



universität
wien

Magisterarbeit

Titel der Magisterarbeit

„Mediation als Instrument der Konfliktregelung am
Beispiel von Mobbing“

Verfasserin

Elisabeth Nowak, Bakk.phil

angestrebter akademischer Grad

Magistra der Philosophie (Mag. phil)

Wien im November 2009

Studienkennzahl lt. Studienblatt: 066 841

Studienrichtung lt. Studienblatt: Publizistik und Kommunikationswissenschaft

Betreuer: O. Univ.-Prof. Dr. Thomas Alfred Bauer

Danksagung

Während meines Studiums und der Gestaltung dieser vorliegenden Arbeit, haben mich viele liebe Menschen unterstützt und begleitet.

Besonderen Dank gilt meinen Großeltern und meiner Tante Franziska, die mir dieses Studium überhaupt erst ermöglicht haben und mich immer unterstützten. Sowie meinem Vater, der mir immer mit Rat und Tat zur Seite steht.

Bei meiner Schwester Viktoria und meinem Freund Christopher möchte ich mich für die uneingeschränkte Unterstützung und Liebe in allen Bereichen meines Lebens und meines Studiums bedanken. Sie haben mit viel Geduld meine Launen ertragen und mich in schwierigen Situationen und Krisen immer begleitet.

An dieser Stelle möchte ich mich auch ganz besonders bei meiner Freundin Juliette bedanken, ohne deren Glauben an mich, ich oft verzweifelt wäre und die mir bedingungslos, in jeder erdenklichen Situation bei der Fertigstellung dieser Arbeit geholfen hat.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
1.1 Problemstellung	2
1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen	4
1.3 Methodik der Arbeit	5
1.3.1 Literaturanalyse	5
1.3.2 Empirischer Teil	6
1.4 Aufbau der Arbeit	6
2. Der Konflikt als soziales Phänomen	9
2.1 Konflikttypologien	11
2.1.1 Konflikte nach Streitgegenständen nach Glasl	11
2.1.2 Konflikte nach ihren Erscheinungsformen	13
2.1.3 Konflikte nach den Eigenschaften der Konfliktparteien	14
2.2 Analyse von Konflikten	15
2.3 Konfliktlösungen	19
2.4 Konfliktintervention	22
3. Mobbing.....	25
3.1 Arten von Mobbinghandlungen	28
3.2 Mobbingverlauf	31
3.3 Ursachen von Mobbing	33
3.3.1 Betriebliche Ursachen	34
3.3.2 Außerbetriebliche Ursachen	41
4. Mediation.....	44
4.1 Was ist Mediation?.....	44
4.2 Grundlagen der Mediation	47
4.2.1 Ziele.....	47
4.2.2 Voraussetzungen	48
4.2.3 Die Rolle des Mediators.....	49
4.2.4 Geschichte der Mediation	50
4.3 Anwendungsbereiche der Mediation.....	53
4.3.1 Umweltmediation	55
4.3.2 Familien und Scheidungsmediation	55
4.3.3 Wirtschaftsmediation	56
4.4 Phasen der Mediation	56
4.4.1 Die Vorphase.....	56
4.4.2 Das Mediationsgespräch	57
4.4.3 Umsetzungsphase	59
5. Das Kommunikationsverständnis der Mediation	60
5.1 Konstruktivismus als erkenntnistheoretischer Referenzrahmen	60
5.2 Metakommunikation	62
5.3 Kommunikative Grundregeln in der Mediation	65
6. Empirischer Teil	68
6.1 Wissenschaftstheoretische Argumente gegen quantitative Sozialforschung und für qualitative Sozialforschung	68
6.1.1 Prinzipien der qualitativen Sozialforschung	71

6.1.2 Das qualitative Interview	74
6.1.3 Das narrative Interview	75
6.2 Empirisches Fallbeispiel	78
6.3 Beantwortung der Forschungsfragen	79
7. Fazit.....	89
8. Literaturverzeichnis.....	92
9. Anhang.....	101
Zusammenfassung.....	127
Abstract.....	129
Lebenslauf.....	130

1. Einleitung

In der Orientierungsphase zum Thema für die Magisterarbeit galt mein Interesse in erster Linie der Mediation. Das Thema Mediation zieht schon seit längerem meine Aufmerksamkeit auf sich, da ich nach dem Studium der Publizistik- und Kommunikationswissenschaft eine Ausbildung als Mediatorin in Wien absolvieren möchte und mein berufliches Ziel darin liegt, im Konfliktlösungsbereich einer Personalabteilung zu arbeiten.

Mein Forschungsinteresse liegt nun in der Untersuchung des Potenzials von Mediation in Unternehmenskommunikation am Beispiel von Mobbing. Ich möchte herausfiltern, inwiefern diese Methode als Instrument für Konfliktregelung genutzt werden kann.

Mediation ist eine Methode der Konfliktlösung durch Hinzuziehen eines neutralen unparteiischen bzw. allparteiischen Vermittlers. Ihre Ursprünge findet diese Methode der Aufarbeitung von Konflikten primär im Bereich Scheidungs- und Familienkonflikte ihre Anwendung. In Europa ist diese Disziplin noch sehr jung, gewinnt jedoch immer mehr an Grund und Boden, welches sich in Bezug auf Wirtschaftsmediation am Vorreiter USA verdeutlichen lässt, wo diese bereits gang und gäbe ist.

Innerhalb der Kommunikationswissenschaften werden mehrere Ebenen der Kommunikation immer wieder in den Fokus der Forschung gelegt. Im Zusammenhang mit Mediation greift man nun den Begriff der Metakommunikation, also der Kommunikation über Kommunikation, auf, um jene konstruktiv zu nutzen und zu verbessern, um Probleme auf der Beziehungs- und Inhaltsebene auf der Basis der sprachlichen Kompetenz aus der Welt zu schaffen und eine Wiederholungsgefahr zu verringern.

1.1 Problemstellung

Die Arbeitswelt hat einen sehr prägenden Einfluss auf die Befindlichkeit eines jeden Menschen. Fast ein Drittel seines Lebens verbringt ein jeder an seinem Arbeitsplatz. Arbeit bedeutet im Idealfall Ansehen, Selbstbestätigung und Anerkennung. Im Vordergrund steht hierbei nicht primär der materielle Wert –welcher sicherlich nicht negiert werden kann – doch prägt der psychische Ertrag in großem Maße die Identität eines jeden einzelnen von uns.

In einem Unternehmen sind - wie in jeder anderen menschlichen Organisation - effiziente Arbeitsabläufe und intakte Zusammenarbeit ohne gute Kommunikation und ohne das gegenseitige Verstehen, nur sehr schwer zu verwirklichen. Der Arbeitsablauf ist im Unternehmen durch ständige Kommunikationsprozesse, ob diese bewusst oder unbewusst ablaufen mögen, geprägt. In Strukturen, in denen immer viele Menschen mit unterschiedlichsten Bedürfnissen und Interessen aufeinander treffen, treten jedoch auch Konflikte auf und beeinflussen das betriebliche Klima, Arbeitseifer und Effizienz des Arbeitsprozesses unter Umständen auch in negativer Weise. Die Zusammenarbeit in Unternehmen wird zunehmend durch die Anforderung der Teamfähigkeit geprägt, die eine effiziente Kommunikation verlangt.

Wenn dieser gegenseitigen kommunikativen Fähigkeit Hürden in den Weg gestellt werden (Mobbing, kulturelle und gesellschaftliche sowie firmeninterne Unterschiede), sind Kommunikationskonflikte vorprogrammiert und so gestaltet sich das Zusammenarbeiten der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen innerhalb von Unternehmen immer schwieriger.

Nahezu jeder von uns kennt Konfliktsituationen am Arbeitsplatz. Leider können sich diese zu so genannten „Mobbing“ ausweiten. Laut Heinz Leymann¹ einem schwedischen Psychologen, definiert sich Mobbing als ein zermürender Handlungsablauf, der erst durch seine ständige Wiederholung zu Mobbing wird. Für ihn ist Mobbing eine kommunikative Handlung, die zu gravierend negativen psychischen und physischen Folgen führen kann. Von Mobbing spricht man demnach, wenn eine Person kontinuierlich schikanösen Handlungen über einen längeren Zeitraum ausgesetzt ist. Der Zeitrahmen ist hierbei zwischen vier und sechs Monate bemessen.

¹ Vgl. Leymann: 1993

Ist dieser Prozess erst einmal im Gang, ist die Ursache dafür zweitrangig. Wichtiger ist es bei einem derart schwierigen Arbeitsverhältnis, diesen fortschreitenden Prozess zu unterbrechen, indem man den Konflikt löst oder bewältigt.

Innerhalb unserer Gesellschaft hat es sich leider oftmals etabliert Konflikte nicht als solche wahrnehmen zu wollen bzw. diese zu ignorieren, um jenen aus dem Weg gehen zu können. Denn Konflikte zu bearbeiten impliziert auch immer ein gewisses Maß an emotionalem bzw. Ressourcen aufbrauchendem Aufwand.

Konfliktbewältigung von eigenen Streitigkeiten ist anstrengend, weil es bedeutet, sich mit eigenen Fehlern auseinanderzusetzen oder sich mit einem unangenehmen Kontrahenten konfrontieren zu müssen. Wenn man sich dessen bewusst wird, welche negativen Folgen (psychischer und physischer Art) Mobbing für den Betroffenen vorliegen, ist der Rückschluss, dass die Vorteile gegenüber der Nachteile einer mediativen Konfliktbewältigung überwiegen, nicht fern.

Konfliktvermeidung bzw. deren Unterdrückung kann keinen effizienten Weg darstellen, da es lediglich zu einer Negierung der Probleme führt, diesen jedoch latent den Raum zum Wachsen bietet. Konflikte üben einerseits destruktive Einflüsse auf das tägliche Arbeitsgeschehen aus, andererseits setzt gewinnt die Erkenntnis, dass Konflikte auch konstruktiv genutzt werden können um Energien und Kreativpotentiale freizusetzen, an Boden.

Konflikte und Probleme anzusprechen und daraus sogar Chancen für Verbesserungen zu ziehen, sollten unter anderem mit Aufgabe einer effizienten Unternehmenskommunikation sein. Das gleiche Ziel verfolgt Mediation, weil sie versucht zukunftsorientierte Lösungen zu konstruieren, bei denen es keine einseitigen Verliererparteien geben soll. Aus dieser Übereinstimmung resultiert die Idee, dass Mediation als praxisorientiertes Konfliktlösungsinstrument und als Theoriequelle für die Unternehmenskommunikation im Falle von innerbetrieblichen Konflikten als Orientierung dienen kann.

1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen

Ziel der Arbeit ist es, die Notwendigkeit, Chancen, Nutzen und Grenzen der Mediation und ihre Auswirkungen auf die innerbetriebliche Konfliktlösung am Arbeitsplatz im speziellen Fall von Mobbing praktisch und theoretisch auszuloten.

Forschungsleitende Fragen:

Forschungsfrage 1: Welche Funktion kann Mediation allgemein erfüllen? Teilfrage: Welche Situationen sind Anlassfaktor für die Anwendung einer Mediation?

Forschungsfrage 2: Welche Funktion kann sie speziell im Hinblick auf Mobbing erfüllen? Teilfrage: Welche Erwartungen haben Betroffene gegenüber Mediation und wie wird Mediation durch sie wahrgenommen?

Forschungsfrage 3: Inwieweit ist Mediation als Instrument von und durch Kommunikation zu sehen? Teilfrage zu Forschungsfrage 3: Welches Kommunikationsverständnis liegt der Mediation zugrunde?

Forschungsfrage 4: Welche kommunikativen Vorteile kann man durch Mediation gewinnen? Teilfrage: Was sind die nachhaltigen Effekte von Mediationsprozessen in Unternehmen und führen sie zu strukturellen Veränderungen?

1.3 Methodik der Arbeit

1.3.1 Literaturanalyse

Um Chancen, Grenzen und Nutzen der Mediation als Instrument der Konfliktregelung in der Unternehmenskommunikation zu untersuchen, stützt sich der theoretische Teil zunächst auf die Methode der qualitativen Literaturanalyse als Teil der Metaforschung.

Der Begriff Meta-Forschung steht für:

„alle Aktivitäten, die Ergebnisse verschiedenster Einzelstudien in einem Forschungsbericht oder bezüglich eines bestimmten Forschungsproblems systematisch zusammenfassen und zu evaluieren, und zwar mit dem Ziel, den Stand der Forschung auf einer höheren Ebene der Generalisierung als der der Einzelstudie zu synthetisieren.“²

Das Ziel der Metaforschung ist es also, bereits vorhandene Erkenntnisse zu einem Thema oder Problem zu sichten und übergeordnete Zusammenhänge herzustellen, die Einzelstudien alleine nicht bieten können.

Die qualitative Literaturanalyse verwendet Untersuchungsansätze, Theorien, Methoden und Befunde und entspricht somit den Zielsetzungen des Forschungsziels der Arbeit.

Ziele der qualitativen Literaturanalyse sind:

“Aussagen zum Forschungsstand eines bestimmten Feldes, einer Fragestellung oder Untersuchungsansatzes, Validierung von Hypothesen, Modellen und Theorien, Vergangene und gegenwärtige Forschungstrends in einem Feld, einer Fragestellung oder bei einem Untersuchungsansatz und einer Forschungsentwicklung.“³

² Bonfadelli/Meier 1984, S. 537

³ Bonfadelli/Meier 1984, S. 541

Somit sind Erkenntnisse und Aussagen aus den Bereichen der Mediation, der Kommunikations- und Konfliktforschung wesentlicher Bestandteil meiner Literaturanalyse, die dazu dient, diese aufzuzeigen. In die Analyse werden Forschungsergebnisse genauso wie theoretische und methodische Überlegungen miteinbezogen, um den Forschungsstandes auf diesen Gebieten zu untermalen.

Die für die Untersuchung notwendige Literatur ist zum Großteil in den verschiedenen Bibliotheken in Wien vorhanden, vor allem in den Instituten für Psychologie, Rechtswissenschaften, Erziehungswissenschaften und der Kommunikationswissenschaft.

1.3.2 Empirischer Teil

Da davon auszugehen ist, dass Mediation in unterschiedlichsten Wissenschaftsdisziplinen zum Thema gemacht wird, soll die Literaturanalyse auch dazu dienen, wissenschaftstheoretische Unterschiede in der Herangehensweise deutlich zu machen, vor allem jene zwischen normativen, kritischen und pragmatischen Ansätzen sowie das diesen Theorien inhärente Kommunikationsverständnis zu erhellen.

Anhand der Basis dieser Untersuchungen und des empirischen Datenmaterials, soll die Überprüfung der vor allem in pragmatischen Zugängen prognostizierten Erfolgsaussichten von Mediation für die Unternehmenskommunikation im Allgemeinen und die Unternehmenskultur im Besonderen anhand des ausgewählten Beispielles ermöglicht werden.

Zentraler Bezugspunkt ist der Begriff Nachhaltigkeit unter der Prämisse, dass Mediationsprozesse als Form von Krisenkommunikation verstanden werden können. Es werden also in Diskursen ausgeblendete Thematisierungen ermöglicht, die möglicherweise die Rollenverständnisse im Arbeitsmilieu nicht zulassen. Als nachhaltiger Effekt einer solchen Krisenkommunikation könnten Mediationsprozesse

nicht nur einen Reflexionschritt der beteiligten Konfliktparteien erreichen, sondern in weiterer Folge zu einem kollektiven Lernen im Unternehmen als Ganzes beitragen. Dies soll aber anhand der vorliegenden Arbeit überprüft werden.

Konstruktivistisch gedacht wäre Mediation als Beobachtung zweiter Ordnung zu verstehen, wo ein soziales System beobachten kann, wie es routinemäßig agiert und was bei den Beobachtungen des eigenen sozialen Umfelds ausgeblendet wird.

Auf dieser metatheoretischen Basis dient die empirische Befragung dazu, klimatische Veränderungen in Unternehmen im Sinne einer sich öffnenden Kommunikationskultur zu evaluieren, in denen Mediation stattgefunden hat. Erhofft werden Antworten aufgrund einer Befragung, die eine Bewertung der Mediation und ihrer Effektivität aus unterschiedlichen Blickwinkeln möglich macht. Jene Perspektiven setzen sich zusammen aus der Sicht der beteiligten Streitparteien, aus Sicht der Mediatorin/ des Mediators, aus Sicht der unmittelbaren KollegInnen bzw. aus Sicht des Unternehmensmanagements.

1.4 Aufbau der Arbeit

Der erste Teil beginnt mit der Einleitung. In der Einleitung wird die Problemstellung des gewählten Themas dargestellt, die Ziele der Arbeit entwickelt, sowie die Forschungsfragen angeführt, die durch die Arbeit untersucht werden sollen. Zuletzt werden die Methodik und der Aufbau der Arbeit erläutert.

Im Kapitel 2 geht es um den Konflikt als soziales Phänomen. Es sollen zunächst verschiedene Typologien von Konflikten dargelegt werden, um des Weiteren die Analyse von Konflikten und Interventionsmöglichkeiten zu thematisieren.

Das dritte Kapitel widmet sich der Konflikthandlung des Mobbing. Es soll der Zusammenhang zwischen Konflikt und Mobbing, die verschiedenen Arten von Mobbing, Ursachen, Folgen und Interventionen erläutert werden.

Im Kapitel 4 werden zunächst die Grundlagen der Mediation vorgestellt, es wird erklärt was Mediation ist, was sie leistet und wie sie das macht. Es sollen dabei verschiedene Sichtweisen der Methode angesprochen werden und die Vielfalt anhand von verschiedenen praktischen Anwendungsbereichen aufgezeigt werden.

Im Kapitel 5 wird ein allgemeiner Überblick über das Kommunikationsverständnis der Mediation geboten und eine Einführung in die Thematik gegeben. Danach werden anhand theoretischer Erkenntnisse die Zusammenhänge zwischen Mediation und Kommunikation bearbeitet.

Daran anschließend wird im empirischen Teil (Kapitel 6) die durchgeführte Untersuchung beschrieben und deren Auswertungen dargestellt. Das Fazit greift am Ende noch einmal die wichtigsten Inhalte der Arbeit heraus und soll eine kritische Stellungnahme zur Literatur und zum bearbeiteten Thema bieten. Daraus sollen dann Schlussfolgerungen im Anschluss an die Beantwortung der Forschungsfragen und in Hinblick auf eine weitere Forschungsentwicklung zum Thema Mediation als Instrument der Konfliktlösung am Bsp. von Mobbing gezogen werden.

2. Der Konflikt als soziales Phänomen

Der Begriff Konflikt entstammt dem lateinischen Terminus „conflictus“ bzw. dem Zeitwort „confligere“ und bedeutet „zusammenstoßen, kämpfen“. In unserem Sprachgebrauch wird „Konflikt“ mehrdeutig und zum Teil sehr unterschiedlich verwendet. Was allen Menschen gemeinsam ist, dass wohl jeder einzelne in irgendeiner Art und Weise, bewusst oder unbewusst, sich schon einmal in einer Konfliktsituation oder zumindest konfliktträchtigen Situation befunden hat. Zumeist werden Konflikte als lästig, bedrohlich, schmerzvoll und eigentlich überflüssig empfunden. Oftmals wird versucht dem Konflikt auszuweichen oder ihn aufzuschieben in der Hoffnung, dass er sich von alleine löst. Dies ist jedoch selten der Fall. Somit muss man akzeptieren, dass Konflikte zur menschlichen Existenz gehören und es Lösungs- und Bewältigungsstrategien zu finden gilt. Konflikte begleiten somit unseren sozialen Wandel. Die Art und Weise wie man Konflikte betrachtet spielt bei dem Umgang mit Konflikten eine große Rolle, denn Konflikte können neben destruktiven auch positive Wirkungen haben und neue Perspektiven und Entwicklungschancen öffnen. Konflikte sind positiv nutzbar und führen im Rahmen eines kompetenten Konfliktmanagements zu Wandel, Lernprozessen, Innovation und Anpassung. Sie erfüllen damit die folgenden positiven Funktionen:

- Sie weisen auf ein Problem hin,
- Sie verlangen nach Uorientierung und Lösung,
- Sie regen Interesse an,
- Sie sind der Keim für Veränderung,
- Sie ermöglichen Prozesse der Selbsterkenntnis,
- Sie verhindern Stagnation ⁴

Will man nun festhalten wie ein Konflikt definiert ist bzw. was er überhaupt ist, stellt man fest, dass dies sich als äußerst schwierig herausstellt, da es aus wissenschaftlicher Sicht keine einheitliche Definition für den Begriff „Konflikt“ gibt und er in den verschiedenen Situationen anders zu betrachten ist.

⁴ Haeske 2005, S.91 zitiert nach Hagen/Lenz 2008, S. 29

Rüttinger und Sauer (2000: 7) gehen speziell auf den sozialen Konflikt ein und definieren ihn wie folgt:

„ Soziale Konflikte sind Spannungssituationen, in denen zwei oder mehr Parteien, die voneinander abhängig sind, mit Nachdruck versuchen, scheinbar oder tatsächlich unvereinbar oder tatsächlich unvereinbare Handlungspläne zu verwirklichen und sich dabei ihrer Gegnerschaft bewusst sind“

Prein (1982: 1 zitiert nach Glasl 2004: 16) betrachtet den sozialen Konflikt sehr umfassend.

„ Wir sprechen von einem sozialen Konflikt, wenn wenigstens zwischen zwei Parteien die Interessen, Ziel, Rollen und/oder Auffassungen miteinander unvereinbar sind oder scheinen. Ein Konflikt ist erst dann eine psychologische Wirklichkeit, wenn sich wenigstens eine Partei (gleichgültig ob recht oder nicht) der Tatsache bewusst ist, dass die andere Partei sie bei der Verwirklichung der Interessen, Ziele, Rollen und/oder Auffassungen frustriert, darüber Gefühle der Feindeligkeit erlebt und auch ihrerseits die Gegenpartei hindert. “

Glasl (2004: 17) betrachtet den Konflikt differenzierter und setzt den sozialen Konflikt mit einer Form der Interaktion gleich.

„ ⁵ Sozialer Konflikt ist eine Interaktion zwischen Akteuren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.), wobei wenigstens ein Akteur Unvereinbarkeiten im Denken/Vorstellen/Wahrnehmen und/oder Fühlen und/oder Wollen mit dem anderen Akteur (anderen Akteuren) in der Art erlebt, dass im Realisieren eine Beeinträchtigung durch einen anderen Akteur (die anderen Akteuren) erfolge.“

Gemäß dieser Definition kann die Unvereinbarkeit im Vorstellen/Denken/Wahrnehmen nur auf einer kognitiven bzw. perzeptiven Ebene gegeben sein. Dabei kann erst von einem sozialen Konflikt gesprochen werden, wenn die Beeinträchtigung von mindestens einer Partei erlebt und realisiert wird und wenn es diese Partei durch verbale Kommunikation **oder** durch Verhalten darauf abzielt, die Beeinträchtigung durch den anderen Akteur unwirksam zu machen.

⁵ Vgl. Glasl 2004, S.17

Folgende Gemeinsamkeiten lassen sich bei allen Definitionen erkennen:

- Es bestehen Interessensgegensätze zwischen zwei oder mehr Parteien.
- Die Parteien sind in ihrem Handeln voneinander abhängig.
- Aufgrund der Unvereinbarkeit ihrer Handlungspläne, beeinträchtigen sie das Handeln der anderen Partei.

2.1 Konflikttypologien

In der Literatur gibt es viele Versuche und diverse Ansätze, die verschiedenen Arten von Konflikten zu differenzieren. Im Folgenden wird versucht eine übersichtliche Darstellung aufzuzeigen, die ein tieferes Verständnis für die Vielfalt von Konflikthaltungen ermöglicht.

Glasl hat die diversen Konflikttheorien zunächst nach folgenden Faktoren differenziert.

- Konflikte nach Streitgegenstände
- Konflikte nach ihren Erscheinungsformen
- Konflikte nach den Eigenschaften der Konfliktparteien, ihrer Position und wechselseitigen Beziehungen.⁶

2.1.1 Konflikte nach Streitgegenständen nach Glasl

Es ist von vielen Konflikttheoretikern versucht worden Konflikte nach Art des Streitgegenstandes einzuteilen. Dabei kann der Streitgegenstand von den Konfliktparteien ausdrücklich bezeichnet worden sein oder aber er ist den Konfliktparteien nicht bewusst. Er kann aber des Weiteren auch Ziel einer Auseinandersetzung sein.

⁶ Glasl 2004, S.54

Echte bzw. realistische Konflikte haben deutlich objektive Streitpunkte zum Gegenstand. Wie zum Beispiel die Änderung eines Gesetzes oder einer Maßnahme der Regierung. Sie werden auch substantielle Konflikte genannt. Hingegen haben unechte bzw. unrealistische Konflikte keine bestimmten und wechselnden Streitpunkte zum Inhalt. Sie fokussieren den Charakter, die Einstellung und Verhaltensweisen der Parteien selbst. Diese Konflikte können auch als affektiv oder induziert bezeichnet werden, da die Beziehungen der Parteien selbst die Konfliktursache darstellen.⁷

Weiters wird zwischen Wert- und Interessenkonflikten unterschieden. Bei einem Interessenkonflikt konkurrieren die Parteien um ein Gut bzw. Streitobjekt, wenn dieses Objekt nicht teilbar oder nur beschränkt verfügbar ist, da beide Parteien diesem Objekt einen großen Wert zu erkennen und ähnliche Ziele und Bedürfnisse haben. Grundsätzlich können Kompromisse gefunden werden. Der Wertekonflikt hingegen führt auch zum Dissens über die Bewertung eines Gutes. Auf Gefühlen basierend kann er auch als ideologischer Konflikt bezeichnet werden. Er lässt im Gegensatz zum Interessenkonflikt keine Kompromisse zu. Zielkonflikte folgen meistens Interessenkonflikten, indem die Interessen auf verschiedene unvereinbare Ziele verweisen.

Davon abzugrenzen ist der Konflikt um die Wahl des geeignetsten Mitteleinsatzes zur Zielverwirklichung. Anlass und Thema von Strukturkonflikten sind formale und organisatorische Festlegungen oder Prozeduren. Sie streben eine Veränderung der Gesamtorganisation an und werden auch strategische Konflikte genannt.

Das Gegenstück dazu sind „Issue-Konflikte“, die nur konkrete Fragen zwischen den Konfliktparteien zum Gegenstand haben. Ein endogener Konflikt liegt bei Auseinandersetzungen von Konfliktparteien vor, die einer gemeinsamen Kontroll- oder Steuerinstanz wie zum Beispiel einer gemeinsamen internationalen Konzernführung unterliegen.⁸

⁷ Vgl. Glasl 2004, S. 54

⁸ Vgl. Glasl 2004, S. 55

2.1.2 Konflikte nach ihren Erscheinungsformen

Konflikte können sich auf unterschiedliche Arten entwickeln, auch wenn ihnen ein und dieselbe Ursache bzw. Dieselbe Veranlassung und ein identischer Konfliktgegenstand zugrunde liegen.⁹

Die zeitliche Abfolge von Konflikten wird durch die Unterscheidung von latenten und manifesten Konflikten angesprochen und somit auch die Frage, wann ein Konflikt zum Konflikt wird? Die Wahrnehmung und das Bewusstsein von Konfliktpotentialen sind äußerst ausschlaggebend. Jede Situation, die sich durch sachliche oder emotionale Differenzen zu einem offenen Konflikt entwickeln kann, beinhaltet Konfliktpotential oder die Eigenschaft eines latenten Konflikts. Ohne das Erleben oder die Wahrnehmung des Konflikts von zumindest einer der beteiligten Parteien kann man einen solchen auch nicht als Konflikt bezeichnen. Dabei sind die Wahrnehmung der jeweiligen Partei oft sehr unterschiedlich.¹⁰

Eine weitere Kategorisierung unter dem Gesichtspunkt der Konflikt-Erscheinungsform bilden die nicht-institutionalisierten/institutionalisierte Konflikte, auch formfreie und formgebundenen Konflikte genannt. Im Fall von institutionalisierten Konflikten ist die Konfliktquelle in die Organisation eingebaut, gleichzeitig existiert eine innerhalb der Organisation erprobte und tolerierte Form der Konfliktaustragung, durch die der Verlauf berechen- und kontrollierbar ist. Nicht-institutionalisierte Konflikte mit allen Methoden und Mitteln ausgetragen werden und somit in ihrem Verlauf unberechenbar sind.¹¹

Die jeweilige Art der Austragung und emotionale Beteiligung (Mimik, Gestik, Wortwahl, Gewaltbereitschaft...) bestimmt die Dynamik und die Intensität des Konflikts. Es handelt sich hierbei um schwache oder extreme Konflikte bzw. um heiße oder kalte. Diese sind Ausdruck des sozialen Interaktionsklimas zwischen den Konfliktparteien. Heiße Konflikte sind stark emotional belastet. Die Konfliktparteien suchen die direkte Konfrontation mit der Gegenpartei und versuchen ihre Ideale zu verwirklichen. Bei kalten Konflikten wird versucht sich aus dem Weg zu gehen und

⁹ Vgl. Glasl 2004, S. 56

¹⁰ Vgl. Bitzer/Liebsch/Behnert 2002, S.44

¹¹ Vgl. Glasl 2004, S. 56

die Kommunikation wird auf ein formelles Mindestmaß reduziert. Kalte Konflikte werden rational gesteuert und strategisch und überlegen ausgetragen.¹²

2.1.3 Konflikte nach den Eigenschaften der Konfliktparteien

In diesem Zusammenhang liegt das Hauptaugenmerk auf den Persönlichkeitsmerkmalen wie z.B. Leistungsmotivation, kognitive Strukturiertheit, Machtstreben, Ambiguitätstoleranz (das Ertragen-Können von Mehrdeutigkeiten), Misstrauen/Vertrauen. Diese Eigenschaften sind nicht nur als Konfliktpotential zu sehen sondern auch als Faktoren der Konfliktbereitschaft, der Wahrnehmung, der Art und Weise der Konfliktaustragung sowie der Konfliktfähigkeit.¹³

Wenn Konfliktparteien einander ebenbürtig sind handelt es sich um einen symmetrischen Konflikt, da sich die Parteien als gleichwertige Konkurrenten begegnen und ein Machtgleichgewicht bezüglich der Position der Parteien besteht. Im Falle eines Machtungleichgewichts spricht man von asymmetrischen Konflikten. Ein solcher Fall liegt vor, wenn ein Konflikt zwischen einer einzelnen Person und einer Gruppe bzw. einem sozialen Gebilde besteht. Bei einem Konflikt zwischen zwei einzelnen Personen, in dem die eine Konfliktpartei der anderen übergeordnet ist besteht ebenfalls ein Machtungleichgewicht, beispielsweise in einer Auseinandersetzung zwischen dem Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Als organisierte Konflikte werden solche Konflikte bezeichnet, in denen deutlich erkennbare Konfliktparteien wie z. B. die Polizei oder ein Heer gegenüberstehen. Hier kann es Überschneidungen mit den institutionalisierten Konflikten geben. Unorganisierte Konflikte besitzen keine feste innere Struktur und Gruppen werden spontan gebildet. In persönlichen bzw. subjektiven Konflikten stehen sich die Gegner direkt gegenüber, während in unpersönlichen, objektiven Konflikten die Auseinandersetzung über Repräsentanten ausgetragen werden muss. Z.B: über Rechtsanwälte im Falle des Ehekonflikts.¹⁴

¹² Vgl. Glasl 2004, S. 57

¹³ Vgl. Regnet 2001, S. 24

¹⁴ Vgl. Glasl 2004, S.57-58

2.2 Analyse von Konflikten

Phasenmodell der Konflikteskalation nach Friedrich Glasl

Ein wichtiges Instrument zur Analyse von Konflikten stellt das Modell der Konflikteskalation von Glasl dar. Glasl geht davon aus, dass Konflikte eskalieren und eine Eigendynamik entwickeln, dabei unterscheidet er neun Stufen, die die Konfliktparteien mit zunehmender Eskalation beschreiten. In jeder Stufe werden andere Verhaltensweisen erwartet und akzeptiert. Die Eskalation findet in drei Hauptphasen statt. Jede dieser separaten, aber zusammengehörenden Phasen ist in drei Stufen unterteilt.¹⁵

Erste Hauptphase: Verstimmung – „win-win“

Die erste Phase ist durch ihre Sachbezogenheit gekennzeichnet. Zwischen den Konfliktparteien herrscht Spannung, jedoch ist der Wille zu einer möglichst sachgerechten, rational bestimmten Lösung innerhalb der Normen, hauptsächlich auf dem Weg der verbalen Auseinandersetzung, vorhanden. Es besteht vor allem immer noch der Glaube an die Möglichkeit, dass Lösungen gefunden werden, die für beide Seiten positiv sind. (win-win-Lösung)¹⁶

Stufe 1 – Verhärtung

Es kristallisieren sich erste Reibungspunkte, Fronten verhärten sich und die Gespräche kommen zeitweilig zum Stillstand, jedoch werden die Standpunkte des Weiteren gefiltert. Die Konfliktparteien sind um Zusammenarbeit bemüht und zweifeln diese auch nicht an.¹⁷

¹⁵ Vgl. Glasl 2004, S. 233

¹⁶ Vgl. Glasl 2004, S. 234-256

¹⁷ Vgl. Glasl 2004, S. 234-239

Stufe 2 – Debatte und Polemik

Die zuvor gefilterten Standpunkte werden nun konkretisiert und fixiert. Wird die Situation nicht konstruktiv beendet, so kommt es zu einer Polarisierung, in der egoistische Standpunkte, Misstrauen und Reizbarkeit zunehmen und eine scharfe verbale Debatte beginnt. Geschehnisse werden von den Beteiligten verzerrt wahrgenommen und es wird versucht die eigene Position, oft auf Kosten der Gegenpartei, zu stärken.¹⁸

Stufe 3 – Taten statt Worte

Es ändert sich das Erscheinungsbild des Konflikts. Versucht man in Stufe eins und zwei noch mit Worten zu einem gemeinsamen Konsens zu gelangen, geht man in Stufe 3 bereits davon aus, dass Gespräche zu nichts führen. Die nonverbale Kommunikation nimmt zu die Parteien handeln provozierend, um die eigenen Ziele zu fördern und die des Gegners zu blockieren.¹⁹

Zweite Hauptphase: Schlagabtausch- „win-lose“

In dieser Phase treten qualitative Verhaltensänderungen auf. Die Beziehungsebene stellt sich nun in den Vordergrund und es ist nicht mehr möglich sachlich Probleme zu lösen. Das Ziel beinhaltet nun die Durchsetzung der eigenen Vorstellungen mit einer Gewinner-Verlierer Strategie, dadurch wird der Konflikt immer mehr von Fragen der Macht geprägt und weitgehend personalisiert. In dieser Phase können die Differenzen kaum mehr alleine gelöst werden und es ist notwendig eine dritte Person beizuziehen.²⁰

¹⁸ Vgl. Glasl 2004, S. 239-249

¹⁹ Vgl. Glasl 2004, S. 249-256

²⁰ Vgl. Glasl 2004, S. 256-292

Stufe 4 – Sorge um Image und Koalition

Der Partei geht es nun um Gewinn oder Verlust, Sieg oder Niederlage. Ab dieser Phase beginnen die Beteiligten daran zu zweifeln, dass der Konflikt noch mit gemeinsamen Bemühungen gelöst werden kann. Feindselige Haltungen sind bei beiden Parteien sichtbar. Die Gegnerische Seite wird überwiegend mit negativen Assoziationen in Verbindung gebracht. Die Wahrung der eigenen Reputation gilt als äußerst wichtig und es besteht eine regelrechte Selbstglorifizierung.²¹

Phase 5 – Gesichtsverlust

Gegenseitige Erwartungen blockieren die Vertrauensbereitschaft, Kompromisse scheinen nicht mehr akzeptabel, die Frustration durch gegenseitige Enttäuschungen und Schuldzuweisungen blockieren den Weg zurück. Die Image- Beschädigung rückt in den Vordergrund die gegenseitige Partei soll zur Raserei gebracht werden, sodass sie ihr wahres Gesicht zeigt und von der Gemeinschaft verachtet werden kann.²²

Phase 6 – Drohstrategien

Die Parteien nehmen erheblich an Gewaltdenken und Gewalthandeln zu. Der Druck auf den Gegner wird erhöht und Drohungen werden ausgesprochen und der Gegner zum nachgeben gezwungen. In einem Wechselspiel von Drohung und Gegendrohung verstärken die Parteien die Radikalisierung des Konflikts, in dem die Lösung des Sachproblems nicht mehr wesentlich ist. Es besteht die Gefahr der sprunghaften Ausweitung des Konflikts.²³

²¹ Vgl. Glasl 2004, S. 256-266

²² Vgl. Glasl 2004, S. 266-277

²³ Vgl. Glasl 2004, S. 277-292

Dritte Hauptphase : Phase der Vernichtung – „lose-lose“

Hier liegt das Ziel in der Vernichtung des Gegners und alle Mittel sind dazu recht. Bevor man Kompromisse eingeht, wird eher der eigene Untergang in Kauf genommen und eine Lösung es nur noch mit Hilfe Dritter möglich. Etwa mit der Mithilfe einer autoritären Macht, also durch höhere Hierarchieebenen , oder gesetzliche Instanzen. ²⁴

Stufe 7 – begrenzte Vernichtungsschläge

Aus Angst um die eigene Existenz steht weniger der eigene Sieg, sondern die Vernichtung des Gegners im Vordergrund. Die Machtgrundlage der anderen Partei soll anhand von gezielten Angriffen auf das Sanktionspotential geschwächt werden. Die Gegner werden bewusst provoziert und gereizt. Die zuvor erwähnten Drohungen gehen nun in Aktionen über. ²⁵

Stufe 8 – Zersplitterung

Macht- und Existenzgrundlage des Gegners sollen vernichtet und zersplittert werden. Die andere Partei wird geistig-seelisch und physisch so weit zerstört, dass er sich nicht mehr regenerieren kann. Die andere Partei wird als egoistisch, korrupt und minderwertig angeschwärzt, sodass sie alle Vertrauensgrundlagen verliert. ²⁶

Stufe 9 – Gemeinsam in den Abgrund

Nun herrscht ein totaler Vernichtungskrieg. Die Zerstörung des Gegners oder sogar die Selbstvernichtung stehen im Vordergrund. Ein Untergang lässt sich kaum noch vermeiden, jedoch kommt es zum Erleben eines letzten Triumphes, da der Feind mit untergehen wird. ²⁷

²⁴ Vgl. Glasl 2004, S. 292-309

²⁵ Vgl. Glasl 2004, S. 292-297

²⁶ Vgl. Glasl 2004, S. 297-299

²⁷ Vgl. Glasl 2004, S. 299-300

Zur Eskalation der Konflikte muss es nicht immer zur letzten Stufe führen. Durch Selbstkontrolle hat jeder Beteiligte die Möglichkeit den Konflikt nicht tiefer sinken zu lassen. Dazu ist ein Wahrnehmen der Bewusstseins-signale nötig, um sich nicht von den aufkommenden Trieben und Leidenschaften beherrschen zu lassen.²⁸

Das Eskalationsmodell hat nun zum Nutzen, dass für die Auswahl von Interventionsstrategien nicht nur die Erscheinungsform des Konflikts sondern auch der Intensitätsgrad erkennbar ist.²⁹ Verschiedene Strategien können somit nach ihrer Wirksamkeit eingeschätzt werden. Im Vordergrund steht hier die Identifizierung der entscheidenden, kritischen Momente.

2.3. Konfliktlösungen

Die Konfliktlösungen lassen sich ähnlich wie bei den Konfliktarten auf wenige Grundmodelle zurückführen, obwohl im einzelnen sicher mehr verschiedene Lösungen von Konflikten auf der Menschen existieren, als es Menschen gibt. Die Konfliktlösungsstrategien sollen hauptsächlich eine Orientierungshilfe geben und Informationen zu den unterschiedlichen Strategien geben, die Menschen oder auch Gruppen im Fall eines Konflikts anwenden. Laut Schwarz gibt es sechs Grundmuster die für die Wiedererlangung der Handlungsfähigkeit im Bereich des Konfliktgegenstandes ziel führend sind.

Die vielfältigen Lösungen können jeweils auf eines dieser Grundmuster zurückgeführt werden:³⁰

1. Flucht
2. Vernichtung des Gegners
3. Unterordnung des einen unter den anderen
4. Delegation an eine dritte Instanz
5. Kompromiss
6. Konsens

²⁸ Vgl. Glasl 2004, S. 300-309

²⁹ Vgl. Bitzer/ Liebsch/ Behnert, S. 55

³⁰ Vgl. Schwarz 2003, S.263-299

1. Flucht

Viele Menschen kann man als konfliktscheu beurteilen. Bei ihnen dominiert der Rückzug, die Flucht und Defensive. Vorteile des Fluchtverhaltens liegen darin, dass man der Konfliktsituation rasch entkommt, dass es keine Verlierer gibt, dass es oft einfach und schmerzlos ist zu flüchten. Der Konflikt ist sogar für eine gewisse Zeit gelöst, nämlich durch das Hinausschieben einer Lösung. Ein weiterer Vorteil ist auch die Distanz, die man zum Gegner und dem Konfliktpunkt bekommt. Wenn Flucht allerdings zum dauerhaften Lösungsversuch eines Konflikts, stellen sich auch Nachteile heraus. Oft stellt sich heraus, dass die durch Flucht „gelöste“ Konfliktsituation in Wirklichkeit gar nicht gelöst ist, dass sie auch oft Depressionen hinterlässt und der Konflikt nur verschoben ist und später in schärferer Form wiederkommt. Die Ergebnisse des Fluchtverhaltens sind sehr unbefriedigend und lassen im Allgemeinen keine Weiterentwicklung zu.³¹

2. Vernichtung des Gegners

Eine Strategie ganz anderer Art ist die des Vernichtungskampfes. Man befindet sich in dieser Variante in der Offensive und hat Spaß am Kampf. Emotionen werden gezeigt, Reibungen zugelassen, die Differenzen in der Öffentlichkeit ausgetragen und der Kontrahent zettelt eindeutig den Willen sich durchzusetzen. Vorteil des Vernichtungskampfes ist sicher, dass der Gegner rasch und dauerhaft beseitigt ist. Der Nachteil dieser Konfliktlösung besteht darin, dass mit dem Verlust des Gegners der Verlust einer Alternative gleichzeitig mitgegeben.³²

3. Unterordnung des einen unter den anderen

In dieser Variante stehen die eigene Sicherheit, die so genannte Arbeitsteilung und die Wiederholbarkeit im Vordergrund. Es kommt jedoch auch zur ständigen Bedrohung, was auch soviel wie permanente Überwachung bedeutet. Neue Konflikte können aufkommen. Diese Variante einem Konflikt zu begegnen erweist sich als äußerst starr und instabil.³³

³¹ Vgl. Schwarz 2003, S.265-267

³² Vgl. Schwarz 2003, S.268-270

³³ Vgl. Schwarz 2003, S.271-273

4. Delegation an eine dritte Instanz

Hier wird eine dritte Instanz, die an dem Konflikt nicht selber beteiligt sein darf herangezogen. Diese kann im Konflikt vermitteln und womöglich eine Lösung herbeiführen. Die beiden Konfliktparteien sind dadurch koordiniert und kommunizieren über die dritte Instanz.³⁴

5. Kompromiss

Beide Parteien versuchen sich zu einigen und auf einen gemeinsamen Nenner zu gelangen. Alle Beteiligten machen gleichermaßen Zugeständnisse. Kompromiss bedeutet, dass in einem bestimmten Bereich eine Teileinigung erzielt werden kann.³⁵

6. Konsens

Die Suche nach dem Konsens hat erst dann Sinn, wenn die bisherigen Methoden versagen und wenn die Kontroverse nicht nur emotional, sondern auch sachlich den Axiomen der Logik widerspricht. In diesem Fall sprechen wir vom Vorliegen einer Aporie. Aporie bedeutet soviel wie logische Ausweglosigkeit. Solange sich die Situation nicht ändert, ist sie ausweglos. Die Kontrahenten müssen sich in dieser Variante in einen dialektischen Entwicklungsprozess begegnen, als dessen Resultat eine Lösung gefunden wird, die beiden Gegensätzen Rechnung trägt, ohne einen der beiden Konfliktparteien unterzuordnen oder zu vernichten.³⁶

Zusammenfassend ist zu sagen, dass jedes dieser sechs Grundmuster abhängig von der jeweiligen Situation Vor- und Nachteile aufweist. Es kommt auf die Personen selbst an welches Muster angewendet wird.

³⁴ Vgl. Schwarz 2003, S.273-284

³⁵ Vgl. Schwarz 2003, S.284

³⁶ Vgl. Schwarz 2003, S.285-299

2.4 Konfliktintervention

In Konfliktsituationen sind oftmals starke Gefühle oder große Machtunterschiede im Spiel, diese blockieren oftmals die Mechanismen einer instinktiven Konflikt-handhabung und es kommt zur Eskalation. Dadurch scheint die Möglichkeit einer Konfliktlösung in weite Ferne zu rücken und die Beteiligten des Konflikts sind mit der Situation überfordert. Hinzu kommt, dass die Parteien meist von vornherein auf bestimmte Lösungen fixiert sind und in ihrer Wahrnehmung eingeschränkt.

Glasl (1999) unterscheidet verschiedene Strategiemodelle, die er hinsichtlich der jeweiligen Eskalationsstufe von Konflikten empfiehlt. Zunächst sind das Moderation, Prozessbegleitung und therapeutische Prozessbegleitung, diese sollen Lernprozesse einleiten. Der Prozessbegleiter bleibt in der Beraterrolle, aus der er sich ausklinkt, sobald die Beteiligten diese selbst steuern können. In den Phasen 5, 6, 7 hält er Vermittlung für besonders wirkungsvoll, diese geht jedoch auch nahtlos über in die Empfehlung von Schiedsverfahren und Machteingriffen bis zu den intensivsten Eskalationsstufen, wenn durch den gegenseitigen Machteinsatz ein toter Punkt in der Konfliktentwicklung erreicht wird.³⁷

Im Folgenden sollen die Strategiemodelle kurz angeschnitten werden.

Moderation

In diesem Modell analysiert ein neutraler Dritter, ein so genannter Moderator, mit den Beteiligten den Konflikt und versucht dadurch konkrete und verbindliche Vereinbarungen zu erarbeiten. Es ist wichtig, dass der Moderator inhaltlich bewusst nicht Stellung bezieht und dass die Konfliktparteien Interesse an einer Lösung haben.

³⁸

³⁷ Vgl. Regnet 2001, S. 107

³⁸ Vgl. Regnet 2001, S.106

Prozessbegleitung

Die Prozessbegleitung empfiehlt Glasl (2004) ab der vierten Eskalationsstufe. Hier stehen Interaktionen der Konfliktparteien im Vordergrund. Es wird ein Berater herangezogen, dieser analysiert fixierte Verhaltensweisen, Einstellungen und Ziele um die Beteiligten bei der Konfliktlösung zu unterstützen. Je nach Schweregrad wird die Prozessbegleitung therapeutisch vertieft. Das Ziel ist die Konfliktparteien zu befähigen den Konflikt aus eigener Kraft zu lösen.³⁹

Therapeutische Prozessbegleitung

Wenn die Konfliktbeteiligten die fünfte Stufe erreicht haben sollte eine therapeutische Vertiefung erfolgen. Diese soll dazu beitragen, dass den Konfliktparteien wieder mehr Handlungsspielraum zur Verfügung steht und neurotische Rollenbilder und blockierende Angstzustände zu durchbrechen. Allgemein ist zu sagen, dass diese Ebene eine intensivere persönliche Arbeit mit den beteiligten erfordert.⁴⁰

Mediation/Vermittlung

Ab der sechsten Eskalationsstufe sollten sämtliche Verhandlungen über einen Mediator laufen. Dieser übernimmt die Steuerung, gibt Verhaltensregeln für die Kommunikation vor und versucht für die Konfliktparteien einen Kompromiss auszuarbeiten, den beide akzeptieren. Anders wie bei der Moderation greift er aktiv in den Konflikt ein. Die Verantwortung für die Konfliktlösung sollte jedoch die Konfliktparteien tragen.⁴¹

Einsatz von Machtstrategien oder Schlichtungsverfahren

Glasl (2004) empfiehlt ab der Stufe sieben ein Schiedsverfahren oder einen Machteingriff durch die Führungskraft. (Vgl. Glasl 2004, S.399) Interne oder externe Schlichter können den Konflikt beenden, wichtig dabei ist jedoch, dass beide Parteien diese Lösung wünschen. Der Schlichter gibt Verhaltenregeln, Kontrolle in Form von

³⁹ Vgl. Schreyögg 2002, S. 109

⁴⁰ Vgl. Schreyögg 2002, S. 110

⁴¹ Vgl. Glasl 2004, S. 418-424

Verboten, Sanktionen und Vorschriften vor.⁴²

Im Falle einer Schädigung der Organisation als Ganzes oder auch Personen müssen Machtstrategien eingesetzt werden. Die Machtinstanz kann aufgrund ihrer Überlegenheit ihre Maßnahmen gegen den Willen der Betroffenen durchsetzen. Dadurch sollen auch Verhaltensweisen der Beteiligten unterbunden werden, die ansonsten den Konflikt immer weiter fördern würden. Es ist wichtig den Konflikt unter eine formale Kontrolle zu bringen.⁴³

Es ist festzuhalten, dass es die unterschiedlichsten Auffassungen von Konflikten gibt. Hierzu wurden zu Beginn dieses Kapitels einige davon aufgezeigt um Klarheit zu verschaffen, dass von einem sozialen Konflikt immer dann gesprochen wird wenn zwei oder mehrere Personen in Interaktion treten, wobei ein aufeinanderbezogenes Handeln oder Kommunizieren stattfindet. Damit überhaupt erst von einem Konflikt gesprochen werden kann ist die Wahrnehmung eines Gegensatzes notwendig. Weiters bildet die Typologie von Glasl (2004) die Grundlage für die Analysierung von Konflikten um dann die prozessualen Konfliktphänomene und die Eskalationsphasen mit dem Eskalationsgrad zu erfassen. Es gibt die verschiedensten Methoden und Möglichkeiten, um einen Konflikt zu handhaben und zu lösen. Um einen bereits existierenden Konflikt lösen zu wollen ist die jeweilige persönliche Einstellung der Konfliktparteien äußerst wichtig. Aus diesem Grund sollte man wissen ob die Beteiligten die Konfrontation mit dem Konflikt generell wünschen und als Anstoß zur Veränderung sehen oder ob sie diese als störend bzw. schädlich empfinden.

⁴² Vgl. Kreyenberg 2004, S. 285

⁴³ Vgl. Schreyögg 2002, S. 124

3. Mobbing

In unserer heutigen Arbeitswelt ist der Begriff „Mobbing“ ein fester Bestandteil der heutigen Arbeitswelt. Doch was bedeutet Mobbing genau, wo hat der Begriff seinen Ursprung und wie entsteht Mobbing?

Der Verhaltensforscher Konrad Lorenz verwendete 1958 zum ersten Mal den Begriff Mobbing. Er bezeichnete damit Angriffe, die eine Gruppe von Tieren auf ein einzelnes Tier ausführen um es zu verscheuchen.⁴⁴

In den sechziger und siebziger Jahren übertrug der schwedische Arzt Peter-Paul Heinemann den Begriff auf den Bereich der Humanmedizin. Er untersuchte die rohe Gruppengewalt unter Kindern und führte dazu den Ausdruck Mobbing ein.⁴⁵

Doch erst durch Heinz Leymann wurde Mobbing in der Arbeitswelt zum wissenschaftlichen Forschungsgegenstand. Leymann war Forschungsleiter am schwedischen Reichsinstitut für Arbeitswissenschaften. Er fand heraus, dass die Ursachen für psychische Belastungen von Arbeitnehmern oftmals nicht in deren Persönlichkeit, sondern in den betrieblichen Umfeldbedingungen zu suchen sind.⁴⁶

Der Begriff „Mobbing“ kann sowohl auf das Verb „mobba“ (schwedisch angreifen, schikanieren) als auch auf das englische Zeitwort „to mob“, das soviel wie „anpöbeln, angreifen, sich stürzen auf“ bedeutet, zurückgeführt werden.⁴⁷

Eine einheitliche Definition von Mobbing gibt es bis dato nicht. Es haben sich viele Wissenschaftler mit Mobbing auseinandergesetzt und je nach Vorwissen, Absichten und Forschungsgebiet eine andere Definition verfasst.

⁴⁴ Vgl. Binder 1999, S. 21

⁴⁵ Vgl. Esser/Wolmerath 2003, S.20

⁴⁶ Vgl. Esser/Wolmerath 2003, S. 20

⁴⁷ Vgl. Binder 1999, S. 24

Laut Leymann wird Mobbing definiert als:

*„ negative kommunikative Handlungen, die gegen eine Person gerichtet sind (von einer oder mehreren anderen) und die sehr oft oder über einen längeren Zeitraum hinaus vorkommen und damit die Beziehung zwischen Täter und Opfer kennzeichnen“*⁴⁸

So ging Brodsky speziell auf die mögliche Reaktion bei der von Mobbing betroffenen Person ein und verfasste die erste operationale Definition von Mobbing:

*„ Harassment behavior involves repeated and persistent attempts by one person to torment, wear down, frustrate, or get a reaction from another. It is treatment that persistently provokes, pressures, frightens, intimidates, or otherwise discomforts another person....The problem begins when harassment is excessive or when the haraessee`s tolerance for such treatment is low, and he experiences it as negative intimidation“*⁴⁹

Walter (1993) bietet eine „praxisrelevante“ Definition von Mobbing an:

Mobbing bezeichnet Konflikte,

- bei denen alle nur verlieren;
- bei denen auf die Dauer einzelne Personen deutlich unterliegen. Und zwar nicht nur in Bezug auf diesen einen Konflikt, sondern mit ihrer ganzen Persönlichkeit;
- die nichts mehr mit der Suche nach einer Lösung, einem Kompromiss zu tun haben, sondern die nur um ihrer selbst willen geführt werden;
- die aus unsichtbaren, irrationalen Interessen geführt werden;
- bei denen Verhaltensweisen an den Tag gelegt werden, die alle Parteien grundsätzlich verurteilen und für beide Seiten keine Verantwortung übernehmen;
- bei denen die Parteien sich gegenseitig für die Eskalation verantwortlich machen;
- bei denen ein sichtbarer Streitgrund, der rational zu lösen wäre, nicht oder

⁴⁸ Leymann 1993, S.21

⁴⁹ Brodsky 1976, S. 2

nicht mehr erkennbar ist;

- bei denen alle Beteiligten eine rationale Auseinandersetzung ablehnen und auf der in ihren Augen berechtigten emotionalen Position bestehen;
- die sich durch beiderseitige Hilflosigkeit auszeichnen.⁵⁰

Bei Lindemeier stehen die schikanierten Handlungen im Mittelpunkt.

„Mobbing wird als bewusste oder unbewusste Handlung einer oder mehrerer Personen gegenüber einer oder mehrerer Personen, die durch kontinuierliche Schikanen das Ziel verfolgen, den oder die anderen aus dem eigenen Wirkungsbereich zu entfernen.“

Die 1993 gegründete Gesellschaft gegen psychosozialen Stress und Mobbing hat, eine offizielle Definition geprägt die Leymanns zweiter Begriffsbestimmung entspricht und auch dieser Arbeit zugrunde gelegt werden soll:

*„ Unter Mobbing wird eine konfliktbelastende Kommuniaktion am Arbeitsplatz unter Kollegen oder zwischen Vorgesetzten und Untergebenen verstanden, bei der die angegriffene Person unterlegen ist und von einer oder einigen Personen systematisch, oft und während längerer Zeit mit dem Ziel oder dem Effekt des Ausstoßes aus dem Arbeitsverhältnis direkt oder indirekt angegriffen wird und als Diskriminierung empfindet“.*⁵¹

Folgende Gemeinsamkeiten lassen sich bei allen Definitionen erkennen:

- Mobbing kann von einer Person als auch von einer Personengruppe ausgehen. Kennzeichnend sind dabei die ungleichen Machtstrukturen in hierarchischer oder faktischer Hinsicht.
- Die Mobbinghandlungen treten in einer gewissen Häufigkeit und Dauer auf.
- Es besteht eine Systematik der Schikanen.
- Es wird die Isolation der gemobbten Person angestrebt. Diese Isolation kann sogar zum Ausschluss aus dem Unternehmen führen.

⁵⁰ Walter 1993, S.38

⁵¹ Leymann 1995, S. 18

3.1 Arten von Mobbinghandlungen

Es stellt sich die Frage, welche Verhaltensweisen dem Begriff Mobbing zugeordnet werden können, denn die Arten von Mobbinghandlungen am Arbeitsplatz sind vielfältiger Natur. Einen Anknüpfungspunkt bietet Leymann. Seine Ergebnisse, die bezüglich der Arten der Mobbinghandlungen gewonnen werden konnten, basieren auf den Aussagen der 300 in seiner explorativen Studie interviewten Personen. Er konnte verzeichnen, dass die gemobbten Personen immer wieder denselben Arten von Handlungen ausgesetzt waren, wobei sich mehrere Handlungstypen herauskristallisierten, die er in fünf Gruppen einteilte, wobei bei dieser Einteilung „als Bezugspunkte die Auswirkungen für das Opfer“ zugrunde lagen. Als Bezugspunkt wurden die Auswirkungen der einzelnen Handlungen auf die Opfer gewählt.⁵²

Machen sich eine oder mehrere davon regelmäßig und über mindestens sechs Monate bemerkbar, ist in der Tat von Mobbing zu sprechen. Die 45 Mobbinghandlungen⁵³ sind in fünf Angriffsbereiche eingeteilt:

1. Angriffe auf die Möglichkeiten, sich mitzuteilen:

1. Der Vorgesetzte schränkt die Möglichkeiten ein, sich zu äußern
2. Man wird ständig unterbrochen
3. Kollegen schränken die Möglichkeiten ein, sich zu äußern
4. Anschreien oder lautes Schimpfen
5. Ständige Kritik an der Arbeit
6. Ständige Kritik am Privatleben
7. Telefonterror
8. Mündliche Drohungen
9. Schriftliche Drohungen
10. Kontaktverweigerung durch abwertende Blicke oder Gesten
11. Kontaktverweigerung durch Andeutungen, ohne dass man etwas direkt ausspricht

⁵² Vgl. Leymann 1993, S.22

⁵³ Leymann 1993, S. 33

2. Angriffe auf die sozialen Beziehungen

1. Man spricht nicht mehr mit dem/der Betroffenen
2. Man lässt sich nicht ansprechen
3. Versetzung in einen Raum weitab von den Kollegen
4. Den Arbeitskollegen wird verboten, den Betroffenen anzusprechen
5. Man wird wie „Luft behandelt“

3 Auswirkungen auf das soziale Ansehen

1. Hinter dem Rücken des Betroffenen wird schlecht über ihn gesprochen
2. Man verbreitet Gerüchte
3. Man macht jemanden lächerlich
4. Man verdächtigt jemanden, psychisch krank zu sein
5. Man will jemanden zu einer psychiatrischen Untersuchung zwingen
6. Man macht sich über seine Behinderung lustig
7. Man imitiert den Gang, die Stimme oder Gesten, um jemanden lächerlich zu machen
8. Man greift die politische oder religiöse Einstellung an
9. Man macht sich über das Privatleben lustig
10. Man macht sich über seine Nationalität lustig
11. Man zwingt jemanden, Arbeiten auszuführen, die das Selbstbewusstsein verletzen
12. Man beurteilt den Arbeitseinsatz in falscher oder kränkender Weise
13. Man stellt die Entscheidungen des/der Betroffenen in Frage
14. Man ruft ihm/ihr obszöne Schimpfworte oder andere entwürdigende Ausdrücke nach
15. Sexuelle Annäherungen oder verbale sexuelle Angebote

4. Angriffe auf die Berufs- und Lebenssituation

1. Man weist dem/der Betroffenen keine Arbeitsaufgaben zu
2. Man nimmt ihm/ihr jede Beschäftigung am Arbeitsplatz, sodass er sich nicht einmal selbst Aufgaben ausdenken kann

3. Man gibt ihm/ihr sinnlose Arbeitsaufgaben
4. Man gibt ihm/ihr Aufgaben unter seinem eigentlichen Können
5. Man gibt ihm/ihr ständig neue Aufgaben
6. Man gibt ihm/ihr kränkende Arbeitsaufgaben
7. Man gibt dem/der Betroffenen Arbeitsaufgaben, die seine Qualifikation übersteigern, um ihn zu diskreditieren

5 Angriffe auf die Gesundheit

1. Zwang zu gesundheitsschädigenden Arbeiten
2. Androhung körperlicher Gewalt
3. Anwendung leichter Gewalt, zum Beispiel um jemanden einen Denkmalsatz zu verpassen.
4. Körperliche Misshandlung
5. Man verursacht Kosten für den Betroffenen, um ihm/ihr zu schaden
6. Man richtet psychischen Schaden im Heim oder Arbeitsplatz des/der Betroffenen an
7. Sexuelle Handgreiflichkeiten

Man sollte jedoch bedenken, dass das alleinige Auftreten einer der oben beschriebenen Handlungen noch nicht zwingend das Vorliegen von Mobbing bedeutet. Umgekehrt beschränken sich die Mobbinghandlungen auch nicht auf die aufgezählten. Der Leymann'sche Handlungskatalog wurde in der Zwischenzeit von anderen Wissenschaftlern vielfach erweitert und verfeinert, so um etwa

- Die Aneignung fremder Arbeitsergebnisse
- Das Aufbauschen von Fehlern,
- Das Erfinden von Beschwerden Dritter,
- Die Manipulation von Arbeitsergebnissen,
- Das ständige Abwerten privater Interessen⁵⁴

Es ist hier festzuhalten, dass es fast unmöglich ist alle Mobbinghandlungen aufzuzählen, da diese oft aufgrund ihres alltäglichen Charakters nicht als Mobbinghandlung identifiziert werden können.

⁵⁴ Vgl. Smutny/Hopf 2003, S. 37

3.2 Mobbingverlauf

Mobbing ist kein plötzliches Ereignis, dass unerwartet über den Arbeitnehmer hereinbricht. Es ist vielmehr ein langwieriger Prozess, der in den verschiedenen Phasen unterschiedliche Symptome aufweist. In einem ungebremsten Mobbingkonflikt wird die soziale, psychische, gesundheitliche und nicht zuletzt die berufliche Situation eines Betroffenen wesentlich verschlechtert. Bei der Analyse der aufgezeichneten Fallgeschichten gelang es Leymann ein stereotypes Verhaltensmuster festzustellen. Trotz der unterschiedlichen Vorzeichen individueller Fälle konnte man eine Gleichartigkeit der Mobbingverläufe heraus kristallisieren. Das unten dargestellte Modell nach Leymann ist eines der etabliertesten Verlaufsmodelle. Während Glasl sich auf die Psychodynamik der Konflikteskalation bezieht, nimmt Leymann vorwiegend die Auswirkungen, die solche psychischen Konflikteskalationen bei den Betroffenen hervorrufen können, in den Fokus seines Mobbingmodells. Aufgrund von 100 Mobbingfällen – Menschen die aus der Arbeitswelt hinausgeekelt worden waren und nicht ins Berufsleben zurückkehren konnten – hat er versucht, ein Verlaufsschema der Mobbingentwicklung zu erstellen. Bevor nun die einzelnen Phasen beschrieben werden, soll darauf hingewiesen werden, dass der Verlauf so wie er hier beschrieben wird, nicht zwangsläufig ist. Jeder Mobbingfall verläuft nicht stereotyp in der Reihenfolge des Phasenmodells, sondern es können Fälle eintreten, bei denen eine bestimmte Phase übersprungen wird, der Beginn in unterschiedlichen Phasen einsetzen kann oder ein Mobbingprozess nicht mit Abschluss der fünften Phase enden muss. Es ist weiters anzumerken, dass Leymann aufgrund seines arbeitswissenschaftlichen Forschungsschwerpunktes die schlimmstmöglichen Verläufe untersuchte.

Der Verlauf von Mobbing kann bei der richtigen Intervention an jeder Stufe beendet werden.

Phase 1 – Der Konflikt

Diese Phase ist durch Konflikte, Auseinandersetzungen und alltägliche Meinungsverschiedenheiten gekennzeichnet.

Konflikte gehören im Allgemeinen zum Arbeitsalltag in Organisationen und werden oft erfolgreich bewältigt. Konflikte können auch einen nützlichen Effekt haben, dass die „konstruktiven Konflikte“ die Grundlage für positiv zu bewertende Veränderungen bilden können. Werden Konflikte jedoch nicht richtig ausgetragen, kann dies zum Auslöser für Mobbing werden.⁵⁵

Phase 2 – Übergang zu Mobbing

Ab dieser Phase kann wirklich von Mobbing gesprochen werden und es können die 45 Mobbinghandlungen in Erscheinung treten. Der Konflikt beginnt sich auf die Beziehungsebene zu verlagern und wird sozusagen „personifiziert“. Der Gemobbte wird in eine Opferrolle gedrängt und wird zur Zielscheibe bereits erwähnter Aktivitäten. Die Widerstandskraft erlahmt, das Selbstvertrauen bei Betroffenen schwindet und die seelische und körperliche Verfassung verschlechtert sich.⁵⁶

Phase 3 – Rechtsbrüche durch Über- Fehlgriffe der Personalverwaltung

In dieser Phase werden Führungskräfte und die Personalabteilung in die Problematik miteinbezogen, da der Arbeitsablauf in den Betrieben deutlich unter den Mobbingvorgängen leidet und die Leistung der Betroffenen sinkt. Der Kreis der Akteure wird größer wird größer und der Konflikt wird offiziell. Die Interventionen der eingreifenden Personen, die Situation in den Griff zu bekommen, führen oftmals dazu, dass sich die Situation verschlechtert. Leymann zufolge schließt die Personalführung in der Bewertung der Situation häufig den mobbenden Personen an. Oftmals wird übereinstimmend beschlossen, dass der Gemobbte für die Organisation nicht mehr länger tragbar ist und mit Konsequenzen zu rechnen hat.⁵⁷

⁵⁵ Vgl. Leymann 1993, S. 56

⁵⁶ Vgl. Kratz 1998, S.23

⁵⁷ Vgl. Leymann 1993, S. 62

Phase 4 – Psychologische und ärztliche Fehldiagnosen

In dieser Phase muss der Betroffene einen Arzt oder Psychologen aufsuchen, da der psychische und physische Gesundheitszustand bereits massiv verschlechtert ist. Oftmals kommt es nach Resch gerade in fortgeschrittenen Mobbingverläufen zu ärztlichen und psychologischen Fehldiagnosen, die aus der Sicht der Betroffenen eine Ungerechtigkeit darstellen und den Leidensdruck erhöhen.⁵⁸

3.3 Ursachen von Mobbing

Die Ursachen von Mobbing sind äußerst vielfältig, höchst individuell und reichen über Missgunst, Neid und Konkurrenzdenken über die Unsicherheit um die eigene Stellung am Arbeitsplatz bis hin zum geplanten Stellenabbau mittels Mobbing. Wolmerath und Esser machen des Weiteren darauf aufmerksam, dass die Ursachen für Mobbing einem Wandel unterliegen. "War beispielsweise in einem Betrieb die Sorge um den Verlust des eigenen Arbeitsplatzes der Auslöser einer Mobbingssituation, kann dies zu einem späteren Zeitpunkt die Überforderung eines Vorgesetzten mit neuen Managementmethoden sein."⁵⁹

So vielfältig die Mobbingursachen sind, ist auch die Menge der Autoren, die sich mit diesem Thema auseinandersetzen und zum Teil sehr detailliert beschreiben. Diese Arbeit orientiert sich an der Ursacheneinteilung von Prosch (1995), die die Ursachen in folgende Bereiche einteilt:

Betriebliche Ursachen:

- Belastung am Arbeitsplatz
- Ursachen in der Organisationsstruktur
- Ursachen in der Sozialstruktur

⁵⁸ Vgl. Resch 1994, S. 116

⁵⁹ Esser/Wolmerath 2003, S. 40

- Außerbetriebliche Ursachen
- Ursachen im Individualbereich
- Ursachen in der Gesellschaft

3.3.1 Betriebliche Ursachen

In der Mobbingforschung wird angenommen, dass Mobbing und Konflikte dieselben auslösenden Faktoren haben. Ausgehend von einer Analyse von Leymann, die mehr als 600 Fälle aus mehreren Ländern umfasst, können drei Hauptfaktoren genannt werden:

1. die Organisation der Arbeit,
2. die Gestaltung der Arbeitsaufgaben und
3. die Führung der Mitarbeiter⁶⁰

"Danach ist die Vielzahl von Konflikten zwischen Mitarbeitern am Arbeitsplatz nicht das Produkt zufällig oder wahllos auftretender Verhaltensweisen einzelner Individuen und damit bestimmten Persönlichkeitsstrukturen zuzuschreiben, sondern vielmehr auf betriebliche Spannungsherde, die sich aus der Betriebsstruktur und der Arbeit selbstergeben, zurückzuführen"⁶¹

Belastungsfaktoren am Arbeitsplatz

Am Arbeitsplatz ist der Mensch vielen verschiedenen Belastungsfaktoren ausgesetzt. Diese Belastungen lassen sich in soziale, individuelle, sachliche, gesellschaftliche und arbeitsorganisatorische Belastungen einteilen.

⁶⁰ Vgl. Leymann 1993, S. 132

⁶¹ Prosch 1995, S. 61

Soziale Belastungen

- Führungsstil und Führungsverhalten
- Informations- und Kommunikationsstörungen
- Machtverhältnisse/ Intrigen
- Konkurrenzdruck
- Antipathien
- Vorurteilvolles Arbeitsklima

Individuelle Faktoren

- abweichendes Verhalten
- Neid
- Wertorientierung
- Frustration
- Aggressivität
- Konfliktfähigkeit
- Kontaktfähigkeit
- Ängste

Sachliche/ physische Belastungen

- allseitige Muskelbelastung
- einseitige Muskelbelastung
- statische Muskelbelastung
- Betriebsleistung

Gesellschaftliche Faktoren

- Arbeitsplatzsicherheit
- Moral/Ethikverlust
- Struktur - und Wertewandel

Arbeitsorganisatorische Belastung

- Intransparente Arbeitsorganisation
- Über-/ Unterforderung
- Kontrolle, Fremdbestimmung
- Machtlosigkeit
- Umgebungsbedingungen
- Anonymität
- Arbeitsgruppengröße
- moralisches Niveau
- Leistungs- und Verantwortungsdruck
- Ethikniveau ⁶²

Die sozialen und organisatorischen Belastungen beeinflussen einander gegenseitig. Soziale Stressoren können durch organisatorische Belastungen entstehen. Einerseits können Reibereien und Spannungen in den sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz hervortreten. Andererseits ist von Seiten der Beschäftigten wenig Kapazität vorhanden, um mit sozialen Stressoren am Arbeitsplatz fertig zu werden, im Fall, dass sie mit arbeitsspezifischen Belastungen zu kämpfen haben. So können auch "Kleinigkeiten" sehr belastend sein. Auf längere Sicht gesehen kann dies zwischen Arbeitenden zu Konfliktsituationen führen. Spannungen und Reibereien zwischen den Beschäftigten können dazu führen, dass der Informationsfluss schlecht läuft und

⁶² Prosch 1995, S. 65

Kommunikationsstörungen auftreten, die ihrerseits weitere arbeitsorganisatorischen Probleme bewirken wie etwa schlechte Kooperation, Zeitdruck, Sabotageakte, Arbeitsablaufstörungen, ungerechte Arbeitszuteilungen.⁶³

Ursachen in der Organisationsstruktur

Intransparenz der Arbeitsorganisation

Damit ein reibungsloser Arbeitsablauf gewährleistet werden kann, bedarf es vieler Strukturierungs- und Gestaltungsmaßnahmen, wie etwa *„die Verteilung der betrieblichen Arbeitsaufgaben auf die verschiedenen Stellen, die Regelung der Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Stellen und die Fixierung der Aufgaben-, Kompetenz- und Verantwortungsbereiche, die den einzelnen Stellen eingeräumt werden sollen“*⁶⁴

Über- und Unterforderung

Während der Arbeitstätigkeit entstehen durch Über- und Unterforderung häufig Konflikte. Über- und Unterforderung kann in zwei verschiedenen Arten vorhanden sein, einerseits in quantitativer Art (Arbeitsmenge im Verhältnis zur Zeit) und andererseits in qualitativer Art (Arbeitsinhaltsschwierigkeit).

Quantitative Unterforderung beinhaltet monotone, sich ständig wiederholende Arbeitsschritte. Bei qualitativer Unterforderung handelt es sich um Mitarbeiter, die über höhere Qualifikationen und Fähigkeiten verfügen, als die ihnen erteilte Arbeit erfordert. Diese Monotonie bedingt auf längere Zeit ein niedrigeres Wohlbefinden, geringeres Selbstwertgefühl, innere Unruhe sowie zu zunehmende Gereiztheit. Im Fall, dass der Mitarbeiter eine Arbeitssituation nicht mehr bewältigen kann besteht eine Überforderung. Zwangsläufig verursacht dies enormen Stress für den Mitarbeiter. Bei der qualitativen Überforderung herrscht ein Ungleichgewicht zwischen den Anforderungen der Umwelt und den persönlichen Leistungsvoraussetzungen. Um quantitative Überforderung handelt es sich, wenn die Arbeitsaufgabe nicht in dem vorgegebenen Zeitraum zu bewerkstelligen ist.⁶⁵

⁶³ Vgl. Prosch 1995, S. 66

⁶⁴ Prosch 1995, S. 67

⁶⁵ Vgl. Prosch 1995, S. 68

Kontrolle, Fremdbestimmtheit und Machtlosigkeit

Vorgaben von Anweisungen, Vorschriften und Regeln bedingen nicht nur, dass gewisse Ziele erreicht werden, sondern können je nach ihrer Intensität auch zu einer Einschränkung des persönlichen Handlungs- und Entscheidungsspielraumes führen. Dies hat gravierend negative Auswirkungen für den Mitarbeiter, der dadurch angespannt und belastet ist und aufgestaute Aggressionen in sich trägt.⁶⁶

Ungünstige Umgebungsbedingungen

Umgebungseinflüsse, die durch die Arbeit bedingt sind, wie etwa Lärm, Temperatur, Schmutz, Arbeitsstoffe und Unfallgefahren stellen eine wesentliche Belastung dar.⁶⁷

Fehlende Aufstiegsmöglichkeiten

Im Fall von fehlenden Aufstiegschancen für qualifizierte Mitarbeiter gibt es keinerlei Herausforderungen. Folglich fehlt die Befriedigung des Bedürfnisses nach Leistung, Selbstverwirklichung und der sozialen Anerkennung. Nach und Nach entsteht bei den Mitarbeitern eine große Unzufriedenheit und Frustration, die zu Arbeitsunzufriedenheit führt und in einen Konflikt münden kann.⁶⁸

Betriebs- und Gruppengröße

Egal, ob groß, mittel oder klein, Mobbing kann in allen Betrieben auftreten. In großen Arbeitsgruppen ist die Bereitschaft zu feindseligem Verhalten gegenüber einer Person aufgrund mangelnder Kontaktmöglichkeiten größer als in kleineren Gruppen. Prosch mutmaßt folglich, dass *"Mobbing, das sich hierbei entwickelt, wäre dann darauf zurückzuführen, dass große Arbeitsgruppen weniger echte soziale Beziehungen zulassen. Das einzelne Gruppenmitglied bleibt weitgehend anonym. Dadurch kann die Hemmschwelle bei anderen Gruppenmitgliedern, diese Person anzugreifen, wesentlich niedriger sein als in Fällen, in denen stärkere mitmenschliche Kontakte herrschen"*.⁶⁹

⁶⁶ Vgl. Prosch 2005, S. 70

⁶⁷ Vgl. Prosch 2005, S. 70

⁶⁸ Vgl. Prosch 2005, S. 71

⁶⁹ Prosch 2005, S. 72

Ethischer Standard

Mobbing kommt häufiger in Unternehmen mit einem niedrigen ethisch-moralischen Niveau vor, da hier oftmals der Aspekt der Menschenwürde einen niedrigen Stellenwert hat und Mobbinghandlungen nicht als besonders gravierend und schlimm angesehen werden.⁷⁰

Ursachen in der Sozialstruktur

Führungsstil und Führungsverhalten

Nach Leymann sind der betriebliche Führungsstil und das Führungsverhalten ausschlaggebend dafür verantwortlich, dass sich aus alltäglichen Konflikten Mobbingprozesse entwickeln, da viele Führungskräfte daran scheitern, arbeitsbezogene und zwischenmenschliche Konflikte in einer Arbeitsgruppe zu erkennen und konstruktiv zu bewältigen. Die Mobbing- und Konfliktforschung fand heraus, dass speziell autoritäres und Laissez-Faire Führungsverhalten Konflikte am Arbeitsplatz entstehen lässt. Wenn man den kooperativen Führungsstil mit dem autoritären Führungsstil vergleicht, lässt sich beim Letzteren ein konfliktverschärfender Effekt beobachten. Für eine autoritär geführte Gruppe gibt es kaum einen eigenen Handlungsspielraum. Die strenge Regelvorgabe und die Aussichtslosigkeit auf Mitbestimmung führt zu Unzufriedenheit innerhalb der Gruppe und kann die Gruppenmitglieder zu Widerstand gegen die Führung veranlassen. Als Konsequenz können Intrigen und Gerüchte entstehen. Durch die unklare Führungsstruktur und Kompetenzverteilung beim Laissez-faire-Verhalten kann es zur Überforderung einzelner Gruppenteilnehmer kommen. Des Weiteren entsteht ein Konkurrenzkampf um die Führungsposition. Zur Sicherung von attraktiven Positionen entstehen Machtspiele, in denen sozial Schwächere früher oder später unterliegen.⁷¹

⁷⁰ Vgl. Prosch 2005, S. 72

⁷¹ Vgl. Prosch 2005, S. 75

Kommunikationsstörungen

Im Laufe einer Kommunikation werden mehrere Informationen übermittelt, die korrekt interpretiert werden müssen. Oftmals entstehen jedoch Missverständnisse und damit auch Konflikte, da Menschen aneinander vorbeireden.⁷²

Informationszurückhaltung

Informationszurückhaltung, die bewusst eingesetzt wird, gemäß der Devise "Wissen ist Macht" führt zu Konflikten innerhalb der Arbeitsgruppe und fördert Mobbingverhalten, *"denn wer sich in diesem Spiel durchsetzen und behaupten will, ist gezwungen, seine Konkurrenten mit allen ihm zur Verfügung stehenden Mitteln auszuschalten."*⁷³

Machtkämpfe, Konkurrenzdruck und Karrierestreben

Einer der Hauptgründe für hinterhältiges und feindseliges Verhalten am Arbeitsplatz ist das Streben nach Macht und Einfluss. Nahezu jedes Mittel ist recht um selbst in der Karriereleiter weiter nach oben zu kommen. Um gewisse Ziele zu erreichen wird in der heutigen Zeit mit Vorliebe, vor allem von den jungen Leuten, eine Ellbogentechnik angewendet, sei es auch auf Kosten anderer. Insbesondere weniger qualifizierte Mitarbeiter versuchen durch Hinterhältigkeit und unfairen Mitteln, gut ausgebildete Mitbewerber aus dem Rennen zu bringen.⁷⁴

Vorurteile und Klischees

Ein fixer Bestandteil des täglichen Zusammenlebens sind Klischeedenken, Vorurteile und Äußerlichkeiten. Vorurteile haben in manchen Situationen auch positive Auswirkungen, meistens sind sie jedoch negativ zu interpretieren. *"So werden bspw. die Mitarbeiter, die mit ihrem ausländischen Kollegen schlechte Erfahrungen gemacht haben, gegen den neuen ausländischen Kollegen von vornherein Bedenken oder gar Aversionen hegen ... Das kritiklose Verhalten der Beurteilenden führt so zu Missverständnissen und Fehlentscheidungen. Ist es erst einmal so weit gekommen, so*

⁷² Vgl. Prosch 1995, S. 76

⁷³ Prosch 1995, S. 76

⁷⁴ Vgl. Prosch 1995, S. 78

*lassen sich nach G. Plitzkat Kontaktmangel und Nichtkommunikation das negative Fremdbild durch weitere Unterstellungen, Verleumdungen und Machenschaften zum Feindbild werden"*⁷⁵

Antipathien

Ein oft auftretender Grund für Mobbing ist die Antipathie, die Abneigung oder der Widerwillen gegen einen Kollegen. *"Sympathien und Antipathien bestehen zuhauf zwischen Menschen und stellen an sich keine Belastung für die beteiligten Personen dar, solange sie sich am Arbeitsplatz meiden können. Müssen sie jedoch täglich am Arbeitsprozess miteinander kooperieren, ist schon Zündstoff für Konflikte gegeben"*⁷⁶

3.3.2 Außerbetriebliche Ursachen

Die außerbetrieblichen Ursachen setzen sich aus Ursachen im Individualbereich und aus Ursachen in der Gesellschaft zusammen.

Ursachen im Individualbereich

In der Literatur treten folgende Merkmale und Eigenschaften der Persönlichkeit hervor, welche das Konfliktverhalten und damit Mobbing begünstigen können:

- Abweichendes Verhalten
- Neid
- Ängste
- Wertorientierung
- Frustration⁷⁷

⁷⁵ Prosch 1995, S. 78

⁷⁶ Prosch 1995, S. 79

⁷⁷ Vgl. Prosch 1995, S. 80

Abweichendes Verhalten

Im Fall, dass sich ein Mitarbeiter einer Gruppe nicht anpasst, kann sich die Gruppe von ihm im Stich gelassen fühlen und versucht, das abweichende Verhalten mit Handlungen, die mobbingspezifischen Charakter haben, zu sanktionieren.⁷⁸

Neid

Prosch meint *"es ist die Freude über den Misserfolg des anderen, die den Neidischen befriedigt. Denn er missgönnt allen anderen das, was er selbst nicht zu erreichen scheint. Dabei wartet der Neidische nicht, bis ihm günstige Umstände die Gelegenheit zur Schadenfreude geben, er arbeitet viel mehr aktiv aus seinem Neidgefühl heraus daran mit, dem anderen zu schaden, ohne dabei eigene Nachteile in sein Kalkül zu ziehen"*⁷⁹

Ängste

Ängste wie etwa im Beruf zu versagen können verantwortlich für das Aufkommen von Mobbing sein. Wenn sich ein ängstlicher Mitarbeiter an seinem Arbeitsplatz bedroht fühlt, da er einen Fehler gemacht hat, könnte er versuchen, diesen zu verheimlichen um ihm dann seinem Kollegen unterzuschieben. Daraus entsteht eine klassische Mobbingssituation.⁸⁰

Wertorientierung

Widersprüchliche ästhetische, ökonomische, religiöse, soziale und politische Werte innerhalb eines Betriebes führen oftmals zu Wertekonflikten in einem Betrieb, die sich im Laufe der Zeit in einen Mobbingkonflikt entwickeln.⁸¹

⁷⁸ Vgl. Prosch 1995, S. 81

⁷⁹ Prosch 1995, S. 81

⁸⁰ Vgl. Prosch 1995, S. 82

⁸¹ Vgl. Prosch 1995, S. 82

Frustration

Es entsteht Frustration, wenn die Bedürfnisse eines Mitarbeiters nicht befriedigt werden können. Dies bringt oft mit sich, dass der Betreffende ein aggressives und schädigendes Verhalten an den Tag legt.⁸²

Ursachen in der Gesellschaft

Hauptverantwortlich für gesellschaftliche und wirtschaftliche Begünstigungsfaktoren für Mobbing sind der gesellschaftliche Strukturwandel durch die Industrialisierung, die rezessive Wirtschaftslage und diskriminierende gesellschaftliche Normen und Werte zu benennen. Die Industrialisierung brachte einen gesellschaftlicher Strukturwandel mit sich, der durch die Trennung von Produktion und Reproduktion gekennzeichnet ist. Damit verbunden ist ein immer schneller wachsender technischer und organisatorischer Wandel, der zu veränderten Beziehungsstrukturen innerhalb der Betriebe beisteuerte. Es entstand ein immer stärker werdendes Wettbewerbs- und Konkurrenzdenken, das letztendlich in Mobbingverhalten ausartet.⁸³

Ein ebenfalls wichtiger Punkt für die Etablierung von Mobbing stellen Wertekonflikte dar. "Konflikte werden dann begünstigt, wenn ein Individuum oder die Gesellschaft einem bestimmten Wert einen so hohen Rang beimisst, dass er/ sie nichts außer diesen Wert gelten lässt und ausschließlich danach strebt, allen anderen Beteiligten ... mit allen Mitteln zur Übereinstimmung zu bewegen."⁸⁴

⁸² Vgl. Prosch 1995, S. 83

⁸³ Vgl. Kolodej 2005, S. 54

⁸⁴ Kolodej 2005, S. 55

4. Mediation

4.1 Was ist Mediation?

Aufgrund der unterschiedlichen Anwendungsgebiete und Anwendungsarten von Mediation ist eine punktgenaue Definition für den Begriff „Mediation“ nicht möglich. Im Folgenden soll ein Überblick über die gängigen Definitionen des Begriffs „Mediation“ gegeben werden. Dies soll dazu dienen ein umfassenderes Bild von dem Verfahren Mediation und seiner Hintergründe zu bekommen.

Breidenbach sieht in der Mediation:

*„ die Einschaltung eines (meist) neutralen und unparteiischen Dritten im Konflikt, der die Parteien bei ihren Verhandlungs- und Lösungsversuchen unterstützt, jedoch über keine eigene (Konflikt-) Entscheidungskompetenz verfügt.“*⁸⁵

Es wird also in der Mediation mit Hilfe von neutralen Dritten Konfliktregelung betrieben. Der Mediator agiert dabei als Vermittler und die Akteure eines Konflikts, die an einer Mediation teilnehmen bestimmen allerdings selbst über die Problemlösung. Es wird gemeinsam nach einer Lösung des Konflikts gesucht.

Laut Bastine lässt sich Mediation definieren als

„ ein selbstbestimmter und kooperativer Ansatz, in dem zwei (oder mehrere) Konfliktpartner aktiv und in unmittelbarem Kontakt miteinander konkrete Lösungen für ihre gegensätzlichen Interessen und Bedürfnisse entwickeln. Unterstützt werden sie dabei von einem oder mehreren Mediatoren, die als neutrale Personen vermittelnde Funktionen übernehmen. Ziele des Verfahrens sind einmal, eine konkrete, selbstbestimmte und nachhaltige Übereinkunft zu erreichen, die auf den unterschiedlichen persönlichen Anliegen und konkreten Bedürfnissen der Konfliktpartner basiert und von ihnen einvernehmlich geschlossen wird. Zum

⁸⁵ Breidenbach 1995, S.4

anderen wird dieser Prozess begleitet und gefördert durch ein besseres wechselseitiges Verständnis der Positionen im Konflikt, und er soll drittens zu einem kooperativen Verhalten der Konfliktpartner zueinander führen.“⁸⁶

Der Schwerpunkt ist hier von Bastine auf die Unmittelbarkeit darunter versteht er die Einvernehmlichkeit, die durch den direkten Kontakt, also nicht durch Verhandlungen von VertreterInnen herbeigeführt wird, sondern auf die kognitive Emotion, welche für ihn mit besserem gegenseitigen Verständnis und Interpersonalität verbunden ist und zukunftsorientiert einen konfliktlosen Umgang ermöglichen soll. Um in der Zusammenarbeit besser miteinander umzugehen und um gegenseitiges Verständnis zu fördern lernen die Konfliktbeteiligten die Bedürfnisse und Hintergründe des Handelns des/der jeweils anderen Partei besser kennen. An diesem Ansatz ist das Hauptaugenmerk auf die persönlichen Anliegen und konkreten Bedürfnissen der Konfliktparteien sehr gut ausformuliert, denn das ist eines der wichtigsten Argumente der Mediation.

Besemer beschreibt die Methode so:

„Mediation bedeutet eine Konfliktbearbeitung unter Hinzuziehung von neutralen Dritten als Vermittler. Diese haben keine Entscheidungskompetenz, sondern sind nur für das Setting, das Verfahren und die Fairness zuständig, die Inhalte bestimmen die Konfliktparteien selbst. Die Gespräche sind nicht-öffentlich und vertraulich, sofern die Beteiligten nichts anderes vereinbaren. Die Streitpartner beteiligen sich freiwillig am Mediationsprozess, bleiben eigenverantwortlich und nutzen ihre eigenen Kompetenzen zur Konfliktlösung. Alle Konfliktparteien sind einzubeziehen und wirken gleichberechtigt mit. Die Konfliktbearbeitung ist zukunfts- und konsensorientiert und zielt auf vertragliche Vereinbarungen ab. Um zu win-win Lösungen zu gelangen, werden auch tiefer liegende Interessen und Konfliktursachen sowie die Gefühlsebene angesprochen. Mediation regt darüber hinaus Lernprozesse im Bereich Kommunikations- und Konfliktfähigkeit an und zielt auf Stärkung („Empowerment“) der Konfliktparteien und gegenseitige Achtung und Empathie ab“⁸⁷

⁸⁶ Bastine 2004, S. 14

⁸⁷ Besemer 2007, S. 11-12

Maßgeblich an Interesse für meine Arbeit wird die kommunikative Seite der Mediation sein, die im Zivilrechts-Mediations-Gesetz betont wird.

*„§ 1. (1) Mediation ist eine auf Freiwilligkeit der Parteien beruhende Tätigkeit, bei der ein fachlich ausgebildeter, neutraler Vermittler (Mediator) mit anerkannten Methoden die Kommunikation zwischen den Parteien systematisch mit dem Ziel fördert, eine von den Parteien selbst verantwortete Lösung ihres Konfliktes zu ermöglichen.“*⁸⁸

In dieser Arbeit werde ich vor allem auf die innerbetriebliche Mediation eingehen, die eine Form der Wirtschaftsmediation ist. Insofern bedarf es auch einer Definition des Begriffs „Wirtschaftsmediation“.

*„Wirtschaftsmediation ist eine spezielle, zielgruppenspezifische Form der Mediation, die sich ausschließlich auf den Wirtschaftsbereich und somit auf alle wirtschaftsrelevanten Konflikte erstreckt. Dabei handelt es sich um eine weltweite Konfliktlösungsmethode nach international anerkannten und gesetzlich definierten Regeln, bei der eine neutrale, fachlich bestens ausgebildete Person (Berufsbezeichnung: Wirtschaftsmediator), die von der jeweiligen Auseinandersetzung betroffenen Konfliktparteien aktiv dahingehend unterstützt, freiwillig, eigenverantwortlich und außergerichtlich eine Beilegung des Konflikts oder Streitfalls zu erzielen. Von der Wirtschaftsmediation werden somit vor allem arbeitsrechtliche Konflikte, Auseinandersetzungen zwischen Unternehmen und Geschäftspartnern, Streitigkeiten zwischen Unternehmen und Kunden, sowie Konflikte zwischen Unternehmen und Behörden/Nachbarn voll inhaltlich abgedeckt.“*⁸⁹

⁸⁸ Bundesministerium für Justiz 2003

⁸⁹ Plachetka/Seiwald/Sivec 2005, S.4

4.2 Grundlagen der Mediation

4.2.1 Ziele

Ein Hauptziel der Mediation ist es, dass die verschiedenen Sicht- und inkompatibel wirkenden Vorgangsweisen oder Entscheidungen, die Sachlage zur Sprache kommen. Eine im Konsens erfolgte, konkrete Vereinbarung zeichnet den Erfolg einer Mediation aus. Leitlinie während des ganzen Vorgangs bleibt das Prinzip der Selbstbestimmung der Teilnehmer. Konstruktives miteinander Kommunizieren und die Gesprächsbereitschaft sind in Konflikten oft beeinträchtigt. Oftmals entsteht durch Mediation eine emotionale Konfliktbewältigung, die oft negative Gefühle gegenüber anderen Personen überwinden lässt, indem im Aushandlungsprozess der/die MediatorIn alle Beteiligten anhört und ihre Anliegen respektiert und ernst nimmt. Im Idealfall sollten nach Abschluss einer Mediation alle Dissonanzen auf emotionaler Ebene aufgelöst sein und somit der überwundene Konflikt die Beziehung nicht mehr stören. Dies bedeutet jedoch nicht immer eine Versöhnung der Beteiligten, sondern vielmehr eine Klärung bzw. das Handhaben können der vielleicht nach wie vor bestehenden Konflikte. Faire Aushandlungen und Erörterungen der Interessen und Werte aller Teilnehmer begünstigen die Wahrscheinlichkeit, dass die getroffenen Vereinbarungen eingehalten werden.⁹⁰

Daraus ergibt sich, dass Mediation

- Die Ausarbeitung und von Vereinbarungen und Absprachen in gegenseitiger Achtung begünstigt.
- Hilft Lösungen die im Einverständnis aller Beteiligten sind zu finden.
- Hohe Kosten und den Beteiligten zermürende Auseinandersetzungen und lange Gerichtsverfahren erspart.
- Die Autonomie der Konfliktpartner respektiert und bestärkt.

⁹⁰ Vgl. Klammer 1999, S. 13

4.2.2 Voraussetzungen

Allparteilichkeit und Neutralität des Mediators

Für einen erfolgreichen Abschluss kommt der Allparteilichkeit eine große Bedeutung zu. Die Neutralität des Mediators während des gesamten Prozesses ist äußerst wichtig. Er muss auf beiden Seiten der Parteien stehen und darf die Mediation nicht zugunsten nur einer Partei beeinflussen. Weiters muss gewährleistet sein, dass er von allen Streitbeteiligten als unabhängiger Vermittler gesehen wird und zu keiner Partei ein wie immer auch geartetes Naheverhältnis besteht. Der Mediator sollte beiden Parteien unterstützen und für beide Seiten Partei ergreifen. Die Notwendigkeit dazu ergibt sich aufgrund von Machtungleichgewichten in der Verhandlung, dort muss der Vermittler das Gleichgewicht zwischen den Parteien wieder herstellen indem er die Position der schwächeren Partei stärkt.⁹¹

Freiwilligkeit aller Beteiligten

Die Beteiligten müssen von sich aus bereit sein, sich einem Mediationsverfahren zu unterziehen und sie haben die Möglichkeit, die Mediation jederzeit abubrechen, denn eine Konfliktlösung durch das Verfahren der Mediation kann nur erreicht werden, wenn beide Parteien aktiv mitarbeiten. Wird eine Partei zur Teilnahme an der Mediation gezwungen, kann keine konstruktive, für beide Seiten vorteilhafte Lösung erzielt werden. Weiters erfolgt die Bestimmung der Inhalte des Mediationsprozesses ausschließlich durch die Parteien.⁹²

Eigenverantwortlichkeit

Eigenverantwortlichkeit in diesem Kontext meint, dass die Entscheidungsbefugnis nicht an dritte abgegeben wird, d.h. die Parteien werden während des Verfahrens nicht von Anwälten vertreten, sie unterwerfen sich auch nicht der Entscheidung des Gerichts, sondern sie bestimmen selbst über Inhalt, Dauer und Ergebnis der Verhandlungen. Das Wahren der Autonomie und Selbstbestimmung steht im

⁹¹ Vgl. Dulabaum 2000, S. 18

⁹² Vgl. Alltmann/Fiebiger/Müller 1999, S. 69

Vordergrund, das Einschalten eines Mediators kann als Hilfe zur Selbsthilfe angesehen werden.⁹³

Vertraulichkeit

Unter Vertraulichkeit wird verstanden, dass sich sowohl die Parteien, als auch der Mediator verpflichten, Informationen nicht an Dritte weiterzugeben. Sichergestellt wird dies durch eine entsprechende Verpflichtung im Mediationsvertrag.⁹⁴

4.2.3 Die Rolle des Mediators

Der Mediator ist eine dritte, neutrale Partei, die den Konfliktbeteiligten auf dem Weg der Verhandlung und auf der Suche nach einer Lösung bzw. Einigung des Konflikts unterstützend bei Seite steht. Den Konfliktparteien fehlen oftmals selbst die Fertigkeiten um befriedigende Ergebnisse auszuhandeln.⁹⁵

Somit übernimmt ein Mediator diese Rolle bzw. Aufgabe und trägt die Verantwortung über den Prozess, jedoch besitzt er keine Entscheidungsbefugnis über mögliche Lösungen. Die Unterstützung und Leitung der Verhandlung wirkt sich erheblich auf die Verhandlungsdynamik aus. Oft werden ein gemeinsames Verständnis für Konfliktpunkte und gegenseitiges Verständnis für Interessen und Positionen der anderen Partei erst durch die Vermittlung einer dritten Person möglich. Die Kommunikation wird mit Hilfe des Mediators entschärft und erheblich verbessert. Das Verhalten des Mediators ist in erster Linie an die Prinzipien der Mediation gebunden. Er muss darauf achten, dass die Autonomie der Partner nicht verletzt wird und sorgt dafür, dass die kommunikativen Rahmenbedingungen der Mediation eingehalten werden und das Regelverletzungen oder Entgleisungen angemessen aufgefangen werden, damit ein faires Vermittlungs- und Verhandlungsverfahren stattfinden kann. Einerseits muss er somit die Interaktion der

⁹³ Vgl. Alltmann/Fiebiger/Müller 1999, S.19

⁹⁴ Vgl. Lenz/Mueller 1999, S. 92

⁹⁵ Vgl. Bitzer/Liebsch/Behnert 2002, S. 172

Konfliktparteien andererseits aber auch den gesamten Problemlösungsprozess strukturieren und steuern.⁹⁶

4.2.4 Die Anforderungen eines Mediators

Eine der wichtigsten Anforderungen an den Mediator, damit die Mediation überhaupt erfolgreich verlaufen kann, ist seine Fähigkeit, sich den Respekt, das Vertrauen und die Akzeptanz der Parteien zu verschaffen. Nur so kann er eine positive Entwicklung des Verhandlungsverlaufs herbeiführen. Wichtig ist jedoch, dass der Mediator keine eigenen Interessen verfolgt um somit von beiden Parteien gleichermaßen akzeptiert wird. Weiters muss der Mediator in der Lage sein, den Beteiligten das Gefühl zu vermitteln, dass sie verstanden und ernst genommen werden. Vor allem sollte keine Bewertung aller Standpunkte, Gefühle und Interessen vorgenommen werden sondern diese nur wahrgenommen und akzeptiert werden. Der Mediator benötigt ein gutes Gespür und die Fähigkeit der Empathie um den Beteiligten beim Offenlegen ihrer eigentlichen Interessen und Gefühle zu helfen. (Vgl. Besemer 2007, S.18)

4.2.4 Geschichte der Mediation

In diesem Abschnitt soll Bewusstsein dahin gehend geschaffen werden, dass Mediation keine Erfindung des 20. Jahrhunderts ist sondern, dass das Schlichten von Konflikten durch die Vermittlung von neutralen Dritten bereits im antiken Griechenland bekannt war. Die antiken Griechen holten sich bei Streitigkeiten unter den Stadtstaaten Athen und Sparta meist eine neutrale kleinere Stadt zur Vermittlung. Auch im fernöstlichen Raum, in China und Japan werden mediative Strategien schon seit langer Zeit als Methode der Konfliktlösung herangezogen.⁹⁷

⁹⁶ Vgl. Haynes/Mecke/Bastine/Fong 2004, S. 21

⁹⁷ Vgl. Haft/Schlieffen 2002, S.154-155

Selbst in vielen Volksstämmen Afrikas gibt es die Einrichtung der Volksversammlung und jeder hat dort das Recht eine solche Versammlung einzuberufen. Eine angesehene Person dient als MediatorIn, um den Beteiligten zu helfen, ihren Konflikt zu lösen. Obwohl die Rolle der zu vermittelnden Person unterschiedlich ist scheinen alle eine Regelung ohne Gericht zu suchen. Informelle außergerichtliche Konfliktbeteiligung findet sich auch häufig im Zusammenhang mit religiösen Gemeinschaften. So findet man in der Bibel sowohl im ersten Korinthenbrief (1Kor 6,15) die Aufforderung von Paulus, Streitigkeiten in der Gemeinde zu klären, als auch bei Matthäus (Mt 18,5-17) den Hinweis von Jesus, Streitigkeiten im Vier-Augen-Gespräch zu klären und im Falle des Scheiterns einen oder zwei Außenstehende hinzuzuziehen.⁹⁸

Mitteleuropäische Mediationsverfahren kann man bereits seit dem 12. Jahrhundert nachweisen. Die neutralen Vermittler, die im Westfälischen Frieden 1648 den dreißigjährigen Krieg beendeten, werden in historischen Dokumenten bereits als MediatorInnen erwähnt.⁹⁹

Andere Beispiele von Verfahren der Mediation wurden in Dörfern in Spanien, in Jordanien und in Lateinamerika gefunden. Auch Angehörige von religiösen Gruppierungen wie z.B. Mennoniten, usw. ziehen eigene Konfliktlösungsverfahren den staatlichen Verfahren vor.¹⁰⁰

Mediation wie sie heute ausgeführt wird hat ihren Ursprung in den USA. 1947 tauchte der Begriff „Mediation zum ersten Mal auf, als der „Federal Mediation and Conciliation Service“ zum Zwecke der Konfliktvermittlung bei Arbeitskämpfen gegründet wurde. Das amerikanische Justizministerium gründete 1964 den „Community Relation Service“. In dieser Institution wird versucht anhand von Mediation Konflikte und Diskriminierungen rassistischer, ethischer oder nationaler Art zu lösen.¹⁰¹

⁹⁸ Besemer 2007, S.47

⁹⁹ Vgl. Haft/Schlieffen 2002, S.155

¹⁰⁰ Vgl. Falk 2000, S. 23

¹⁰¹ Vgl. Besemer 2007, S.46-48

In den siebziger Jahren gelang mit der Entwicklung der Alternative Dispute Resolution ein wesentlicher Durchbruch. ADR ist das international anerkannte Akronym für diese Konfliktbeteiligungsverfahren, die eine Alternative zu den konventionellen Methoden der Konfliktbehandlung darstellen, d.h. Streitigkeiten zu behandeln ohne vor Gericht gehen zu müssen. Durch eine Einrichtung von „Neighbourhood Justice Centers“ erfolgte die Umsetzung.¹⁰²

Durch diesen Erfolg wurde die Mediation bald in anderen Bereichen angewendet: vor allem bei Trennungs- und Scheidungsfällen und den damit verbundenen Sorgerechts- und Besuchsregelungen, bei Rassenkonflikten, bei Jugendverfahren sowie in umweltpolitischen Angelegenheiten.

In Europa wurde das Konzept der Mediation erst in den achtziger Jahren angewendet. Davor gab es jedoch ähnliche Ansätze bei der Beratungsarbeit, Supervision, Gesprächstherapie und der Konflikttherapie.¹⁰³

In Österreich wurde Mediation durch den so genannten ATA (außergerichtlichen Tatausgleich) im Jugendstrafrecht populär. Bereits 1985 erfolgten die ersten Modellversuche und diese hatten so viel Erfolg, dass ATA 1989 im Jugendstrafrecht verankert wurde.¹⁰⁴

Ein weiterer Modellversuch wurde 1995 auf Betreiben von Bundesministerium für Justiz und Umwelt, Jugend und Familie, mit dem Titel „Partner- und Familienberatung bei Gericht, Mediation und Kinderbegleitung bei Trennung oder Scheidung der Eltern“ von den Gerichten in Floridsdorf und Wien gestartet.¹⁰⁵

¹⁰² Vgl. Redmann 2001, S. 171

¹⁰³ Vgl. Besemer 2007, S.48

¹⁰⁴ Vgl. Koblinger 2005, S.189

¹⁰⁵ Filler 2005, S. 245

Das Modellprojekt beinhaltet drei Teile:

- PartnerInnen- und Familienberatung bei Gericht
- Mediation und Kinderbegleitung
- Scheidung der Eltern

Charakteristisch an diesem Projekt war der erstmalige Einsatz von Co-Mediation, die immer aus einem/einer MediatorIn mit juristischem und eines/einer MediatorIn mit psychosozialen Grundberuf besteht. Im besten Fall aus einer Frau und einem Mann, was besonders im Fall der Scheidungsmediation der Fall ist, da sich nicht einer der Beteiligten einer „Übermacht des Geschlechts gegenüber sieht und dadurch von vornherein in die Defensive gelangt. 1996 wurde der Verein der Co-Mediation gegründet, der mittlerweile an (fast) allen Gerichten Österreichs gerichtsnahe Co-Mediation anbietet, die vom Bundesministerium für Soziale Sicherheit und Generationen gefördert wird.¹⁰⁶

Mittlerweile erstreckt sich die Entwicklung auf alle Dimensionen des sozialen Zusammenlebens und Miteinanderarbeitens (Wirtschaft, Schule, Familie, Nachbarschaft,...), der politischen Entscheidungen (öffentliche Verwaltung,...), und auf Umweltkonflikte (Bürgeröffentlichkeit, Medien,...). Mit dem Thema Mediation hängen viele Professionen, die in irgendeiner Art und Weise mit Streit- und Konfliktregelung zu tun haben, angefangen vom Therapeuten bis zum Anwalt zusammen.

4.3 Anwendungsbereiche der Mediation

Alle Bereiche der Mediation genau zu behandeln würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Im Folgenden werden zunächst die denkbaren Anwendungsfelder der Mediation, unabhängig von ihrem Verbreitungsgrad, aufgezeigt. Dabei werden einige

¹⁰⁶ Vgl. Palkovits 2005, S. 89

Bereiche kurz anschneiden um dann meinen Blickwinkel auf das Anwendungsfeld der Wirtschaftsmediation zu richten.

Einsatzgebiete der Mediation:

- **Umwelt**
 - Bauvorhaben
 - Naturschutz
 - Standortfragen

- **Familie**
 - Scheidung
 - Sorgerecht
 - Besuchsrecht

- **Schule**
 - Streit
 - Gewalt

- **Verwaltung**
 - Politische Prozesse
 - Bürgerinitiativen
 - Kommunalpolitik

- **Strafrecht**
 - Außergerichtlicher Tatausgleich
 - Diversion

- **Wirtschaft**
 - Verträge
 - Arbeitsrecht
 - Organisationsentwicklung
 - Mobbing

4.3.1 Umweltmediation

Um Konflikte im politischen, administrativen und gesellschaftlichen Umfeld, von denen meist mehr als eine Partei betroffen ist, geht es in der Umweltmediation. Einige Anwendungsfelder, in denen bereits Erfahrung gesammelt wurde, sind die Abfallpolitik, Verkehrsplanung, Raumplanung, Altlastenproblematik und die Gentechnik, die sich hier grundsätzlich in Wertkonflikten, Verteilungs- und Nutzungskonflikten und Koordinationskonflikten äußern können.¹⁰⁷

4.3.2 Familien und Scheidungsmediation

In der Familienmediation geht es vor allem um die Beziehungsklärung, von der aus die Beteiligten eine von allen akzeptierte und für die Zukunft tragfähige Lösung entwickeln zu können. Solch eine Lösung könnte zum Beispiel die Beilegung von Familienproblemen, die Fortsetzung von der Ehe oder Partnerschaft oder aber die Trennung oder Scheidung sein. In diesem Fall ist auch noch eine Lösung für die Teilung der materiellen Güter zu finden. Wenn Kinder betroffen sind, geht es vor allem um die Aushandlung des Sorgerechts. Die Scheidungsmediation spielt sich oft im Umfeld von Gerichten ab, sie wird als Alternative zu einem Richterspruch von den Gerichten angeboten.¹⁰⁸

¹⁰⁷ Vgl. Oppermann/Langer 2003, S.21

¹⁰⁸ Vgl. Bastine/Wetzel 2000, S. 52

4.3.3 Wirtschaftsmediation

Vor dem Hintergrund der Entwicklung der Wirtschaftsmediation steht ein sehr hoher Veränderungs- und Leistungsdruck in der Wirtschaft. Immer weniger Zeit und Geld stehen zur Verfügung und auf der anderen Seite steigen Wettbewerbsdruck und Komplexität. In der Folge führt das zu Veränderungen in der Organisation, ihrer Arbeitsabläufe und –prozesse. Hinzu kann man einen Trend zur Verflachung von Hierarchiestrukturen erkennen, der eine höhere Mitbestimmung und Eigenverantwortung für die Mitarbeiter mit sich bringt. Durch die damit einhergehenden, flexibleren, teamorientierten Arbeitsformen müssen Führung und Mitarbeiter auch enger zusammenarbeiten. Das ist einerseits ein Vorteil, andererseits verstärkt es aber auch Unsicherheiten, damit kann sich die Hemmschwelle erhöhen, Konflikte anzusprechen. Veränderte Werthaltungen führen damit gleichzeitig zu einem veränderten Konfliktpotential, das angesichts einer nicht unbedingt steigenden Beziehungs- und Kommunikationsfähigkeit nach einer neutralen Konfliktvermittlung verlangt.¹⁰⁹

Wirtschaftsmediation ist ein effizientes Konfliktmanagement mit dem Unternehmen unbürokratisch und schnell, offene oder latente Konflikte lösen können. Sie umfasst des Weiteren eine hohe Anzahl von Anwendungsgebieten, die sich grob in unternehmensinterne und unternehmensexterne Konflikte gliedern lassen. Bei den externen ist der Übergang zur Umweltmediation oft fließend.¹¹⁰

4.4 Phasen der Mediation

4.4.1 Die Vorphase

Oftmals können Konflikte bereits in der Phase der „Vor-Mediation“ beigelegt werden. Es hängt vom Konflikt ab wie viel Bedeutung den Aktivitäten vor der eigentlichen Mediation zukommt. Die Vorphase gliedert sich wie folgt.

¹⁰⁹ Vgl. Bitzer/Liebsch/Behnert 2002, S.111

¹¹⁰ Vgl. Krumböck/Fürst 1999, S.145

Kontaktaufnahme und Motivierung

Im Normalfall wendet sich eine Konfliktpartei an die MediatorInnen bzw. an eine zwischengeschaltete Person oder Einrichtung. Die MediatorInnen haben dann die Aufgabe die restlichen Konfliktbeteiligten zur Teilnahme einzuladen und zu motivieren. Im günstigsten Fall wenden sich die Konfliktparteien gemeinsam an die MediatorInnen.¹¹¹

Ansprache und Motivierung der Konfliktparteien

Zu einem der schwierigsten Unterfangen des Mediationsverfahrens kann die Motivierung zur Teilnahme der Konfliktparteien sein. Ein wichtiger Punkt ist, dass die VermittlerInnen für alle Konfliktbeteiligten vertrauenswürdige Personen sind.¹¹²

Vorbereitung der MediatorInnen

Es ist wichtig für MediatorInnen sich gründlich über den Konflikt zu informieren und vorbereitet zu sein.¹¹³

Konfliktberatung

In dieser Phase soll geklärt werden ob die Teilnahme an einer Mediation der vorteilhafteste Weg für die Streitenden ist und es wird generell Hilfestellung geboten.

¹¹⁴

4.4.2 Das Mediationsgespräch

Einleitung

Zur Einleitungen gehören folgende Abläufe:

- MediatorIn versucht eine angenehme Atmosphäre zu schaffen
- Begrüßung und Vorstellung
- Gesprächsteilnehmer werden über bisherigen Informationsstand informiert

¹¹¹ Vgl. Besemer 2007, S. 61-62

¹¹² Vgl. Besemer 2007, S. 62-63

¹¹³ Vgl. Besemer 2007, S. 64

¹¹⁴ Vgl. Besemer 2007, S. 64-65

- Bestätigung bzw. Korrektur von Erwartungen der TeilnehmerInnen
- Erklärung des Mediationsverfahren
- Offene Fragen klären
- Bereitschaft bzw. Widerstände
- Geschäftliche Einzelheiten und Organisatorische Dinge werden geklärt
- Themensammlung und für aktuelle Sitzung wird eine Tagesordnung aufgestellt ¹¹⁵

Sichtweise der einzelnen Konfliktparteien

An dieser Stelle beginnt die eigentliche Konfliktbearbeitung. Es werden:

- Sichtweisen jeder einzelnen Konfliktpartei dargestellt
- Rückmeldungen auf die einzelnen Sichtweisen direkt dem bzw. der Betreffenden gegeben, sofern das in einer nicht verletzenden Weise passiert.
- Gemeinsamkeiten und Differenzen der Parteien festgehalten ¹¹⁶

Konflikterhellung/Vertiefung

Um den Konflikt deutlicher zu machen und noch mehr in die Tiefe zu gehen wird die Phase der Konflikterhellung mittels einer Befragung durchgeführt.

MediatorInnen sprechen ganz gezielte Punkte an, zu denen sie mehr erfahren wollen und bei denen sie tiefere Ursachen vermuten. Es werden somit Interessen, Gefühle und alle anderen wichtigen Hintergründe mit gezielten Fragen erläutert. Dies dient der Selbsterklärung der Betroffenen, dem tieferen Verständnis des Konflikts und seiner Lösungsmöglichkeiten. ¹¹⁷

¹¹⁵ Vgl. Besemer 2007, S. 65-71

¹¹⁶ Vgl. Besemer 2007, S.72-74

¹¹⁷ Vgl. Besemer 2007, S.74-75

Problemlösung/ Entwurf von Lösungen

Um zu einer Problemlösung zu kommen werden:

- Lösungsmöglichkeiten gesammelt
- Lösungsmöglichkeiten bewertet und ausgewählt
- Sachinformationen und Lösungen ausgearbeitet und herangezogen ¹¹⁸

Übereinkunft

Hier soll der Konflikt zu einem Abschluss kommen indem:

- Einigung erzielt wird und Übereinkunft/Vertrag formuliert wird
- Umsetzung, Kontrolle und Umgang mit künftigen Problemen gehandhabt werden
- Unterzeichnung und Abschluss ¹¹⁹

4.4.3 Umsetzungsphase

In dieser Phase zeigt es sich ob die Übereinkunft tatsächlich geeignet ist, die Probleme zu lösen. Später folgen:

Nachfolgetreffen

In diesem berichten die Teilnehmer wie es mit der Umsetzung geklappt hat.

Nachverhandlung

Falls nötig und erwünscht wird ein neuer Mediationstermin vereinbart, um neu aufgetretene Probleme zu bearbeiten oder die Übereinkunft neu zu gestalten. ¹²⁰

¹¹⁸ Vgl. Besemer 2007, S. 81-82

¹¹⁹ Vgl. Besemer 2007, S. 81-82

¹²⁰ Vgl. Besemer 2007, S. 83

5. Das Kommunikationsverständnis der Mediation

Wie bereits in Kapitel 4.1 deutlich wurde, setzt eine erfolgreiche Mediation voraus, dass die Konfliktparteien Bereitschaft zeigen, die fest gefahrenen und den Konflikt perpetuierenden Rollen zu hinterfragen bzw. die dahinter stehenden Motivlagen kritisch zu betrachten. Daher spielt in der Mediationspraxis die Reflexion von Kommunikation eine entscheidende Rolle. Die facheinschlägige Literatur zur Mediation als metakommunikative Interventionsstrategie verweist oftmals auf die konstruktivistische Systemtheorie, die sowohl einen erkenntnistheoretischen Rahmen für die Betrachtung von Kommunikation als auch ein pragmatisches Rüstzeug für die Krisenintervention durch Mediatoren verspricht.

5.1 Konstruktivismus als erkenntnistheoretischer Referenzrahmen

Als Erkenntnistheorie bedeutet der Konstruktivismus eine Abkehr vom sog. naiven Realismus, einer Position, die die Welt ontologisch zu erfassen glaubt. Erkennen ist in diesem Sinne dann keine Spiegelung oder Abbildung der Realität, sondern eine Konstruktion, die durch systemimmanente Determinanten geprägt ist. Die erkenntnistheoretische Skepsis wird besonders im sog. Radikalen Konstruktivismus betont:

*„Der radikale Konstruktivismus ist also vor allem deswegen radikal, weil er mit der Konvention bricht und eine Erkenntnistheorie entwickelt, in der Erkenntnis nicht mehr eine ‚objektive‘, ontologische Wirklichkeit betrifft, sondern ausschließlich die Ordnung und Organisation von Erfahrungen in der Welt unseres Erlebens.“*¹²¹

Die konstruktivistische These von der operationalen Geschlossenheit von erkennenden Systemen wurde maßgeblich von den chilenischen Neurobiologen Humberto Maturana und Francisco Varela beeinflusst. Mit ihrer biologischen Systemtheorie kontrastieren sie die behavioristischen Positionen in der Psychologie, die von der Steuerbarkeit und Kontrollierbarkeit von Lebewesen ausschließlich durch

¹²¹ Glasersfeld 1988, S. 23

Umweltreize ausgehen, oder wie im Kognitivismus tendenziell die Funktionsweise des Gehirns mit denen von Maschinen gleichsetzen:

*„Autopoietische Maschinen sind autonom, d.h. sie unterwerfen alle ihre Veränderungen der Erhaltung ihrer eigenen Organisation, so tiefgreifend sie auch in anderer Hinsicht durch entsprechende Prozesse verändert werden mögen. Andere Maschinen, die von nun an ‚allopoietische‘ Maschinen genannt werden sollen, erzeugen durch ihr Funktionieren etwas von sich selbst Verschiedenes (wie im Beispiel des Autos). Da die Veränderung, die allopoietische Maschinen durchlaufen können, ohne ihre spezifische Organisation zu verlieren, notwendigerweise der Produktion eines von ihnen selbst verschiedenen Gegenstands untergeordnet sein müssen, sind sie nicht autonom.“*¹²²

Die Theoreme der Autonomie und Selbstorganisation (Autopoiesis) haben sich in der konstruktivistischen Kommunikationstheorie in einer Enttrivialisierung des Modellverständnisses von Kommunikation ausgewirkt. Infrage gestellt wird damit ein mechanistisches Verständnis von Kommunikation: Die von der Informationstheorie von Claude E. Shannon und Warren Weaver beeinflussten Modelle von Kommunikation gingen von der grundsätzlichen Messbarkeit kommunikativer Stimuli auf die Adressaten aus. Damit korrespondiert die Vorstellung, dass Kommunikation ein kontrollierbarer, linearer Prozess ist, wobei der Erfolg von Kommunikation dann gegeben ist, wenn der Sender den Empfänger dazu bringt, zu glauben oder zu tun, was dieser möchte. Dem gegenüber steht das konstruktivistische Modellverständnis für ein gewisses Maß an kognitiver Autonomie, weil grundsätzlich davon ausgegangen wird, dass der Beobachter eine Wirklichkeit konstruiert, die *individuell* ist, insofern der Beobachtungsstandort auch nicht ausgetauscht werden kann.¹²³

Ein konstruktivistisches Verständnis von Kommunikation löst das Problem sozialer Konflikte freilich nicht, aber es schafft Plausibilität für ihre Alltäglichkeit: Da jeder Beobachter einzigartig in seiner Geschichte des Konstruierens von Wirklichkeit ist, kann Mediation ein Weg sein, Verständnis für die Unterschiedlichkeit bzw. Kontingenz der Sichtweisen zu schaffen, indem Mediatoren ihre Klienten für die

¹²² Maturana / Varela 1985, 186

¹²³ Vgl. Krippendorff 1994, S. 94-110

„blinden Flecken“ ihrer Beobachtung sensibilisieren, die dem Konflikt voraus gegangen sind.

5.2 Metakommunikation

Dieser Begriff bedeutet soviel wie "über die Kommunikation sprechen" (griechisch "meta" = "über") und ein sinnvoller Austausch von Informationen ohne Metakommunikation wäre kaum möglich, denn für eine gelungene Kommunikation ist die Verständigung darüber, wie der Sender einer Nachricht diese Nachricht vom Empfänger verstanden wissen will, äußerst wichtig. Somit ist die Metakommunikation ein wichtiger Bestandteil der kommunikativen Interaktionsfähigkeit des Menschen.

Exkurs Kommunikationsbegriff nach Watzlawick

Kommunikation bedeutet für Watzlawick nicht nur das Miteinander Reden, sondern für ihn ist Kommunikation „Verhalten jeder Art“, wie etwa Körperhaltung und Körpersprache, Tonfall, Lachen und Seufzen, Pausen, Schnelligkeit und Langsamkeit der Sprache.¹²⁴

Die 5 Kommunikationsaxiome nach Watzlawick:

1. Es ist unmöglich, nicht zu kommunizieren

Dieses Axiom ergibt sich schon aus seiner Definition von Kommunikation, denn es ist unmöglich, sich nicht zu verhalten und somit hat jedes Verhalten Mitteilungsscharakter. Jede Kommunikation hat Handlungen zu Folge, diese müssen jedoch nicht mit dem Gegenüber in Verbindung stehen. Es besteht Kommunikation auch zwischen zwei Menschen, die sich zwar im gleichen Raum befinden, jedoch nicht miteinander sprechen. Durch dieses unmögliche Vermeiden von

¹²⁴ Vgl. Watzlawick 2007, S.51

Kommunikation können Konflikte entstehen. Es müssen somit nicht immer sprachliche Aussagen zu Missverständnissen führen.

Sobald nun eine Person in Gegenwart anderer Menschen ist, verhält sie sich in irgendeiner Weise und es ist nicht möglich, dass sie sich nicht verhält. Schweigen ist non-verbale Kommunikation. Es wird auch als eine Handlung oder ein Verhalten gedeutet. Es können dem Schweigen jedoch verschiedene kommunikative Bedeutungen bzw. Mitteilungen zugewiesen werden. Genauso wie es keinen Gegensatz von Kommunikation gibt, existiert keiner von Verhalten. Paul Watzlawick geht somit davon aus, dass es unmöglich ist nicht zu kommunizieren.¹²⁵

2. Die Inhalts- und Beziehungsaspekte der Kommunikation

Kommunikation findet zugleich auf einer Inhalts- und Beziehungsebene statt. Durch den reinen Informationsaustausch wird der Inhalt einer Mitteilung ausgedrückt. Gleichzeitig enthält jede Mitteilung einen weiteren Gesichtspunkt. Dieser ist ein Indiz darauf, wie ihr Sender sie vom Empfänger verstanden haben möchte. Der gleiche Inhalt zwischen sich fremden Personen wird anders kommuniziert als beispielsweise zwischen Freunden. In welcher emotionalen Verbindung die Akteure zueinander stehen, wird also durch den Beziehungsaspekt bestimmt. Er bestimmt auch den Inhaltsaspekt, weil die Art der Beziehung zwischen zwei Kommunikationspartnern das gegenseitige Verständnis steuert.¹²⁶

3. Die Interpunktion von Ereignisfolgen

Jede Interaktion liegt einer gewissen Struktur zugrunde. Sender und Empfänger gliedern den Kommunikationsablauf unterschiedlich, wodurch ihr eigenes Verhalten nur als Reaktion auf das des anderen interpretiert wird. Eine Folge von Kommunikationen erscheint als ein ununterbrochener Austausch von Mitteilungen, dennoch liegt jedem Teilnehmer an diesem Kommunikationsprozess einer Struktur zugrunde und diese wird „Interpunktion von Ereignissen“ genannt.¹²⁷

¹²⁵ Vgl. Watzlawick 2007, S.52ff

¹²⁶ Vgl. Watzlawick 2007, S. 53ff

¹²⁷ Vgl. Watzlawick 2007, S. 57

4. Digitale und Analoge Kommunikation

Menschliche Kommunikation verläuft gleichsam digital als auch analog. Digitale Kommunikation vermittelt den Inhaltsaspekt und meist verbale Kommunikation. Analoge Kommunikation bewegt sich auf der Beziehungsebene und findet vor allem non-verbal (durch Körpersprache, Mimik, usw.) statt. Der Empfänger dieser Nachricht kann dann die Nachricht unterschiedlich interpretieren. Ursachen von Konflikten können sowohl Missverständnisse auf der analogen, als auch digitaler Ebene sein.¹²⁸

5. Symmetrische und komplementäre Interaktionen

Eine Beziehung zwischen Kommunikationspartnern kann auf Gleichheit oder auf Unterschiedlichkeit beruhen und dem zu Folge kann man von einer symmetrischen oder komplementären Kommunikation ausgehen. In symmetrischen Beziehungen ist das Verhalten der Partner übereinstimmig und gleichwertig. Dies bedeutet, dass sie etwa gleich viel Nähe oder Distanz, Stärke oder Schwäche in der Beziehung zeigen. Eine symmetrische Beziehung ist durch das streben nach Gleichheit charakterisiert. In komplementären Beziehungen ergänzt das Verhalten des einen Partners das des anderen und sie basieren auf sich gegenseitig ergänzenden Unterschiedlichkeiten.¹²⁹

Laut Watzlawick findet Kommunikation immer zugleich auf einer Inhalts- und Beziehungsebene statt. Durch den reinen Informationsaustausch einer Mitteilung wird der Inhalt veranschaulicht. In welcher Beziehung die Diskutanten zueinander stehen, zeigt die Beziehungsebene einer Kommunikation auf. Vom Sender wird die Information so aufbereitet, so dass mit der Botschaft unbewusst auch eine persönliche Stellungnahme, betreffend den Beziehungsaspekt zum Rezipienten, hinzugefügt wird. Je konfliktreicher das Verhältnis zwischen den Gesprächspartnern ist, desto deutlicher wird die Definition der Beziehung, welche in der Transmission entsteht. Unter Transmission wird in diesem Zusammenhang ein Informationsaustausch verstanden. Zusammenfassend lässt sich der Inhaltsaspekt als Vermittlung der Daten und der Beziehungsaspekt als Instruktion, wie die Daten aufgenommen werden sollen, darstellen. Man kann das Verhältnis der Kommunikatoren als Metakommunikation

¹²⁸ Vgl. Watzlawick 2007, S.61f

¹²⁹ Vgl. Watzlawick 2007, S.68f

bezeichnen. Dies setzt jedoch die Beeinflussung der Inhaltsebene voraus. Mögliche Differenzen können, basierend auf diesen Tatsachen, auftreten.¹³⁰

Stellt nun der Mediator in der Mediation eine Kommunikationsstörung fest, deren Ursache er z.B. in der Vermischung von Inhalts- und Beziehungsebene vermutet, dann kann er diese Behinderung ansprechen und eine Kommunikation über die Kommunikation herbeiführen. Für die Betroffenen bedeutet Metakommunikation die Willigkeit und das Bestreben zur Selbsterklärung (was geht in mir vor?) und den Mut zur Selbstoffenbarung (wie erlebe ich dich, was geht zwischen uns vor?) Die Betroffenen heben somit ihre Aufmerksamkeit auf eine höhere Ebene ihres Blickwinkels und kommunizieren darüber, inwiefern sie sich gegenüber einander verhalten sollen und worüber sie nachdenken. Somit wird von den Beteiligten auch die Bereitwilligkeit, sich selbst wahrzunehmen abverlangt. Metakommunikation ist im Stande die Beziehung und die Kommunikation klären.

5.3 Kommunikative Grundregeln in der Mediation

Konflikte im beruflichen wie auch im privaten Bereich entstehen oft durch die Unfähigkeit, situationsangemessen zu kommunizieren. Eine große Hilfe in Konfliktsituationen ist es vor allem für die MediatorInnen auf Grundregeln bzw. Methoden zurückgreifen zu können, die zur Bearbeitung und Lösung von Konflikten dienen. Im Folgenden sollen folgende Methoden erläutert werden:

Ich-Botschaften auffordern

Eigene Gefühle oder die eigene Meinung sollten die Konfliktbeteiligten nicht verallgemeinern, sondern es ist wichtig, dass in der „Ich-Form“ gesprochen wird. Ich-Botschaften verhindern eine Personifizierung des Konflikts und können Gespräche fördern, weil die Wünsche und Bedürfnisse der Beteiligten zum Ausdruck gebracht werden. Eine Ich-Botschaft besteht aus einem Gefühlsteil und einem Tatsachenteil. Dabei werden die Gefühle in der Ich-Form hervorgehoben und sind so weniger

¹³⁰ Vgl. Watzlawick 2007, S.53-56

verletzend für die jeweils andere Partei, als das bei „Du-Botschaften“ der Fall ist. (z.B. „Du bist ein Betrüger!“)¹³¹

Spiegeln (bzw. Paraphrasieren)

Das Paraphrasieren, also das Wiedergeben des Gesagten im eigenen Wortlaut, ist einer der Wichtigsten Regeln der Mediation. Diese soll dem Konfliktpartner deutlich machen, dass man aktiv zuhört und versucht den Inhalt des Gespräches auf seine Richtigkeit zu überprüfen. Diese Methode kann auch mit den Ich-Botschaften verglichen werden, da in diesem Fall Du-Botschaften überprüft werden. *Du meinst also, dass ich dir nie zuhöre? Du willst sagen, dass ich mich an deiner Stelle genauso gefühlt hätte?* Dieses Tool ermöglicht es den Konfliktpartnern zu verifizieren, ob sie die Seite des anderen richtig verstanden haben. Dadurch lassen sich etwaige Unschärfen, die die Kommunikation nun einmal mit sich bringt, weitgehend aus der Welt schaffen. Es werden Fragen in den Raum gestellt, deren Richtigkeit nur der ursprüngliche Sender der Botschaft verifizieren bzw. falsifizieren kann. Bewertungen sind *im Spiegel* nicht erwünscht, obwohl Fakten und Gefühle sichtbar gemacht werden sollen. Das Spiegeln ist eine Form des Herunterbrechens des Gesagten, denn es soll versucht werden die Quintessenz der Botschaften in eigenen Worten zu wiederholen, um das gegenseitige Verständnis voranzutreiben.¹³²

Aktives Zuhören

Dabei handelt es sich um ein intensives, einführendes Zuhören, das die ganze Aufmerksamkeit der praktizierenden Person erfordert. Diese versucht zu verstehen, was die andere Person fühlt und zuerkennen geben will. Dieses Verständnis hat sowohl das Verständnis für den sachlichen Inhalt der Botschaft zum Gehalt, die der Sender übermittelt, als auch die emotionalen Aspekte, die dabei aufgezeigt werden. Aktives Zuhören bedeutet keineswegs, dass man die gehörte Meinung teilt; es geht dabei lediglich darum, dem Gesagten Raum zu geben und Gehör zu verschaffen.¹³³

¹³¹ Vgl. Besemer 2007, S. 116

¹³² Vgl. Besemer, 2007, S. 117

¹³³ Vgl. Besemer 2007, S.117-118

Aussagen umformulieren

Dabei werden entwertende und negative Aussagen der Konfliktparteien in eine für das Gegenüber annehmbare Form vom Mediator umgewandelt. Der eigentliche Kern der Botschaft und die Emotionalität, die darin enthalten ist, sollen dabei nicht verloren gehen.¹³⁴

Zusammenfassen

Es ist wichtig, dass das Gesagte vom Mediator strukturiert und zusammengefasst wird. Dabei kann Unwichtiges weggelassen werden und Wichtiges hervorgehoben werden. Dadurch wird den Beteiligten geholfen den roten Faden des Gesprächs nicht zu verlieren und Klarheit in ihre eigene Gedankenwelt zu bekommen.¹³⁵

Getrennte Einzelgespräche

Im Fall das Beteiligte zu emotional werden, kein Ende des Gesprächs in Sicht ist, Abmachungen gebrochen werden oder keine Bereitschaft zu Zugeständnissen gezeigt wird, sind getrennte Einzelgespräche sinnvoll. Der Inhalt muss natürlich streng vertraulich bleiben, außer die anderen Parteien haben die Erlaubnis gegeben, den Inhalt der anderen Partei mitzuteilen.¹³⁶

¹³⁴ Vgl. Besemer 2007, S.118

¹³⁵ Vgl. Besemer 2007, S.118

¹³⁶ Vgl. Besemer 2007, S.119

6. Empirischer Teil

Für diese Untersuchung habe ich mich für eine qualitativ empirische Sozialforschung in Form eines Narrativen Interviews entschieden. Ursprünglich sollten alle Beteiligten einer Mediation mündlich anhand eines strukturierten Leitfadens mit narrativem Charakter befragt werden, jedoch stellte sich dies als ein schwieriges Unterfangen da. Wie schon bei der Definition bei Mobbing hervorgeht handelt es sich hierbei um ein für die Betroffenen unangenehmes Thema, da man von Seiten des Mobbing-Opfers ein Thema anschneidet, dass immer mit psychisch belastenden und negativen Assoziationen behaftet ist. Ebenso trifft man auf Abwehr seitens der „Täter“, weil jene den Vorwurf des Mobblings mit ihrem eigenem Weltbild nicht vereinbaren wollen und sich oftmals keiner Schuld bewusst sind. Dies erschwert den Zugang zu Betroffenen, neben der Tatsache, dass Mediation einer gewissen Schweigepflicht obliegt. Aus diesem Grund konnte kein direkter Kontakt zu Betroffenen aus Mobbingfällen hergestellt werden, da diese ein Face-To-Face-Interview ablehnten. Um aber eine adäquate Datenerfassung gewährleisten zu können, wurde in dieser Arbeit auf die Methode des E-Mail-Interviews (anhand eines Fragebogens) zurückgegriffen.

Der Mediator war als einziger bereit persönlich das Interview mit mir durchzuführen. Dieses Gespräch wurde auf Tonband konserviert und anschließend transkribiert.

6.1 Wissenschaftstheoretische Argumente gegen quantitative Sozialforschung und für qualitative Sozialforschung

Zuerst möchte ich auf die generelle Differenzierung zwischen quantitativer und qualitativer Forschungsmethodik eingehen, jedoch lediglich überblicksartig, für tiefer gehende Information sei auf die Literatur von Lamnek verwiesen.

„Zielt die konventionelle Methodologie darauf ab, zu Aussagen über Häufigkeiten, Lage-, Verteilungs- und Streuungsparameter zu gelangen, Maße für Sicherheit und Stärkte von Zusammenhängen zu finden und theoretische Modelle zu überprüfen,

*so interessiert sich eine qualitative Methodologie primär für das „Wie“ dieser Zusammenhänge und deren innere Struktur vor allem aus der Sicht der jeweils Betroffenen.“*¹³⁷

*„Qualitative Sozialforschung ruht auf zwei Säulen: Auf einer Vorstellung über den Aufbau von Gesellschaft und auf den Regeln wissenschaftlichen Erkenntnisgewinns über die Gesellschaft, die auf der inhaltlichen Konzeption aufbauen“*¹³⁸

*Die Regeln des Erkenntnisgewinns „ beziehen sich in ihrem Kern auf das für qualitative Sozialforschung charakteristische Verhältnis zwischen Theorie und sozialer Realität: Im Zentrum aller Betrachtungen steht die soziale Realität, aus der Theorien abgeleitet werden. Dies erfordert immer eine intensive und offene Auseinandersetzung mit dem forschungsrelevanten Feld, ohne vorweg dieser Realität Theorierahmen überzustülpen. Qualitative Sozialforschung übernimmt daher eine wichtige theoriegenerierende Funktion und lässt sich von der Praxis der Lebenswelt anleiten.“*¹³⁹

In der qualitativen empirischen Sozialforschung wird also nicht eine Theorie „angenommen“ und dann überprüft, sondern durch eine wissenschaftliche- also methodologischen Regeln gehorchende Untersuchung eine Theorie generiert.

*„ Qualitativ-empirische Sozialforschung versucht im Forschungsprozess die Komplexität realer Phänomene zu berücksichtigen und zerteilt diese nicht in isolierte Teilaspekte, die voneinander unabhängig analysiert werden. Theorien liegen nach dieser Vorstellung nur dann nahe and der sozialen Realität, wenn diese Realität im Forschungsprozess nicht künstlich reproduziert bzw. reduziert werden, sondern in ihrer Natürlichkeit erfasst wird.“*¹⁴⁰

Konsequenterweise wird das Zerlegen des Problems in seine Dimensionen und Teilprobleme von der qualitativen empirischen Sozialforschung abgelehnt. Die Strukturierung des Problems soll vom Forschungsgegenstand selbst vorgenommen

¹³⁷ Lamnek 2005, S. 4

¹³⁸ Froschauer/Lueger 1992, S. 11

¹³⁹ Froschauer/Lueger 1992, S. 15

¹⁴⁰ Froschauer/Lueger 1992, S. 15

werden und nicht vom Forscher. Auf diese Weise soll die Struktur der Realität entschlüsselt und nicht die Realität in die Strukturen des Forschers eingeordnet werden.

"Dies bedeutet weiters, dass qualitative Forschung nur in ständiger Rückkoppelung mit der sozialen Realität durchgeführt werden kann und dieser Prozess durch die Charakteristik dieser Realität zu definieren ist. Daher kann der Prozess der Forschungsplanung, der Datenerhebung und der Interpretation nicht voneinander getrennt werden" ¹⁴¹

Der Ablauf der quantitativen empirischen Sozialforschung ist für eine qualitative empirische Untersuchung ebenfalls undenkbar. Der Forschungsgegenstand soll selbst die Strukturierung vornehmen. Eine exakte Planung stellt aber bereits eine starke Strukturierung dar und würde dieser Forderung daher zuwiderlaufen. Es ist vielmehr notwendig, die Planung ständig gemäß den aktuellen Erkenntnissen der laufenden Untersuchung zu modifizieren. Das bedeutet zugleich ein wiederholtes Durchlaufen von Datenerhebungs- und Interpretationsphasen.

Girtler fasst vier Hauptkritikpunkte an der quantitativen-standartisierten Vorgehensweise auf zusammen:

- Soziale Phänomene existieren nicht außerhalb des Individuums, sondern sie beruhen auf den Interpretationen der Individuen einer sozialen Gruppe, die es zu erfassen gilt.
- Soziale Tatsachen können nicht vordergründig als objektiv identifiziert werden, sondern sie sind als soziale Handlungen von ihrem Bedeutungsinhalt her bzw. je nach Situation anders zu interpretieren.
- Quantitative Messungen und ihre Erhebungstechniken können soziales Handeln nicht wirklich erfassen; sie beschönigen oder verschleiern eher die diversen Fragestellungen. Häufig führen sie dazu, dass dem Handeln eine bestimmte Bedeutung unterschoben wird, die eher die des Forschers als die des Handelnden ist.

¹⁴¹ Froschauer/Lueger 1992, S. 16

- Das Aufstehen von zu testenden Hypothesen vor der eigentlichen Untersuchung kann dazu führen, dem Handelnden eine von ihm nicht geteilte Meinung oder Absicht zu suggerieren oder aufzuoktroyieren.¹⁴²

Weitere zentrale Einwände gegen eine quantifizierend-objektivistisch verfahrenende Sozialforschung sind:

- Die symbolische Vorstrukturiertheit des soziologischen Gegenstandsbereichs
- Der interaktive Prozess zwischen Forschern und Erforschten
- Das Vorhandensein einer von Forscher und Erforschten möglicherweise gemeinsam geteilten Alltagskultur und Lebenswelt
- Das Wirksamwerden einer unter den gleichen Bedingungen ebenfalls gemeinsam geteilten common-Sense-Rationalität.

6.1.1 Prinzipien der qualitativen Sozialforschung

Im Folgenden sollen die wesentlichsten Prinzipien der qualitativen Sozialforschung erläutert werden. Diese sollen überdies als wesentliche Unterscheidungsmerkmale gegenüber der quantitativen Methode zu verstehen sein.

Offenheit

Eine der wichtigsten Prinzipien der qualitativen Methodik ist die Offenheit die im Unterschied zu quantitativen Methodologie, in welcher die Hypothesen vorab formuliert werden und dadurch das Risiko der Beeinflussung respektive der Informationsreduzierenden Selektion besteht, wird in der qualitativen Methodologie besonderer Wert auf die Offenheit hinsichtlich drei Komponenten gelegt:

- Offenheit gegenüber den Untersuchungspersonen inklusive ihrer individueller Eigenarten

¹⁴² Vgl. Lamnek 2005, S. 6-7

- Offenheit gegenüber der Untersuchungssituation
- Offenheit gegenüber den anzuwendenden Methoden ¹⁴³

Auf eine Hypothesenbildung ex ante wird verzichtet, vielmehr versteht sich die qualitative Forschung als Hypothesen generierendes Verfahren, wonach sich der Hypothesenentwicklungsprozess erst mit dem Ende des Untersuchungszeitraums vorläufig abschließt und der Forscher im Untersuchungsprozess selbst sich so offen wie möglich gegenüber neuen Entwicklungen und Dimensionen verhält, die dann in die Formulierung der Hypothesen einfließen kann. ¹⁴⁴

Forschung als Kommunikation

Der qualitative Ansatz sieht Forschung als Kommunikation und Interaktion zwischen dem Untersuchenden und Befragten. Es „begreift die qualitative Seite die Kommunikation zwischen Forschern und Beforschten als konstituiven Bestandteil des Forschungsprozesses.“ ¹⁴⁵

Beide Seiten, sowohl der zu Untersuchende als auch der Forscher, sind geprägt durch ihre Theorie der Wirklichkeit. Diese grundsätzliche Haltung den Dingen des Lebens gegenüber fließt natürlich in die Befragungssituation ein. Die qualitative Methodik sieht gerade darin eine Grundlage der Forschung, da durch einen möglichst natürlichen Kommunikationsrahmen das befragte Individuum durch seine Interpretation der Wirklichkeit geprägte subjektive Äußerung zum Thema der Befragung geben wird. Anders als in quantitativer Methodik, wo diese Subjektivität durch ein vorgegebenes Antwortenschema verloren geht, soll diese in der qualitativen Methodik gerade das zentrale Interesse der Untersuchung sein.

Prozesscharakter von Forschung und Gegenstand

¹⁴³ Vgl. Lamnek 2005, S.21

¹⁴⁴ Vgl. Lamnek 2005, S.21

¹⁴⁵ Lamnek 2005, S.22

Der Forschungsprozess der qualitativen Methodologie wird als Kommunikation konzipiert. Des Weiteren ist auch die Prozesshaftigkeit sozialer Phänomene wesentlich zu berücksichtigen.¹⁴⁶

*„Die Prozessualität ist dabei sowohl dem Forschungsakt zu unterstellen, der als Kommunikation und damit als Interaktionsprozess begriffen wird, als auch dem Forschungsgegenstand selber.“*¹⁴⁷

Dies bedeutet, dass im Zuge des Forschungsprozess die Möglichkeit der Reproduktion, Modifikation und Deutung von Handlungsmustern besteht und nur auf diesem Weg soziale Wirklichkeit geschaffen werden kann.

Reflexivität von Gegenstand und Analyse

Reflexivität besagt, *„dass jede Bedeutung kontextgebunden und jedes Zeichen Index eines umfassenden Regelwerks (Indexikalität) ist. Da jede Bedeutung reflexiv auf das Ganze verweist, wird die Bedeutung, eines Handelns oder eines sprachlichen Ausdrucks nur durch den Rekurs auf den symbolischen oder sozialen Kontext seiner Erscheinung verständlich.“*¹⁴⁸

Jede Aussage reflektiert auf das Ganze, d.h. auf das Verständnis des Individuums von seiner Umwelt. Die Bedeutung, die einzelne Handlungen oder Aussagen für das Individuum haben, resultiert stets aus der Sinnzuweisung des Individuums, welche wiederum aus der Interpretation der Umwelt erfolgt. Da sich der Prozess ständig durch Erfahrungen und Interpretation neuer Erlebnisse erneuert, ist er reflexiv. Dies hat für den Forschungsprozess zur Bedeutung, dass er für neue Richtungen, Deutungsmuster und Ansichten offen sein muss, denn der Forscher hat seinem Untersuchungsgegenstand genauso reflexiv gegenüberzustehen.

¹⁴⁶ Vgl. Lamnek 2005, S.23

¹⁴⁷ Lamnek 2005, S.23

¹⁴⁸ Lamnek 2005, S.24

Explikation

*„Das Prinzip der Explikation ist eher als Forderung, denn als real praktiziertes Vorgehen im Rahmen qualitativer Sozialforschung zu verstehen. Es meint die wünschbare Erwartung an die Sozialforscher, die Einzelschritte des Untersuchungsprozess soweit wie möglich offen zu legen.“*¹⁴⁹

Somit soll die Vorgangsweise im Forschungsprozess offen gelegt werden und damit nachvollziehbar und überprüfbar werden.

Flexibilität

In der qualitativen Forschung ist es von enormer Bedeutung den Forschungsprozess so zu entwickeln und zu präzisieren, dass sein Problem, die Steuerung seiner Untersuchung, Daten, analytische Beziehungen und Interpretationen aus dem empirischen sozialen Leben entstehen und darin verwurzelt bleiben. Eine flexible Vorgehensweise bedeutet, dass der Forscher von einer Forschungslinie auf eine andere überwechselt, neue Punkte zu Beobachtung im Verlauf der Untersuchung aufnimmt, sich in neue Richtungen orientiert, an die er vorher nicht gedacht hat, und schließlich seine Definitionen dessen, was relevante Daten sind, im gleichen Maße wie man neue Erkenntnisse und ein besonderes Verständnis gewinnt, verändert.¹⁵⁰

6.1.2 Das qualitative Interview

Generell ist das Interview eine *„Gesprächssituation, die bewusst und gezielt von den Beteiligten hergestellt wird, damit der eine Fragen stellt, die vom anderen beantwortet werden.“*¹⁵¹

¹⁴⁹ Lamnek 2005, S. 24

¹⁵⁰ Vgl. Lamnek 2005, S.25

¹⁵¹ Lamnek 2005, S. 330

Anders als z.B. ein Fragebogen, sucht das qualitative Interview die Kommunikation mit den Befragten, die größtmögliche Freiheit haben, zu berichten, was sie wirklich betrifft. Qualitative Interviews sind in der Regel mündlich und persönlich und ohne vorformulierte Fragen. Eine freundschaftliche Atmosphäre ist wesentlich für das Gelingen des Interviews. Aufnahmegeräte sind unverzichtbar für die Auswertung. Das Interview sollte möglichst an einem Ort stattfinden, der dem Interviewten vertraut ist. Der Interviewstil ist bei einem qualitativen Interview neutral bis weich und es handelt sich dabei um nicht- standardisierte Interviews, denn gerade durch die notwendige situative Anpassung sind vorformulierte Fragen und deren Reihenfolge nicht vorgebar. Des Weiteren werden ausschließlich offene Fragen gestellt und aufgrund der recht intimen und sehr persönlichen Themen wird das qualitative Interview als Einzelbefragung durchgeführt.¹⁵²

Innerhalb der qualitativen Sozialforschung kann nach Lamnek das narrative Interview als Prototyp angesehen werden. Im folgenden Kapitel wird daher näher auf dieses eingegangen. Weitere Formen des qualitativen Interviews sind das problemzentrierte, das fokussierte und das Tiefen- oder Intensivinterview. Dabei handelt es sich um eine Vielzahl ähnlicher, aber nicht identischer Erhebungsverfahren.¹⁵³

6.1.3 Das narrative Interview

Das narrative Interview ist eine Spezialform des qualitativen Interviews, die Fritz Schütze (1977) entwickelt und propagiert hat. Im narrativen Interview wird der zu Befragende aufgefordert, etwas über den im Gespräch benannten Gegenstand zu erzählen, was natürlich voraussetzt, dass der Befragte eine entsprechende Kompetenz besitzt. Der Interviewer greift in das Gespräch nicht ein, vorausgesetzt der rote Faden der Geschichte ginge nicht verloren. Die Idee, die hinter dem narrativen Interview steht, ist mittels freier Erzählungen an mehr Informationen zu gelangen als es z.B. bei standardisierten Fragebögen der Fall wäre. Während sich bei systematischen

¹⁵² Vgl. Lamnek 2005, S. 346

¹⁵³ Vgl. Lamnek 2005 S. 356

Abfragen die subjektiven Bedeutungsstrukturen über bestimmte Ereignisse eher verschließen, kommen diese beim freien Erzählen zum Vorschein.¹⁵⁴

Der Verlauf eines narrativen Interviews erfolgt nach Lamnek in fünf Phasen:

Fünf Phasen des narrativen Interviews

In Anwendung des Erzählkonzepts auf die konkrete Interviewsituation lässt sich das narrative Interview in 5 Phasen differenzieren.

A) Erklärungsphase

Es ist wichtig in dieser ersten Phase eine offene Atmosphäre zu schaffen und man sollte verdeutlichen was mit Erzählung oder Geschichte gemeint ist. Außerdem sollte die Funktionsweise des Interviews erläutert werden. Im Großen und Ganzen muss der Interviewte für die außergewöhnliche Situation erwärmt werden.¹⁵⁵

B) Einleitungsphase

Es gilt hier zu klären, unter welchen Umständen zwischen Interviewten und Interviewer selbst erlebte Geschehnisse erzählt werden sollen. Weiters soll es auch eine Hilfestellung darstellen damit das Gespräch nicht ausufert. Es ist wichtig, dass der Befragte im Laufe des Gesprächs lernt und es versteht, zwanglos zu erzählen und nicht zu berichten.¹⁵⁶

C) Erzählphase

Im dritten Schritt kommt es zur eigentlichen Erzählung. Wobei der Interviewer die Rolle des interessierten Zuschauers übernimmt und lediglich mittels aufmunternder Worte oder nonverbaler Gesten in das Geschehen eingreift. Es kann während des Interviews durchaus zu Pausen und Schweigen kommen, dennoch darf es erst

¹⁵⁴ Vgl. Mayring 1999, S. 54

¹⁵⁵ Vgl. Lamnek 2005, S. 358

¹⁵⁶ Vgl. Lamnek 2005, S. 358

beendet werden wenn es der Befragte selbst so meint. Es sollte im Gegensatz zur Alltagskommunikation vermieden werden, nachzufragen oder zu kommentieren.¹⁵⁷

D) Nachfragephase

In dieser Phase ist die narrative Kompetenz des Befragten wichtig. Es können unklar gebliebene Fragen und Widersprüchlichkeiten geklärt werden.

E) Bilanzphase

Zum Schluss kann eine Bilanzierungsphase folgen. In dieser werden direkte Fragen nach der Motivation und Intention gestellt. Es wird versucht den Sinn des Ganzen gemeinsam mit dem Befragten zu erörtern und zu entwickeln.¹⁵⁸

Logischer Aufbau und Detaillierung

Der Befragte baut seine Erzählung logisch auf und die Aneinanderreihung von Ereignissen bringt den Erzähler immer wieder in Zugzwang, Einzelheiten eingehender zu erklären, um gedankliche Sprünge zu vermeiden. Durch den Zugzwang in der Erzählung kommt es zu einer realitätsgerechteren, auch plausiblen, Rekonstruktion früheren Handelns. Es existiert eine permissive, non-autoritäre, kollegial-freundschaftliche Vertrauensatmosphäre als unabdingbare Voraussetzung für das Erzählen. Eine gewisse narrative Kompetenz kann allgemein angenommen werden auch wenn sie in Einzelfällen sehr unterschiedlich ausgeprägt sein mag. Das narrative Interview findet vor allem in der Biografie- und Lebenslaufforschung seine Anwendung, weil die subjektiven Systematisierungen und strukturierenden Konzepte der Handelnden von vergangenem Handeln im Vordergrund stehen.¹⁵⁹

¹⁵⁷ Vgl. Lamnek 2005, S.459

¹⁵⁸ Vgl. Lamnek 2005, S.359

¹⁵⁹ Vgl. Lamnek 2005, S. 359

6.2 Empirisches Fallbeispiel

Anhand des folgenden Fallbeispiels sollen die forschungsleitenden Fragen dieser Arbeit praktisch ausgelotet werden.

Ad Fallbeispiel einer Mediation bei Mobbing

Im vorliegenden Fallbeispiel handelt es sich um einen Konflikt in einer Abteilung im Pflegebereich in der ca. 20 Personen tätig sind. In dem Konflikt ging es darum, dass Mitarbeiterin A von allen anderen aus der Abteilung Geld gesammelt hatte um ein Geschenk für Mitarbeiterin B für einen bestimmten Anlass zu kaufen. Jedoch hatte Mitarbeiterin A dabei keine Spendenliste geführt und auch nicht genau abgerechnet. Anschließend hatte Mitarbeiterin A das Geschenk Mitarbeiterin B überreicht. Nun hat die Beschenkte aus diversen Gründen festgestellt, dass das Geschenk einen geringeren Geldwert hatte als die aus Spenden entstandene Summe der ganzen Abteilung. Darauf hin stellte Mitarbeiterin B Mitarbeiterin A zu Rede und diese konnte nur dürftige Gründe angeben wie etwa: Sie hätte die Rechnung verloren, hätte des Weiteren auch noch Blumen gekauft und den Rest in die Kaffeekasse gegeben. Aus dieser Situation heraus ist zuerst ein Konflikt zwischen Mitarbeiterin A und B entstanden, der sich innerhalb von 3 Monaten auf die gesamte Abteilung ausgebreitet hat. Einer der Gründe warum sich der Konflikt überhaupt auf die ganze Belegschaft ausbreiten konnte war, dass die Führungskraft sich zu diesem Zeitpunkt in Urlaub befand und nicht in die eskalierende Situation nicht eingreifen konnte. Mittlerweile hatte sich aus dem Konflikt heraus Mobbing entwickelt, wobei sich zuerst nur Mitarbeiterin A als Mobbing-Opfer fühlte und dies auch ihrem Vorgesetzten nach deren Rückkehr vom Urlaub mitteilte. Daraufhin haben die Führungskräfte entschieden entweder Mitarbeiterin A oder B in eine andere Abteilung zu versetzen, da ja der eigentlich Konflikt von Ihnen aus ging. Für Mitarbeiterin B gab es einen adäquaten, ihrer Ausbildung entsprechenden Posten im Haus auf einer anderen Abteilung. Für Mitarbeiterin A gab es keinen. Somit fiel die Entscheidung von der Führung auf Mitarbeiterin B. Nach der Versetzung ist der Konflikt erst richtig eskaliert, da die restliche Mannschaft der Abteilung es als Ungerechtigkeit empfunden hat und sich nun die gesamte Abteilung gegen Mitarbeiterin A gewandt hat und beschlossen hat mit dieser nicht mehr arbeiten zu wollen. Somit haben

Auseinandersetzungen und Spannungen im Sachkonflikt begonnen und sich zu einem Beziehungskonflikt ausgeweitet und letzten Endes sich zu Mobbing ausgeweitet. Nun musste sich die Führungskraft wieder einsetzen, denn diese haben im Fall von Mobbing Fürsorgepflicht, und müssen eine Schutzmaßnahme ergreifen. Zuerst wurde eine Supervision vorgeschlagen, wie sich aber gleich nach der ersten Sitzung herausstellte wurde in diesem eskalierten Konflikt eine Mediation benötigt.

6.3 Beantwortung der Forschungsfragen

Forschungsfrage 1: Welche Funktion kann Mediation allgemein erfüllen?

Teilfrage: Welche Situationen sind Anlassfaktor für die Anwendung einer Mediation?

Ad Funktion

Wie schon in den vorangegangenen Kapiteln angeführt erfüllt Mediation die Funktion des möglichst gewaltfreien Lösens eines Konfliktes. Hierfür werden verschiedene Mechanismen und Strategien angewandt, um die sich entfremdeten Parteien wieder auf eine gemeinsame Gesprächsbasis zu bringen und ein für beide KonfliktpartnerInnen akzeptables und angenehmes Ziel zu definieren und zu erreichen. Die Funktion ist somit grob gesagt der Eskalation des jeweiligen Konfliktes entgegenzuwirken und durch eine Entschleunigung Raum für die Lösung des Konflikts zu schaffen.

Mediation hat wie im Kapitel 4 bereits erläutert viele unterschiedliche Anwendungsgebiete und Anwendungsarten. In erster Linie wird anhand von Mediation mit Hilfe eines unparteiischen und neutralen Dritten im Konflikt versucht, die Beteiligten bei ihren Lösungs- und Verhandlungsversuchen zu unterstützen. Die Betroffenen bestimmen dabei selbst über die Problemlösung, der Mediator agiert dabei lediglich als neutraler Vermittler und gemeinsam wird nach einer Lösung des Konflikts gesucht. Das Mediationsverfahren ist somit ein außergerichtliches, flexibles und vertrauliches Verfahren, in dem die Parteien eigenverantwortlich an einer interessensgerechten Einigung arbeiten. Bastine hebt die Unmittelbarkeit der Mediation hervor - darunter versteht er - die Einvernehmlichkeit, die durch den

direkten Kontakt entsteht, also keine durch VertreterInnen geführte Verhandlungen, sondern ein auf kognitive Emotion basierendes Gespräch. Diese ist für ihn mit besserem gegenseitigen Verständnis und Interpersonalität verbunden und soll zukunftsorientiert einen konfliktlosen Umgang ermöglichen. Um in der Zusammenarbeit besser miteinander umzugehen und um gegenseitiges Verständnis zu fördern, lernen die Konfliktbeteiligten die Bedürfnisse und Hintergründe des Handelns des/der jeweils anderen Partei besser kennen. An dem Ansatz von Bastine ist das Hauptaugenmerk auf die persönlichen Anliegen und konkreten Bedürfnissen der Konfliktparteien sehr gut ausformuliert, denn das ist eines der wichtigsten Argumente der Mediation. Folgende Grundsätze gelten als Voraussetzungen einer Mediation, ohne deren Einhaltung kein Erfolg für die jeweilige Konfliktbehandlung gewährleistet werden kann.

- Freiwilligkeit der Konfliktparteien
- Eigenverantwortung
- Vermittlungstätigkeit
- Neutralität
- Vertraulichkeit
- Informiertheit

Mediation versucht die Verantwortung bei den Beteiligten zu belassen und die Ursachen ehrlich zu durchleuchten. Im Wesentlichen liegt es an der Wahrnehmung und Haltung gegenüber Konflikten, wie diese dann gelöst werden.

Ad Anlass zur Mediation

Wie schon an den verschiedenen Ausprägungen von Mediation (interkulturelle Mediation, Familien-Mediation, Schul-Mediation, Wirtschafts-Mediation, Umwelt-Mediation, etc.) ersichtlich, gibt es viele mögliche Anlässe und Auslösersituationen, die zu der zu Hilfenahme von Mediation führt. Im Allgemeinen kann man sagen, dass immer dann Mediation als unterstützende Maßnahme hinzugezogen wird, wenn die

betroffenen Konfliktparteien sich mit der Auseinandersetzung überfordert fühlen. Der Mediator Konir meint dazu:

*„Da ist es meistens für Mediation [...] fünf vor zwölf. [Man] muss natürlich jetzt dann den Einzelfall immer genau betrachten. Wie weit ist das eskaliert, wie weit gibt's da noch Möglichkeiten?“*¹⁶⁰

In den verschiedenen Konfliktsituationen sind oftmals starke Gefühle oder große Machtunterschiede im Spiel. Diese blockieren oftmals die Mechanismen einer instinktiven Konflikthandhabung und es kommt zur Eskalation. Dadurch scheint die Möglichkeit einer Konfliktlösung in weite Ferne zu rücken und die Beteiligten des Konflikts sind mit der Situation überfordert. Hinzu kommt, dass die Parteien meist von vornherein auf bestimmte Lösungen fixiert sind und in ihrer Wahrnehmung eingeschränkt. Beispiele hierfür finden sich auch im untersuchten Mediationsfall:

„Die Erwartung war, dass die andere Partei (eine Person) gehen würde. Nachdem das nicht erfolgte, wurde sogar die Kompetenz des Supervisors in Frage gestellt und die Gruppe hat eine Fortsetzung verweigert.“ (z. 745ff); *„Ich habe erwartet, dass wir in der Supervision die Sachlage aufklären und dass M. ihren Fehler einsieht und sich entschuldigt.“*¹⁶¹

Wie in Kapitel 2 angeführt, unterscheidet Glasl verschiedene Strategiemodelle, die er hinsichtlich der jeweiligen Eskalationsstufe von Konflikten empfiehlt. Zunächst sind das Moderation, Prozessbegleitung und therapeutische Prozessbegleitung, diese sollen Lernprozesse einleiten. Der Prozessbegleiter bleibt in der Beraterrolle, aus der er sich ausklinkt, sobald die Beteiligten diese selbst steuern können. In den Stufen 5, 6, 7 hält er Vermittlung und damit vor allem Mediation für wirkungsvoll, denn die Differenzen können kaum mehr alleine gelöst werden und somit ist es notwendig eine dritte Person bei zuziehen. Die Stufen 5,6 gehören zur zweiten Hauptphase auch „win-lose“ genannt. In diesen Situationen können sachliche Probleme nicht mehr gelöst werden und die Beziehungsebene rückt in den Vordergrund. Der Konflikt wird nun mehr von Fragen der Macht geprägt und das Ziel ist nun mehr die eigenen

¹⁶⁰ z. 77ff

¹⁶¹ z. 777f

Vorstellungen mit einer Gewinner-Verlierer Strategie durchzusetzen. Wobei auf der Stufe 5 die Kontrahenten die moralische Integrität des Gegners angreifen und die jeweils andere Partei soll soweit zur Raserei gebracht werden, dass sie ihr wahres Gesicht zeigt und von der Gemeinschaft verachtet werden kann. Auf Stufe 6 nehmen Gewaltgedanken und Gewalthandeln erheblich zu und es besteht die Gefahr der sprunghaften Ausweitung des Konflikts. Bis zu dieser Konfliktstufe ist im Regelfall ein Mediationsverfahren durchführbar und es besteht eine gute Chance, dass die Parteien trotz ihrer bisherigen Differenzen ihren Konflikt noch regeln können.

Stufe 7 gehört bereits zur dritten Hauptphase auch „lose-lose“ genannt. Hier liegt das Ziel in der Vernichtung des Gegners und alle Mittel sind dazu recht. Ab dieser Stufe sinken die Chancen auf einen guten Ausgang erheblich.

Ad Fallbeispiel

Im hier behandelten Fallbeispiel haben Auseinandersetzungen und Spannungen im Sachkonflikt begonnen und sich zu einem Beziehungskonflikt ausgeweitet und letzten Endes im Mobbing geendet. Ausgangspunkt dieses Konflikts war der Interessensgegensatz zwischen Mitarbeiterin A und Mitarbeiterin B. Wobei Mitarbeiterin B eine Unvereinbarkeit im Punkto des Geldwertes eines Geschenks von Mitarbeiterin A wahrgenommen hatte und diese Beeinträchtigung durch verbale Kommunikation und durch ihr Verhalten darauf abzielte, die Beeinträchtigung durch die andere Partei unwirksam zu machen.

Die Mediation wurde schließlich durch die Geschäftsleitung, unter dem Deckmantel der Team-Supervision, hinzugezogen, weil der vorliegende Streitfall das interne Konfliktlösungspotential überschritt.

Forschungsfrage 2: Welche Funktion kann Mediation speziell im Hinblick auf Mobbing erfüllen? Teilfrage: Welche Erwartungen haben Betroffene gegenüber Mediation und wie wird Mediation durch sie wahrgenommen?

Ad Funktion

Laut Konir kann Mediation bei Mobbing nur begrenzt helfen, da der Konflikt bei Mobbing oftmals schon so verhärtet und eskaliert ist, dass prinzipiell jegliche Form einer Interventionsmaßnahme kritisch zu betrachten ist.¹⁶² Natürlich ist das jeweils im Einzelfall zu betrachten. Wenn die Bereitschaft, den Konflikt wirklich konstruktiv lösen zu wollen, vorhanden ist, dann kann Mediation eine geeignete Interventionsmaßnahme sein. Der agierende Mediator hebt bei Mobbing generell erschwerende Tatbestände hervor. Alleine die Definition von Mobbing setzt laut Konir voraus, dass es sich um „tiefgerichtete komprimierte (...)Handlungen über einen längeren Zeitraum“¹⁶³ handelt, wobei sich in weiterer Folge eine Front verhärtet, die sich aus einem kollektiv zusammenschließt. Zumeist befindet man sich bei Bekanntwerden des Mobbingfalls derart hohen Eskalationsstufe, dass es für ein Eingreifen mittels Mediation schon zu spät sein kann. Jedem Mobbingfall liegt aber in seiner Anfangsphase ein Konflikt zu Grunde, der sich auf einer weitaus geringeren Eskalationsstufe befindet, wobei hier ein Einschreiten wesentlich erfolgsversprechender wäre. Auch im behandelten Mobbing-Fall befand sich die Auseinandersetzung in großem Maße auf einer Konfliktstufe, die nur noch als „win-loose“ kategorisiert werden kann. Das sich gegen das „Mobbing-Opfer“ stellende Kollektiv hatte kein Interesse daran eine ausgleichende Basis zu erreichen, auf der das vorliegende Problem ohne Gesichtsverlust der ausgestoßenen Person gelöst hätte werden können.

„Wir wollten, dass M. ihren Fehler eingesteht und sich entschuldigt. Ihr Vorwurf des Mobblings war eine Frechheit. Als das nicht passiert ist, habe ich gesehen, dass das nichts bringt. Den meisten anderen erging es genauso, die haben sich bei der

¹⁶² Vgl. Z. 67ff

¹⁶³ Z. 69f

Stationsleitung beschwert, weil das Problem so nicht aus der Welt zu schaffen war.“

164

Somit lässt sich zusammenfassen, dass die Funktionalität der Mediation in diesem Fall nicht gegeben war, weil die Grundvoraussetzungen (Allparteilichkeit, Akzeptanz, Freiwilligkeit, etc.) für eine erfolgreiche Mediation fehlten.

Ad Erwartungen

Wie schon im vorangegangenen Abschnitt behandelt, waren die Erwartungshaltungen der Betroffenen des untersuchten Unternehmens in Bezug auf Mediation unterschiedlich ausgeprägt. Einerseits gab es Parteien die sich eine Lösung des Konflikts unter Hinarbeiten auf ein gegenseitiges Verständnis erwartet hatten. Andererseits gab es Personen, die sich eine Legitimierung ihrer Handlungen durch den Mediator erhofften, sowie eine Entschuldigung des Mobbing-Opfers, welches den „absurden“ Vorwurf des Mobblings zurücknehmen sollte. Hier stellt sich das Problem, dass ein falsches Bild vom Mediator als Rechtsprechender bei einigen Betroffenen vorhanden war, was wiederum einen erschwerenden Beitrag für die Mediation geleistet hat. Das Mobbing-Opfer selbst wünschte sich eine gerechte und faire Behandlung und eine direkte Austragung des Konflikts, ohne eine weitere Eskalationsstufe zu erreichen.¹⁶⁵ Trotz alledem hatte es wenig Vertrauen in den Erfolg der angestrebten Mediation, da es bereits über einen zu langen Zeitraum den Konflikt wachsen gesehen hatte und die Kooperationsbereitschaft ihrer Kolleginnen, sowie deren Motivation den Konflikt überhaupt öffentlich zu bestätigen, anzweifelte. Obwohl die Situation offensichtlich für alle Beteiligten äußerst unangenehm war, sah das, sich in diesem Fall verhärtete, Kollektiv die Lösung des Problems in einem Ausschluss des aus ihrer Sicht so genannten „Störenfriedes“ aus der Firma oder zumindest der öffentlichen und allgemeinen anerkannten Entschuldigung des „Mobbing-Opfers“.

Ad Akzeptanz und Wahrnehmung

Obwohl alle Beteiligten auf unterschiedliche Art und Weise auf eine Lösung des Konflikts hofften, war die allgemeine Akzeptanz gegenüber der Mediation im

¹⁶⁴ Z. 795ff

¹⁶⁵ Vgl. Z. 833ff

Großem und Ganzem eher gering. Dies hat mehrere Gründe: Das Mobbing-Opfer selbst hatte keinen Glauben an die Bereitwilligkeit ihrer Kolleginnen. *„Eigentlich nicht viel, weil ich meine Kolleginnen kenne. Viele trauen sich nicht vor allen einen Konflikt überhaupt anzusprechen, sondern wollen eher ihre Ruhe haben“* (Z. 829ff). Auf der anderen Seite war die Zielsetzung von Seiten der anderen Mitarbeiterinnen jene, dass das Mobbing-Opfer gehen würde, wenn nicht aus eigener Initiative, dann zumindest durch eine Kündigung aus der Chefetage. Für den Fall, dass dies nicht eintreten würde, waren die Erwartungen auch leicht in einer „win-loose“ Ebene zu kategorisieren. Wie schon zuvor zitiert, erwarteten sich die anderen Beteiligten eine Aufklärung der Sachlage zu ihren Gunsten. Sie wollten also erreichen, dass sie postum eine Legitimation für ihr Handeln erhalten würden.¹⁶⁶

Ein weiterer Aspekt der der Akzeptanz für die Mediation erschwerend hinzukommt, ist die Tatsache, dass die Beteiligten erwartet hatten eine Supervisionsstunde abzuhalten, und nicht schon im Vorhinein darüber informiert waren, was sie erwarten würde. Diese Vorgehensweise widerspricht nicht nur einer der Grundvoraussetzungen von Mediation, unter anderem jenen der Akzeptanz, der Freiwilligkeit und des gleichen Informationsstandes.

Forschungsfrage 3: Inwieweit ist Mediation als Instrument von und durch Kommunikation zu sehen? Teilfrage zu Forschungsfrage 3: Welches Kommunikationsverständnis liegt der Mediation zugrunde?

Die förderliche und heilende Wirkung von Kommunikation ist schon seit Freuds Zeiten allgemein bekannt. Davon lässt sich ableiten, dass zielgerichtete, spezifisch auf Probleme ausgerichtete Kommunikation von geschulten Personen einer krankmachenden bzw. Konflikt fördernden Interaktion entgegenwirken können. Wie schon in Kapitel 5 angesprochen ist für eine erfolgreiche Mediation aber die Anwendung gewisser Methoden und die Einhaltung spezifischer Grundregeln der Kommunikation von Nöten. Hierzu gehören, dass man aktiv zuhört, also auch die Wiederholung des Inhaltes der von einem Individuum ausgesendet worden ist bzw.

¹⁶⁶ Vgl. Z. 745ff, Z. 777f, Z. 795ff

wie dieser Inhalt beim Gegenüber aufgenommen wurde. Dadurch können Unschärfen auf Inhalts- und Beziehungsebene angesprochen und aus der Welt geschafft werden. Hierfür ist das Spiegeln ein hilfreiches Tool, weil man durch die Paraphrasierung, also durch die Wiedergabe des aufgenommenen Inhalts in eigenen Worten, eine Rückversicherung darüber machen kann, ob und wie man Gesagtes interpretiert und verstanden hat.¹⁶⁷

Um der mit Konflikten einhergehenden harten und oftmals verletzenden Kommunikation die „Brutalität“ zu nehmen ist ein weiteres Tool die Umformulierung der eigenen „Tatsachenbestände“ in dem Individuum anhaftenden Ich-Botschaften.¹⁶⁸

Auch beim untersuchten Fallbeispiel waren die Konfliktparteien in ihren Positionen versteinert und haben versucht auf einer allgemein anerkannten Instanz (Chefetage, Kollegenkreis) den Anspruch auf Wahrhaftigkeit und Wahrheit ihrer Konfliktperspektive geltend zu machen. Da die beiden Sichtweisen jedoch grundverschieden waren, lässt sich auf einer Tatsachenebene kein Konsens finden, weil der Anspruch auf Wahrheit hier nicht gegeben sein kann. Dadurch kam es zu einer Verhärtung und einer Unlösbarkeit des Konfliktes. Wären die beiden Parteien bereit gewesen einen Schritt zu machen und jenen Wahrheitsanspruch hinter sich zu lassen, wäre die Methode der Ich-Botschaften geeignet gewesen um der verhärtenden Kommunikation einen neuen Twist zu geben und hätte eine Basis geschaffen um wieder miteinander in ein verhandelndes Gespräch zu treten. Die Methode der Ich-Botschaft kann also aussagen die persönliche Sichtweise anhaften und tritt durch die Kontextualisierung von Botschaften von dem Anspruch auf Wahrheit zurück.

Mediation greift also mit ihren Methoden in festgefahrene Kommunikationsstrukturen ein und versucht durch die Implementierung von Grundregeln auf der Metaebene die Gesprächssituation friedlich zu gestalten, was einen sinnvollen und erfolgreichen Austausch erst möglich macht.

¹⁶⁷ Vgl. Besemer S. 65ff

¹⁶⁸ Vgl. Besemer S. 19f

Forschungsfrage 4: Welche kommunikativen Vorteile kann man durch Mediation gewinnen? Teilfrage: Was sind die nachhaltigen Effekte von Mediationsprozessen in Unternehmen und führen sie zu strukturellen Veränderungen?

Wie schon in der Beantwortung der Forschungsfrage 3 ebenfalls angesprochen liegen die kommunikativen Vorteile, die man durch Mediation gewinnen kann, in der Erlernung von kommunikativen Basisregeln, die dem Individuum dabei helfen, Gespräche auf eine non-aggressive Ebene herunter zu brechen und damit dafür zu sorgen, dass sich die Verhältnisse auf der Beziehungsebene entspannen und somit eine gemeinsame erfolgreiche Kommunikation gewährleistet werden kann. Hat man sich erstmal die Regeln der Metaebene derart verinnerlicht, dass sie in die Alltagskommunikation einfließen und nicht mehr bewusst heraufbeschworen werden müssen, kann diese Form der Kommunikation nachhaltig das Gesprächsklima des Individuums positiv beeinflussen. Somit kann der alt bekannte Ausspruch: „ Aus seinen Fehlern soll man lernen“ herangezogen werden, um zu verdeutlichen, dass das Erlernte aus der Mediation auch in zukünftigen Konflikten angewendet werden kann um einer Eskalation entgegen zu wirken.

Natürlich gelten jene kommunikativen nachhaltigen Vorteile nicht nur für das Individuum sondern auch für ganze Unternehmen und sei es „nur“ jener, dass Unternehmen in „brenzlichen“ Situationen nicht wegschauen bzw. strukturschädigende Tendenzen rechtzeitig erkennen und Hilfe durch einen Mediator in Anspruch nehmen, um dann einzugreifen, wenn es für eine erfolgreiche Beendigung des Konflikts noch nicht zu spät ist. Um in Firmen ein bleibendes Vertrauen in Mediation schaffen zu können, ist es selbstverständlich notwendig, dass zumindest einmal eine erfolgreiche Mediation stattgefunden hat.

Im untersuchten Fallbeispiel zeigten sich einige der Mediation nicht förderliche Aspekte. So war es hier beispielsweise der Fall, dass das Unternehmen erst eingriff als die Auseinandersetzung schon zu einem gewaltigen Konflikt mit verhärteten Fronten herangewachsen war. Wie schon in Kapitel 4.4 angesprochen, müssen einer erfolgreichen Mediation gewisse Grundvoraussetzungen entgegenspielen. Ein großes Problem bei der in diesem Fall missglückten Mediation war die Tatsache, dass die betroffenen Personen nicht über das Mediationsverfahren aufgeklärt wurden und

somit ein mangelnder Informationsfluss von Chefseite in Richtung Betroffener das grundlegende Vertrauen der Mitarbeiter in eine Mediation a priori geschwächt hat. Weiters spricht auch schon der hinzugezogene Mediator Konir die erschwerte Situation für Mediation bei Mobbingfällen an. Er unterstreicht in diesem Zusammenhang, dass wenn von Mobbing gesprochen werden kann, der ursprüngliche Konflikt bereits viel weiter in der Vergangenheit liegt und sich die Situation bereits über einen längeren Zeitraum hinweg negativ zuspitzen konnte.¹⁶⁹

Eine der Grundvoraussetzungen für gelingende Mediation ist neben der Freiwilligkeit der Betroffenen auch der Wille zur Beilegung des Konfliktes. Alleine der Definition von Mobbing liegt schon das Interesse eines Kollektives an der emotionalen Vernichtung und des Herausekelns eines Individuums zu Grunde. Somit lässt sich zusammenfassen, dass Mediation bei Mobbingfällen immer einer erschwerten Grundsituation entgegensteht. Bedauerlicher Weise wurde die Mediation im untersuchten Fallbeispiel von mehreren Parteien abgelehnt, weswegen die Frage nach einer strukturell nachhaltigen Veränderung des Unternehmens an Hand des untersuchten Datenmaterials nicht beantwortet werden kann. Anhand der theoretischen Informationen, die in dieser Arbeit in der Eingangsphase besprochen wurden, lässt sich schon davon ausgehen, dass Unternehmen mit einem geglückten Mediationsverfahren eine neue Form der Kommunikation erlernen und in Folge dessen durch die Veränderungen auf der Metaebene das Arbeitsklima der Mitarbeiter nachhaltig strukturell positiv beeinflusst werden kann.

¹⁶⁹ Vgl. Z.67ff

7. Fazit

Während der Analyse des empirischen Datenmaterials sind mir einige Faktoren besonders ins Auge gefallen, die diese Mediation a priori zum Scheitern verurteilt hat.

Obwohl dies natürlich in die Beantwortung der Forschungsfragen eingeflossen ist, ist es mir ein Anliegen diesen Themenbereich im Folgenden zu veranschaulichen.

- Eine der Grundvoraussetzungen der Mediation ist die **Freiwilligkeit der Parteien** diese durchzuführen. Dieser Fakt war im untersuchten Fallbeispiel nicht gegeben. Zwar war allen Beteiligten bewusst, dass ein das Arbeitsklima belastender Konflikt vorlag, aber die Vorstellungen wie dieser Konflikt zu beenden wäre divergierten zu stark. Die Mediation wurde den Mitarbeitern von Seiten der Chefetage aufoktroiert, was die Voraussetzung der Freiwilligkeit schon in den Grundzügen ausgehebelt hatte.
- Obwohl in diesem Datenmaterial nicht eindeutig ersichtlich ist es der Forscherin bekannt, dass das Mobbing-Opfer den Mediator persönlich kannte, was die **Voraussetzung der Allparteilichkeit**, also die Vertretung der Interessen jeder Partei, des Mediators in Frage stellt. Um ein vertrauensvolles Klima, welches für die Mediation unabdingbar ist, herzustellen, bedarf es des Glaubens einer jeden Partei daran, dass der Mediator die eigenen Interessen gleichwertig vertritt wie die des Konfliktgegners. Dieses Urvertrauen wird durch das persönliche Verhältnis des Mediators zu einer der Konfliktparteien eingeschränkt.
- Wie schon im ersten Punkt angesprochen war der untersuchte Konflikt derart fortgeschritten, dass er sich auf einer Konfliktstufe nach Glasl befand, die nur mehr als „**win-loose**“ bezeichnet werden kann. Die Parteien waren nicht mehr bereit **offene Ziele** zu akzeptieren, sondern hatten sich auf ihre Endlösung verharret.

- Der Aufbau von Mediation wurde nicht im Vorhinein kommuniziert. Die Beteiligten haben erwartet, dass sie in eine Supervision kommen und wurden plötzlich mit Mediation konfrontiert und innerhalb welcher es normalerweise wichtig ist, dass alle Parteien den gleichen Wissenstand haben um **Asymmetrien auf der Informationsebene** auszugleichen und so für ein homogenes ausgewogenes Gesprächsklima für alle Parteien herzustellen.

Bedauerlicherweise kam es auch auf Grund der zuvor angeführten Punkte im untersuchten Fallbeispiel nicht zu einem positiven Abschluss der Mediation. Allerdings muss man hier der Mediation theoretisch den Rücken stärken, weil das Scheitern in diesem Fall nicht auf jegliches Scheitern von Mediation in Mobbingfällen schließen lässt.

Im Theorieteil der vorliegenden Arbeit finden sich viele Hinweise dafür, wie und wann Mediation Anwendung finden kann. Die Intervention bei Mobbingfällen mittels Mediation ist aber in jedem Fall erschwerten Bedingungen ausgesetzt. Ein Problem welches hier, Erwähnung finden soll, ist die Tatsache, dass Mobbing zumeist erst dann erkannt wird, wenn die Konfliktparteien schon ein emotional stark krankmachendes Klima erreicht haben. Die Unterdrückung eines oder mehrerer Mitarbeiter durch ein Kollektiv hat sich dann bereits in eine alltägliche Struktur gewandelt und ein Eingreifen auf dieses implementierte Regelwerk gestaltet sich im Vergleich zu einem früherkannten Konflikt wesentlich schwieriger.

Aufgrund der längerfristigen Verletzungen des Opfers bzw. dem langatmigen „Erduldung eines Störenfrieds“ verhärten sich die Fronten zunehmend und ein gegenseitiges Verständnis – zumindest auf einer Basisebene – wird mit Fortschreiten des Konflikts immer mehr abgelehnt.

Dies sind zwar alles erschwerende Bedingungen für Mediation bei Mobbingfällen, wie auch das Fallbeispiel verdeutlicht, jene müssen aber nicht in jedem Fall zu einem Scheitern von Mediation führen. Wie ebenso in Kapitel 5.3 angesprochen, gelten auch hier die allgemeinen Grundgesetze für Mediation, die in jedem Konfliktfall – also

auch bei Mobbing – dafür Sorge tragen sollen, dass dem aufgeheiztem Streitverhältnis der Wind aus den Segeln genommen wird und eine nicht-aggressive Gesprächsbasis geschaffen werden soll.

8. Literaturverzeichnis

Altmann, Gerhard/ Fiebiger, Heinrich/ Müller, Rolf (1999) mediation: Konfliktmanagement für moderne Unternehmen. Weinheim: Beltz Verlag

Bastine, Reiner. (2004). Konflikte klären, Probleme lösen – die Psychologie der Mediation. In: Haynes, John M./ Mecke, Axel/ Bastine, Reiner/ Fong, Larry Mediation. Vom Konflikt zur Lösung. Stuttgart: Klett Cotta Verlag.

Bastine, Reiner/ Wetzel, Antje (2000). Familienmediation. Empirische Untersuchungen und Modellprojekte in Deutschland und Österreich. In Petermann, Franz/ Pietsch, Katharina (Hg.). Mediation als Kooperation. Salzburg: Otto Müller Verlag. S. 52-103.

Besemer, Christoph. (2007) Mediation – Vermittlung in Konflikten. Baden: Stiftung Gewaltfreies Leben.

Binder, Marion (1999): Mobbing aus arbeitsrechtlicher Sicht. Beiträge zu besonderen Problemen des Arbeitsrechts Band 9. ÖGB Verlag

Bitzer, Bernd/ Liebsch, Kerstin/Behnert, Annette (2002): Betriebliche Konfliktlösung und durch Mediation. Heidelberg: Sauer-Verlag.

Bonfadelli, Heinz / Meier, Werner A. (1984). Metaforschung in der Publizistikwissenschaft. Zur Problematik der Synthese von empirischen Forschungen. In Rundfunk und Fernsehen. 32.Jg., Nr. 3.

Breidenbach, Stephan (1995). Struktur, Chancen und Risiken von Vermittlung im Konflikt. Köln: Dr. Otto Schmidt Verlag.

Brodosky, C.M. (1976): The Harassed Worker. Toronto, Ontario Canada: Lexington Books, MA: Health and Company.

Bundesministerium für Justiz (2003) Bundesgesetz über Mediation in Zivilrechtssachen. Bundesgesetzblatt für Österreich. Jg.2003, ausgegeben im Juni 2003.

[http://www.mediatorenliste.justiz.gv.at/mediatoren/mediatoren.nsf/vwFiles/Gesetzt/\\$File/2003a029.pdf](http://www.mediatorenliste.justiz.gv.at/mediatoren/mediatoren.nsf/vwFiles/Gesetzt/$File/2003a029.pdf)

Dulabaum, Nina (2000) Mediation: Das ABC, 2. Auflage, Weinheim, Basel: Beltz Verlag

Esser, Axel/ Wolmerath, Martin (1999): Mobbing: Der Ratgeber für Betroffene und ihre Interessensvertretung. Frankfurt am Main: Bund-Verlag.

Filler, Ewald (2005) Neue Wege der Konfliktregelung. Die österreichischen Modelle. In: Töpl, Elisabeth/ Pritz, Alfred: Mediation in Österreich. Die Kunst der Konsensfindung. 2. Auflage. S.245-255 Wien: Lexis Nexis Verlag ARD Orac GmbH & Co KG

Froschauer, Ulrike/ Lueger, Manfred (1992): Das qualitative Interview zur Analyse sozialer Systeme. Wien: WUV Universitätsverlag.

Glaserersfeld, Ernst von (1988): Einführung in den radikalen Konstruktivismus, in: Watzlawick, Paul (Hrsg): Die erfundene Wirklichkeit. Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben? Beiträge zum Konstruktivismus, München: Piper, S. 16-38

Glasl, Friedrich. (2004): Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. 8., Auflage. Bern: Verlag Freies Geistesleben.

Haf, Fritjof/Schlieffen, Katharina (2002). Handbuch Mediation. München: C.H.Beck Verlag.

Haeske, Udo (2005): Team- und Konfliktmanagement. Teams erfolgreich leiten, Konflikte konstruktiv lösen. Berlin In: Hagen, Johann/Lenz,Christina (2008): Wirtschaftsmediation. Theorie, Verfahren, Technik, Praxis. Wien: Manzsche Verlags- und Universitätsbuchhandlung.

Haynes, John/Mecke, Axel/Bastine, Reiner/Fong, Larry (2004) Mediation. Vom Konflikt zur Lösung. Stuttgart: Klett-Cotta Verlag.

Klammer, Gerda (1999) Was ist Mediation? In: Einblicke in die Theorie und Praxis professioneller Konfliktregelung. Herausgegeben von: Gerda Klammer, Peter Geißler. Wien: Falter Verlag

Koblinger, Norbert (2005) Mediation im Strafrecht. Der außergerichtliche Tatausgleich (ATA) In: Töpl, Elisabeth/ Pritz, Alfred: Mediation in Österreich. Die Kunst der Konsensfindung. 2. Auflage. S.189-195 Wien: Lexis Nexis Verlag ARD Orac Gmbh & Co KG

Kolodej, Christa (2005): Mobbing- Psychoterror am Arbeitsplatz und seine Bewältigung. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG

Kratz, Hans-Jürgen (1998): Mobbing: erkennen, ansprechen, vorbeugen. Wien: Überreuter

Kreyenberg, Jutta (2004): Handbuch: Konfliktmanagement. Berlin: Cornelsen Verlag Skriptor Gmbh&CoKG

Krippendorff, Klaus (1994): Der verschwundene Bote. Metaphern und Modelle der Kommunikation, in: Merten, Klaus / Schmidt, Siegfried J./ Weischenberg, Siegfried (Hrsg.): Die Wirklichkeit der Medien, Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 79-113

Krumböck, Ruth/ Fürst, Gerhard (1999): Wirtschaftsmediation: hoher Bedarf-geringe Nachfrage. Erfahrungen aus der praxis zweier Mediatoren. In: Gerda, Klammer/ Peter, Geißler(Hg.). Einblicke in die Theorie und Praxis professioneller Konfliktregelung. Wien: Falter Verlag S.143-151.

Lamnek, Siegfried (2005): Qualitative Sozialforschung. Basel: Beltz Verlag.

Lenz, Christina/Mueller, Andreas (1999): Business Mediation. Einigung ohne Gericht. Landesberg,Lech: Verlag Moderne Industrie.

Leymann, Heinz (1995): Der neue Mobbing – Bericht. Reinbeck bei Hamburg: Rohwolt Taschenbuch-Verlag.

Leymann, Heinz (1993): Mobbing – Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann. Reinbeck bei Hamburg: Rohwolt Taschenbuch-Verlag.

Maturana, Humberto / Varela, Francisco (1985): Autopoietische Systeme: eine Bestimmung der lebendigen Organisation, in: Maturana, Humberto: Erkennen: Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit. Ausgewählte Arbeiten zur biologischen Epistemologie, 2. Aufl., Braunschweig / Wiesbaden: Vieweg, S. 170-235

Mayering, Phillip (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Weinheim und Basel: Beltz Verlag

Oppermann, Bettina/ Langer, Kerstin (2003). Umweltmediation in Theorie und Praxis. Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg. In:<http://elib.uni-stuttgart.de/opus/volltexte/2003/1554/pdf/LeitfadenUmweltmediation.pdf>

Palkovits, Paul (2005). Familienmediation und Gerichtsbarkeit. In: Töpl, Elisabeth/ Pritz, Alfred: Mediation in Österreich. Die Kunst der Konsensfindung. 2. Auflage. S.89-94 Wien: Lexis Nexis Verlag ARD Orac Gmbh & Co KG

Plachetka U/ Seiwald,C./ Sivec,R. (2005) Wirtschaftsmediation in Österreich. Wien: LexisNexis-Verlag.

Prein, Hugo (1982): Conflicthantering door een derde partij. Lisse In: Friedrich, Glasl. (2004): Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. 8., Auflage. Bern: Verlag Freies Geistesleben.

Prosch, Alexandra (2005): Mobbing am Arbeitsplatz – Literaturanalyse mit Fallstudie. Hartung: Gorre Verlag Konstanz

Redmann, Britta (2001) Der Rollenkonflikt der Personalabteilung. Zwischen innerbetrieblichem Mediator und Vertreter des Arbeitgebers, in: Report Wirtschaftsmediation – krisen meistern durch professionelles Konflikt-Management, Hrsg.: Eyer,E. Düsseldorf

Regnet, Erika (2001): Konflikte in Organisationen. Formen, Funktionen und Bewältigung. 2. Überarbeitete Auflage. Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie.

Resch, Martin (1994): Wenn die Arbeit krank macht. Frankfurt: Ullstein Verlag

Rüttinger, Bruno/ Sauer, Jürgen (2000): Konflikt und Konfliktlösen. Kritische Situationen erkennen und bewältigen. Leonberg: Rosenberger Verlag.

Smutny, Petra/ Hopf, Herbert (2003): Ausgemobbt – Wirksame Reaktionen gegen Mobbing. Wien: BuX. Verlagsservice.

Schreyögg, Astrid (2002): Konfliktcoaching. Anleitung für den Coach. Frankfurt: Campus Verlag

Schwarz, Gerhard (2003): Konfliktmanagement. Konflikte erkennen, analysieren, lösen. 6. Überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH.

Walter, Henry (1993): Mobbing- Kleinkrieg am Arbeitsplatz. Konflikte erkennen, offen legen und lösen. Frankfurt: Campus Verlag.

Watzlawick, Paul (2007): Menschliche Kommunikation. Formen Störungen Paradoxien. Bern: Verlag Hans Huber, Hofrege AG.

9. Anhang

1

2 I: So. J e t z t wird aufgenommen.

3 B: Ok. <Rauschen> Die Frage ist: Was erwarten Unternehmen von Mediation. -
4 würden wir Mediatoren alle gerne wissen.

5 I: Mhm.

6 B: Ääh weil tatsächlich die Unkenntnis, was Mediation überhaupt ist und was es
7 kann... in den österreichischen Unternehmen noch viel zu groß ist. Ääh ..dort, wo
8 eine Mediation, aus welchem Grund auch immer, einmal probiert wurde, zum
9 Beispiel weil ein Unternehmenspartner, also ein kleines Teilunternehmen, das
10 vorgeschlagen hat, und es dann funktioniert hat - das heißt dort, wo die Menschen
11 kennen gelernt haben: Was is des? Wie läuft des ab? - dort ist dann die
12 Bereitschaft wieder Mediation einzusetzen wesentlich größer, als von Anfang an
13 der Zugang, dass man sagt: Wir haben einen Konflikt. Wie lösen wir den?
14 Nehmen wir, probieren wir Mediation aus. Weil Mediation versteht sich selbst als
15 eine von möglichen Konflikt..äh..bearbeitungsmöglichkeiten. Und.. eben dieses
16 diese Unwissenheit: Was genau is des? Manchmal wird es sogar auch echt noch
17 äh verwechselt mit Meditation. Do erwarten die Leut dann, dass irgendwelche
18 Gebetsteppiche ausgerollt werden <belustigt> und die Leut in
19 Birkenstocksandalen daherkommen und zum gemeinsamen Ohmmm <lacht>
20 einladen und das ist natürlich für Unternehmen ein absolutes No-Go. Ääh..das
21 heißt, dieses dieses Wissen zu vermitteln ist tatsächlich auch unsere
22 Hauptaufgabe. Ääh..wie strukturiert ist der Prozess, was kann der Prozess aber
23 was kann man auch mit Mediation n i c h t mehr machen? Oder, äh wo gibt's
24 bessere, andere Konfliktbearbeitungs-möglichkeiten? A Konfliktcoaching für
25 Einzel äh Personen äh zum Beispiel ist ist eine Alternative zur Mediation, wenn
26 die zwei, die Konfliktparteien, nicht bereit sind überhaupt in den
27 Mediationsprozess einzusteigen. Weil wir brauchen für die Mediation zwei
28 Parteien oder mehrere Parteien, die freiwillig bereit sind an diesem Prozess
29 teilzunehmen und dort auch eine gewisse Offenheit an den Tag legen. Des ganze
30 is is natürlich in einem in einem gesetzlich geschützten Rahmen, aber auch den

31 kennen die Unternehmer nicht und haben daher Angst, dass jetzt: Was muss ich
32 da alles offen legen? Muss ich meine Strategie offen legen, muss ich meine
33 Finanzen offen legen und ja bis zu einem gewissen Grad ist das so, dass ich mich
34 quasi meinem Mitbewerber oder meinem Kontrahenten in diesem Konflikt auch
35 wirklich ein Stück öffnen muss - um an Konsens oder eine Win-Win-Situation
36 dann herbeizuführen. Aber da muss ich vorher bekannt geben: Wie ist mein
37 jetziger Stand? Äh und das ist also noch eine ein großes Fragezeichen für viele
38 Unternehmen, die noch nichts damit zu tun gehabt haben. Weil sie gar nicht
39 wissen: Was kommt da jetzt auf uns zu? Äh..während, wenn sie sich an die
40 Rechtsabteilung wenden und sagen: Wir haben da ein Problem. L ö s t's das für
41 uns. Dann delegieren die Verantwortlichen das quasi an die juristische Abteilung
42 oder an einen externen Rechtsanwalt und der versucht natürlich das Optimum, das
43 Beste für seinen eigenen Klienten, für sein Unternehmen herauszuholen.

44 I: Mhm.

45 B: Und da fühlen sich die die Unternehmen doch noch mehr auf der sicheren
46 Seite...Also wir erleben das auch bei Wirtschaftskammer..geschichten äh wenn wir
47 einen Informationsstand, zum Beispiel beim Wirtschaftskammertag, gibt's einen
48 Informationsstand von der Rechtsabteilung und einen Informationsstand von der
49 Wirtschaftsmediation. Der von der Rechtsabteilung ist heiß umschwärmt, da
50 stehen die Leute in Trauben und verEINzelte verirren sich dann zu uns – obwohl
51 wir danebenstehen und auch relativ offensiv auf die Leut zugehen..äh..- verirren
52 sich nur einzelne zu uns. Wir haben jetzt im Burgenland, i bin zuständig für die
53 burgenländische Wirtschaftsmediation, bin dort der Landessprecher, und wir
54 haben dort jetzt Konfliktberatungstage eingeführt, wo die Unternehmer noch
55 einmal sich erkundigen können: Ich hab jetzt einen Konflikt, was kann ich denn
56 alles tun? Und wir versuchen dort kostenfrei einmal zu klären, gemeinsam nach
57 einem bestimmten Leitfaden, was ist denn das optimale Prozedere jetzt. Geht's
58 um ein Einzelcoaching, geht's um ein Konfliktcoaching, äh können wir die äh
59 vorhandenen Parteien an einen Tisch bringen? Dann ist es Mediation. Oder ist das
60 etwas, wenn's zum Beispiel um irgendwelche Institutionen geht wie mit Banken
61 oder wie mit mit irgendwelchen.. Einrichtungen der öffentlichen Hand ..äh wo
62 Mediation sehr schwer bis überhaupt nicht möglich ist.

63 I: Ok. Und jetzt weil's bei mir in der Arbeit grad eben über Mobbing geht, des is
64 ja ein spezieller Fall

65 B: genau.

66 I: Kann da Mobbing (?...) helfen, Ihrer Meinung nach?

67 B: Mediation kann bei Mobbing nur begrenzt helfen.. äh weil aus meiner Sicht äh
68 bei Mobbing, wenn wir jetzt von der Definition von Mobbing ausgehen, ist das ja
69 eine tiefgerichtete, komprimierte Handlungsabfolge äh von mehreren Handlungen
70 über einen längeren Zeitraum. Und da staut sich bereits soviel negatives Potenzial
71 auf äh meistens is irgend a ungelöster Konflikt am Anfang, der oft ja gar nicht
72 erkennbar ist noch als Konflikt für die Beteiligten, der sich dann über diese
73 Eskalationsstufen des Mobblings auch äh und des der Konflikteskalationsstufen
74 aufbaut und zu dem Zeitpunkt wo's dann offiziell wird, wo dann klar wird, bei
75 den Vorgesetzten zum Beispiel, ok, da gibt's jetzt'n innerhalb meiner
76 Mitarbeiterschar, gibt's das Problem Mobbing, ich muss handeln als Vorgesetzter.
77 Was tu ich? Da ist es meistens für Mediation.. äh schon - i sag jetzt einmal - fünf
78 vor zwölf. Äh..ma muss natürlich jetzt dann den Ein Einzelfall immer genau
79 betrachten. Wie weit ist das eskaliert, wie weit gibt's da noch Möglichkeiten? Wie
80 weit m u s s zum Beispiel die Führungskraft oder die nächsthöhere
81 Hierarchieebene zuerst einmal die Eskalationsmaßnahmen setzen? Das ist den
82 Beteiligten ganz klar, äh auch Alternativen, sag ma mal so, wenn dieser Streit
83 nicht beigelegt wird, passiert x y z. Das heißt, quasi mit einer Androhung von
84 Konsequenzen gilt die Eskalation. Also das ist bei all diesen den
85 Eskalationsstufen sieben, acht, neun. Da ist ja eigentlich, die beteiligten Parteien
86 sie nicht mehr selbst lösen können.

87 I: Mhm.

88 B: Aber auch die Mediation nur mehr dann möglich ist, wenn daHINter äh eine
89 noch größere Gefahr des ungelösten Konflikts steht. Oder eine Macht quasi, die
90 noch größer ist, ääh..die Verhandlungsparteien an den Tisch zwingt. Wenn man
91 das bei internationalen Konflikten anschaut, ist das exakt dasselbe Muster, wie bei
92 den Mobbingkonflikten in Abteilungen. Äh wenn der Vorgesetzte dann sagt: Ok,
93 ihr müssts das lösen, weil sonst lösen wir diese Abteilung auf, weil sonst
94 kündigen wir all die beteiligten Personen, ja. Die machen sozusagen einen Strich

95 drunter damit das nie wieder vorkommen kann in unserem Unternehmen. Erst
96 dann merken die Leute: Hoppala, da samma a Stückl zu weit gegangen.

97 I: Mhm.

98 B: Und dann ist vielleicht die Bereitschaft wieder diesen Konflikt wirklich
99 konstruktiv zu lösen und dann kann man mit Mediation sehr viel machen. Aber..
100 gerade bei Mobbing ist es oft so, dass des sich an Einzel an einer Einzelperson
101 dann aufhängt und auf der anderen Seite mehrere Personen äh schon eine
102 Koalition gebildet haben, und entsprechend schwierig ist es das ganze dann also
103 aufzulösen. Äh auch von den Eskalationsstufen haben wir ja durch den Begriff
104 oder durch die Definition von Mobbing, liegen wir unterschiedlich auf den
105 Eskalationsstufen vier bis sechs und in vereinzelt Fällen sogar bei sieben, wo
106 bereits begrenzte Vernichtungsschläge geführt wurden gegen die einzelne
107 betroffene Person und auf einer Eskalationsstufe sieben geht's eben nur mehr
108 durch einen massiven Druck von außen auf, dass diese Drohungen, diese Schritte
109 auch wirklich äh zurückgenommen werden, dass die dass die quasi als nicht gültig
110 äh, wie soll i sagen, dass

111

112 die net personalwirksam werden, dass die net irgendwie äh zu zu weiteren
113 Konsequenzen führen. Bei dem einen konkreten Beispiel äh, das ich hatte, war es
114 so, dass da bereits eine Anzeige, eine polizeiliche Anzeige dann gelaufen ist...

115 I: Mhm

116 B: ..a ganz a fieser und nicht zu beweisender Vorwurf *<räuspert sich>* Aber
117 polizeiliche Anzeige plus eventuelle Strafverfahren, das ist etwas, was bereits
118 außerhalb der Organisation läuft. Und wenn da nicht sozusagen a massiver
119 Eingriff passiert, dann hat das eine eigene Dynamik, die ma in der
120 innerbetrieblichen Mediation gar nicht mehr lösen kann, weil das bereits
121 polizeibekannt ist und weil das bereits a Gerichtssachen-ähnliche-Geschichte dann
122 vielleicht wird

123 I: Mhm

124 B: ja. Aber das war eben schon so, passt – tschuldigung – schon in diese in diese
125 Eskalationsstufe sieben hinein..äh wo's wo's wirklich nur darum geht äh: Wir

126 haben eine...eine sogenannte Täterin und die wird gemobbt, wird damit zum
127 Opfer

128 I: Mhm.

129 B: und es geht darum alles zu machen, dass die weggeht aus der Abteilung.

130 I: Und waren so die Gründe für die Konflikteskalation oder wie kann man das
131 verstehen?

132 B: Also, bei diesem konkreten Fall, es es handelt sich um eine Abteilung, da sind
133 so ungefähr 20 Personen sind da tätig im Pflegebereich..äh..und Pflegebereich,
134 das is was sehr sensibles, weil da handeln Personen mit anderen Menschen und
135 müssen bei dieser Art von Arbeit sehr sehr empathisch sein, geben sehr viel
136 Persönliches. Und sind damit aber auch angreifbar für Untergriffe von anderen.
137 Das heißt, vielleicht ein bissl empfindlicher, sensibler äh was Blicke anbelangt,
138 was irgendwelche Gesten anbelangt, wenn jemand schlecht aufgelegt is an einem
139 Tag, kann es sein, dass die Person, die mit ihr zusammenarbeitet des jetzt als
140 irgendwie persönlichen Affront empfindet, obwohl sie eigentlich nur schlecht
141 drauf ist, weil sie vielleicht schlecht geschlafen hat. Also da ist die Sensibilität bei
142 den einzelnen und diese persönliche Befindlichkeit ist sehr hoch in diesem
143 Bereich, das ist einer der Gründe. <schluckt> Der zweite Grund war, dass dort
144 eine Person wirklich einen - i sog jetzt einmal - an ganz an einfachen
145 menschlichen Mist gebaut hat.

146 I: Mhm.

147 B: Die war mit einer zweiten aus der Abteilung gut befreundet und wollte der eine
148 Freude machen, hat gesammelt für ein Präsent zu einem bestimmten Anlass und
149 hat aber nicht äh – wie wir das vielleicht machen würden - streng abgerechnet.
150 Das heißt, es hat weder eine Spendenliste gegeben, wo sich alle, wo alle
151 ersichtlich war wie viel sie hat, hat von allen anderen aus der Abteilung das Geld
152 gesammelt, ist hergegangen und hat was, hat ein Geschenk gekauft. Die
153 Beschenkte hat festgestellt: Aha, das ist nett, dass ich dieses Geschenk bekomme,
154 aber aus irgendeinem Grund, da ist doch viel mehr gesammelt worden. Was ist
155 mit dem ganzen Geld passiert? Weil dieses Geschenk, hat nicht den Wert, wenn a
156 ganze Abteilung zusammenlegt.

157 I: Mhm.

158 B: Is dann hergegangen und hat von jeder einzelnen Person erfragt wie viel sie
159 denn tatsächlich gespendet hat und ist draufgekommen: das Geschenk kostet so
160 und so viel und gespendet wurde so und so viel. Was ist mit dem Geld passiert?
161 Und die Person, die ursprünglich diese gute Absicht hatte aber eben sehr patschert
162 war, hat sich dann in einen Wirbel hinein... hab die Rechnung nicht gefunden..äh,
163 hot gsogt, na des do is a bissl was über geblieben, dass hab ich in die Kaffeekassa
164 gegeben, ja Blumen hab i jo a no ghabt...hat aber net wirklich abgerechnet. Im
165 Sinne von: da ist das, was ich eingenommen habe, da ist das was ich
166 ausgenommen hab, also, i würd sagen, wirklich menschlich absolut patschert.
167 Äh..wenn i des heute hergeh, egal in welcher Abteilung ich das mach, aus
168 unternehmerischen äh Selbstschutz weiß ich: ok, da ist eine Liste, da tragt sich
169 jeder ein, das muss und dann bitt ich a zweite Person, dass sie das bitte überprüft
170 und des für korrekt erklärt und fertig. Aber die war net vorher so gut, dass sie
171 irgendwie drauf vergessen haben, weil sie geglaubt haben, es geht eh. Und keiner
172 weiß, was zwischen diesen ehemaligen befreundeten Personen tatsächlich der
173 Hintergrund war, warum die andere plötzlich so...ääh komisch reagiert. Weil
174 wenn i a Geschenk krieg, sag i normalerweise: Dankeschön, dass du dir die Mühe
175 gegeben hast, da alle abzugraben, find i liab, super, danke und damit ist die Sache
176 erledigt. Da muss irgendwas Privates auch passiert sein.

177 I: Und wie lange hat das gedauert?

178 B: Das ganze war so von Weihnachten bis Februar, hat sich das entwickelt, ja.
179 Äh..und in dieser Zeit war auch die Führungskraft auf an sehr langen Urlaub.

180 I: Mhm.

181 B: Und das war einer der Gründe auch warum sich das dann überhaupt entwickeln
182 hat können. Wie die vom Urlaub zurückgekommen ist, war des nämlich bereits,
183 hat die festgestellt: Hoppala, was is in der Abteilung in der Zwischenzeit passiert?
184 Die streiten nur noch miteinander, die können nicht mehr miteinander. Und diese eine
185 Person, die eben bissl patschert gehandelt hat, wurde dann von den anderen
186 natürlich: Wieso nahst da du des Geld ein, äh..wos is do los und wieso bist du w
187 des hot ja net den Wert, des is a Witz... Die haben sich natürlich empört über
188 diese Art, wie das gelaufen ist. Daraufhin ist diese Person zum nächsthöheren
189 Chef gegangen und hat gesagt: Ich werde gemobbt.

190 I: Ok...

191 B: Da haben sich dann drei Führungskräfte zusammengesetzt und haben gesagt:
192 Was machen wir mit der Abteilung? Was machen wir mit den zwei? Äh.. die
193 können nicht miteinander, die streiten nur bzw. ziehen schon die ganze Abteilung
194 in ihren Streit mit hinein und für die eine Person gab's einen adäquaten, ihrer
195 Ausbildung entsprechenden, Posten im Haus auf einer anderen Abteilung. Für die
196 andere leider nicht. ...*<es knackst, rauscht>*...geht wieder, ja. Für die andere
197 gab's keinen. Und jetzt war die Entscheidung von der Führung: Ok, dann
198 versetzen wir diese eine Person..

199 I: Hmmh

200 B: und die andere bleibt halt auf der Abteilung.

201 I: Also die zwei sind getrennt worden.

202 B: Die zwei sind getrennt worden, weil weil auch weil sie gesagt haben: Wir
203 können nicht miteinander arbeiten.

204 I: Mhm.

205 B: Und das hat für den Dienstbetrieb natürlich sehr schwierig ist, da ist halt immer
206 so eingeteilt worden: Wart, die zwei können nicht miteinander und wurde das so
207 um...also, ein Horror. Daraufhin wurde eine versetzt..und dann is erst richtig
208 losgegangen. Weil die restliche Mannschaft das als Ungerechtigkeit empfunden
209 hat: Wieso wird die, die eigentlich das Opfer dieses vermeintlichen Betrugs war..

210 I: Mhm

211 B: mit ihrem Geschenk..wieso wird die versetzt und die andere darf da bleiben.
212 Und dann haben sich die mehr oder weniger zusammengeschlossen und haben
213 gesagt: Mit der wollen wir alle nicht mehr arbeiten.

214 I: Ok.

215 B: Und das zieht sich jetzt äh seit dieser Zeit, seit vorigen Jahr Februar/März war
216 das ungefähr, diese Entscheidung..äh ich wurde, weil ich in dieser in dieser
217 Institution als Supervisor äh mehrere Teams schon betreut hatte, wurde angerufen
218 mit der Bitte ich soll da Supervision machen, sie haben schon sie haben ein

219 Problem in dieser einen Abteilung äh und das äh äh wär der Anlass für die
220 Supervision. Und zwar hab i mir das

221 I: War den Beteiligten bewusst, dass es sich um Mobbing, also um eine
222 Mobbing-situation handelt oder..

223 B: Naja..äh die eine Person, die das O das Mobbing-Opfer - bezeichnen wir es
224 jetzt einmal so – war

225 I: Ja..

226 B: hat das lautstark verkündet überall: Ich werde hier gemobbt.

227 I: Ok.

228 B: Worauf die anderen natürlich auch diesen Begriff aufgenommen haben und
229 und gesagt haben: So ein Blödsinn, die ist Schuld. Bei den Führungskräften in
230 diesem in diesem Haus war es so, dass die gewusst haben: Wir haben diese diese
231 Fürsorgepflicht, wenn das Thema Mobbing sozusagen aufkommt..äh müssen wir
232 irgendeine Form von Schutzmaßnahme ergreifen. Deswegen auch diese
233 Versetzung von der einen Person. Ähm....Auch Supervision, schau mal, was man
234 damit erreichen können. Also, es war schon, denen war schon klar, diese Angst,
235 wenn das wirklich Mobbing ist, dass man da was machen muss, aus äh
236 arbeitsrechtlichen Gründen. Es war net wirklich Mobbing, weil es war von Haus
237 aus eigentlich nicht das Ziel..äh..diese Person aus dem Berufsleben zu entfernen -
238 wie es ja eigentlich bei Mobbing ist, oder sie nachhaltig zu schädigen - sondern es
239 ist ursprünglich nur darum gegangen diesen Konflikt...äh transparent zu machen,
240 klar zu machen und in irgendeiner Form zu lösen. Sprich: Wo ist das Geld? Wo
241 ist die Rechnung? Warum ist das passiert? Zahl das zurück! ...Mach ein
242 Schuldanerkenntnis, sozusagen. Und erst wie diese dieses Opfer äh sich geweigert
243 hat und sehr irrationale Handlungen auch gesetzt hat und immer wieder
244 zurückgezogen auf das Thema: Ich werde gemobbt, und, helfts mir. Dann ist es
245 erst richtig losgegangen und dann war's tatsächlich Mobbing, im Sinne von: Wir
246 wollen mit der nichts mehr. Wir schneiden die, wir schließen sie von
247 Informationen aus. Äh..wir unterstellen ihr gewisse Dinge, dass sie psychisch
248 krank ist, äh streuen alle möglichen Gerüchte, äh..Dann dann san wirklich so diese
249 Mobbinghandlungen der Reihe nach, aber auch nicht bewusst, sondern aus einer,

250 aus einer Erregung der Ungerechtigkeit: Wieso darf die da bleiben und die andere
251 musste weg? Weil die andere war an sich die beliebtere auf dieser Abteilung.

252 I: Mhm.

253 B: Und...dann kam es zu dieser ersten Sitzung. Für mich noch als Supervisions(-
254 ...?) und ich bin draufgekommen bei der Abholung der Supervisionsziele: Die
255 haben eigentlich alle nur ein Ziel: Es geht um einen Konflikt.

256 I: Mhm.

257 B: Aha, ok, was ist das Ziel? Und dann war mir klar: das ist keine Supervision,
258 das ist eine reine Mediation. Hab das auch so benannt dann. Nur war bei dieser
259 ersten Sitzung, das sogenannte Mobbing-Opfer nicht anwesend, die war noch im
260 Krankenstand.

261 I: Mhm.

262 B: Äh...und..hab also dann vorbereitet, ok wir brauchen für Mediation brauchen
263 wir das und jenes und eure Position ist die und wie wäre denn die Position der
264 anderen Partei usw. Äh..hab aber gleichzeitig an dem an die Hausleitung, an die
265 oberste Hausleitung, die mich beauftragt hat, zurückgemeldet: Das ist eine
266 Mediation. Da brauch ich auch weit Gr Teammediation mit entsprechend vielen
267 Leuten, brauch ich a zweite Mediatorin, die vielleicht auch noch vom Fach ist.
268 Das wurde abgelehnt aus finanziellen Gründen. Äh..Na na, das werd i schon
269 schaffen und ich, auch so mit diesem: Naja, Sie wollen ja weitere
270 Supervisionsaufträge auch noch bei uns haben...also probieren Sie's zumindest
271 noch einmal. Hab mich dann breitschlagen lassen und hab gesagt: Ok, ein Mal
272 probier ich's noch, vielleicht geht's ja doch. Und bei der nächsten Sitzung, die
273 ausgemacht war, äh taucht dann diese dieses Opfer auf und wir kennen uns durch
274 Zufall, vom fünf Mal sehen. Damit war aber für die andere Partei bereits eine
275 Parteilichkeit gegeben

276 I: Mhm.

277 B: und auch für mich war klar: Das erweckt den Anschein einer Parteilichkeit. Ich
278 hab dann diese Sitzung vorbereitend noch gemacht, hab ihnen erklärt was
279 Mediation ist, wie das abläuft, wie das wie das geht und hab versucht ein bisserl
280 die Positionen herauszuarbeiten..Und da war schon klar: die eine Partei möchte

281 auf keinen Fall mit der anderen weiter zusammenarbeiten. Die andere Partei
282 möchte aber trotzdem weiter dort bleiben. Also, unvereinbar. Eigentlich, von mir
283 war nur äh klar: Ok, das muss jemand anderer weiterführen, diese diese
284 Verhandlungen und hab das dann auch rückgemeldet. Wurde auch aus dem Team
285 bestätigt: Ja, wir wollen mit dem nicht weiterarbeiten, weil der kennt sie. Die zwei
286 kennen sich. Das ist für uns untragbar. Hab dann einen Vorschlag an die
287 Hausleitung von einem Mediatorenteam, wo eine selbst ausgebildete Pflegerin ist
288 und Krankenschwester ..und das wurde dann nicht mehr weiter betrieben.. Jetzt ist
289 dieser Konflikt ungelöst!

290 I: War die Mediation dann prinzipiell von allen akzeptiert, wenn jetzt der andere
291 Mediator, der halt da neutral ist, oder..

292 B: Das war eben in dieser Sitzung, wo ich versucht hab vorzubereiten, auf das
293 Gesprächsklima für die nächsten äh Sitzungen äh, bei den Kollegen, weil ich weiß
294 wir arbeiten ja alle nach denselben Richtlinien..äh war klar: Die halten sich an alle
295 möglichen Gesprächsregeln, ja wunderbar, aber das Ziel ist: Diese Person muss
296 weg... Und die soll möglichst freiwillig gehen.

297 I: Und ist da im Unternehmen öffentlich darüber kommuniziert worden, dass
298 Mediation stattfinden soll..

299 B: Nein.

300 I: Also war das..

301 B: Nein. Es ist nur zwischen Hausleitung, Pflegedienstleitung und mir
302 kommuniziert worden...Äh und und hat sozusagen keine anderen Kreise dann
303 mehr gezogen. Äh die oberste Hausleitung hat dann sozusagen...ich sag jetzt
304 einmal, einen eine Sitzung dann dort eine eine Teamsitzung anberaumt, wo sie
305 den Leuten klar gemacht hat, äh dass ich hier bin um zu arbeiten und nicht ihre
306 persönlichen Befindlichkeiten auszutragen. Damit war das sozusagen unter einen
307 gewissen Schaumteppich gelegt, aber unterschwellig ist der Konflikt dort nach
308 wie vor unbearbeitet. Äh und die ganze Situation aus der Abteilung ist mehr oder
309 weniger so, dass viele äh...darunter leiden.

310 I: Mhm

311 B: Körpersymptome bereits, also psychosomatische Zustände haben, wenn sie
312 arbeiten gehen müssen, sich das mittlerweile ein Stück in der...in der Haltung
313 gegen die direkte Stationsleitung richtet, weil die sei schuld, dass das überhaupt
314 so ist, weil die hätten müssen beide versetzen lassen.

315 I: Mhm.

316 B: Äh..also, des is a ziemlich verworrene Geschichte, äh, wo momentan keiner
317 weiß, äh wie sie irgendwie rauskommen..Die die offizielle Haltung ist so:
318 äh..Naja, es wird sich eh alles von selbst.. irgendwann muss wieder Ruhe
319 einkehren.

320 I: Mhm.

321 B: Ja, was dort sicher über lange Zeit äh nicht der Fall sein wird.

322 I: Aber, gibt's keine neue Mediationen..?

323 B: Es ist nicht beantragt, es ist keine Supervision dort mehr, äh weil die Leut
324 gesagt haben: Na, des..wir brauchen net über was reden, das einzige Problem, das
325 wir haben, ist diese Person.

326 I: Mhm.

327 B: Und mittlerweile hat sich dort - das hat sich damals schon abgezeichnet - dass
328 sich zwei zwei Grup..eine sehr große Gruppe von diesen 20 Personen richtet sich
329 gegen die Person. Eine ganz kleine Gruppe sagt: Das ist doch ein Blödsinn, äh die
330 bemüht sich ja, die arbeitet auch gut, äh die kann auch mit ihr noch
331 zusammenarbeiten, was natürlich in der Pflege, kann man, man kann nicht alleine
332 diese Pflegeaufträge teilweise machen, man muss zu zweit, zu dritt oft..

333 I: Mhm

334 B: zu Patienten..äh bei Hebeaktionen oder sonstwas. Und eine Gruppe ist, die
335 sagt: Es ist uns alles wurscht, wir wollen nur in Ruhe arbeiten hier. Das ist auch
336 noch so vier, fünf Personen sag ma, die sind da frisch auf der Abteilung, die sind
337 also auch teilweise jetzt nachher erst gekommen, weil der andere schon in Pension
338 gegangen ist oder weggegangen ist, sich versetzen hat lassen. Die sagen: Wir
339 haben mit dem überhaupt nix am Hut, wir wollen da in Ruhe arbeiten. Lasst's uns
340 im G(...?). Und in diesem Standpunkt ist das.

341 I: Mhm.

342 B: So ist das jetzt eigentlich seit einem dreiviertel Jahr unverändert. Die
343 Führungskraft selbst ist auch relativ äh...aus meiner Sicht äh verzweifelt, oder
344 oder ergibt sich sozusagen in ihr Schicksal und hofft, dass sich durch irgendeine
345 wundersame Begegnung der dritten Art was was löst.

346 I: Mhm.

347 B: Dass da eine von selbst geht..Es hat auch mittlerweile sehr extreme
348 Auswüchse, weil äh das geht weiter. Ma hat dieser Person jetzt zum Beispiel
349 unterstellt, dass sie etwas gestohlen hätte von einer Patientin.

350 I: Mhm

351 B: Da gab's jetzt noch a Polizeianzeige, da gab's sogar eine Hausdurchsuchung
352 bei dieser Person. Es wurde nichts gefunden..aah..also, ganz arge Gschichten
353 rennen dort, ja. Bei der Betroffenen selbst geht's wahrscheinlich nur mehr mit
354 einer begleitenden, therapeutischen Unterstützung, weil sonst hält die das
355 wahrscheinlich überhaupt net mehr aus dort überhaupt noch arbeiten zu gehen.

356 I: Mhm.

357 B: Und ich vermute, dass es genau die Hoffnung ist, von allen Beteiligten, dass
358 die von selbst das Handtuch wirft und sich irgendwo anders einen Job sucht.

359 I: Aber glauben Sie, hätt Mediation in dem Fall geholfen? Hätte es helfen können?

360 B: Äh..es hätte eine Mischung sein können aus diesem dieser Klarstellung von der
361 Hausleitung, worum's da geht, und einer Transparenz: Warum wurde die eine
362 Person versetzt und die andere nicht? Nämlich, dass das rein arbeitsrechtliche
363 Gründe gehabt hat, man für die eine einen adäquaten Job gehabt hat und für die
364 andere eben nicht.

365 I: Mhm.

366 B: Aber der nicht schaden wollte, indem man sie kündigt. Weil sie patschert war,
367 ja. Äh..das und dann daHINTER die Mediation anzusetzen.. äh aber auch mit
368 der...mit der klaren Option: Wenn das nicht klappt, wenn ihr euch nicht einigen
369 könnt auf ein Prozedere, dann wird es sehr wohl Konsequenzen geben. Wobei die
370 Konsequenzen sind halt..ah..man kann jemanden jetzt nicht kündigen oder den

371 Vertrag äh auslaufen lassen, der sich nichts zu Schulden kommen hat lassen,
372 außer, dass er sagt: mit der will ich nicht zusammenarbeiten, ja. Das ist eine
373 ziemlich verzwickte Gschicht, also Mediation hätte dort vielleicht, aber vielleicht
374 äh greifen können nach einem klaren der Eskalationsgschichtl von der Führung,
375 dass die sagen: Ihr müsst's euch an einen Tisch setzen. Ihr müsst's eine Lösung
376 finden. Weil so bleibt es, wie es ist vom Personalstand. Ähm..und net, wie es
377 damals angeblich war: wer unzufrieden ist hier in der Abteilung kann sich ja was
378 anderes suchen. So dann, ok, entweder so bleibt es, so ist es oder und jetzt
379 versucht's miteinander auszukommen und dann hätte Mediation greifen können.

380 I: Mhm.

381 B: Quasi mit diesem, mit dieser mit dieser erfundenen Freiwilligkeit. Das ist ein
382 komisches Wort, aber wir arbeiten in der Mediation oft nicht mit einer ECHten
383 Freiwilligkeit, sondern auch in vielen anderen Bereichen der Mediation, äh arbeite
384 ich ja nur dann – eigentlich hätte ich lieber das ganze vom Kuchen - aber weil ich
385 das eh nicht krieg, oder weil die Gefahr, dass ich gar nicht krieg größer ist, also
386 setz ich mich halt zusammen, ja. Auch in der Familienmediation. Ich setz mich
387 nur dann zusammen, äh meinem Kind zuliebe. Aber eigentlich will ich dem
388 Partner nur mehr das böseste auf Gottes Erden machen.

389 I: Mhm.

390 B: Aber für mein Kind setz ich mich zusammen. Ist auch nicht wirklich
391 freiwillig. Das ist eine eine erzwungene Freiwilligkeit. *<Handy des Befragten*
392 *läutet>* Tschuldigung.

393 I: Na kein Problem. Ich lass das einfach weiter laufen.

394 B: *<spricht mit Anrufer>* Tschuldigung, ich erwarte eigentlich einen Anruf von
395 meiner äh Ausbildungsleiterin in einem Seminar am Wochenende, deshalb hab
396 ich es aufgedreht lassen.

397 I: Naja freilich.. Ich mein jetzt prinzipiell, glauben Sie, dass äh, weil kurz hat ja
398 Mediation stattgefunden in dem Betrieb, dass da irgendwelche nachhaltigen
399 Effekte oder so waren im Unternehmen noch, oder..

400 B: Nein überhaupt nicht, überhaupt nicht.

401 I: Aha

402 B: Weil äh, ja Kommunikationsregeln und sonstige Dinge, die haben sie
403 gehört..äh..haben auch kurz erklärt bekommen: Was ist Mediation? Wie kann
404 sowas ablaufen..aber das war da einfach dort rein, dort raus, also beim einen Ohr
405 rein, beim anderen raus. Äh..weil sie im Prinzip äh ging's ihnen nur darum: Wie
406 kriegen wir das gebacken, dass die weggeht.

407 I: Mhm.

408 B: Und...mit dem Begriff, was ist Mediation oder was kann Mediation..die haben
409 ja noch nicht erlebt, was was dadurch entstehen könnte, die haben ja noch nicht
410 ihre Werte.. äh obwohl ich versucht habe das abzuholen. Ja, natürlich, äh, sie sind
411 jetzt alle durch die Ungerechtigkeit beeinträchtigt, äh sie sehen das hauptsächlich
412 unter diesem Blickwinkel äh können sie versuchen, das aus einem anderen
413 Blickwinkel auch zu sehen usw. ..Das is äh bei denen irgendwie..i sag jetzt
414 einmal, bei der, bei der neutralen Gruppe äh, die waren interessiert: Aha, was läuft
415 da und wie soll das da gehen.. Aber das waren auch schon die einzigen, die
416 vielleicht..

417 I: Mhm..

418 B: minimal davon etwas profitiert haben, dass sie ungefähr wissen, jetzt, was ist
419 Mediation. Ansonsten ist das dort Schall und Rauch...vergangen, und da ist
420 überhaupt keine keine Nachwirkung. Ist auch nie angedacht, i mein, ich hab dort
421 weiter Supervisionen mit einer Station jetzt noch, hab auch Leitungssupervision
422 äh auch da ist es so, wenn Konflikte auftauchen, dass ich dann sozusagen in der
423 Supervision erinner äh: Leute, da gibt's sowas wie eine
424 Konfliktlösungsmethode..JO, DES wa schä, wenn des gingat! Naja, das geht, man
425 muss nur machen. Aha, ok und wie geht das?... Also, man muss es immer wieder
426 von vorne erklären was das ist.

427 I: Mhm.

428 B: Das ist genau das Problem bei der ganzen Geschichte, dass der, dass der
429 Prozess so UNvorstellbar ist.

430 I: Mhm.

431 B: Äh..dass ich dass ich in die Schuhe meines Konfliktpartners überhaupt rein
432 steige, wo ich doch mit meinen eigenen Gefühlen so intensiv kämpfe... Äh..des is,

433 des is einer der Hauptgründe, warum ma, warum dieses komplexe Modell der
434 Mediation sehr schwer äh in die in die Köpfe reinzubringen ist, dass man sagt:
435 Ok, dann probieren wir Mediation.

436 I: Mhm. Und jetzt, abgesehen von dem Fallbeispiel, haben Sie schon positive
437 Erfahrungen gemacht mit Mediation..

438 B: Natürlich.

439 I: ..in einem Fall von Mobbing?

440 B: Na bei Mobbing eben nicht äh ich habe einen zweiten ähnlichen, also, einen
441 einen anderen Fall, wo es auch um Mobbing gegangen ist. Äh auch da war im
442 Prinzip die die Einschaltung äh von unserem Team – da waren wir zu zweit –

443 I: Mhm.

444 B: äh viel zu spät.

445 I: Mhm

446 B: Das ist bereits so eskaliert, dass sich die eine Person, nämlich das Opfer,
447 bereits in einer Stufe befunden hat, wo sie, wo sie nicht mehr konnte, ja. Die, die
448 war bereits derartig destabilisiert, äh war eben in psychotherapeutischer
449 Behandlung oder psychologischer Betreuung äh war, ist von einem Krankenstand
450 in den anderen gefallen, nämlich weil sie es echt körperlich auch nicht mehr
451 gepackt hat und das war dann auch einer der Gründe, warum der Unternehmer
452 gesagt hat: Ok, das geht nichts mehr. Die Person bringt nichts mehr sozusagen für
453 den unternehmerischen Wertschöpfungsprozess, dann ist die Sache gegessen.

454 I: Mhm.

455 B: Äh..auch da, würd ich sagen, ist die Mediation deswegen gescheitert, weil sie
456 viel zu spät überhaupt als eine Form der Konfliktbearbeitung äh herangezogen
457 wird - wie es allgemein, leider Gottes, der Fall ist - dass die, dass die Leute äh viel
458 zu sehr diese Konflikte schon eskalieren lassen, bevor sie dann vor der Tatsache
459 stehen: So, und jetzt gibt's gibt's kein Zurück mehr. Was sollen wir jetzt noch
460 tun? Ja. Das ist also allgemein ein großes Problem. Da kann dann noch die, eine
461 juristische Entscheidung, sprich von einem Gericht, kann natürlich dann eine
462 Entscheidung treffen, äh die Unzufriedenheit bei den Parteien ist dann
463 dementsprechend groß, also weil sie gesagt haben, eine Entscheidung eine

464 rechtliche äh, die bindend is äh, aber wenn man sieht wie viel Leute dann bis zum
465 obersten Gerichtshof gehen und bis zum EuGH, weil sie dann auch mit der
466 Entscheidung no net, no immer net leben können...Äh..da würde auch
467 Mediationen äh viel zu spät eingesetzt werden. Mediation gehört zu einem
468 Zeitpunkt eingesetzt, wo erkannt ist: Wir haben einen Konflikt.

469 I: Mhm.

470 B: Da kann Mediation etwas helfen. Auch, bei Mobbing, wenn wir feststellen:
471 Wir haben einen Konflikt..

472 I: Mhm

473 B: ..und es droht jetzt auf einen Schuldigen sich zuzuspitzen..

474 I: Mhm

475 B: ..oder auch, von mir aus, eine Gruppe von Schuldigen..hier müsste man mit
476 Mediation beginnen. Worum genau geht's im Konflikt, net, nicht in diese
477 Mobbinghandlungen bereits eingreifen, sondern, worum geht's überhaupt beim
478 Konflikt, wie kann man den vorhergehenden Konflikt lösen.

479 I: Mhm.

480 B: Also es gibt ein Paradebeispiel, äh aber das, es war eben keine Mediation,
481 sondern das war Konfliktcoaching. <räuspert sich> Da war jemand bei mir, war
482 neu an einer Arbeits-stelle..und war..trockener Alkoholiker. Das heißt, der hatte
483 seine Therapie hinter sich und hat gewusst wie groß die Gefahr ist - weil
484 Alkoholiker bleibt man sein Leben lang - aber er war trocken, der wollte um jeden
485 Preis trocken bleiben und hat einen Arbeitsplatz wieder gefunden und hat sich
486 dort sehr wohl gefühlt. Aber, das Problem war, die sind, haben ein wunderbares
487 Abteilungsklima gehabt, die sind regelmäßig miteinander zu diversen
488 Veranstaltungen gegangen: Kegelabend und dieses und jenes und da ist natürlich
489 immer entsprechend getrunken worden. Jetzt hat der versucht sich aus diesen
490 Vergnügungen rauszuhalten...was, und hat, damit hat er sich aber aus der, aus dem
491 Abteilungsgefüge ein Stück zurückgezogen.

492 I: Mhm.

493 B: Er hat das erkannt, dass das ein Problem ist. Er hat am Anfang immer wieder:
494 Na komm, geh doch mit mit uns. Na, ich muss auf meine Kinder aufpassen und
495 na, mei Frau hat heut keine Zeit und dieses und jenes.

496 I: Mhm.

497 B: Äh..hat aber gemerkt, irgendwie lassen sie ihn dann plötzlich links liegen. Die
498 anderen reden über etwas, wo er nicht dabei war und haben natürlich ihren Spaß
499 und er ist ausgeschlossen. Und hat schon gemerkt: Das geht nicht gut. Und wir
500 haben eben in der, im Einzelcoaching hin und her, wie könnte er es denn
501 ansprechen und wie könnte er es denn machen. Und dann hat dieser tatsächlich
502 und ist er eingeladen worden: Na, warum gehst du jetzt eigentlich nie mit? Dann
503 hat er sich dieser Person geöffnet aus diesem Team und erzählt und warum und
504 was seine größte Angst ist, dass er verleitet wird zu trinken..

505 I: Mhm

506 B: ..und hat sich das zum Wohlgefallen aller aufgelöst, weil die waren so froh,
507 dass sie einen Chauffeur haben!

508 I: Mhm

509 B: ..der garantiert nix trinkt <lacht>

510 I: Mhm

511 B: ..und der hat dann tatsächlich vorm nächsten Kegelabend, hat er alle abgeholt,
512 die sind hingefahren, haben dort gekegelt, haben aufgepasst, dass er ja net ein
513 Tropferl Alkohol kriegt, weil er hat diese dann auch wohlbehalten nach Hause
514 gefahren und die haben können saufen äh bis ihnen die Birn geraucht hat..

515 I: Mhm

516 B: und in dem Moment war der in dem Team wunderbar wohl gelitten, hat bei
517 allen Unternehmen teilnehmen können, weil er war der nüchterne Chauffeur
518 <kichert> Aber das ist eben keine Mediation, wenn in so einem Fall äh, da hat er
519 erkannt, da kommt ein Konflikt..

520 I: Mhm

521 B: ..und was tu ich?

522 I: Mhm.

523 B: Ja. Und eben im Konfliktcoaching oder im Einzelcoaching konnten wir das
524 wunderbar..

525 I: Mhm.

526 B: aufgreifen und *<Handy der Interviewerin läutet>* erklären: wo ist das, wo ist
527 der Grund. *<B lacht>*

528 I: *<I beendet das Gespräch am Telefon sehr schnell und das Interview geht*
529 *weiter>* Na gut. Äähm..ja und..zum Abschluss no, in in Zukunft, weil das in in
530 Firmen – i hab ja a bissl recherchiert – generell auf der ganzen Welt gibt's immer
531 mehr Mobbing, i mein eh schon länger, aber es is halt jetzt mehr und mehr als
532 Mobbing publik, dass da Mediation mehr greifen wird, oder..

533 B: Ja..ja..zumindest mediative Handlungen. Also, ich unterscheid jetzt für mich
534 auch ganz stark zwischen den Prozessen der Mediation, wo un..also unparteiliche,
535 allparteiliche äh und vor allem externe, die also nicht in irgendeiner hierarchisch
536 oder sonst in irgendeiner Form unabhängig auch sind, die sich von einer
537 Institution erscheinen und nach diesem Modell der Mediation, 5-Stufen-Modell äh
538 diese Mediation ablaufen lassen. Das ist für mich Mediation. Aber auf der anderen
539 Seite gibt's ja auch mediative Handlungen..

540 I: Mhm

541 B: ..das ich mich zusammensetze als Führungskraft und mir das als Führungskraft
542 einmal anhorche, die verschiedenen Positionen und zu sagen: Ok, was ist jetzt das
543 Gemeinsame bei euch? Was, gibt's ein gemeinsames Ziel noch? Gibt's Werte?
544 Versteht einer die Werte des anderen, warum der so handelt.. All das, diese diese
545 Vorarbeit kann diese Führungskraft zum Beispiel wunderbar leisten und wir
546 haben erfahrungsgemäß jetzt in den Fortbildungen sehr viele ausgebildete
547 Führungskräfte, die ausgebildete Mediatoren und Mediatorinnen sind und die
548 auch von sich sagen: Ich arbeite nicht am freien Markt, ich verwende es bei mir in
549 er Firma..

550 I: Mhm.

551 B: ..wenn sowas auftaucht. Und da greift das große Prinzip der Mediation, dass
552 man mediativ miteinander umgeht, äh, dass man einmal in die Positionen, dass
553 man auf Augenhöhe verhandelt, dass man versucht die die Werte hinter den

554 anderen Positionen zu erkennen,..das greift. Und das ist natürlich bei Mobbing ein
555 ganz ein wichtiger Punkt, weil gerade dort äh immer der ungelöste Konflikt am
556 Anfang steht. Und wenn ich die Konflikte dann win-win-mäßig lösen kann, dann
557 hab ich überhaupt kein Mobbing.

558 I: Mhm.

559 B: Dann braucht's das nicht, dass einzelne Personen äh raus gestoßen werden aus
560 diesem Arbeitsprozess oder ausgegliedert werden aus einem, aus einem
561 Teamgefüge, das ist dann gar nicht mehr notwendig, weil ich keinen Konflikt
562 habe..

563 I: Aber das heißt Mobbing kommt gar nicht zustande.

564 B: Genau.

565 I: Aber das heißt ja auch, weil wenn, sobald Mobbing da ist, funktioniert
566 Mediation quasi net, man muss schon vorher abfangen..

567 B: Ja

568 I: ..und dann kann's greifen.

569 B: Ja, wenn man streng den Mediationsprozess nimmt, und und streng geht nach
570 der Definition von von Leymann äh äh geht und sagt über einen längeren
571 Zeitraum mit den klaren oder bewussten oder unbewussten Ziel des Ausschlusses
572 aus dem Arbeitsprozess äh und der Schädigung der Person.

573 I: Mhm

574 B: Wenn wenn ma die zwei dann nebeneinander stellt, dann kann Mediation dort
575 nicht greifen.

576 I: Mhm.

577 B: Sondern präventiv

578 I: Mhm präventiv

579 B: Am Anfang der Konfliktlösung und -bearbeitung, aber nicht mehr wenn
580 Mobbing bereits, weil da ist es bereits mindestens laut Definition über den langen
581 Zeitraum in spätere sprechen hier Definitionen von mindestens einem halben Jahr!

582 I: Mhm

583 B: Da ist soviel Porzellan zerschlagen, da sind so viele äh Werte bereits
584 nachhaltig geschädigt worden, von den beteiligten Personen, dass man das fast
585 nicht mehr aufbauen kann vom menschlichen her. Und auch eben ein Grund, dass
586 die Eskalationsstufen bereits auf einem so hohen Niveau, zwischen, je nach dem,
587 zwischen vier und sogar sieben. Sieben und auf Eskalationsstufe sieben kann ich
588 nicht mehr mediatieren.

589 I: Mhm

590 B: Nur mehr indem vorher die Eskalation auf eine niedrigere Stufe gebracht wird
591 und dann kann ich das noch probieren, aber das ist eben in diesem komplexen
592 Gschichtl über äh über diesen diesen Aufbau über Jahre und über die Werte von
593 Menschen, wir sprechen hier bei Mobbing von einer sehr persönlichen Geschichte
594 äh da geht's nicht um irgendwelche Unternehmenswerte, da geht's nicht um
595 irgendwelche Unternehmenskulturen oder sonstiges also da geht's um Wertinhalte
596 von einzelnen Personen. Das ist natürlich was, woran jeder fest hält. Ähm wenn
597 diese Werte in irgendeiner Form stark verletzt wurden, da eine Reparatur
598 vorzunehmen, das erfordert schon ein ziemliches äh psychologisches Geschick
599 dann auch, dass man das wieder ausgleichen kann.

600 I: Ganz klar. Kann, was gibt's irgendwelche Präventionen bei Mobbing dann?

601 B: Ah...naja, im Prinzip gibt's tatsächlich äh die beste Intervention für Opfer ist
602 die Anleitung, wie sie mit einzelnen Personen äh das vielleicht klären können. Im
603 Einzelfall ist die Anleitung ein Mobbingtagebuch zu führen und des wirklich,
604 diesen Prozess auch sichtbar zu machen für unbeteiligte Dritte. Äh weil das ist ja
605 oft ein Prozess, der sich verselbstständigt, ja. Heute schick ich ein Mail nicht,
606 morgen lösche ich bewusst den Verteiler raus, diese Person äh und und
607 übermorgen äh schick ich dem eine Falschmeldung.

608 I: Mhm

609 B: Ja. Das ist aber nicht was was, das wächst schön langsam von einem ins
610 andere. Man probiert einmal ein bissl. Und in dem Moment, auch oft Täter, äh
611 wenn die merken: Da bläst mir ein eiskalter Wind entgegen, da gibt's einen
612 Widerstand, da gibt's eine Gegenwehr, äh dann wird ihnen das zumindest
613 bewusst, was sie tun und unter Umständen lenken sie dann noch ein, weil sie

614 sagen: Naja gut, so weit will ich es eigentlich nicht kommen lassen, eigentlich
615 wollte ich ja nur das und das, ja.

616 I: Mhm.

617 B: Äh weitere Strategie ist eben auch dann mit Tätern zu arbeiten, äh im Sinne
618 von ihnen klar zu machen, was dahinter steckt und was wäre, wenn sie betroffen
619 sind.

620 I: Mhm.

621 B: Äh Untersuchungen zeigen nämlich, dass sehr häufig, wenn es wo Mobbing
622 gegeben hat äh und eine Person erfolgreich raus gemobbt wurde aus dem
623 Unternehmen, dass dann häufig dieser Prozess noch ein zweites und ein drittes
624 Mal passiert. Dann sind nämlich die nächsten Opfer, weil sie irgendwie falsche
625 Nasenlöcher machen, weil sie vielleicht ein bisschen weniger ursprünglich
626 mitgemacht haben, haben sich damit aus der Gruppe rausgestellt und sind gleich
627 die nächsten.

628 I: Mhm, ok.

629 B: Äh und wenn man das den Leuten klarmacht: He, so wenig reicht, damit auch
630 du Opfer wirst! Willst du das?

631 I: Mhm.

632 B: Dann ziehn die unter Umständen oft zurück, wenn man mit den Tätern
633 sprechen kann. Vor allem, wo es zum Beispiel bei Unternehmensberatungen kann
634 das durchaus passieren, oder auch bei der Supervision, dass man das ausspricht,
635 dass man sagt: Wäre euch das angenehm, wenn man so mit euch umgeht?

636 I: Mhm

637 B: Äh äh und die dann draufkommen: Naja, ja, stimmt, ok, ich hab auch Familie
638 und das wäre mir auch nicht angenehm. Ja, ok, ja passt, also dann mach ich das
639 nicht mehr. Dann kann man wieder so ein bisschen ein Verständnis für die
640 Gegenpartei erzeugen und tatsächlich das hilfreichste ist in diesem Fall wirklich
641 auch einmal mit den Führungskräften zu arbeiten. Wie können die mit einer
642 gewissen Unternehmenskultur, wie können die selbst Maßnahmen setzen, dass es
643 gar nicht erst zu Mobbing kommt. Da gibt's ein paar wichtige Dinge, die zu
644 beachten sind, äh, dass ich, dass ich zum Beispiel rechtzeitig merke, da rennt

645 irgendwas, was is'n...als normal die Führungskraft gar nicht mitbekommt, weil es
646 noch nicht den Arbeitsablauf stört, aber irgendwas stimmt da nicht, ja. Das sind
647 einfache Gschichten, wie (...?) Abfrage: Wie geht es uns? Regelmäßige
648 Mitarbeiterkommunikationsgespräche, äh 360-Grad-Interviews zu machen äh und
649 und und, ja. Auch auch einen einen äh überhaupt dafür zu sorgen, dass ein offenes
650 Gesprächsklima herrscht. Aber auch eine Streitkultur, dass Menschen auch lernen
651 und dass ich, dass ich das als Führungskraft auch vorzeige: Man kann mit mir
652 auch streiten über bestimmte Positionen und dann setzen wir uns wieder ganz
653 normal zusammen und vielleicht gibt's eine Veränderung in meiner Position, ja.
654 Also, dass man dieses streiten oder sagen wir haben einen Konflikt nicht primär
655 als etwas Schlechtes darstellt und unter den Tisch kehrt sondern zu sagen: ok, wir
656 haben einen Konflikt, dann setzen wir uns zusammen!

657 I: Mhm.

658 B: Und schau mal, dass wir das ausstreiten. Wenn das passiert von der
659 Führungskraft, dann passiert Mobbing, dann ist diese Grundlage für Mobbing,
660 dieser Nährboden, dass das so unterm Teppich alles läuft und versteckt, versteckt,
661 versteckt, bis es dann explodiert und bis man es dann nicht mehr übersehen kann..

662 I: Mhm

663 B: ..das wird dann entzogen. Also, es hat, man kann in der Unternehmenskultur,
664 in der, in der Teamkultur kann man sehr vieles machen, damit Mobbing gleich gar
665 nicht passiert.

666 I: ok. Das, also das Beste ist Prävention?!

667 B: Prävention, ja. Eine offene äh Darstellung von Prozessen auch, weil jetzt
668 passiert Mobbing deswegen so intensiv, weil Menschen Angst haben, sie haben
669 Angst um ihren Arbeitsplatz, sie haben Angst was passiert mit unserem Betrieb.
670 Äh Extrembeispiel war ja bei der Telekom, einer der führenden Vertreter erklärt
671 der Aktionärsversammlung wie man erfolgreich Mitarbeiter rausmobben wird.
672 Dass diese Unternehmen jetzt alle zittern und nicht wissen: Wo kommt der
673 nächste Querschuss? Und geht's dann gegen mich? Und dieses Angstklima, das
674 ist dann überhaupt erst äh... das ermöglicht überhaupt erst diese ganzen Konflikte,
675 diese menschlichen, die dann zu Mobbing führen. Dass man nämlich aus

676 Eigenangst und der eigenen Position lieber jemand anderen gehen lasst, damit
677 man halt ein bisschen eine bessere Position hat, etwas höher steht.

678 I: Mhm.

679 B: Und, äh ja, alles was dem gegensteuert und mediative Haltung äh: Wir können
680 miteinander streiten, wir können unsere Werte und Positionen tauschen, dann
681 haben wir eine Abkühlphase, wo wir überlegen, kreativ wie können wir all diese
682 Werte in einen Topf bringen, wie können wir..äh und das erzeugt dann Win-Win-
683 Situationen, die tatsächlich auch in jedem Sinn helfen können. Außer sie sind halt
684 wirklich unter Druck, nicht. Also so eine Sonderform von diesem Mobbing ist ja
685 dieses „Bossing“..äh, wenn wenn ma glaubt äh, i erleb das zum Beispiel in in
686 Firmen wo man noch kein Umstieg von den Abfertigungspaketen war, also die
687 nach den alten Abfertigungssystem ihre Mitarbeiter noch entlohnen müssten..

688 I: Mhm

689 B: Das wird sicher zu teuer, wenn sie den Mitarbeiter entlassen. Also ist es ihnen
690 lieber, der geht von selbst. Also, was mach' ich, dass er von selbst geht? Ich
691 schikanier den bis zum geht nicht mehr, weil dann wirft er das Handtuch, weil
692 ihm das Leben wichtiger ist, als das Geld. Da hab ich manche Fälle wirklich im
693 Einzelcoaching, wo die Leute sagen es ist: I hob die Nerven nicht mehr. Ich schaff
694 es nicht mehr dem äh irgendwas entgegen zu halten. Ich pfeiff auf die paar
695 tausend Euro, mir ist wichtiger, dass ich wieder leben kann.

696 I: Mhm.

697 B: Und da ist halt das Mobbing in Form von Bossing extrem effizient für das
698 Unternehmen. Die sparen sich eine Menge Kohle...Da kann man überhaupt nicht
699 gegensteuern, weil das sind schlichtweg falsche Unternehmensentscheidungen
700 gewesen zu einem bestimmten Zeitpunkt, wo's noch nicht abschätzen hat können
701 und ja, Pech. Da wäre zum Beispiel dieses Rucksack-Modell der Abfertigung,
702 Abfertigung-Neu, das war generell jetzt für österreichische Unternehmen gesehen
703 eine wunderbare Geschichte, dass ich ältere Arbeitnehmer nicht zwangsweise
704 mobben muss, damit sie sich von selbst entfernen.

705 I: Mhm.

706 B: Also das war das war ein positiver Präventionsschritt, im Sinne von einem
707 mediativen Gedankengut. Die Pos, jeder hat seine Position, der Arbeitgeber kann
708 jetzt frei entlassen, wenn's ihm wirtschaftlich nicht so gut geht und verbessert sich
709 äh verschlechtert sich nicht gleichzeitig die Situation durch diese Entlastung und
710 der der Arbeitnehmer kann auch sagen: Ok, i geh, weil ich hab, ich möchte nicht
711 mehr in diesem Zusammenhang und und verliert aber auch nichts dadurch.
712 Sondern nimmt alle erworbenen Rechte wieder mit. Das ist, war eine der besten
713 politischen Entscheidungen der letzten, des letzten Jahrzehnts.

714 I: Ok..Ja, das waren jetzt schon *<lacht>* sehr viele Informationen, danke vielmals!

715

716

717

718

719

720 **Interview 2**

721

722 Stationsschwester

723 Kannten Sie Mediation bereits vorher?

724 Nein, nach Rücksprache mit der Pflegedienstleitung haben wir einen Supervisor
725 beauftragt für Teamsupervision. Dieser hat dann gemeint, dass das eine Mediation
726 braucht.

727 Könnten Sie sich vorstellen, sich nun mehr mit Mediation auseinander zu setzen?

728 Ja, wenn es bezahlt wird, im Rahmen von Fortbildung sicher. Ansonsten bin ich
729 der Meinung „gebt meinem Team, was es braucht um arbeiten zu können“.

730 Was haben Sie von der Mediation erwartet?

731 Ich habe mir eine Konfliktlösung erhofft.

732 Welchen Nutzen glauben Sie, könnten Sie aus dem Einsatz von Mediation ziehen?

733 Dass der Konflikt gelöst wird, die Probleme besprochen werden, eine Erweiterung
734 der Sichtweisen und dadurch eine bessere Zusammenarbeit im Team und
735 gegenseitiges Verständnis.

736 Waren Sie mit der Durchführung einer Mediation einverstanden um den
737 Konflikt zu lösen?

738 Ja.
739 Wurde in Ihrem Unternehmen öffentlich kommuniziert, dass sie sich in einem
740 Mediationsverfahren befinden?
741 Nein, das lief offiziell unter Supervision.
742 Wie ist ihrer Meinung die Mediation von den anderen Beteiligten angenommen
743 worden? Wurde Sie akzeptiert?
744 Das gemeinsame Miteinander wurde von einer Gruppe der Mitarbeiterinnen nicht
745 gewünscht. Die Erwartung war, dass die andere Partei (eine Person) gehen würde.
746 Nachdem das nicht erfolgte, wurde sogar die Kompetenz des Supervisors in Frage
747 gestellt und die Gruppe hat eine Fortsetzung verweigert.
748 Würden Sie die Konfliktlösungsstrategie Mediation im Fall von Mobbing erneut
749 anwenden wollen?
750 Nicht mehr mit dem kompletten Team, sondern zwischen den Hauptbeteiligten
751 zuerst verhandeln und dann erst ins komplette Team mit der Entscheidung gehen.
752 Wie bzw. in welcher Form würden Sie zukünftig mit Konflikten vor allem bei
753 Mobbing umgehen?
754 Ich würde mir die Betroffenen in Einzelgespräche holen und versuchen den
755 Konflikt zu lösen. Bevor es zu dienstrechtlichen Konsequenzen kommt, würde ich
756 mit der kleinen Gruppe der Hauptbetreiber und einem Mediator versuchen das
757 Thema zu bearbeiten.
758 Was sind ihrer Meinung nach die nachhaltigen Effekte dieses
759 Mediationsprozesses im Unternehmen und haben sie zu strukturellen
760 Veränderungen geführt?
761 Keine Veränderungen, da der Prozess beendet wurde, als es auf den Punkt kam.
762 Darauf hat sich die Gruppe der Mobber entschlossen auf ihre Art zu agieren, was
763 bis heute zu einem unguten Klima führt. Aber die betroffene Person hält das
764 erstaunlicherweise aus, ich an ihrer Stelle wäre schon längst gegangen.

765

766

767 **Interview 3**

768

769 Eine Person aus dem Team, der das Mobbing vorgeworfen wurde, M. ist die
770 Kontrahentin, die diesen Vorwurf in den Raum stellte.

771

772 Kannten Sie Mediation bereits vorher?

773 Nein

774 Könnten Sie sich vorstellen, sich nun mehr mit Mediation auseinander zu setzen?

775 Nein, weshalb?

776 Was haben Sie von der Mediation erwartet?

777 Ich habe erwartet, dass wir in der Supervision die Sachlage aufklären und dass M.
778 ihren Fehler einsieht und sich entschuldigt.

779 Welchen Nutzen glauben Sie, könnten Sie aus dem Einsatz von Mediation ziehen?

780 Gar keinen, weil das Ganze nichts gebracht hat, M. hat sich auf ihre Aussagen
781 versteift und war nicht bereit ihren Fehler einzugestehen.

782 Waren Sie mit der Durchführung einer Mediation einverstanden um den
783 Konflikt zu lösen?

784 Wir wollten in der Supervision eine Aufklärung der Lage, aber der Supervisor hat
785 erklärt dass es sich dabei um eine Konfliktklärung handelt und eine Mediation
786 notwendig ist. Mir und den anderen war es egal, was da passiert nur funktioniert
787 hat es nicht.

788 Wurde in Ihrem Unternehmen öffentlich kommuniziert, dass sie sich in einem
789 Mediationsverfahren befinden?

790 Nein, wir waren zur Supervision eingeladen, als uns der Supervisor die Mediation
791 erklärt hat und die Freiwilligkeit der Parteien, da haben sich die meisten
792 abgemeldet.

793 Wie ist ihrer Meinung die Mediation von den anderen Beteiligten angenommen
794 worden? Wurde Sie akzeptiert?

795 Wir wollten, dass M. ihren Fehler eingesteht und sich entschuldigt. Ihr Vorwurf
796 des Mobbing war eine Frechheit. Als das nicht passiert ist, habe ich gesehen,
797 dass das nichts bringt. Den meisten anderen erging es genauso, die haben sich bei
798 der Stationsleitung beschwert, weil das Problem so nicht aus der Welt zu schaffen
799 war.

800 Würden Sie die Konfliktlösungsstrategie Mediation im Fall von Mobbing erneut
801 anwenden wollen?

802 Es hat nie Mobbing gegeben, das war nur die Behauptung von M., auf die alle
803 angesprungen sind wie die Verrückten.

804 Wie bzw. in welcher Form würden Sie zukünftig mit Konflikten vor allem bei
805 Mobbing umgehen?

806 Ich erwarte mir eine klare Stellungnahme von der Stationsleitung und eine
807 gerechte Lösung, nicht so wie jetzt, wo die Schuldige weiter hier arbeitet und eine
808 andere Person aus dem Team, angeblich die Rädelsführerin im Mobbing, versetzt
809 wurde.

810 Was sind ihrer Meinung nach die nachhaltigen Effekte dieses
811 Mediationsprozesses im Unternehmen und haben sie zu strukturellen
812 Veränderungen geführt?

813 Es hat sich überhaupt nichts verändert, außer dass wir weiter mit M. zusammen
814 arbeiten müssen. Die Arbeit macht keinen Spaß, wenn man mit ihr in einer
815 Arbeitsgruppe sein muss, aber das interessiert jetzt keinen mehr. Wir haben ein
816 schlechtes Arbeitsklima, unter dem die meisten leiden, aber keinen interessiert.

817

818

819 **Interview 4**

820

821 Mobbing-Opfer M.

822

823 Kannten Sie Mediation bereits vorher?

824 Ja schon, hatte davon gehört und gelesen, aber nicht im Detail.

825 Könnten Sie sich vorstellen, sich nun mehr mit Mediation auseinander zu setzen?

826 Wenn ich nicht betroffen bin nicht, und ich hoffe dass es nicht mehr so weit
827 kommt.

828 Eigentlich nicht viel, weil Was haben Sie von der Mediation erwartet?

829 ich meine Kolleginnen kenne. Viele trauen sich nicht vor allen einen Konflikt
830 überhaupt anzusprechen, sondern wollen eher ihre Ruhe haben.

831 Welchen Nutzen glauben Sie, könnten Sie aus dem Einsatz von Mediation ziehen?

832 Gerechte und faire Behandlung, sachliche und wahrheitsgerechte Lösung sollte
833 ablaufen, nicht beleidigend. Jemand in die Augen sehen können, wenn man den
834 Konflikt austrägt.

835 Waren Sie mit der Durchführung einer Mediation einverstanden um den
836 Konflikt zu lösen?

837 Eigentlich hatten wir ja Teamsupervision, aber die Mediation stoppte ja nach der
838 zweiten Sitzung.

839 Wurde in Ihrem Unternehmen öffentlich kommuniziert, dass sie sich in einem
840 Mediationsverfahren befinden?

841 Nein, das ganze Haus wusste von dem Konflikt, aber die GL wollte, dass das in
842 der Abteilung bleibt.

843 Wie ist ihrer Meinung die Mediation von den anderen Beteiligten angenommen
844 worden? Wurde Sie akzeptiert?

845 Nein, vielleicht 3 oder 4 die es angenommen hätten und ein paar, die nichts gesagt
846 haben, aber der Rest des Teams nicht.

847 Würden Sie die Konfliktlösungsstrategie Mediation im Fall von Mobbing erneut
848 anwenden wollen?

849 Nein, ich hoffe, dass es nie mehr kommt, da kündige ich vorher.

850 Wie bzw. in welcher Form würden Sie zukünftig mit Konflikten vor allem bei
851 Mobbing umgehen?

852 Ein zweites Mal mache ich das nicht mehr durch, es geht auf die Psyche, du
853 leidest, niemand versteht dich. Hilfe bekommst du nirgends, weil Mobbing immer
854 noch ein Thema ist, das belächelt wird. Damals wurde zwar zuerst sehr schnell
855 gehandelt durch die GL, die Rädelsführerin wurde in eine andere Abteilung
856 versetzt, ich hätte mir aber die Kündigung erwartet, denn dann ging das Mobbing
857 gegen mich erst so richtig los. In Zukunft würde ich mir sofort einen
858 Rechtsanwalt nehmen, das wäre für die anderen sicher abschreckend.

859 Was sind ihrer Meinung nach die nachhaltigen Effekte dieses
860 Mediationsprozesses im Unternehmen und haben sie zu strukturellen
861 Veränderungen geführt?

862 Schrittweise hat sich etwas getan. Durch die GL und die Abteilungsleitung
863 wurden in Mitarbeitergesprächen die einzelnen Personen scheinbar zur
864 Veränderung gebracht. Ich war zwar nicht dabei, habe aber die Veränderung
865 unmittelbar nach den Gesprächen wahrgenommen. Einige Personen sind aus der
866 Abteilung weggegangen, dadurch hat sich das etwas gebessert. Die
867 Mitarbeitergespräche haben erst nach diesem Vorfall begonnen, das ist die einzige
868 Veränderung gewesen.

Zusammenfassung

Das Forschungsinteresse dieser Arbeit lag in der Untersuchung des Potenzials von Mediation in Unternehmenskommunikation am Beispiel von Mobbing. Das Ziel war es, herauszufiltern, inwiefern diese Methode im speziellen Fall von Mobbing als Instrument für Konfliktregelung genutzt werden kann und ihre Notwendigkeit einzuschätzen, sowie dadurch entstandene Chancen, möglicher Nutzen und Grenzen praktisch und theoretisch zu beurteilen.

Zunächst wurde im theoretischen Teil, welcher sich auf die Methode der qualitativen Literaturanalyse als Teil der Metaforschung stützt, das Themengebiet des Konflikts als soziales Phänomen und die verschiedenen Typologien, Analysen und Interventionen von Konflikten dargestellt. Das nächste Kapitel widmet sich der Konflikthandlung des Mobbing. Es wird versucht den Zusammenhang zwischen Konflikt und Mobbing, die verschiedenen Arten von Mobbing, Verlauf, Ursachen und Folgen zu erläutern. Anschließend geht die Arbeit auf das Thema der Mediation ein. Zunächst werden die Grundlagen der Mediation vorgestellt, es wird erklärt was Mediation ist, auf welchen Grundlagen sie basiert und in welchen Anwendungsbereichen sie zum Einsatz kommen kann. Um einen tieferen Einblick in das Verfahren der Mediation zu gewährleisten, werden die verschiedenen Phasen der Mediation erläutert.

Den Abschluss des theoretischen Teils dieser Arbeit, bildete der Überblick über das Kommunikationsverständnis der Mediation. Es wurde eine Einführung in die Thematik gegeben und danach wurden anhand theoretischer Erkenntnisse die Zusammenhänge zwischen Mediation und Kommunikation bearbeitet und die kommunikativen Grundregeln der Mediation vorgestellt.

Neben der Literaturanalyse wurde auch eine empirische Untersuchung mittels qualitativen Interviews durchgeführt. Die gestellten Fragen basieren dabei auf der vorangegangenen Literaturuntersuchung. Ziel der Befragung war es eine Bewertung der Mediation und ihrer Effektivität aus unterschiedlichen Blickwinkeln aufzuzeigen.

Diese wurden aus der Sicht der Beteiligten Streitparteien, aus Sicht der Mediatorin/ des Mediators und aus Sicht der unmittelbaren KollegInnen analysiert.

Zusammengefasst konnte aufgezeigt werden, dass die Intervention bei Mobbingfällen mittels Mediation in jedem Fall erschwerten Bedingungen ausgesetzt ist, da Mobbing zumeist erst dann erkannt wird, wenn die Konfliktparteien schon ein emotional stark krankmachendes Klima erreicht haben. Die Unterdrückung eines oder mehrerer Mitarbeiter durch ein Kollektiv hat sich dann bereits in eine alltägliche Struktur gewandelt und ein Eingreifen auf dieses implementierte Regelwerk gestaltet sich im Vergleich zu einem früh erkannten Konflikt wesentlich schwieriger. Eine Mediation ist nur ratsam, wenn alle Parteien willig sind, zu kooperieren und das Mobbing-Opfer physisch und psychisch noch nicht zu stark beeinträchtigt ist.

Abstract

The thesis „Mediation as a tool for conflict settlement using the example of Bullying”, which is based on a theoretical and empirical study, deals with potential and utilization of mediation in connection with Bullying at work. The first part of the thesis describes a conflict as a social phenomenon and defines the different types and intervention of conflicts, followed by a description of bullying and communication in the context of bullying. In addition the subject area mediation is defined and entails the different kinds of mediation, the principles of mediation operation of mediation process and application area of mediation. Furthermore the basic concept for understanding and the connection between communications in mediation is explained. The empirical study is based on qualitatively oriented content interviews. The following questions were selected by literally research. The aim of the interviews was to evaluate mediation and its effects through different perspectives. These were defined by involved parties of the conflict, by the mediator, and by colleagues.

All in all it could be shown, that the intervention of mediation in bullying is mostly applied in difficult situations, because it is normally realised in a late state of the process of bullying. The suppression of employees through a collective is converted to a common structure and influence in a late state seems to be a lot more difficult than in a earlier state. In fact mediation makes only sense, if all parties are willing to cooperate and the bullying victim is not too much physically and mentally affected.

Lebenslauf

Lisa Nowak

Nussgasse 1

1090 Wien

Tel.: 0650 –52 414 52

E-Mail: **lisanowak@gmx.at**

Persönliche Daten	Geburtsdatum	10.3.1983
	Geburtsort	Wels (Oberösterreich)
	Nationalität	Österreich
	Beruf	Studentin
	Konfession	Röm.-Kath.
	Familienstand	Ledig

Schulausbildung	1989 - 1993	Volksschule Wels
	1993 - 1997	Wirtschaftskundliches Realgymnasium der Franziskanerinnen Wels
	1997 - 2001	Bundesrealgymnasium Wels mit besonderer Berücksichtigung der sportlichen Ausbildung
	2001 - 2003	Bundesoberstufenrealgymnasium Grieskirchen mit besonderer Berücksichtigung der künstlerischen Ausbildung
	2003	Maturaabschluss
Hochschulstudium	2003 - 2007	Bakkalaureatsstudium der Publizistik und Kommunikationswissenschaft
	2007	Magisterstudium der Publizistik und Kommunikationswissenschaft

Besondere Kenntnisse	PC	MS – Office Photoshop Basic
	Sprachen	Sehr gute Englischkenntnisse Grundkenntnisse Französisch
Interessen	Reisen, Tanzen, Leichtathletik, Kitesurfen, Lesen, Snowboarden...	

Sommer- und Nebenjobs	01.07.2000 – 31.07.2000	Premiere World Promotion
	Zwischen 2000 und 2003	Diverse Cateringeinsätze, Promotionjobs;
	Juli 2003 – August 2003	Sommerjob Pizzeria Venezia, Wels, Oberösterreich
	Zwischen 2003 und 2004	Diverse Cateringeinsätze, Promotionjobs
	August 2004 – September 2004	Sommerjob Messe Wels
	Zwischen 2004 und 2005	Hostessenjobs bei diversen Kongressen;
	Juli 2005 – August 2005	Sommerjob bei Manpower, Wels
	Zwischen 2005 und 2006	Diverse Promotionsjobs, Flyerverteilen
	Juli 2006 – August 2006	Diverse Cateringeinsätze
	Zwischen 2006 und 2007	Marketing Mandaringroup und Promotionjobs (Office, PR)
	November 2007 - März 2009	Afcom Verlag (Anzeigenverkauf, PR, Redaktionelle Tätigkeiten)