftraggeber A3 „[...] ich habe gewusst, es geht um einen Konflikt [...]. Ich habe es wahrscheinlich als sehr persönlichen Konflikt, in

der Art und Weise wie die zwei Damen miteinander kommuniziert haben, beschrieben.“

A4 und seine MitarbeiterInnen führen in ihrer Funktion als PersonalentwicklerInnen vor der eigentlichen Kontaktaufnahme mit den externen BeraterInnen organisationsintern Gespräche mit den anfragenden internen KundInnen. Sie lassen sich das Problem näher erklären, versuchen ein Ziel für die Beratung zu definieren und geben dann einen Kommentar ab, was aus ihrer Sicht Coaching, Teamentwicklung oder Supervision leisten könnten. „Ich stelle interessanterweise fest, dass wir sehr oft mit dem Wunsch nach Supervision und Coaching konfrontiert werden und es werden uns zuerst einmal ‚harmlosere‘ Gründe vermittelt, warum das notwendig ist. Sehr viele Gespräche beginnen so, dass jemand meint, man muss die Abteilung neu strukturieren, es gibt neue Aufgaben, neue Personen, wir hätten da gerne externe Unterstützung, Teamentwicklung oder Teamsupervision. Beim näheren Nachfragen stellt sich dann doch sehr oft heraus, dass es in Wahrheit um Konflikte geht. Ich interpretiere das so, dass es ein gewisses Misstrauen gibt innerhalb einer Organisation, direkt mit dem Wunsch einen Konflikt zu bearbeiten an die Personalentwicklerin heranzutreten.“ Erst nach dieser Beratung und Vorselektion, möglicherweise auch einer Neudefinition des Problems führt die Kundin/der Kunde ein Gespräch mit BeraterInnen von der Liste, die in der Organisation aufliegt.

Auch eine andere Interviewpartnerin, A5, die in einer ähnlichen Funktion wie A4 in der Organisation tätig ist, leistet interne Beratungsarbeit, geht in die Abteilung, hört sich das Problem an, nimmt eventuell als Beobachterin an einem Meeting teil, trifft eine Einschätzung und überlegt auch schon, welche externe Beratungsleistung unterstützend sein könnte. Sie unterbreitet den anfragenden Personen ihre Vorschläge für Begleitmaßnahmen und stellt in weiterer Folge selbst den Kontakt zu den potentiellen AuftragnehmerInnen her. In dieser Organisation gibt es auch interne KonfliktexpertInnen, KollegInnen die eine Coaching- oder Mediationsausbildung haben. Von Fall zu Fall übernehmen sie die Konfliktbearbeitung, wenn Scheu besteht, dass etwas nach außen dringen könnte „[...] und da ist es einfacher, die interne Beratung zu holen, aus der dann aber manchmal auch eine externe wird, das ist ganz unterschiedlich“.

Neben der Auswahl der BeraterIn scheinen die Problempräsentation und der weitere Prozess der Auftragsklärung Angelpunkte für den weiteren Beratungsprozess zu sein. Es liegt in der Verantwortung der BeraterInnen, die Balance zu finden

zwischen ausreichender Offenheit, um möglichst viele relevante Informationen zu sammeln, und dem Schließen des Klärungsprozesses, um die Komplexität in einem bearbeitbaren Ausmaß zu halten. Die BeraterInnen sind es auch, die aus einer an dieser Stelle des Prozesses großen Zahl an Optionen, was das Thema sein könnte und wie es zu bearbeiten wäre, eine auswählen und anbieten, möglicherweise auch mehrere auswählen und anbieten, wenn sie den KundInnen zumuten wollen, selbst diese Entscheidung für den Prozess zu treffen. Diese Optionen müssen benannt, mit Begriffen gekennzeichnet werden und bestimmen den weiteren Verlauf der Beratung. „Ich denke, es ist die Auftragssituation eine sehr wesentliche, wo dann auch gesagt wird, dass Mediation womöglich nicht das Mittel ist.“ (A2)

6.8.5. Begriffe, Bedeutungen, Unterschiede

Wie oben ausgeführt, werden in der Literatur verschiedene Begriffe für die Bearbeitung von Konflikten in Organisationen durch externe ExpertInnen teilweise synonym genützt. Das bildet sich auch in der Praxis ab. Jede/r GesprächspartnerIn hat eine eigene Begriffslandkarte, deren Koordinaten ihr oder ihm mehr oder weniger bewusst waren. Dazu gibt es Begriffslandkarten, die in Organisationen vorherrschen können. Die Deutung und die Verwendung der Begriffe sind unter anderem von der Organisationskultur, den Erfahrungen der Organisation bzw. einzelner Mitglieder mit bestimmten Begriffen, von diversen Publikationen, gesetzlichen Änderungen, Ausbildungsangeboten und auch von Trends in der Beratungsszene abhängig.

In den Interviews mit den **AuftraggeberInnen** wird die unterschiedliche Praxis des Umgangs mit Begriffen für Konfliktbearbeitungen in Organisationen deutlich. Manchmal werden diese bewusst als Intervention eingesetzt, bewusst oder unbewusst vermieden bzw. durch andere, scheinbar verträglichere, ersetzt. Oft wurde im Verlauf der Interviews über die eigenen Bilder zu den Begriffen reflektiert.

A1, ein Jurist, schildert, wie sich der Inhalt des Begriffs Mediation für ihn verändert hat: „Ich kannte die Begrifflichkeit Mediation nur für höchst eskalierte Konfliktsituationen. Ich wäre früher nie auf die Idee gekommen, eine Alltagserscheinung – wer viel miteinander arbeitet, da gibt's halt auch irgendwann Brösel – als Konflikt zu begreifen, den man mediativ lösen könnte. Das wäre außerhalb meines Denk- und Sprachansatzes gewesen.“ Er bringt zum Ausdruck, dass die Einführung des ZivMediatG in Österreich zu einem vermehrten Angebot von Ausbildungen und einer häufigeren Verwendung des Begriffs geführt hat. Eine für die Bearbeitung eines

Konflikts in einem Leitungsteam beauftragte Beratung nennt er „ganz klar Beratung und nicht Konfliktlösung – selbst mit meinem heutigen Mediationswissen würde ich in der Situation nicht nach Mediation rufen.“ Das zitierte Mediationswissen entstammt einer Ausbildung, von der er erzählt: „Ich bastle mir gerade meine eigene Vorstellung von Mediation zurecht, aus einem sehr unterschiedlichen Definitionsangebot, das wir von verschiedenen AusbilderInnen bekommen. Ich bin gerade bei der Wertsuche – wo würde ich meinen Mediationsbegriff begrenzen – da bin ich noch nicht ganz fertig.“ Möglicherweise ist dieses Ringen um eine Begriffsdeutung Teil des Mediationskonzepts. Der Interviewpartner fasst zusammen, wofür er „nach heutigem Wissen Mediation einsetzen würde: ein Konflikt der mit normalen Gesprächen zwischen den einzelnen Konfliktbeteiligten nicht lösbar ist, also etwas das mit Streit eher zu definieren ist als mit Meinungsverschiedenheit. Dinge, die nicht im normalen Alltag ausdiskutierbar sind“.

Das was hier über Mediation gesagt wird, beschreibt diese als moderierende Kraft, die in Situationen emotionaler Angespanntheit und der Bereitschaft, einen Konflikt weiter zu eskalieren zum Einsatz kommen kann. Die Situationen, die A1 als Fälle schildert, sind Mediationen zwischen jeweils zwei Personen: „[...] zwei totale Streithanseln, die völlig unterschiedliche Positionen haben werden durch MediatorInnen freundlich gezwungen sich mit der Position des anderen auseinanderzusetzen und dabei kann man eventuell mit Teilübereinstimmungen oder Temporärlösungen oder zukunftsorientierten Eventuallösungen zu Ergebnissen kommen.“ Eine dieser Mediationen wurde von den AnbieterInnen als „Power-Mediation“ bezeichnet, der Interview-Partner nannte es „ein stark direktives Eingreifen“, das es möglich machte „plötzlich unter offensichtlich wirksamen und noch erträglichem Zwang sich wirklich zähneknirschend auf eine Vereinbarung einzulassen [...] es war dann irgendwann nicht mehr wesentlich, ob das jetzt gerecht war oder nicht.“ Im zweiten von A1 geschilderten Mediationsfall wurden ganz andere Methoden zum Einsatz gebracht, der Prozess stand im Vordergrund, „viel weniger scharf auf ein Endergebnis fokussiert“. Beide MediatorInnen bezeichnet er als erfahren, sodass sie „relativ rasch erkannt haben, was für die Situation passt“.

Um eine Abgrenzung der Begriffe (Organisations)-Beratung und Mediation gefragt, erklärt A1 aus der Position des Geschäftsführers: „Beratung tut was ich will und bringt seine professionelle Kompetenz, aber unter von mir vorgegebenen - auch Subzielsetzungen - ein und nimmt zur Kenntnis, wenn ich etwas nicht will und hat eine Alternative zur Verfügung. Er ist also sehr viel stärker meinem – von mir als

Auftraggeber vorgegebenen – Ziel in allen Abfolgeschritten verpflichtet. Bei Mediation ist der Auftrag ein Ergebnis – der Konflikt hat gelöst zu sein oder soll gelöst sein – und ich würde jede Art von Einmischung über Methodik, Zwischenziele und Vorgehensweise als unzulässige Einmischung empfinden [...] dem Mediator gebe ich sehr viel mehr Prozesssteuerungs-, Zwischenergebnis- und Methodikverantwortung als ich sie einem Berater gäbe.“ Möglicherweise mit der Brille des Juristen betrachtet, formuliert er den „zentralen Unterschied von Mediation zu jeder anderen Form der Konfliktregelung, dass ich als Betroffener das Ergebnis selbst mitsteuern kann“. Als perfektes Setting für Mediation bezeichnet er „zwei Leute, die aus nachvollziehbaren, ethisch einwandfreien Gründen etwas völlig Unterschiedliches zum gemeinsamen Besseren wollen“ und hält auch sie für eine geeignete Methode wenn es Auffassungs- und Zugangsunterschiede gibt, in Weiterentwicklungsfragen, Streitsituationen mit einer hohen Beweislage und hohem Emotionalanteil“. Das juristische Bezugssystem in dem sich A1 bewegt, zeigt sich in Formulierungen wie „nicht geeignet für Fragestellungen, die eine ganz klare und sehr strafrechtliche Sanktion brauchen, um Gerechtigkeit wiederherzustellen.“

In einer anderen Organisation werden von der Personalentwicklerin (A2) die Begriffe Supervision, Konfliktmoderation und Mediation als im Unternehmen gebräuchliche aufgezählt. „Wobei bei Mediation der Konflikt schon sehr breit und intensiv sein muss, und sich aus unserer Sicht wirklich über eine größere Gruppe hinziehen, dass Mediation auch angesprochen wird“, macht sie eine Differenz. Diese Konflikte werden im Leitungsteam besprochen, dort wird die Möglichkeit einer Mediation abgewogen. Ein als Mediation bezeichnetes Verfahren wurde in der Organisation einmal zum Einsatz gebracht. Den Unterschied zu einer Konfliktmoderation beschreibt A2: „Mediation ist aus meiner Sicht von vornherein eine enge Methode und eine Methode, die eben in ganz bestimmten Schritten abgefolgt ist und diese bestimmten Schritte sind einfach eingehalten worden. Da war wenig Spielraum im gesamten Konfliktbearbeitungsprozess [...]. Ich war nicht wirklich recht begeistert, muss ich sagen, weil zu wenig Dialog da war [...].“ Der Grundsatz der Freiwilligkeit wurde vom beauftragten Mediator nicht thematisiert, „in Wahrheit haben wir das einberufen“. A2 setzt voraus, dass BeraterInnen, die sie mit Moderationen beauftragt, mit nicht im Vorfeld bekannten Konflikten umgehen können und sagt über Moderationen z.B. von Führungskräfteklausuren: „Natürlich wird es Probleme geben und wenn es Probleme gibt, dass dann etwas damit gemacht wird und nicht stehen bleibt.“ Noch einmal verstärkt: „Ich glaube, dass es einfach wichtig ist, dass Coaches, die ein Team oder eine Führungskraft begleiten,

dass die einfach auch Konfliktmoderationen geben können und dass sie mit Konflikten/Teamkonflikten gut umgehen und die auch in eine Form bringen“.

Der Interviewpartner A3 erzählt, dass er beim Vorschlagen von Beratungsangeboten sich über das Ansprechen von Coaching – das breite Akzeptanz genießt – der Erklärung von Mediation annähert. „Ich habe Coaching gesagt, weil ich nicht gleich Mediation sagen wollte. Die waren ein klarer Fall für Mediation – aber als ich es das erste Mal angedeutet habe, habe ich Coaching gesagt [...]. Wenn sie sagen, sie sind bereit ein Coaching zu machen, würde ich in ihnen in weiterer Folge sagen, dass Coaching meiner Meinung nach nicht die ideale Form ist, sondern dass es da eine andere Variante gibt, die heißt Mediation und die schaut so und so aus.“

Diesen Prozess der internen Aufbereitung identifiziert A3 (der auch Mediator ist) als „wesentlichen Punkt, warum es in Unternehmen nach wie vor selten zu Mediationen kommt – weil das Bewusstsein, was Mediation kann, sowieso nicht wirklich vorhanden ist - und weil es einen ziemlichen Aufwand bedeutet, so einen Prozess zu machen. Die Vorbereitung – und dann den Prozess selbst.“ Die Unterschiede von Mediation zu anderen Formen der Konfliktbearbeitung wie z.B. Moderation zu benennen, bezeichnet A3 als schwierig. „[...] weil viele Methoden unter anderen Beratungs- und Begleitungssituationen ähnlich verwendet werden. Der Unterschied war aber schon, dass die Struktur sehr bewusst gemacht worden ist [...], aber auch der Fokus der MediatorInnen, wirklich bei diesem Konflikt zu bleiben [...]. Also, im Prinzip kann ich sagen, wenn ich einige Moderationsmethoden kann und weiß, wo der Prozess hinführen soll, dann werde ich auch mediiieren können, das sag ich jetzt einmal so salopp.“

In der Organisation von A4 wird externe Unterstützung bei der Bearbeitung von Konflikten unter den Bezeichnungen Supervision, Coaching, Teamentwicklung „und zum Teil natürlich auch im Rahmen von Seminaren“ angeboten. „Die Übergänge zwischen Coaching und Supervision sind in der Realität fließend und die Unterschiede zur Mediation – die wir ja explizit nicht anbieten – sind ebenso fließend. Ich bin überzeugt davon, dass sehr viele Teamentwicklungsprozesse auch einen Mediationscharakter haben, dass sehr viele Supervisionen einen Mediationscharakter haben und Coachinganteile beinhalten.“ Methodische Unterschiede werden selten thematisiert. „Und ich muss sagen, dass ist den Kunden auch vollkommen wurscht.“ Auf die Frage, ob die Verwendung des Begriffes Mediation nützlich sein könnte, meinte der Interviewpartner: „Das ist sicher keine Notwendigkeit. Wenn die Instrumente, die wir anbieten, passen, warum sollten wir

ihnen einen anderen Hut aufsetzen? Das trägt, glaube ich, nicht zum besseren Funktionieren bei.“

Früher war der Mediationsbegriff für A4 durch Erfahrungen aus Konflikten zwischen Bürgerinitiativen und Politik negativ konnotiert. „Das ist der Versuch sozusagen der Mächtigen irgendetwas durchzusetzen ohne die anderen komplett zu verärgern und in einem gewissen Randbereich auch Kompromisse anzubieten – aber nicht wirklich.“ Erst in weiterer Folge, bei der Begegnung von Mediation in anderen Kontexten, z.B. im privaten und familiären Bereich und auch in der Wirtschaftsmediation, adaptierte der Interviewpartner sein Bild „wahrscheinlich weil dort das Ungleichgewicht zwischen den Akteuren nicht so groß ist.“

A4 macht die Erfahrung, dass versucht wird, die Bezeichnung „Konflikt“ zu vermeiden: „[...] unterhalten wir uns über Ziele, unterhalten wir uns über Kooperation und über Zusammenarbeit und dann wird der Konflikt auch verschwinden, sprechen wir ihn nur nicht direkt an – das ist so mein Eindruck.“

In der Organisation von A5 schließlich werden seit der Einführung eines internen Bildungskonzeptes im Jahr 2002 die Begriffe Supervision, Coaching, Konfliktmoderation und Mediation verwendet und diesen auch bestimmte Verfahren und Settings zugeordnet. „Wenn wir von Konfliktmoderation reden, dann geht es meistens um Bezirksgruppen, die meistens gruppendynamische Konflikte haben, die aber in politische Themen verpackt sind und wo wir dann externe Berater organisieren und das dann als Konfliktmoderation bezeichnet wird, weil das bei uns der angenommene Begriff ist gegenüber Supervision. Supervision löst Angst und Vorsicht aus.“ Nicht in der Verwaltung, dort wird Supervision sehr wohl genutzt. Coaching wird als „Lieblingsbegriff“ quer durch alle Bereiche der Organisation bezeichnet. „Coaching – glaube ich – steht jetzt für präventive Konfliktmaßnahmen. Wenn eine Bezirksgruppe eine Konfliktmoderation beantragt, dann ist der Konflikt schon sichtbar, spürbar, greifbar, man redet schon vom Konflikt. Wenn wir Coachings empfehlen, dann ist das zeitlich früher [...]“ „Mediationsaufträge vergeben wir, wenn es brennt oder schon gebrannt hat. Also, es ist schon etwas eskaliert und dann kommt die Mediatorin.“ Als eskaliert wird ein Konflikt in dieser Organisation gesehen, wenn „nicht mehr verdeckt sondern hörbar Streit ausbricht in einer Gruppe, wenn es Austritte gibt oder diese angedacht werden, wenn das Schiedsgericht eingeschaltet wird [...]. Mediation ist so ‚es ist schon eskaliert‘. Ja, ich glaube, wir verwenden den Begriff wirklich erst, wenn es so ein sichtbarer Konflikt ist, wenn sie sich anbrüllen oder total verletzend sind gegenseitig, sich

beschimpfen [...]“ Für weniger lautstarke Konflikte, bei denen sich die Beteiligten möglicherweise still blockieren, wird Coaching empfohlen, wobei die Interviewpartnerin meint „das ist zum darüber Nachdenken, aber das wird mir selber jetzt erst bewusst, dass wir es so handhaben“.

Aus der gelebten Praxis der Organisation formuliert A5: „Die Mediation begreifen wir als das aktiv Intervenierende. Also Konflikt, Konfliktbeschreibung und dann aktiv intervenierend auch im Sinne von aktiver Empfehlung über weitere Prozessschritte. Das Coaching begreifen wir eher als das Beobachtende, Begleitende, das Zuhörende – ohne diesen aktiven Empfehlungspart.“ A5 meint, dass diese Beschreibungen mit den „offiziellen und gültigen“ nicht kompatibel wären, aber dass es bei ihnen „gewachsen“ wäre und meint: „Am Schluss ist ja alles alles.“

Die Einführung der Begriffe und des damit verbundenen Angebots der externen Konfliktbearbeitung in die Organisation kann als Intervention verstanden werden und hat Veränderung bewirkt: „Seit es diese Begriffe gibt, lernen wir mit Konflikten umzugehen.“ A5 wird wie oben beschrieben in ihrer Funktion als Personalentwicklerin und als Bildungsbeauftragte als interne Beraterin geholt, wenn es Konflikte gibt, weil die Konfliktbearbeitung mit externen BeraterInnen unter dem Dach der Bildung Platz findet. Ähnlich wie in der Organisation von A3 findet eine schrittweise Annäherung statt, bei der zu Beginn bestimmte Begriffe wie in diesem Fall sogar Coaching und Mediation nicht eingesetzt werden, sondern erst einmal die Bildungsbeauftragte befragt wird. „Ich überlege mehr als noch vor drei Jahren, mit welchem Begriff ich agiere und greife auch öfter als vor drei Jahren zum Begriff Coaching, weil er der unverfänglichere ist.“

Auf der anderen Seite ist es ähnlich: die Art, wie **BeraterInnen** durch ihre Deutungen von Begriffen eine Realität definieren, bestimmt den weiteren Prozess. Je nach „Schule“ ist es ihnen mehr oder weniger wichtig, ihre Beratungsleistung mit einer bestimmten, wiederkehrenden Bezeichnung zu versehen, die das Versprechen einer klaren „Produktbeschreibung“ in sich trägt. In den Interviews beschreiben die befragten BeraterInnen eher individuelle als standardisierte, ähnliche strukturierte Vorgehensweisen bei der Konfliktbearbeitung.

Auf die Frage nach dem Umgang mit einer Anfrage, in der die Beratungsleistung, z.B. Supervision, bereits formuliert wird, antwortet B5: „Was ich nicht mache, ist aufklären worum es sich jetzt wirklich handelt. [...] Ob sie es Supervision, Organisationsentwicklung, Moderation oder wie auch immer nennen, halte ich für

irrelevant und ich finde es auch unangemessen, die dann irgendwie darüber aufzuklären: Nein, das ist ja gar nicht Organisationsentwicklung [...]. Sie sollen es nennen, wie sie wollen. Und sonst geht es natürlich darum zu explorieren, was der Hintergrund ist.“ Relevant wird die Bezeichnung für ihn erst dann, wenn damit auch ein klares Vorgehen gemeint ist. „Für mich ist der Riesenunterschied zum Beispiel zwischen Supervision und Organisationsberatung, dass das Thema Entscheidung am Zettel steht. In Organisationen sehr häufige und für BeraterInnen schwierige Situationen beschreibt er „wenn im kleineren Setting, bei einem Konflikt zwischen zwei Personen, sehr konkrete Entscheidung zu treffen sind, die aber auch Relevanz für die Organisation haben. [...] Wenn in Supervisionen zum Beispiel Entscheidungen getroffen werden und man auf einmal draufkommt, da sind gar nicht die richtigen Leute da oder da wird etwas entschieden und eigentlich müsste man die nächste Ebene mit einbeziehen. Das erlebe ich oft in Supervisionssettings – dass man an die Grenzen stößt.“ Im Blick auf Mediation meint er: „Das was ich noch problematischer finde und was auch mit der Mediation [...] zu tun hat und auch mit der Supervision – sind vorgegebene Settings. Für mich ist ein Unterschied zwischen Supervision und Mediation auf der einen Seite und Organisationsberatung auf der anderen Seite, dass Supervision zum Beispiel immer ein klares Setting hat. [...] Auch bei der Mediation gibt es für mich ein bisschen diesen klaren Ablauf, die fünf Schritte der Mediation, die glaube ich hilfreich sind, um ein Modell zu haben wie man vorgeht. Aber manchmal ist es klug – und das ist, was glaube ich Berater gut können – ganz spezielle Vorgangsweisen für jedes Projekt neu zu erfinden. Welche Settings hat man, wo arbeitet man mit denen gemeinsam, wo braucht man Einzelsettings und wo die gesamte Organisation und wie kann man das in eine gute Dramaturgie hineinbringen. Das können, glaube ich, eigentlich nur Leute mit Organisationsentwicklungs-Erfahrung oder Organisationsentwicklungs-Blick oder einer Organisationsberatung als Hintergrund. Da stoßen Supervisoren und [...] Mediatoren an ihre Grenzen. Es gibt genug Leute, die es dann trotzdem können, aber es lehrt einen das Mediationskonzept nicht. Noch einen relevanten Unterschied formuliert B5, indem er als „Paradebeispiele für Mediation so ganz klare Zwei-Personen-Interaktionen, Scheidungen, wenn zwei Leute auseinander gehen“ nennt. „Dann macht es schon Sinn zu schauen, wie können die zwei miteinander auskommen.“ „[...] da können die beiden Parteien miteinander, haben sie alles was sie brauchen. Genauso wie das sich trennende Paar alles hat, was sie brauchen. In einer Organisation ist das der Ausnahmefall. [...] weil sie eben aus mehr Akteuren besteht. [...] Man muss das auseinander halten: wo sind strukturelle Schwierig-

keiten und wo liegt es daran, dass zwei Menschen ein Missverständnis miteinander haben.“

Auch B3 bekommt Anfragen bezüglich Mediation, „wahrscheinlich weil Mediation eine Modeerscheinung und ein Modebegriff ist“. Wenn er seine Arbeit definiert, wählt er nicht den Weg über Begriffe, sondern versucht sein Verständnis von Konflikten und Konfliktbearbeitung transparent zu machen. Für ihn führt der große Bogen seiner Konfliktarbeit über das Verstehen zum Klären und weiter zum Planen. „Für mich ist wirklich gute Konfliktbearbeitung eine Kunst und da denke ich mir, das kann man bis zu einem Grad lernen und bis zu einem gewissen Grad nicht.“ Jenseits von Phasenmodellen und Verträgen heißen die Eckpfeiler seiner Konfliktarbeit: „[...] Kontakt haben, Verstehen, Akzeptieren und Konfrontieren und dann natürlich, weil sonst wäre es keine Mediation, vermitteln.“

B2, die sich explizit nicht als Mediatorin bezeichnet, sondern u.a. als Organisationsentwicklerin, gibt an, sich mit ihren KundInnen weniger über Definitionen von Beratungsleistungen auseinanderzusetzen als über das zu lösende Problem und das gewünschte Ergebnis. „Dann würde ich mit ihm ein Gespräch führen, um zu klären, was es wirklich ist, vielleicht um auf verborgene Geschichten mit ihm draufzukommen [...]. Die Bearbeitung von Konflikten gehört auch in ihrer Arbeit zum Alltag. Nach dem Anteil der Konfliktarbeit an ihrer Arbeit antwortet sie: „Also im Grunde denke ich mir schon mehr als die Hälfte, also bis auf die ganz klar geplanten Personalentwicklungsgeschichten [...].“

B1, die Mediatorin, erwähnt von der Arbeit in Organisationen, dass Konfliktbearbeitung in Settings mit Leitung und Teammitgliedern eher als Konfliktworkshop oder Supervision bezeichnet würden. Es würde kein Mediationskontrakt geschlossen, „selbst wenn es inhaltlich genau dasselbe ist“.

D Resümee – Diskussion und Ausblick

Noch vor einigen Jahren, vor der Ankündigung und Einführung des ZivMediatG in Österreich, wurde im Kreis von OrganisationsberaterInnen (OrganisationsentwicklerInnen) keine Diskussion über Mediation geführt. Es war selbstverständlich, dass die Bearbeitung von Konflikten in Organisationen Teil der Arbeit von BeraterInnen ist - soweit sie für Organisationen arbeiten und sich nicht als klassische FachberaterInnen definieren, die über die inhaltliche Expertise hinaus keinen Beratungsauftrag wahrnehmen. Auch in einer aktuellen Ausgabe des im deutschen Sprachraum wichtigen Fachmediums „OrganisationsEntwicklung“ werden Konfliktbearbeitungen unter den Kernleistungen der Organisationsentwicklung angeführt (Glatzel/Nagel, 2006).

Die Möglichkeit, eine Beratungsleistung wie die Mediation als eingetragene/r MediatorIn quasi mit ministerieller Empfehlung anzubieten, schien für viele Menschen in beratenden Berufen reizvoll, sodass die Liste binnen kurzer Zeit auf mehrere tausend Namen anwuchs. Es entstand ein vielfältiges Angebot an Aus- und Weiterbildungen für verschiedene Felder, in denen Mediation zum Einsatz kommen könnte, wie z.B. für die so bezeichnete „Wirtschaftsmediation“. Für OrganisationsberaterInnen wurde Mediation in mehrfacher Hinsicht Thema, als sie über Marktchancen, Abgrenzungen, Ausbildungsnotwendigkeiten und Praxisrelevanz nachzudenken begannen. Im beruflichen Alltag der Beratung ist der Begriff Mediation viel weniger präsent als in der fachlichen Diskussion und im Angebot der Ausbildungseinrichtungen, die o.a. „Kernleistung“ Konfliktbearbeitung dagegen schon.

Die Diskussion über Abgrenzung verschiedener Beratungsleistungen wird auch in der Literatur geführt. Möglicherweise lässt sich Mediation im Bereich von Familie, Nachbarschaft, Umwelt etc. leichter als eigenständiges Konfliktbearbeitungsverfahren mit Konturen versehen. Im Bereich von Organisationen sind diese Konturen am ehesten in der Nachbarschaft zu juristischen Verfahren der Konfliktlösung deutlich. Für die Abgrenzung zu anderen beraterischen Herangehensweisen sind sie – wie unten erläutert – nur bedingt nützlich.

In diesem letzten Teil der Arbeit werden die Ergebnisse der exemplarischen Untersuchung dargestellt und Erkenntnisse daraus über die Praxis der Konfliktbearbeitung in Organisationen unter Beziehung externer BeraterInnen abgeleitet. Fokussiert wird dabei auf die Themen:

- Relevanz von Begriffen in Bezug auf Akzeptanz und Kooperation
- Zentrale Unterschiede Organisationsberatung und Mediation im Hinblick auf die Beratungspraxis
- Kontakt und Auftragsklärung
- Beratungskompetenzen für die Bearbeitung von Konflikten in Organisationen

Relevanz von Begriffen in Bezug auf Akzeptanz und Kooperation

Sowohl die beraterische Praxis als auch die der AuftraggeberInnen setzen Begriffe für Konfliktbearbeitung als Intervention und als Beschreibung einer konkreten Beratungsleistung ein. Deutlich zeigte sich in den Interviews der Einfluss der Verwendung von Begriffen auf den weiteren Prozess der Zusammenarbeit und auf die Kooperationsbereitschaft der Beteiligten. Begriffe werden sowohl auf Organisationsebene als auch individuell in ein selbst generiertes Erklärungsschema für Beratungsleistungen eingeordnet.

Die Bereitschaft, sich offen als Konfliktpartei zu definieren und mit einer Situation ohne Hilfe nicht zurechtzukommen, ist in den Organisationen aus nachvollziehbaren Gründen nicht besonders ausgeprägt. Das führt dazu, dass manche Organisationen verschiedene Formen interner Beratung und andere Vorarbeiten entwickeln, um es den Betroffenen zu ermöglichen, zur nötigen Unterstützung zu kommen.

Die Vorarbeit vor der Beauftragung von BeraterInnen geschieht zum Beispiel

- durch Vorsondieren und Analysieren mit dem Ziel der Diagnose
- durch die Beschreibung möglicher Leistungen externer Konfliktbearbeitung
- durch das Auflegen von Listen mit Namen und Beschreibungen von BeraterInnen
- aber auch durch das bewusste Einsetzen und Vermeiden von Begriffen.

Die Interviews haben gezeigt, dass der Begriff Mediation unterschiedlich gedeutet wird. In manchen Organisationen ruft seine Verwendung Abwehr hervor, weil er mit

bereits hoch eskalierten Konflikten und emotional herausfordernden Situationen, in denen es auch lauter werden kann, konnotiert wird.

Größere Akzeptanz hat der Begriff Coaching. Dieser Umstand wird in Organisationen insofern genützt, als die Bezeichnung einer Konfliktbearbeitung als Coaching für die schrittweise Heranführung an mögliche andere Formen der Konfliktbearbeitung genützt wird, mit dem Ziel, ein hilfreiches Setting anzubieten und die Kooperationsbereitschaft der beteiligten Parteien zu erhalten bzw. zu erhöhen. Hier wird die Begriffswahl als Intervention verstanden, wenngleich das diesbezügliche Vorgehen nicht explizit gemacht wird.

Organisationskultur und standardisierte Konfliktbearbeitungsroutinen bestimmen den Umgang mit Begriffen. Nicht immer sind den InterviewpartnerInnen die eigenen Deutungen von Begriffen für Beratungsleistungen externer KonfliktbearbeiterInnen präsent.

Für die BeraterInnen sind Begriffe am ehesten für die Definition ihres Angebotspektrums, eine Konkretisierung desselben und eine mögliche Unterscheidung zu MitbewerberInnen relevant.

OrganisationsberaterInnen sehen sich jedenfalls auch als MediatorInnen, weil sie in Konflikten vermittelnde, also medierende Arbeit leisten und diese Arbeit zu ihrem Kerngeschäft zählen. Allerdings verwenden sie den Begriff Mediation kaum – im Unterschied zu jenen BeraterInnen, die sich vorrangig als MediatorIn bezeichnen. OrganisationsberaterInnen fokussieren eher auf das zu lösende Problem und dessen Beschreibungen als auf Verfahren, die zum Einsatz kommen könnten.

Der Einsatz des Begriffes Mediation und die Beauftragung einer/eines eingetragenen MediatorIn sind in Österreich von Bedeutung, wenn es um eine Konfliktbearbeitung als Alternative zu Klage und Gerichtsverfahren geht und die Vorteile der Hemmung von Verjährungsfristen und der Nicht-Aussagepflicht von MediatorInnen vor Gericht über den Inhalt des Mediationsverfahrens geht. Dieser Nutzen wurde bei den interviewten AuftraggeberInnen und BeraterInnen nicht konkret abgefragt, jedoch auch von ihnen nicht eingebracht.

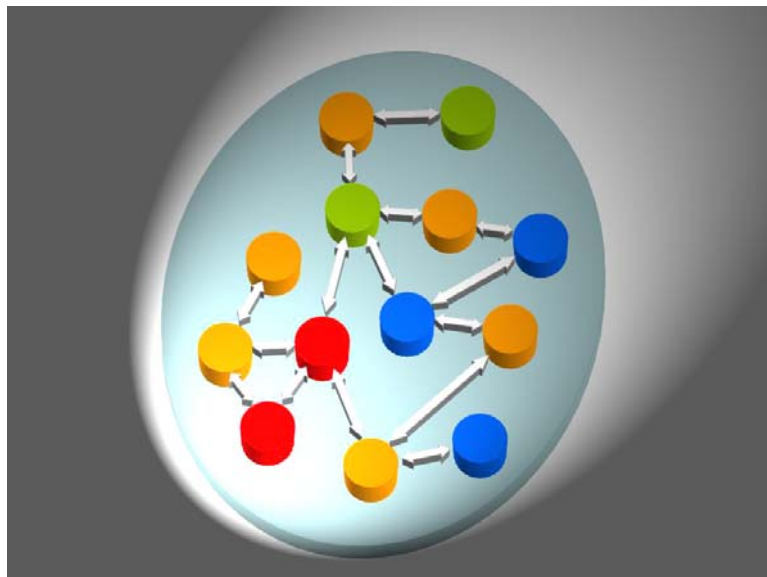
Zentrale Unterschiede Organisationsberatung und Mediation im Hinblick auf die Beratungspraxis

Wenn man davon ausgeht, dass Grenzen Identität schaffen und damit zu einem klaren Profil beitragen, macht es für BeraterInnen und AuftraggeberInnen Sinn, Unterschiede zu markieren, die für die Auftragsklärung relevant sind.

Weder gibt es in Österreich eine geschützte Tätigkeit Mediation, wie vermutet wird (siehe Abschnitt 3.3.), noch gibt es „offizielle und gültige“ Definitionen, wie eine InterviewpartnerIn meint. Trotzdem existieren deutlich das Bedürfnis und das Bemühen, klarer ausdrücken zu können, was eine Beratungsleistung ist oder auch nicht ist.

Insbesondere aus den Interviews, aber auch aus der für diese Arbeit herangezogenen Literatur, werden folgende Unterschiede als nützliche Informationen deutlich:

Organisationsberatung arbeitet je nach Auftrag mit der gesamten Organisation oder mit definierten Teilen an deren Entwicklung und Veränderung und an der Erhöhung der Problemlösungskompetenz der Kundensysteme. Sie tut dies in Abgrenzung und mit Blick auf relevante Umwelten.

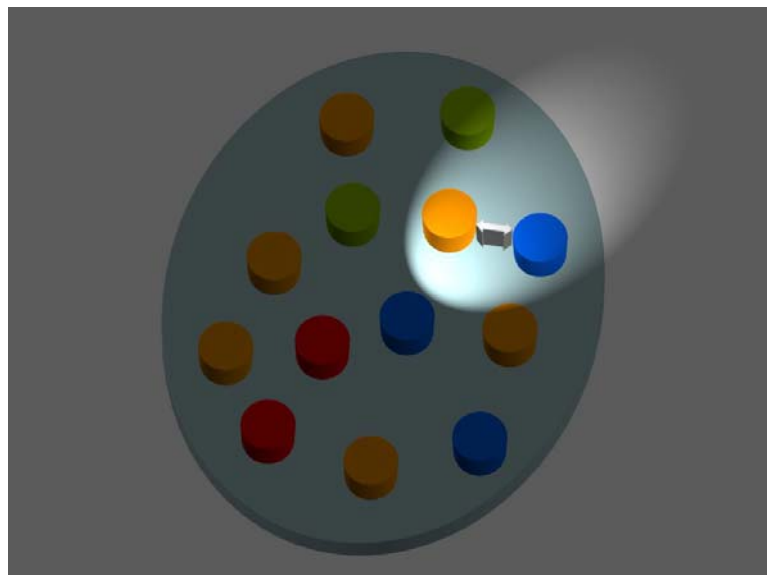


Das Kundensystem der Organisationsberatung

Zu ihren Kernleistungen gehört – wie bereits weiter oben ausgeführt – die Bearbeitung von Konflikten, auch wenn diese erst im Rahmen von Beratungsprozessen deutlich werden und nicht explizit zentrales Thema des Auftrags sind. Mediation kann jedoch Teil einer Beratungsarchitektur sein und im Design als Teil des geplanten Prozesses abgebildet werden. Ein Staff mit mehreren BeraterInnen ermöglicht die förderliche funktionale Trennung im Rahmen dieses integrativen Vorgehens und die Zusammenführung von organisationsrelevanten Ergebnissen im Prozess.

Der Umgang mit komplexer Dynamik in Organisationen braucht ein Lösungssystem, das mindestens die gleiche Variabilität besitzt wie die Problemstellung (Ashby's Law). Organisationsberatungs-Architekturen können so gestaltet werden, dass sie auf die Komplexität von Konflikten in Organisationen reagieren können, indem sie jeweils die relevanten AkteurInnen einbeziehen, damit notwendige Entscheidungen getroffen werden können.

Mediation in Organisationen fokussiert auf das Konfliktsystem. Ihre Aufgabe ist explizit die Bearbeitung von Konflikten und nicht die Beratung der Organisation in strukturellen Fragen und/oder einem Entwicklungs- und Veränderungsprozess.



Das Kundensystem der Mediation

Ein geeignetes Verfahren scheint Mediation für klar abgrenzbare interpersonelle Konflikte zu sein, „wenn zwei Menschen ein Missverständnis miteinander haben“,

wie eine/r der BeraterInnen meint und wenn keine Entscheidungen zur Bearbeitung des Konflikts nötig sind, die in diesem Setting nicht getroffen werden können.

Erleichternd für die Allparteilichkeit der/des MediatorIn und für die Akzeptanz dieses Kriteriums ist eine klare organisationsinterne Unterscheidung der AuftraggeberInnen- und KundInnen-Funktion (s.u.).

Was das meist genannte, unterschiedsbildende Kriterium der Freiwilligkeit betrifft, ist für Mediation in hierarchischen Organisationen ein grundlegendes Spannungsfeld gegeben. Fällt die Freiwilligkeit weg, ist die Konfliktbearbeitung nach dem österreichischen ZivMediatG keine Mediation.

Wie im Theorieteil dieser Arbeit und auch in diesem Abschnitt bereits erläutert, wird Mediation am ehesten vom juristischen Standpunkt als alternatives Konfliktbearbeitungsverfahren gesehen. Für die Konfliktbearbeitung in Organisationen wäre das Verfahren der Mediation insofern eine Chance, als es bei KundInnen mit einer juristisch gefärbten mentalen „Landkarte“ eine Möglichkeit für den Einstieg bietet, von dem aus in weiterer Folge die Entwicklung des Unternehmens im Hinblick auf die Erhöhung der Konfliktbearbeitungskompetenz organisationsberaterisch begleitet werden könnte.

Für die Identitätsbildung der Beratungsleistung „Mediation in Organisationen“ könnte es hilfreich sein, den Begriff eng zu fassen und Mediation nicht zum Zaubermittel zu stilisieren.

Kontakt und Auftragsklärung

AuftraggeberInnen und BeraterInnen kommen in den meisten Fällen über eine Empfehlung miteinander in Kontakt. In keinem Interview wurde angegeben, dass jemand auf einer Liste oder in einem Verzeichnis nach einer BeraterIn suchen würde. Der Kontakt in Folge einer Empfehlung wirkt sich auf die weitere Auftragsklärung aus, insbesondere wenn diese eine Form von Erfolgsversprechen enthält, weil ein/e BeraterIn in einem anderen Kontext schon hilfreiche Arbeit geleistet hat. Formale Qualifikationen wurden von den AuftraggeberInnen nicht als relevant genannt. In den Erstgesprächen wird selten nach Methoden und geplanten Interventionen gefragt.

Wenn auf Seite der AuftraggeberInnen aktiv gesucht wird, dann werden KollegInnen um Empfehlungen gebeten. Auch die interviewten BeraterInnen sind soweit etabliert, dass sie sich auf die so bezeichnete „Mundpropaganda“ verlassen können. Nicht erhoben wurde, welche Akquisitionsstrategie zu Beginn ihrer Beratungs- und Mediationskarrieren angewandt wurde.

Was die AuftraggeberInnen zur Idee des Auftrags führte, ist auf den ersten Blick nicht immer sichtbar. Manchmal wird eine konkrete Beratungsleistung wie Teamentwicklung oder Supervision genannt, manchmal wird eher ein Problem beschrieben. Die AuftraggeberInnen haben oft interne Vorarbeit und Beratungsleistung erbracht, bevor es zum Kontakt mit der/dem externen BeraterIn kommt. Diese muss von den BeraterInnen gewürdigt und gleichzeitig in Frage gestellt werden.

Bei den Interviews wurde deutlich, dass es für die internen KundInnen hilfreich sein kann, wenn die Funktion der/des AuftraggeberIn für externe Beratung klar in der Organisation verankert ist und zum Beispiel durch die am Konflikt unbeteiligte Personalentwicklung wahrgenommen wird. Dies ist allerdings nicht immer der Fall. Insofern stellt die Vermischung der AuftraggeberInnen-Funktion mit jener der internen KundInnen, der Beteiligten am Konflikt eine erste Herausforderung an die BeraterInnen. Manche zeigen Bereitschaft zur Irritation der anfragenden Führungskräfte, indem sie sie schon im Erstgespräch auf ihre Führungsaufgabe und damit ihre Verantwortung für die Konfliktkultur hinweisen und auf eine mögliche eigene Beteiligung am Konflikt verweisen.

Beratungskompetenzen für die Bearbeitung von Konflikten in Organisationen

Analog zum Bild von Paul Watzlawick „Wer nur einen Hammer hat, für den sieht jedes Problem aus wie ein Nagel“ besteht die Gefahr, für jeden Konfliktfall in Organisationen Mediation als geeignete Bearbeitungsmethode zu sehen.

Externe BeraterInnen brauchen, um Konflikte in Organisationen verantwortungsvoll bearbeiten zu können – neben dem Wissen über die Steuerung des Beratungsprozesses die Kenntnis verschiedener Verfahren und Sensibilität für deren Grenzen; einen Interventions-Werkzeugkasten, hohe Reflexionsfähigkeit, mit der sie konkretes Wissen über Organisationen und Theorien mit ihrer Praxis in Verbindung

bringen und die Wirksamkeit ihres Vorgehens evaluieren können. Mediations-spezifisches Wissen wie die Nennung von Phasen der Mediation und ähnliches wird nicht als zentral genannt. Es sind eher Konzepte wie Systemtheorie, Konstruktivismus und Gruppendynamik, die im Hintergrund wirken. Auf der Ebene der Werkzeuge werden Moderation und analoge Interventionen wie Organisationsstruktur-Aufstellungen zum Einsatz gebracht. Das braucht ein gewisses Maß an Anwendungssicherheit, um wie es ein Berater bezeichnet „in unstrukturierten, verunsichernden Situationen“ wie es Konfliktsituationen sind, arbeitsfähig zu sein.

Um die Grenzen der eigenen Kompetenzen zu wissen, also eine gute Fähigkeit zur Selbstreflexion zu entwickeln und zu pflegen, ist grundlegend für BeraterInnen, auch um – wie es eine Beraterin nennt – die „Nicht-Kompetenzen“ zu erkennen.

Für die Ausbildung von MediatorInnen, die in Organisationen und größeren sozialen Gebilden tätig werden wollen, könnte eine grundlegende Organisations-entwicklungsausbildung mit Modulen zu mediationsspezifischen Inhalten ange-reichert werden. KonfliktbearbeiterInnen hätten damit – verbunden mit einer Grundausbildung und entsprechender Praxis – eine gute Basis, um der Komplexität von Konflikten in Organisationen begegnen zu können.

Am Schluss wäre dann nicht alles alles, wie eine InterviewpartnerIn meinte, sondern ein Ganzes mit klar konturierten Teilen, kein Entweder/Oder, sondern ein Gesamtpaket mit hoher Problemlösungskompetenz für die KundInnen und Arbeitssicherheit für die BeraterInnen.

E Anhang, Literaturliste

Beispiel für Interviewanfrage per Mail

Liebe XXX,

für meine Master-Thesis im Rahmen des Upgrades M.A. Mediation bei der ARGE Bildungsmanagement bin ich derzeit am Vereinbaren von Interview-Terminen und würde noch gerne mit Menschen aus dem Profit-Bereich sprechen.

Der Arbeitstitel heißt: Hämmer und Nägel - Mediation in Organisationen

und ich möchte mir anschauen, wie AuftraggeberInnen im Kontakt mit MediatorInnen und BeraterInnen ihr Problem jeweils darstellen und welche Art von Konfliktbearbeitungsstrategie bzw. -methode sie angeboten bekommen. Genauso interessiert mich die Seite der BeraterInnen, was kommt bei ihnen an, wie gehen sie damit um, aufgrund welcher Landkarte, sprich auch Ausbildung, Kompetenz, Erfahrung.

Meine Hypothese ist, dass sogenannte Wirtschaftsmediation, also Mediation im Kontext von Organisationen im Sinne eines strukturierten Verfahrens selten vorkommt, u.a. auch weil es meines Erachtens zu wenig weit greift, losgelöst von der Betrachtung des relevanten Umfelds, und durch die Hierarchie in Organisationen auch besondere Spielregeln gegeben sind.

Aber das möchte ich eben empirisch erheben.

Siehst du eine Möglichkeit mit jemanden aus eurer Organisation zu diesem Thema zu sprechen? Ideal wären Personen, die Aufträge zur Konfliktbearbeitung an BeraterInnen und MediatorInnen geben.

Ich freue mich, von dir zu hören!

Interviewleitfäden

Interviewleitfaden für AuftraggeberInnen

A) Begriff:

- Welche Begriffe werden in Ihrem Unternehmen in Zusammenhang mit Konfliktbearbeitung unter Hinzuziehung externer ExpertInnen gebraucht? (Konfliktmoderation, Mediation, Beratung...?)
- Werden damit bestimmte Verfahren gekennzeichnet?
- Ist Ihnen der Begriff Mediation vertraut?
- Wenn ja, woher?
- Was verbinden Sie damit?

B) Erfahrungen des Auftraggebers/der Auftraggeberin mit Mediation bzw. Beratung in Konflikten:

- Haben Sie selbst schon einmal an einer Konfliktbearbeitung mit externer Begleitung teilgenommen? Was für eine Beratung war das genau? Oder mehrmals? In privatem/beruflichen Kontext?
- Gibt es in dem Unternehmen, für das Sie arbeiten, eine bestimmte Vorgehensweise um mit Konflikten umzugehen?
- Seit wann beauftragen Sie Mediation/Konfliktberatung für/in Organisationen?
- Aus welcher Funktion? (LeiterIn, PersonalentwicklerIn, interne BeraterIn....)
- In welchen konkreten Fällen wird Mediation oder eine andere Form der Konfliktbearbeitung in Anspruch genommen?

C) Kriterien für die Auswahl der Beraterin/des Beraters:

- Wie haben Sie BeraterInnen für die Bearbeitung von Konflikten bisher ausgewählt?
- Was sind die Kriterien für die Auswahl? Was ist Ihnen wichtig? (Methoden, Ausbildung, Erfahrungen, Referenzen....)

- Arbeiten Sie immer mit der gleichen Person?
- Mit unterschiedlichen?
- Womit konnte Sie die Beraterin/der Berater überzeugen?

D) Problemdefinition:

- Wie formulieren Sie die Problemstellung gegenüber einem Berater/einer Beraterin? Versuchen Sie sich bitte an einen bestimmten Fall zu erinnern:
- Wie sind Sie da zu einem ersten Kontakt zu einem Berater/zu einer Beraterin gekommen?
- Wie haben Sie im ersten Kontakt das Problem geschildert?
- Welche Fragen wurden Ihnen gestellt?
- Haben Sie nach Mediation gefragt oder wurde Ihnen Mediation vorgeschlagen?
- Welche anderen Vorgehensweisen wurden angedacht?
- Wie haben Sie sich über den geplanten Ablauf, das Design, die Methoden informiert?
- Wie sind Sie zu Vereinbarungen mit dem Berater/der Beraterin gekommen? Umfang des Auftrags, Vorgehensweise, Honorar...
- Wie haben Sie den Auftrag formuliert?

E) Interventionen/Vorgehensweise:

- (Fragen sind nur möglich, wenn die Interviewpartnerin/der Interviewpartner Kenntnis vom Ablauf der Konfliktbearbeitung hat bzw. selbst TeilnehmerIn war)
- Welche Methoden, welche Fragen, welche Interventionen wurden im Verlauf der Mediation/der Beratung zum Einsatz gebracht?
- Welche der Methoden bzw. Werkzeuge, die im Laufe der Mediation eingesetzt wurden, haben den Verlauf Ihrer Meinung nach eher unterstützt, welche eher weniger?
- Hat die Beraterin/der Berater erklärt, warum er/sie welche Intervention setzt?
- Haben Sie Unterschiede zu anderen Formen der Beratung erlebt, die Sie kennen?

Interviewleitfaden für MediatorInnen/BeraterInnen

A) Selbstverständnis/Ausbildung/Eintragung/Kompetenzen:

- Als was bezeichnest du dich vorrangig?
- Wo liegen deine Kompetenzfelder?
- Bist du eingetragene/r MediatorIn ZivMed?
- Welche Ausbildungen hast du in Zusammenhang mit Beratung/Mediation absolviert?
- Seit wann bist du als BeraterIn/MediatorIn tätig?
- Wie beschreibst du dein Beratungsverständnis (Mediationsverständnis)?
- Auf welche Theorien beziehst du dich hauptsächlich?

B) KundInnen

- Für welche KundInnen arbeitest du vorrangig? (Profit, Social Profit, öffentliche Verwaltung, Firmengröße...)
- Hast du eher wenige, längere KundInnen-Beziehungen, also AuftraggeberInnen, die dich immer wieder holen oder eher viele verschiedene?
- Auf welche Weise kommst du zu Erstkontakten?
- Mit welchen Problemstellungen treten KundInnen an dich heran?
- Fragen KundInnen konkret nach bestimmten Beratungsleistungen? (Mediation, Supervision, Teamentwicklung, Konfliktseminar...)
- Welchen Anteil hat die Bearbeitung von Konfliktfällen/Mediation an deiner beruflichen Tätigkeit?
- Werden Konflikte eher rasch als solche dargestellt oder kristallisieren sie sich erst in einem längeren Erstgespräch heraus?

C) Interventionen der/des MediatorIn/BeraterIn:

- Welche Fragen stellst du beim Erstkontakt (am Telefon, per Mail)
- Mit welchen Ideen gehst du zum Erstgespräch? Welche Vorstellungen hast du von einer möglichen Vorgehensweise in der Beratung/Mediation?
- Welche Fragen stellst du beim Erstgespräch?
- Wie überprüfst du die Problemdefinition des Kunden?

- Wenn ein Kunde eine bestimmte Art der Konfliktbearbeitung vorschlägt, z.B. Mediation: wie gehst du damit um?
- Wie kommt es zum Kontrakt?
- Wie triffst du eine Entscheidung für eine Vorgehensweise?
- Welche Rahmenbedingungen müssen für dich gegeben sein, damit du Mediation als Vorgehensweise auswählen kannst?
- Welche Methoden, welche Designs setzt du zur Konfliktbearbeitung ein?
- Wie oft kommt es zu einer Mediation?
- Wie arbeitest du in jenen Fällen, in denen es nicht zur Mediation kommt?

D) Mediation in Organisationen:

- Inwieweit sind die Grundsätze von Mediation wie Freiwilligkeit, Möglichkeit eines sofortigen Abbruchs, Win-Win-Lösungen für dich im Kontext von hierarchischen Organisationen gültig bzw. realistisch?
- Siehst du Möglichkeiten, Mediation mit anderen Beratungsverfahren zu kombinieren und wenn ja, welche?
- Welche Grenzen für Mediation in hierarchischen Organisationen siehst du?
- Wie gehst du damit um?

E) Kompetenzen von MediatorInnen?

- Welche Kompetenzen müssen MediatorInnen/BeraterInnen deiner Meinung nach haben, wenn Sie in Organisationen tätig sind?

Literaturverzeichnis

Bücher und Artikel

Aichinger, Heidi, Bauer, Karin, (November 2006), Vom Anwalt zum Mediator. In Der Standard, Beilage „Wirtschaft und Recht“, (S. 28 – 30). Wien: Standard Verlagsgesellschaft m.b.H.

Altmann, Gerhard, Fiebiger, Heinrich, Müller, Rolf (2001): Mediation. Konfliktmanagement für moderne Unternehmen. Weinheim und Basel: Beltz Verlag

Baecker, Dirk, (2004), Die Form der Veränderung ist der Streit, moderiert durch die Beratung. In: Boos, Frank, Heitger, Barbara, (Hg.), Beratergruppe Neuwaldegg, Veränderung – systemisch. Management des Wandels. Praxis, Konzepte und Zukunft. (S. 46 – 59). Stuttgart: Klett-Cotta

Bastine, Rainer, Mediation. In Christoph Steinebach (Hg.), Handbuch Psychologische Beratung (526-536). Stuttgart: Klett-Cotta

Bateson, Gregory, (1999), Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven. Frankfurt am Main: Suhrkamp

Duss-von Werdt, Joseph, Skriptum Seminar „Haltung und Philosophie der Mediation“, 15.-17. Dezember 2006. Wien: ARGE Bildungsmanagement

Duve, Christian, Eidenmüller, Horst & Hacke, Andreas (2003), Mediation in der Wirtschaft. Wege zum professionellen Konfliktmanagement. Frankfurt am Main: F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformation

Exner, Alexander, Königswieser, Roswita, (1999), Systemische Intervention. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager. Stuttgart: Klett-Cotta

Falk, Gerhard, Heintel, Peter (2003), Personalumbau: Wirtschaftsmediation am Beispiel eines Bankenkonflikts. In Harald Pühl (Hg.), Mediation in Organisationen. Neue Wege des Konfliktmanagements: Grundlagen und Praxis (S. 32 – 63). Berlin: Ulrich Leutner Verlag.

Falk, Gerhard, Heintel, Peter & Krainer, Larissa (Hg.), (2006), Das Mediationsverfahren am Flughafen Wien-Schwechat. Dokumentation, Analyse, Hintergrundtheorien. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag

Fisher, Roger, Patton, Bruce M., Ury, William, (2000), Das Harvard-Konzept. Sachgerecht verhandeln – erfolgreich verhandeln. Frankfurt/Main: Campus Verlag GmbH.

Glasl, Friedrich (1999), Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. Bern: Verlag Paul Haupt

Glasl, Friedrich, (2003), Das Anwendungsspektrum unterschiedlicher Mediationsformen: Ein kontingenztheoretisches Modell. In Gerda Mehta, Klaus Rückert (Hg.): Mediation und Demokratie. Neue Wege des Konfliktmanagements in größeren Systemen. (S. 102 – 119). Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag

Glatzel, Katrin/Nagel, Reinhard, (2006), Die Zukunft der Strategieberatung. Plädoyer für einen dritten Modus der Beratung. OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management. 25. Jahrgang, 2006, Nr. 4, S. 34 – 47)

Von Hertel, Anita, (2003), Professionelle Konfliktlösung. Führen mit Mediationskompetenz. Frankfurt/Main: Campus Verlag GmbH.

Heintel, Peter, (2006 a); Das „Klagenfurter prozessethische Beratungsmodell“. In: Heintel, Peter, Krainer, Larissa & Ukowitz Martina (Hg.), (2006), Beratung und Ethik. Praxis, Modelle, Dimensionen. Berlin: Ulrich Leutner Verlag

Heintel, Peter, (2006 b), Mediation als Widerspruchsmanagement (ihre Möglichkeiten – ihre Grenzen) Dokumentation der Ergebnisse einer umfassenden Teamdiskussion. In Falk, Gerhard, Heintel, Peter & Krainer, Larissa (Hg.): Das Mediationsverfahren am Flughafen Wien-Schwechat. Dokumentation, Analyse, Hintergrundtheorien. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag

Heintel, Peter, Krainer, Larissa & Ukowitz Martina (Hg.), (2006), Beratung und Ethik. Praxis, Modelle, Dimensionen. Berlin: Ulrich Leutner Verlag

Hillebrand, Martin, Königswieser, Roswita, (2004), Einführung in die systemische Organisationsberatung. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme-Verlag

Hochreiter, Gerhard, (2006), Choreografien von Veränderungsprozessen. Die Gestaltung von komplexen Organisationsentwicklungen. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme

Janach, Gudrun, Kastner, Gerald, Königswieser, Ulrich, Kowarc, Elisabeth, Petsch, Sabine, Proksch, Stefan, Schröter, Daniela, Schubert, Gudrun, Wurz, Barbara, (2006), Das Ende der Eiszeit: Konfliktmanagement und Mediation in Unternehmen. Wien: Service GmbH. der Wirtschaftskammer Wien

Kerntke, Wilfried (2004), Mediation als Organisationsentwicklung. Bern: Haupt Berne

Kessen, Stefan, Wiedemann, Peter Michael (1997), Mediation: Wenn Reden nicht nur Reden ist. Organisationsentwicklung, 16. Jahrgang, 1997, Nr. 4, S. 53 – 65

Knell, Alexandra, (2006) Die Freiwilligkeit in der Mediation. Freiwilligkeit im Spannungsfeld betrieblicher Hierarchien. In Team businessmediation (Hg.), Konfliktmanagement. Das andere Mediationsbuch für die unternehmerische Praxis. (S. 79 – 98). Wien: LINDE VERLAG WIEN Ges.m.b.H.

König, Eckard, Vollmer, Gerda, (2000), Systemische Organisationsberatung. Grundlagen und Methoden. Weinheim: Deutscher Studien Verlag

Krischanitz, Karin Michaela, (2006), unveröffentliche Mitschrift Seminar „Hypnosystemische Methoden in der Mediation“ 25.-27.10.2006, Wien: Akademie für Sozialmanagement

Mayer, Claude-Hélène, (2006); Trainingshandbuch Interkulturelle Mediation und Konfliktlösung. Didaktische Materialien zum Kompetenzerwerb. Münster: Waxmann Verlag GmbH.

Mehta, Gerda & Rückert, Klaus (Hg.), (2003), Mediation und Demokratie. Neue Wege des Konfliktmanagements in größeren Organisationen. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag

Nicolini, Maria, (2001), Sprache, Wissenschaft, Wirklichkeit. Zum Sprachgebrauch in inter- und transdisziplinärer Forschung. Wien: Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur

Pühl, Harald (Hg.), (2003), Mediation in Organisationen. Neue Wege des Konfliktmanagements: Grundlagen und Praxis. Berlin: Ulrich Leutner Verlag

Pühl, Harald, Mediation in Organisationen – eine Einführung. In Harald Pühl (Hg.), Mediation in Organisationen. Neue Wege des Konfliktmanagements: Grundlagen und Praxis. (S. 9 – 19). Berlin: Ulrich Leutner Verlag

- Schmidt, Gunther, (2004), Liebesaffären zwischen Problem und Lösung. Hypnosystemisches Arbeiten in schwierigen Kontexten. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag
- Schmidt, Gunther, (2006), unveröffentlichtes Skriptum Seminar „Hypnosystemische Methoden in der Mediation“ 25.-27.10.2006, Wien: Akademie für Sozialmanagement
- Schreyögg, Astrid (2002), Konfliktcoaching. Anleitung für den Coach. Frankfurt/Main: Campus Verlag GmbH.
- Schwarz, Gerhard, (2005), Konfliktmanagement. Konflikte erkennen, analysieren, lösen. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler
- Seliger, Ruth, (2000), (Was) Macht Magie in der Beratung? Versuch einer systemischen Entzauberung. Organisationsentwicklung, 19. Jahrgang, 2000, Nr. 2, S. 46 - 54
- Simon, Fritz, (1998), Radikale Marktwirtschaft. Grundlagen des systemischen Managements. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag
- Simon, Fritz, (2004), Gemeinsam sind wir blöd!? Die Intelligenz von Unternehmen, Managern und Märkten. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme-Verlag
- Steinebach, Christoph (Hg.), (2006), Handbuch Psychologische Beratung. Stuttgart: Klett-Cotta
- Team businessmediation (Hg.), (2006), Konfliktmanagement. Das andere Mediationsbuch für die unternehmerische Praxis. Wien: LINDE VERLAG WIEN Ges.m.b.H.
- Thomann, Christoph, (2002), Klärungshilfe: Konflikte im Beruf. Methoden und Modelle klärender Gespräche bei gestörter Zusammenarbeit. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH.
- Titscher, Stefan, (2001), Professionelle Beratung. Was beide Seiten vorher wissen sollten. Frankfurt/Wien: Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter
- Vopel, Klaus W., (2002), Kreative Konfliktlösung. Spiele für Lern- und Arbeitsgruppen. Salzhausen: iskopress

Wimmer, Rudolf (2004), Organisation und Beratung. Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag

Zuberbühler, Christa, (2004), WirtschaftsMediation. Durch Konsens zum Erfolg. Zürich: Orell Füssli Verlag AG

Internet

arbeitsblaetter.stangl-taller.at/FORSCHUNGSMETHODEN/ProblemzentriertInterview.shtml, Zugriff 17.02.2007

de.wikipedia.org/W/index.php?title=Mediation&printable=yes, Zugriff 16.11.2006

Falk, Gerhard, Mediation und Konfliktregelung.

www.univie.ac.at/iffoesyst/ifftexte/band7gf.htm, Zugriff 4.11.2006

www.bmsg.gv.at/cms/site/attachments/1/1/6/CH0140/CMS1056977805966/richtlinien_.pdf, Zugriff 5.2.2007

[www.mediatorenliste.justiz.gv.at/mediatoren/mediatoren.nsf/vwFiles/Gesetz/\\$FILE/2003a029.pdf](http://www.mediatorenliste.justiz.gv.at/mediatoren/mediatoren.nsf/vwFiles/Gesetz/$FILE/2003a029.pdf), Zugriff 5.2.2007

**Ich freue mich, wenn Sie aus meiner Master-Thesis
unter Angabe der Quelle zitieren!**

Karin Krischanitz

Karin Michaela Krischanitz M.A.

Krischanitz + nöbauer og

Organisationsberatung

Servitengasse 6/10

1090 Wien

karin@krischanitz-noebauer.at

www.krischanitz-noebauer.at