

Stephan Proksch/Ulrich Königswieser

# Brauchen Unternehmen Mediation?

– Neue Erkenntnisse zum Konfliktverhalten von Unternehmen<sup>1</sup> –

## 1. Grundlegendes zum Umgang mit Konflikten in Unternehmen

Beispiele für Konflikte in der Arbeitswelt kennt jeder aus seinem beruflichen Alltag: Die Zimmerkollegen, die sich aus dem Weg gehen, weil sie einander nicht ausstehen können. Der Mitarbeiter, der sich hinter vorgehaltener Hand über seinen Vorgesetzten auslässt. Die Führungskraft, die sich immer wieder kritisch, manchmal in sarkastischem Ton über die andere Abteilung äußert.

Wenn sich Organisationen mit Konflikten befassen müssen, dann kommen Führungskräfte in die Lage, Konflikte „lösen“ zu müssen. Sie werden also zu einer Art Schiedsrichter und müssen schließlich meist eine Entscheidung treffen. Das versuchen Führungskräfte aus verständlichen Gründen, beispielsweise Überforderung, in der Regel zu umgehen oder zu vermeiden. Dennoch hat dieser Mechanismus eine wichtige Funktion, die oft übersehen oder unterschätzt wird: Konflikte und vor allem die Delegation der Konfliktlösung an Vorgesetzte wirken hierarchiestabilisierend und werden daher oft von der Organisation bewusst oder unbewusst produziert und geschürt.

In Konfliktfällen ist letztlich immer der jeweils Vorgesetzte zuständig und vom System her beauftragt, den Konflikt zu lösen, aus der Welt zu schaffen. Entsprechend der traditionellen Sichtweise sollen die Betroffenen gar nicht allzu sehr in direkte Kommunikation verstrickt werden, da dies die Macht des Vorgesetzten schmälert. Je mehr die Mitarbeiter Probleme unter sich ausmachen, desto mehr wird die Führungskraft potentiell überflüssig. In alles, was das System betrifft, sollte der Vorgesetzte prinzipiell involviert sein, er ist der Knoten, der Zusammenfluss aller Informationen. Nur eine solche Monopolisierung von bestimmten Systemfunktionen

sichert ihm die zugesprochene Entscheidungsmöglichkeit und die damit verbundene Macht. Er muss stets daran interessiert sein, dass alles über **ihn läuft**.<sup>2</sup>

Wir gehen also davon aus, dass Konflikte entsprechend der herkömmlichen Denkweise zwar grundsätzlich vermieden werden sollen, jedoch oft von Führungskräften bzw. der Organisation (bewusst oder unbewusst) eingesetzt werden, um das System, die Hierarchie zu stabilisieren. Darüber hinaus haben geduldete oder gewollte Konflikte noch eine andere Funktion, nämlich die, das System in einem dynamischen Spannungsgleichgewicht zu halten. Dann sprechen wir von strukturellen Konflikten. Dazu jedoch später.



## 1. Grundformen des Umganges mit Konflikten

Die Führungskraft, die in der Situation ist, einen Konflikt lösen zu müssen, hat eine Reihe von Möglichkeiten, mit dem Konflikt umzugehen. Die Vielzahl dieser Möglichkeiten lässt sich, entsprechend einer Untersuchung in 20 österreichischen Organisationen, auf vier Grundformen **reduzieren**.<sup>3</sup>

- ▶ Trennende Formen des Umganges mit Konflikten: Maßnahmen können darauf ausgerichtet sein, die Parteien zu trennen und auf diese Weise dem Konflikt die Grundlage zu entziehen. Beispiele dafür sind Kündigung, Versetzung oder Isolation eines Mitarbeiters sowie Aufgabenänderung.
- ▶ Sachbezogene Formen des Umganges mit Konflikten: In diesen Fällen wird versucht, die Lösung des Konfliktes ausschließlich auf der Sachebene zu finden und unabhängig von den Beteiligten mittels Regelungen, Richtlinien oder Fehleranalyse Reibungs-

flächen zu reduzieren und auf diese Weise den Konflikt zu bereinigen.

Die trennenden sowie die sachbezogenen Formen des Umganges mit Konflikten zählen wir zu den indirekten Vorgehensweisen, da der Konflikt selbst mit den Parteien nicht direkt bearbeitet werden muss.

- ▶ Personenbezogene Formen des Umganges mit Konflikten: Konflikte können als Phänomene verstanden werden, die sich an Personen festmachen lassen und daher auf der Personenebene bearbeitet werden. In diesem Fall werden persönliche Gespräche geführt, individuelles Coaching angeboten oder es beginnt im schlechtesten Fall die Suche nach einem Schuldigen.
- ▶ Zusammenführende Formen des Umganges mit Konflikten: Die Parteien stellen sich der Auseinandersetzung um den Konflikt auf diese Weise zu bereinigen. Beispielsweise wird ein klärendes Gespräch durchgeführt, eine Teamentwicklung eingeleitet, oder eine Mediation anberaumt.

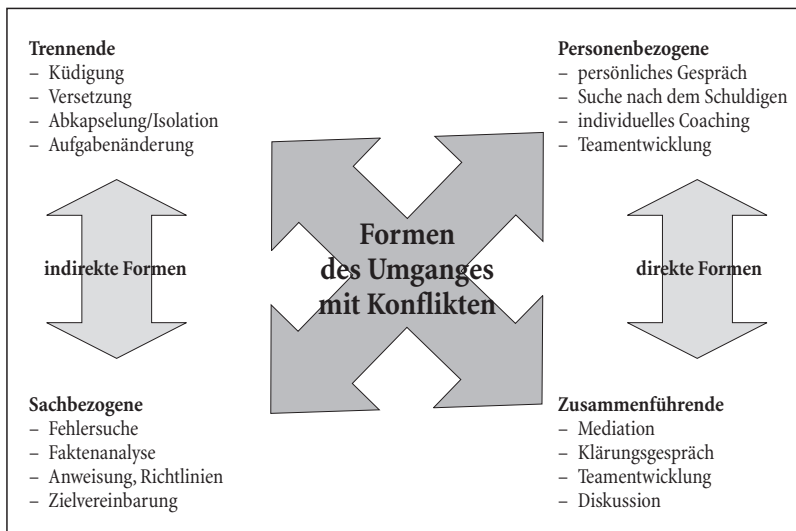
Die personenorientierten sowie die zusammenführenden Formen setzen sich direkt mit den Konfliktparteien und der Konflikt-dynamik auseinander. Wir nennen sie daher die direkten Formen. In der Praxis ergeben sich oft Überschneidungen, wobei meist eine Bearbeitungsform stärker betont wird. Nachfolgend werden diese vier Grundformen des Umganges mit Konflikten genauer analysiert: ((**GRAFIK 1**))

### 1.1 Trennende Formen des Umganges mit Konflikten

Trennende Methoden wie zum Beispiel Kündigung, Versetzung, etc. werden vergleichsweise häufig angewendet und stellen eine „klassische“ Form der Konflikt-handhabung dar, mit der re-



Grafik 1: Formen des Umganges mit Konflikten



lativ rasch und effektiv bestehende Konflikte scheinbar aus der Welt geschafft werden können.

So wird zum Beispiel ein versetzter oder gekündigter Mitarbeiter in der betreffenden Sache kaum noch Schaden anrichten können (wenn man die negativen Wirkungen auf das soziale System außer Acht lässt). Auch andere am Konflikt beteiligte Personen können sich selbst dem Konfliktfeld entziehen, indem sie sich abkapseln oder innerlich kündigen.

Diese Methode wurde seit jeher in Organisationen praktiziert und hat sich in manchen Fällen bewährt – insbesondere dann, wenn persönlich gezeigtes Verhalten mit der Unternehmenskultur nicht mehr in Einklang gebracht werden kann oder wenn seitens des Unternehmens die „Notbremse“ gezogen werden muss. In vielen Fällen löst eine Trennung jedoch den Konflikt nicht, sondern drückt ihn unter die Oberfläche.

Wenn der gleiche oder ein ähnlicher gearteter Konflikt an unterschiedlichen Stellen der Organisation auftaucht, handelt es sich um einen tiefer liegenden Widerspruch, der nichts mit einzelnen Personen, sondern mit der Kultur bzw. der Struktur des Systems zu tun hat. In diesem Fall muss eine andere, komplementäre bzw. zusammenführende Konfliktbearbeitungsmethode angewendet werden. Hier kommt die Mediation ins Spiel. Mit ihrer Hilfe können diese Widersprüche identifiziert, analysiert und

eine Lösung (bzw. ein Lösungsverfahren) erarbeitet werden.

Dazu ein Beispiel: Die **Firma Nomis**<sup>4</sup> musste beinahe jährlich einen neuen Vertriebsleiter suchen, weil alle Vorgänger an der gestellten Aufgabe gescheitert waren. Erst als die Ursache nicht mehr nur in der Qualifikation des Mitarbeiters gesucht wurde, sondern auch der Kontext der Organisation und die Beziehungsstrukturen zwischen den Abteilungen geklärt wurden, stellte sich der gewünschte Erfolg ein. Treten Konflikte an der gleichen Stelle also immer wieder auf, so ist die trennende Konfliktbearbeitungsform alleine nicht geeignet, es muss im Gegensatz zu einer trennenden Lösung eine solche erarbeitet werden, die den Gesamtkontext der Situation und der Organisation mit einbezieht.

## 1.2 Sachbezogene Formen des Umganges mit Konflikten

Unter sachbezogenen Formen der Konfliktbearbeitung wie zum Beispiel Fehlersuche, Regeln und Richtlinien, etc. verstehen wir solche, die ein Problem zu lösen trachten, indem die Ursachen auf einer sachlichen Ebene gesucht und analysiert werden und eine klare faktische Regelung daraus abgeleitet wird.

So können zum Beispiel Anweisungen erfolgen oder Ziele vereinbart werden, nach denen im Arbeitsprozess vorzugehen ist. Regeln, Organigramme, Geschäftsprozessmodelle und dergleichen

mehr sind andere wirkungsvolle Formen, um die Zusammenarbeit mehrerer Personen zu organisieren.

Diese Methoden bewähren sich, wenn ein Problem auf unklare Vorgaben bzw. Abgrenzungen zurückzuführen ist oder die Aufgaben missverständlich sind. Sie haben den Vorteil, dass die Beteiligten sich nicht auf eine emotionale Ebene einlassen müssen und daher die Gefahr von Verletzungen oder Kränkungen geringer ist. Allerdings bewähren sich diese Methoden nicht, wenn das sachliche Problem nur vorgeschoben wird und tiefer liegende persönliche oder unternehmenskulturelle Konflikte bestehen.

Beispielsweise war es in einer Bankfiliale zu Konflikten in der Belegschaft gekommen. Eine Mitarbeiterin erhob schließlich den Vorwurf des Mobbing gegen ihre Kolleginnen. Der Filialleiter änderte mehrmals die Stellenbeschreibung der Kollegin und glaubte, auf diese Weise die Spannungen aus der Welt schaffen zu können. Der Konflikt entzündete sich jedoch immer wieder aufs Neue. Schließlich entschied man sich für eine moderierte Sitzung zur Klärung des Problems. In drei Sitzungen konnte eine Lösung gefunden und eine Vereinbarung geschlossen werden.

Aber auch, wenn alles Denkbare klar geregelt ist, wird es dennoch häufig widersprüchliche Anforderungen oder Situationen geben, die zu Differenzen führen. Hier sprechen wir von unvermeidbaren, in der Sache liegenden strukturellen Konflikten. Beispielsweise zeigen sich häufig strukturelle Konflikte zwischen Projekten und Linienorganisation, zwischen Schnittstellen in der Prozesskette oder zwischen Produktion und Vertrieb, da die unterschiedlichen Logiken (Aufgaben, Ziele, Haltungen und Denkrichtungen) nie widerspruchsfrei sein können bzw. auch nicht sein sollen. Erst im anlassbezogenen Aushandeln des Konflikts besteht die Chance, die beste Lösung zu finden. Erst eine genauere Konfliktanalyse schafft die Grundlage für ein situationsgerechtes Vorgehen.

## 1.3 Personenbezogene Formen des Umganges mit Konflikten

Diese Formen wie persönliches Gespräch, Coaching und leider auch die weniger konstruktive Schuldigensuche

orientieren sich vorwiegend an den vermeintlich oder tatsächlich betroffenen Personen. Hier werden Konfliktursache und -wirkung einer Person (oder Gruppe) zugeordnet. Lässt sich ein Konflikt nicht durch ein Gespräch bereinigen, neigen Organisationen dazu, nach einem Schuldigen bzw. Opfer zu suchen.

Da wir in einem komplexen sozialen Umfeld leben, empfinden viele Mitarbeiter und Führungskräfte Erleichterung dabei, Widersprüchliches – wenn auch nur scheinbar oder temporär – aufzulösen indem sie vielschichtige Sachverhalte in richtig oder falsch, gut oder böse etc. unterteilen. Dem Opfer muss also geholfen und der Täter muss bestraft werden. Letztendlich ist unser Rechtssystem nach diesem Prinzip aufgebaut, um Ordnung und Sicherheit zu schaffen und zu erhalten.

In vielen Fällen hilft dem Betroffenen ein persönliches Gespräch, um die angespannte Konfliktsituation besser verstehen und verarbeiten zu können, um selbst Dampf abzulassen und die eigene Meinung vorzubringen. Individuelles Coaching hat sich ebenfalls zur Unterstützung von betroffenen Personen bewährt. Hier werden unter anderem Strategien für einen persönlichen Umgang mit einer bestimmten Konfliktsituation entwickelt.

In einem Fall wurden wir von einem Mitarbeiter eines Großunternehmens um Hilfe gebeten, der einen Konflikt mit seinem Vorgesetzten hatte. In dieser Situation wäre es riskant gewesen, Mediation anzubieten, weil der Chef unter Umständen nicht bereit gewesen wäre, sich auf ein solches Verfahren einzulassen und sich dadurch die Situation für den Betroffenen weiter verschlechtert hätte. Hier war Coaching die passende Methode. Der Mitarbeiter wurde auf ein Gespräch mit seinem Vorgesetzten vorbereitet und konnte schließlich das Problem selbst lösen.

### 1.4 Zusammenführende Formen des Umganges mit Konflikten

Zusammenführende Formen der Konfliktbearbeitung wie beispielsweise Klärungsgespräch, Mediation, Teamentwicklung, etc. basieren auf direkter Kommunikation der Konfliktparteien miteinander. Es werden Rahmenbedingungen geschaffen, die eine Interaktion ermögli-

chen und auf diese Weise die Lösung des Konflikts fördern.

Die einfachste Variante besteht darin, dass die Parteien das Gespräch untereinander suchen, um ihre Bedürfnisse und Standpunkte offen zu legen und zu reflektieren. Das wird in Unternehmen bei Differenzen auch oft praktiziert, allerdings mit unterschiedlichem Erfolg. Ohne einen allparteilichen Dritten läuft dieses Gespräch Gefahr, an einem kritischen Punkt ins Stocken zu geraten oder zu scheitern. Ebenso kann es passieren, dass beide Parteien sich auf ihre ursprüngliche Position zurückziehen und auf diese Weise der Konflikt weiter eskaliert.

Um dieser Gefahr zu begegnen, hat sich Mediation zur Bewältigung der Differenzen als praktikabel erwiesen. Es hat sich immer wieder gezeigt, dass die Neutralität eines Vermittlers eine wertvolle Ressource im Konfliktbearbeitungsprozess darstellt.

Zusammenführende Formen der Konfliktbearbeitung haben den Vorteil, dass sie den Konflikt direkt angehen, „dem Problem in die Augen blicken“. Auf diese Weise wird dem Konflikt auf den Grund gegangen und nach Lösungen gesucht, die den Problemen tatsächlich gerecht werden. Ein positiver und wünschenswerter Begleiteffekt liegt in der schrittweisen Wiederherstellung der gestörten Gesprächskultur, wodurch der Gruppenzusammenhalt gefördert und schließlich das Kommunikationsklima der Organisation insgesamt verbessert wird.

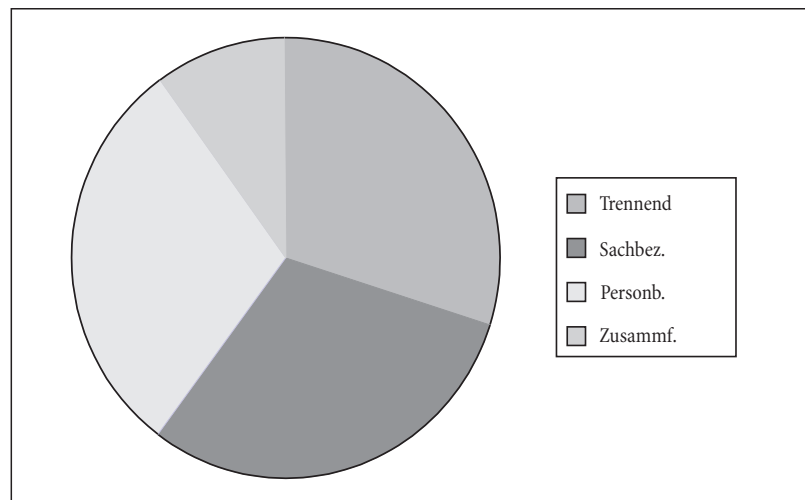
Mediation nimmt allerdings in der Regel mehr Zeit in Anspruch als die bisher genannten Methoden. Weiter ist es erforderlich, dass man sich als Betroffener nicht nur inhaltlich, sondern auch emotional auf den Konflikt einlässt. Dafür sind die Lösungen wesentlich dauerhafter. Diese ganzheitliche Herangehensweise ist erfahrungsgemäß eher ein Vorteil als ein Nachteil, aber für einige Konfliktbeteiligte ist es kein leichtes Unterfangen, Emotionen zuzulassen. Viele Menschen haben verlernt, Gefühle zu akzeptieren und anzusprechen. Dazu kommt, dass Organisationen fälschlicherweise als rein vernunftbestimmte Gebilde angesehen werden: Die Meinung, dass Gefühle bei der Arbeit nichts verloren hätten, ist weit verbreitet.

### 2. Häufigkeit des Einsatzes der genannten Handhabungsformen

Diese vier genannten Formen des Umganges mit Konflikten bilden das Grundgerüst für die Lösung nahezu aller Konflikte in Organisationen. Warum stellen dann aber die ungelösten Konflikte in so vielen Unternehmen ein so bedeutendes Problem dar?

Unsere Untersuchung hat ergeben, dass die zusammenführenden Formen zu selten eingesetzt werden bzw. zu oft auf die anderen drei Formen zurückgegriffen wird, sodass in manchen Fällen inadäquate Problemlösungsmethoden zum Einsatz kommen, was durch die nachstehende Grafik verdeutlicht wird. ((GRAFIK 2))

Grafik 2: Häufigkeit des Einsatzes der Handhabungsformen



Die Gründe für die weitgehende Vernachlässigung der zusammenführenden Formen der Konfliktbehandlung sind vor allem die folgenden:

- ▶ Angst (als Urinstinkt bei Konflikten)
- ▶ Macht- und Kontrollverlust
- ▶ Befürchtung von Aufdeckung und Entlarvung
- ▶ Imageverlust im Kollegenkreis
- ▶ Fehlendes Know-How im Umgang mit Konflikten

### 2.1 Angst als Urinstinkt bei Konflikten

Wir alle wissen, dass Konflikte zunächst unangenehme Gefühle bis hin zur nackten Angst auslösen. Diese starken Gefühle erfassen uns noch heute wie eh und je mit Leib und Seele, wir spüren sie körperlich. Deshalb reagieren wir auch selten mit ruhiger Überlegung oder prüfender Frage und Betrachtung. Wir sind stark involviert und können uns dem Geschehen kaum entziehen, auch wenn wir davonlaufen wollen.

Diese negative Besetzung von Konflikten lässt auf eine tief verwurzelte Konflikterfahrung schließen. Sie hängt wohl auch mit unserer unaufgearbeiteten historischen Prägungserfahrung zusammen. Ursprünglich waren Konflikte sicher etwas lebensbedrohendes, verbunden mit der Möglichkeit, zu verlieren, besiegt, vernichtet zu werden. Diese Formen der Lösung von Konflikten waren früher auch recht handfest, verbunden mit Sklaverei, Tod, Vernichtung der sozialen Existenz. Aber nicht nur von Feinden drohte Gefahr. Mit Freunden Konflikte zu haben ist vielleicht noch schmerzlicher: man kann sie verlieren, aus dem Freundeskreis, aus der Gemeinschaft ausgeschlossen werden. Auch dies kam in früheren Zeiten einem Todesurteil gleich. Soziale Systeme (Unternehmen, Gruppen, Familien, etc.) sind also konfliktscheu, für ihre latente Aggression brauchen sie aber Opfer (Schuldige) und **Auffangrituale**.<sup>5</sup>

### 2.2 Macht- und Kontrollverlust

Doch nicht nur die Angst vor der Emotionalität der Konflikte lässt Führungskräfte davor zurückschrecken, Konflikte auszutragen. Die Angst vor Macht und Kontrollverlust ist ein weite-

rer Grund, die Austragung von Konflikten zu scheuen.

Jede Organisation verfügt über eine Hierarchie, explizit als Organigramm oder zumindest implizit in den Köpfen der Mitglieder. Vom Standpunkt der Konfliktforschung betrachtet sind Hierarchien Instrumente zur Vermeidung von Konflikten, weil Konflikte dadurch ausgeschlossen sind, dass jeder Mitarbeiter einen Vorgesetzten hat, der im Falle eines Konfliktes eine Entscheidung treffen kann. Konflikte können also durch die Über- und Unterordnung von Personen weitgehend **vermieden werden**.<sup>6</sup> Dadurch wird sichergestellt, dass Organisationen schnell entscheiden und handeln können. Von Führungskräften wird verlangt, dass sie Konflikte lösen, um die Funktionsfähigkeit des Systems zu erhalten. Geben sie den Konflikten ihrer Untergebenen Raum, so bedeutet das den Verlust von Macht aber auch von Kontrolle, weil unter Umständen Lösungen gefunden werden, die nicht ihren Vorstellungen entsprechen.

### 2.3 Befürchtung von Aufdeckung und Entlarvung

Eine weitere häufig anzutreffende Befürchtung ist die vor Aufdeckung bzw. Entlarvung. In jedem sozialen System, von der Arbeitsgruppe über die Abteilung bis hin zur Organisation, gibt es Tabus, umgangssprachlich als „Leichen im Keller“ bezeichnet, also potentiell gefährliche Informationen, die einige, manche oder alle wissen, sie aber verschweigen oder verleugnen, weil sie die Konsequenzen fürchten, die bei Aufdeckung drohen. Beispiele hierfür sind Affären, finanzielle Ungereimtheiten, Gefälligkeiten an Einzelne und dergleichen mehr. Viele Führungskräfte haben Angst davor, dass zusammenführende Formen der Konfliktbehandlung Prozesse in Gang setzen, die solche Informationen zu Tage fördern können.

### 2.4 Imageverlust im Kollegenkreis

Manchmal wirkt auch Imageverlust im Kollegenkreis als Hemmnis, sich der Konfliktbearbeitung zu stellen. Führungskräfte orientieren sich oft am Idealbild des erfolgreichen, durchsetzungsstarken Managers, der Probleme selbst löst. Was würden die Kollegen sa-

gen, wenn bekannt wird, dass er für die Lösung eines Konfliktes in seinem Team Hilfe benötigt? Diese Befürchtung ist nicht unberechtigt, weil Manager, die Konflikte in ihrem Team nicht selbst lösen immer wieder als Schwächlinge gesehen werden.

### 2.5 Fehlendes Know-how im Umgang mit Konflikten

Nicht zuletzt das fehlende Know-how im Umgang mit Konflikten hindert Führungskräfte daran, sich aktiv am Konfliktgeschehen zu beteiligen. Im Umgang mit schwierigen Problemen und Konflikten im zwischenmenschlichen Bereich sind Manager meist nicht geschult. Dieses Fach wird auch in Schulen und Universitäten heute (noch) nicht gelehrt. Gibt es vereinzelt Wissen zu diesem Thema, dann wurde dieses aus Büchern entnommen oder in Managementseminaren gelernt.

### 3. Resultate der unausgewogenen Handhabungsformen

Die unausgewogene Handhabung von Konflikten in Unternehmen führt dazu, dass häufig Konflikte „falsch“ gelöst werden. Falsche oder inadäquate Konfliktbehandlung erkennt man, wie bereits erwähnt, unter anderem daran, dass der gleiche Konflikt nach einem oder mehreren Lösungsversuchen immer wieder auftaucht. In Organisationen wird sehr oft versucht, Probleme mit inadäquaten Mitteln zu lösen. Die Folge davon ist, dass viele Konflikte dem System erhalten bleiben, weiter eskalieren und schließlich bedeutenden Schaden anrichten. Das beginnt mit Frustration der Mitarbeiter, und endet bei innerlicher Kündigung, tatsächlicher Kündigung oder vor dem Arbeitsgericht. All das bedeutet für Unternehmen erhebliche Kosten.

Alleine die Arbeitszeit, die durch Konfliktbearbeitung gebunden wird, verursacht hohe Kosten. So wenden laut *Hernstein Management Report* Führungskräfte in Österreich durchschnittlich 16 % ihrer Arbeitszeit für Konfliktbereinigung auf, in Deutschland **sind es 14 %**.<sup>7</sup> Diese Zeit, so lautet eine unserer zentralen Annahmen, könnte durch sachgerechten Einsatz von Konfliktbearbeitung effizienter genutzt, oft auch ge-

senkt werden und damit Zeit für andere Führungsaufgaben geschaffen werden.

Ziel einer sachgerechten Konfliktbearbeitung in Unternehmen sollte es sein, ein annähernd ausgewogenes Verhältnis der vier Handhabungsformen zu schaffen. ((GRAFIK 3))

trennende	personenbezogene
sachbezogene	zusammenführende

#### 4. Konsequenzen für Mediatoren

Was bedeutet dies nun für Mediatorinnen und Mediatoren, die in Unternehmen medieren oder in diesem Feld Fuß fassen wollen? Zunächst sollten, so meinen wir, die gegebenen Formen der Konfliktbearbeitung gewürdigt werden. In vielen Fällen funktionieren sie oder lösen zumindest (vorübergehend) ein Problem. Mediatoren, die sich an kaum lösbaren Konflikten versuchen (z. B. Differenzen hinsichtlich strategischer Vorgaben des Unternehmens) werden wahrscheinlich scheitern und verbrannte Erde hinterlassen.

Eine Konfliktanalyse ist daher unverzichtbar, oft wird auch eine Konfliktberatung bzw. Coaching erforderlich sein, um den verantwortlichen Personen bzw. Auftraggeber vor Augen zu führen, welche Form der Konfliktbearbeitung adäquat erscheint. Dass ein Coach nicht anschließend medieren sollte, versteht sich von selbst.

Konfliktmanagement in Unternehmen erfordert außerdem immer ein ganzes Set von Methoden (z. B. Moderation, Teamentwicklung, Coaching, ...), die situationsgerecht eingesetzt werden müssen. Die Kompetenz, hier die richtige Auswahl zu treffen, muss bei den Führungskräften aufgebaut werden. Die Vorstellung, dass Führungskräfte alle Konflikte selber lösen können und müssen, sollte abgebaut werden. Hierbei können Mediatoren wertvolle Dienste leisten, nicht zuletzt durch Ausbildung und Training.

Schließlich ist die Entwicklung einer unternehmensinternen Konfliktkultur Voraussetzung, damit Mediation und andere Methoden des Konfliktmanagements erfolgreich eingesetzt werden können. Das reicht von der Verbesserung der bestehenden Besprechungs- und Meetingkultur über regelmäßige Mitar-

beitergespräche bis zu Großveranstaltungen. Zum Aufbau einer unternehmensinternen Konfliktkultur möchten wir auf unser Buch verweisen.

Wir sind der Auffassung, dass für erfolgreiche Mediation in Unternehmen folgende Formel beherzigt werden sollte:

**K->M? anstatt M->K!**

Die Suche nach Konflikten, um an ihnen die Methode der Mediation auszuprobieren zu können, ist der falsche Weg. Stattdessen müssen zuerst die gegebenen Konflikte analysiert und anschließend geprüft werden, welche Lösung dafür geeignet ist. Man/Frau sollte sich sehr spezifisch darüber Gedanken machen, für welche Art der Probleme bzw. Konflikte welche Art der Problemlösung geeignet ist.

#### Mag. Stephan Proksch MAS

Mediator und Organisationsberater  
stephan.proksch@minwin.at  
www.minwin.at

#### Mag. Ulrich Königswieser

Unternehmensberater, Konfliktmanager  
ulrich.koenigswieser@chello.at

1 Vgl. Stephan Proksch, Ulrich Königswieser et. al.: *Das Ende der Eiszeit: Konfliktmanagement und Mediation in Unternehmen*; Wien 2004, S. 13 ff.; ISBN: 3-902110-38-4

2 Vgl. Gerhard Falk, Peter Heintel, Christa Pelikan (Hrsg.): *Die Welt der Mediation*; Klagenfurt 1998; S. 21 ff.

3 Vgl. Stephan Proksch et. al.: s. Fn. 1.

4 Name anonymisiert.

5 Vgl. Gerhard Falk, et. al., s. Fn. 2.

6 Vgl. Gerhard Schwarz: *Die heilige Ordnung der Männer, Patriarchalische Hierarchie und Gruppendynamik*; Opladen 1985, S. 174 ff.

7 Vgl. Tageszeitung *Der Standard*, Wien 31. 10. 2003, zitiert nach *Hernstein Management Report*, Wien 2/2003.