

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b> . . . . .	<b>XIII</b>
<b>1 Konflikte erkennen und klären</b> . . . . .	<b>1</b>
1.1 Eiszeit zwischen Unternehmensgründern . . . . .	1
1.2 Was ist ein Konflikt? . . . . .	2
1.3 Konflikte kommen oft auf leisen Sohlen . . . . .	3
1.4 Konfliktanalyse . . . . .	4
1.4.1 Zielsetzung im Konflikt . . . . .	4
1.4.2 Arten von Konflikten . . . . .	5
1.4.3 Konfliktparteien . . . . .	7
1.4.4 Konfliktverlauf und Eskalation . . . . .	7
1.5 Wie führen Sie ein klärendes Gespräch? . . . . .	9
1.6 Konflikte im Unternehmen: Fluch oder Segen? . . . . .	10
1.6.1 Risiken von Konflikten . . . . .	10
1.6.2 Nutzen von Konflikten . . . . .	11
1.7 Exkurs: Mobbing . . . . .	12
1.8 Eiszeit zwischen Unternehmensgründern: Wie es weiterging... . . . . .	13
<b>2 Herkömmliche Methoden des Konfliktmanagements</b> . . . . .	<b>15</b>
2.1 Unterschiedliche Führungsstile im Leitungsteam . . . . .	15
2.2 Die herkömmliche Einstellung zu Konflikten in Unternehmen . . . . .	16
2.2.1 Konflikte als Gegensatz von Arbeitgeber und Arbeitnehmer . . . . .	16
2.2.2 Herkömmliche Methoden der Konfliktregelung . . . . .	21
2.2.3 Konflikte als Ausprägung von Machtkampf und Mikropolitik . . . . .	22
2.2.4 Exkurs: Formen von Machtanwendung . . . . .	23
2.3 Die vier Grundformen des Konfliktmanagements in Organisationen . . . . .	26
2.3.1 Trennende Maßnahmen . . . . .	27
2.3.2 Sachbezogene Maßnahmen . . . . .	28
2.3.3 Personenbezogene Maßnahmen . . . . .	28
2.3.4 Integrierende Maßnahmen . . . . .	29
2.4 Wie gehen Unternehmen heute mit Konflikten um? . . . . .	30

2.4.1	Nutzen und Grenzen der herkömmlichen Methoden .....	30
2.5	Konfliktmanagement: Die ganzheitliche Sichtweise .....	31
2.6	Unterschiedliche Führungsstile im Leitungsteam: wie es weiterging ... ..	32
<b>3</b>	<b>Komplementäre Methoden des Konfliktmanagements .....</b>	<b>35</b>
3.1	Der schwierige Chef: .....	35
3.2	Die komplementären Methoden des Konfliktmanagements .....	36
3.2.1	Mediation .....	37
3.2.2	Moderation .....	37
3.2.3	Supervision .....	38
3.2.4	Coaching .....	38
3.2.5	Teamentwicklung .....	39
3.3	Organisationsentwicklung versus Mediation? .....	40
3.3.1	Organisationsentwicklung und Konfliktmanagement .....	41
3.3.2	Mediation ergänzt Organisationsentwicklung .....	42
3.4	Integrierende Formen des Konfliktmanagements: Zu selten eingesetzt? ..	45
3.4.1	Mediation kostet Zeit und Geld .....	45
3.4.2	Konfliktscheuheit .....	45
3.4.3	Macht- und Kontrollverlust .....	46
3.4.4	Befürchtung von Aufdeckung und Entlarvung .....	46
3.4.5	Imageverlust im Kollegenkreis .....	47
3.4.6	Fehlendes Know-how im Umgang mit Konflikten .....	47
3.5	Konsequenzen des seltenen Einsatzes integrierender Formen des Konfliktmanagements .....	48
3.6	Der schwierige Chef: wie es weiterging ....	48
<b>4</b>	<b>Mediation .....</b>	<b>51</b>
4.1	Die Leistungsbeurteilung .....	51
4.2	Mediation: Die Entstehung .....	52
4.3	Das Phasenmodell der Mediation .....	54
4.3.1	Prä-Mediationsphase .....	55
4.3.2	Rahmenphase .....	58
4.3.3	Themensammlung .....	59
4.3.4	Konfliktbearbeitung .....	59
4.3.5	Lösungssuche .....	60
4.3.6	Vereinbarung .....	61
4.3.7	Post-Mediationsphase .....	61
4.4	Die Leistungsbeurteilung: wie es weiterging ... ..	62
<b>5</b>	<b>Mediationstechniken .....</b>	<b>65</b>
5.1	Konflikt im Vertriebsteam .....	65
5.2	Aus Spannungen werden oft handfeste Konflikte .....	66

5.3	Welche Kommunikationsformen lassen Konflikte eskalieren? . . . . .	67
5.4	Welche Gesprächstechniken entschärfen Konflikte? . . . . .	69
5.4.1	Aktives Zuhören . . . . .	70
5.4.2	Paraphrasieren . . . . .	71
5.4.3	Ich-Botschaften . . . . .	71
5.4.4	Meta-Dialog . . . . .	71
5.4.5	Zielorientierung . . . . .	72
5.4.6	Perspektivenwechsel . . . . .	72
5.4.7	Feedback . . . . .	73
5.4.8	(Konstruktiv) Umformulieren . . . . .	73
5.5	Emotionale Intelligenz . . . . .	74
5.6	Konflikt im Vertriebsteam: Wie es weiterging ... . . . .	75
<b>6</b>	<b>Fragetechniken . . . . .</b>	<b>77</b>
6.1	Wann darf man rauchen? . . . . .	77
6.2	Die Antwort hängt von der Fragestellung ab . . . . .	78
6.3	Die drei Stufen der mediativen Fragetechnik . . . . .	79
6.3.1	Mediative Haltung . . . . .	80
6.3.2	Frageform . . . . .	81
6.3.3	Fragesystematik . . . . .	85
6.4	Wann darf man rauchen? ... wie es weiterging... . . . .	86
<b>7</b>	<b>Konfliktprävention . . . . .</b>	<b>87</b>
7.1	Alltägliche Auseinandersetzungen im Büro . . . . .	87
7.2	Produktive und unproduktive Konflikte . . . . .	88
7.3	Konfliktprävention durch Gestaltung der Kommunikationsstruktur . . . .	90
7.3.1	Formale Kommunikationsstrukturen . . . . .	90
7.3.2	Weitere strukturelle Formen der Kommunikation . . . . .	91
7.4	Konfliktprävention durch Gespräche und das Management von Erwartungen . . . . .	92
7.5	Konfliktprävention durch Selbstreflexion und Persönlichkeitsentwicklung	94
<b>8</b>	<b>Aufbau eines unternehmensinternen Konfliktmanagementsystems . . . . .</b>	<b>97</b>
8.1	Ein Pharmakonzern verbessert die interne Kooperation . . . . .	97
8.2	Wozu ein internes Konfliktmanagementsystem? . . . . .	98
8.3	Die Kernelemente des internen Konfliktmanagementsystems . . . . .	98
8.3.1	Interne Konfliktmanager . . . . .	98
8.3.2	Die Rolle der Führungskräfte . . . . .	100
8.3.3	Information und interne Vermarktung . . . . .	101
8.4	Leitfaden zur Einführung von kooperativem Konfliktmanagement . . . .	101
8.4.1	Konzeptphase . . . . .	102
8.4.2	Steuerungsgruppe . . . . .	103

8.4.3	Analyse .....	104
8.4.4	Ausbildung von internen Mediatoren und Führungskräften ....	105
8.4.5	Information und interne Vermarktung .....	106
8.4.6	Durchführung von Mediation und kollegiale Supervision .....	107
8.4.7	Verankerung in der Organisation .....	107
8.4.8	Laufendes Controlling .....	108
8.5	Ein Pharmakonzern verbessert die interne Kooperation: Wie es weiterging ... ..	108
9	<b>Einführung von Mediation im Unternehmen: zwei Fallstudien .....</b>	<b>111</b>
9.1	Einführung von Mediation in einer Bank .....	111
9.1.1	Vorgeschichte des Projekts .....	111
9.1.2	Konzeptphase .....	113
9.1.3	Steuerungsgruppe .....	113
9.1.4	Analyse .....	114
9.1.5	Ausbildung von internen Mediatoren und Führungskräften ....	115
9.1.6	Information und interne Vermarktung .....	115
9.1.7	Durchführung von Mediation und kollegiale Supervision .....	117
9.1.8	Verankerung in der Organisation .....	118
9.1.9	Laufendes Controlling .....	118
9.2	Einführung von Mediation in einem Spital .....	119
9.2.1	Vorgeschichte des Projekts .....	119
9.2.2	Konzeptphase; Steuerungsgruppe; Ausbildung von internen Mediatoren .....	120
9.2.3	Analyse .....	121
9.2.4	Information und interne Vermarktung .....	121
9.2.5	Durchführung von Mediation und kollegiale Supervision .....	122
9.2.6	Verankerung in der Organisation .....	122
9.2.7	Laufendes Controlling .....	124
10	<b>Checklisten, Mediationsvertrag, Verhaltenskodex .....</b>	<b>127</b>
10.1	Leitfragen Auftragsklärung Einzelinterview .....	127
10.1.1	Fragen zur Problemstellung .....	127
10.1.2	Organisatorische Fragen/Rahmenbedingungen .....	127
10.2	Das Mediationsverfahren .....	128
10.3	Fall-Nachbesprechung und Qualitätssicherung .....	128
10.4	Mediationsvertrag (Muster) .....	129
10.5	Ethikrichtlinien des Österreichischen Netzwerks Mediation für MediatorInnen .....	130
10.6	Europäischer Verhaltenskodex für Mediatoren .....	134
10.6.1	Kompetenz und Ernennung von Mediatoren .....	134
10.6.2	Unabhängigkeit und Unparteilichkeit .....	134

---

10.6.3 Mediationsvereinbarung, Verfahren, Mediationsregelung und Vergütung .....	135
10.6.4 Vertraulichkeit .....	136
<b>Resümee .....</b>	<b>137</b>
<b>Glossar .....</b>	<b>139</b>
<b>Literatur .....</b>	<b>143</b>