

# Auf dem Weg zur passenden Lösung

Mediationsausbildungen sind nicht nur für werdende Mediatoren geeignet. Auch Vertreter anderer Berufsgruppen nützen die Werkzeuge der Mediatoren, um in ihrem Umgang mit Kunden, Kollegen und Mitarbeitern bei Konflikten professioneller zu agieren. Über den Nutzen der Mediationsausbildungen berichtet [Christine Wirl](#).

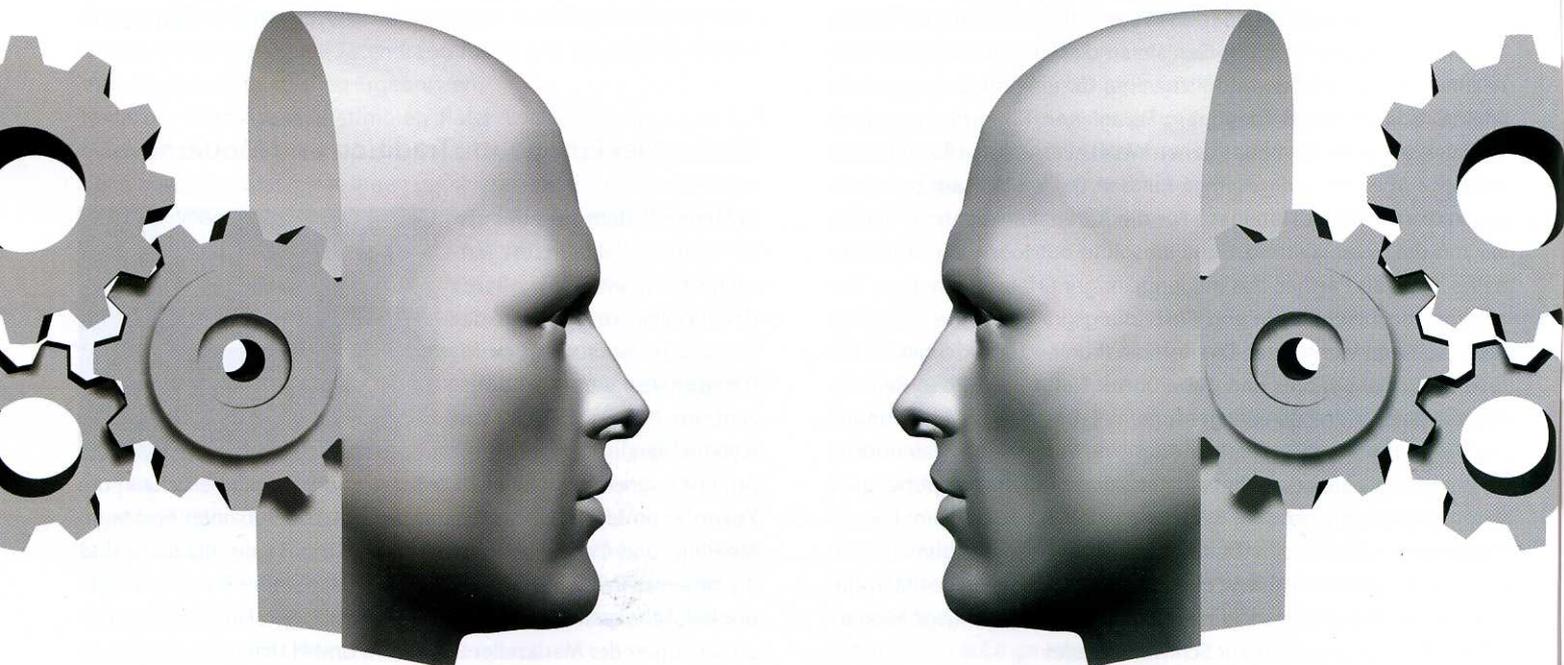
Mediation liegt eindeutig im Trend. Mediation spart Zeit und viel Geld, Lösungen werden im Konfliktfall oft sehr unkonventionell gefunden. Viele Streitigkeiten, sowohl im privaten als auch im beruflichen oder öffentlichen Bereich, wurden und werden durch Mediation zu einem für alle Beteiligten positiven Ende gebracht.

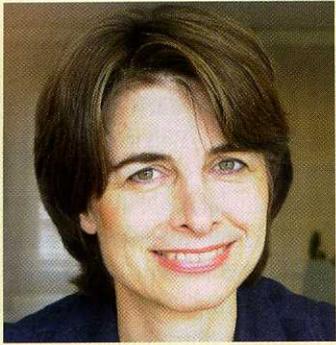
Eine Mediation ist die kooperative Verhandlung zwischen verschiedenen Beteiligteninteressen. Im Vordergrund steht dabei die Lösungsorientierung; Harmonie herzustellen ist nicht das primäre Ziel. Die Leitung und Moderation des Verfahrens wird deshalb einer unabhängigen, sachkundigen und neutralen Vermittlungsperson (»Mediator«) übertragen. Wichtig dabei ist, dass die Beauftragung der Vermittlungsperson freiwillig und gemeinschaftlich durch alle Verhandlungsparteien erfolgt.

Nach dem Experten Dr. Friedrich Glasl ist Mediation dann angebracht, wenn der

Konflikt so weit eskaliert ist, dass die Konfrontation sich um die Angst vor Gesichtsverlust dreht, Drohstrategien vorherrschen oder es sogar bereits zu gezielten wechselseitigen Schädigungen kommt, weil die Beteiligten dann außerstande sind, in direkter Begegnung die Probleme kooperativ zu lösen. Die Beteiligten hegen (dann mittlerweile) die Grundüberzeugung, dass eine Lösung nur auf Kosten der jeweils anderen Konfliktpartei erreicht werden kann (»Winlose-Orientierung«).

Doch zur Lösung des Konflikts sieht man sich ohne fremde Hilfe außerstande. Man will mit dem Gegner nichts mehr gemein haben; was die Parteien an den Verhandlungstisch bringt, ist allein das Interesse an einer Schadensbegrenzung. Das ist das so genannte »Impasse-Kriterium«: Die Lage muss so festgefahren sein, dass die Hauptkonfliktparteien keinen anderen Ausweg mehr sehen, als einen Vermittler zu rufen.





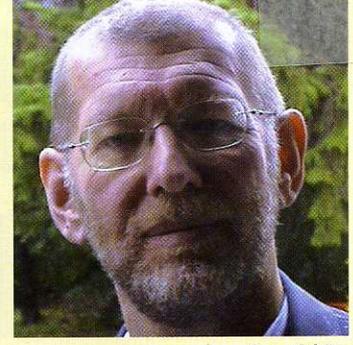
Patricia Velikay



Günter Sigl



Christa Zuberbühler



Peter Schütz

Im Folgenden finden Sie zuerst ein paar Daten und Fakten zum Thema Mediation und daran anschließend Möglichkeiten und Nutzen der Mediatoren-Ausbildung, inklusive der Berufszweige, für die diese Ausbildung von Vorteil sind.

## Definition

Mediation ist Verhandeln zwischen Streitparteien in Anwesenheit eines Dritten (Mediator), der die Verhandlung nach einem strukturierten Ablauf leitet. Die Mediation dient der gütlichen Einigung und fragt nicht nach der Schuld, sondern danach, wie die Parteien in Zukunft miteinander umgehen wollen (lösungs- und zukunftsorientiert). Dabei entscheiden ausschließlich die Parteien, worüber sie verhandeln und wie sie ihren Konflikt lösen. Die Freiwilligkeit ist damit unbedingte Voraussetzung einer Mediation.

## Der Verlauf der Mediation

Der Mediator wird im Mediationsprozess keine Vorschläge machen, weil er sich auf die Eigenverantwortung der Parteien beruft. Er führt die Parteien durch einen besonderen Kommunikationsprozess, der aus Teilschritten besteht. Im Rahmen von ein- bis zweistündigen Sitzungen unter Anwesenheit aller Konfliktparteien durchläuft der Konfliktregelungsprozess folgende Stufen:

- Einführung: erklären der Grundregeln, klären der Motivation und Eignung des Verfahrens für die Klienten, schließen eines Mediationskontraktes
- Bestandsaufnahme der strittigen Punkte, sammeln von Informationen
- Dahinterstehende Bedürfnisse erarbeiten, gegenseitiges Verständnis ermöglichen,

• Optionen und Wahlmöglichkeiten entwickeln

- Einigung: verhandeln und entscheiden
- Abschluss der Mediation: aufsetzen der Vereinbarung, Überprüfung durch Fachleute (Rechtsanwälte, Steuerberater, u. a.), Absprachen für eventuelle zukünftige Änderungen
- Abschließendes schriftliches Protokoll der Vereinbarung

## Vorteile der Mediation

Eine Mediation ist auf jeden Fall schneller als das Gericht und sie erspart allen Beteiligten viel Zeit. Die Konfliktparteien regeln unter Anleitung des Mediators ihren Konflikt im Endeffekt selbst – ohne Richter. Eine Mediation bringt meist maßgeschneiderte Lösungen hervor und bietet mehr Optionen an als die rein rechtlichen Aspekte.

Bei einer erfolgreichen Mediation gibt es weder Sieger noch Verlierer, sondern nur zufriedene Parteien. Im Gegensatz zu Gerichtsverhandlungen ist ein Einbeziehen aller Interessenslagen möglich und es wird stets ein fairer Interessenausgleich angestrebt.

## Mediations-Ausbildungen

Nicht jeder, der eine Mediatoren-Ausbildung absolviert, möchte danach unbedingt Mediator werden. Vielen geht es darum, durch diese Ausbildung ein Kommunikationsverhalten zu erlernen, um mit Mitarbeitern, Kollegen, aber auch mit Familienangehörigen positiv und wertschätzend umgehen zu können und um Konflikte rechtzeitig, nämlich vor der Eskalation, zu erkennen und die dahinterliegenden Interessen zu erfahren. »Hinter jedem Vorwurf steht ein großer Wunsch«, betonen

die Konflikt-Experten und sind sich darüber einig, dass es über Argumente niemals eine für beide Seiten befriedigende Lösung geben kann. Eine Mediationsausbildung kann viele Einsichten bringen und das Zusammenleben erleichtern.

Dr. Christa Zuberbühler, MBA, MPA, MSc von der emca academy technik+wirtschaft gibt einen Überblick über die Voraussetzung einer Mediationsausbildung: »Im Zivilrechts-Mediations-Gesetz wurden die notwendigen Ausbildungsinhalte zum Mediator detailliert festgelegt. Diese Voraussetzungen stellen einen Mindeststandard für jede Mediations-Ausbildung dar.«

Die unterschiedlichen Mediations-Ausbildungen sind daran zu bemessen, ob sie diese Mindestanforderungen nur gerade eben erfüllen oder den Studierenden eine umfassende und abgerundete Basis für ihre zukünftige Arbeit bieten und sie optimal darauf vorbereiten. Christa Zuberbühler: »Dabei geht es insbesondere um die Qualität der anwendungsorientierten und berufseinführenden Ausbildung und der verbundenen Reflexion und Supervision. Mediation kann auf eine umfangreiche theoretische Fundierung aufbauen, diese kann man gegebenenfalls im Selbststudium vertiefen. Darüber hinaus ist es jedoch sehr wichtig, bei der Umsetzung und der Auseinandersetzung mit der eigenen Persönlichkeit, den Stärken und Schwächen im Umgang mit Spannungsfeldern, Konflikten und belastenden Situationen, professionell und verantwortlich begleitet zu werden, um zu einem ganz persönlichen Profil zu finden. Neben einer Grundausbildung bieten wir ein vertiefendes akademisches Studium an, das mit der akademischen Graduierung zum European Master of Mediation and Konfliktbearbeitung (MSc) abschließt. Wer Mediation ernsthaft betreiben möchte, sollte auch bei der Wahl der Mediations-Ausbildung die Qualität suchen, sich voll



Wolfgang Vovsik



Michael Tomaschek



Susanne Strobach

und ganz in diese Ausbildung einbringen und hohe Anforderungen nicht scheuen, sondern es als wertvolle Investitionen für die Zukunft begreifen«, erklärt Christa Zuberbühler.

DDr. Patricia Velikay, Mediatorin der ersten Stunde, erklärt die Ausbildungsmöglichkeiten und Ausbildungsarten: »Es gibt am Markt unterschiedliche Ausbildungskonzepte. So bieten z. B. verschiedene Berufsgruppen (Rechtsanwälte/Psychotherapeuten/Unternehmensberater ...) eigene, nur für Vertreter ihrer Berufsgruppe zugängliche Ausbildungen an. Die meisten anderen Anbieter sind zwar offen für Teilnehmer aus allen Herkunftsberufen, es werden aber einzelne Module – je nach Herkunftsberuf unterschiedlich – nicht von allen Teilnehmern besucht, bzw. müssen zugekauft werden.«

Mag. Peter Schütz, MSc vom ÖTZ-NLP&NLPt erklärt es genau: »Gesetzlich gesehen gibt es nur die Ausbildung in Zivilrechtsmediation mit 365 Stunden mit drei verschiedenen Zugangsverkürzungen.

Je nach Grundberuf, d. h. ein klinischer Psychologe, Psychotherapeut, Rechtsanwalt, Wirtschaftstreuhänder, Sozialarbeiter usw. muss nur 220 bis 228 Stunden machen. Das ist genau im Gesetz geregelt. Eingetragene Mediatoren, die auch Unternehmensberater mit aufrechtem Gewerbeschein sind, können die Eintragung zum Wirtschaftsmediator erhalten.«

Vor Ausbildungsbeginn ist zu klären, wer eine Mediationsausbildung anstreben sollte und welche Voraussetzungen gegeben sein müssen. Mag. Wolfgang Vovsik, Geschäftsführer des MIT (Institut für Mediation, Identitätentwicklung und Training) erklärt: »Für Personen, denen eine gewaltlose Beendigung von Konflikten am Herzen liegt, die den Wunsch in sich tragen, sich auf Menschen einzulassen, unabhängig von der gesellschaftlichen Stellung, und die an einer persönlichen Weiterentwicklung interessiert sind, ist eine Ausbildung sicher passend.«

Patricia Velikay ergänzt: Auch für »jede Person, die sich bei der eigenen Konflikt-

bewältigung professionalisieren möchte und eine allgemeine Konfliktkompetenz erwerben möchte. Besonders zu empfehlen ist diese Ausbildung auch für Trainer, Berater, Sozialarbeiter, Betriebsräte und Coachinganbieter.«

Und über die Voraussetzungen führt Günther Sigl, MAS (Stratos Institut) aus: »Für unsere Ausbildungen ist eine abgeschlossene Berufsausbildung bzw. ein abgeschlossenes Studium notwendig. Wichtig ist auch die Bereitschaft, dass das Thema Konflikt für zwei Jahre (so lange dauert die Ausbildung) eine bedeutende Rolle im beruflichen und privaten Leben einnehmen darf.«

»Zugangsvoraussetzungen im üblichen Sinne gibt es hierbei nicht«, sagt Peter Schütz und erklärt weiter, dass »gemäß § 9 Zivilrechts-Mediations-Gesetz folgende Voraussetzungen für die Eintragung in diese Liste der Mediatoren und somit für die Berufsausübung nachgewiesen werden müssen:

1. vollendetes 28. Lebensjahr
2. fachliche Qualifikation
3. Vertrauenswürdigkeit (Leumundszeugnis) und Eigenberechtigung (nicht besachwaltert)
4. Abschluss einer Haftpflichtversicherung nach § 19 ZivMediatG.«

»Die Fähigkeit, Empathie zu entwickeln verbunden mit einer bestimmten Klarheit über sich selbst«, sieht Wolfgang Vovsik als eine wichtige Voraussetzung an, ferner »die Bereitschaft, sich auf ungewöhnliche Prozesse einzulassen sowie Freude an der Arbeit mit Menschen.«

Bitte senden Sie mir unverbindlich das Detailprogramm zu:  
 Titel, Vor- und Nachname:  
 Firma, Funktion:  
 Adresse:  
 Telefon:  
 E-Mail:  
 Business Circle, Andreasg. 6, 1070 Wien  
 Karni Neubauer, Tel.: 01/522 58 20-27  
 Fax: 01/522 58 20-18  
 E-Mail: [neubauer@businesscircle.at](mailto:neubauer@businesscircle.at)

**BUSINESS  
CIRCLE**  
Konferenzen und Seminare

ERFOLG  
STECKT  
ANI!

Business Circle, Österreichs größtes Konferenzunternehmen präsentiert:

## Professionelles Human Resource Management

### 10. Zertifizierter Praxis-Lehrgang

Fundierte 6-tägige HR-Ausbildung für MitarbeiterInnen im Personalbereich und Führungskräfte  
 20.-22. Oktober & 17.-19. November 2008, Wien



Die wichtigsten HR-Themen aus der Praxis vermittelt durch Österreichs beste HR-ExpertInnen unter der fachlichen Leitung von

**Sören Buschmann, Strametz & Partner**

Mag. Michael Tomaschek von der Europäischen Ausbildungsakademie über die Voraussetzungen und über die Seriosität der Ausbilder: »Seriöse Ausbildungseinrichtungen sollten vorab Nachweise über Kommunikations- und Reflexionskompetenzen einfordern, ebenso ist ein gewisses Maß an Selbsterfahrung und Bearbeitung eigener Konfliktthemen verpflichtend. Darüber hinaus sind Moderationstechniken und psychologische Grundkenntnisse sicherlich von Vorteil.«

Christa Zuberbühler erklärt, wer eine Ausbildung machen sollte: »Jeder Mensch, der von seiner Persönlichkeitsstruktur dafür geeignet ist und in Wirtschaft, Gesellschaft, Technik, Verwaltung, Politik etc. eine verantwortungsvolle Position übernehmen möchte – kurz jede Führungskraft – und hierzu zähle ich auch jeden Lehrenden auf allen Stufen der Ausbildung. Führungskraft ist in meinen Augen jeder, der andere anleitet, beeinflusst und motivieren soll, im Team verantwortungsvolle Arbeit zu leisten. In diese umfassende Definition fallen auch Ärzte, Steuerberater, Ziviltechniker, Rechtsanwälte, Richter, Berufe der Gesundheit und Krankenpflege und Betreuung, Menschen, die in Politik und Verwaltung gute Arbeit leisten wollen, Kreativ-Schaffende, kurz gesagt einfach jeder, der mit anderen zusammenarbeiten muss und will, um durch seine Arbeit etwas zu erreichen, etwas zu bewirken. All diese Menschen müssen unterschiedliche Positionen zu einem gemeinsamen Ziel führen und dabei Konfliktpotenzial überwinden, wozu eine Mediationsausbildung das beste Instrumentarium liefert.«

## Berufschancen

Wie schon eingangs erwähnt absolvieren viele eine Mediationsausbildung, auch wenn sie tatsächlich gar nicht als Mediator arbeiten wollen. So bemerken die Anbieter der Ausbildung immer mehr HR-Verantwortliche unter ihren Teilnehmern und natürlich auch Trainer und Coachs sowie Projektmanager, Führungskräfte, Unternehmensberater, Beratersverkäufer. Schütz: »Für Manager und Führungskräfte gilt diese Ausbildung auch als Zusatzqualifikation für die Karriere und ist nach Aussagen vieler ein gutes »Managementtraining.«

Christa Zuberbühler: »Mediation als Zusatzqualifikation – also in Ergänzung zu

den unterschiedlichsten fachlichen Fähigkeiten – ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor im heutigen Berufsleben. Mediation als »Stand-alone-Beruf« sehe ich nicht. Für die Durchführung eines professionellen Mediationsverfahrens muss der neutrale Vermittler immer auch fachlich fundiert sein in dem Bereich, in dem sich die Mediation abspielt. Diese Erkenntnis spiegelt sich im allgemeinen Trend wieder, Mediation als

Zusatzqualifikation zu den unterschiedlichsten Basisberufen zu erwerben.«

Wolfgang Vovsik sieht die Berufschancen eines Mediators so: »Die Berufschancen sind so gut wie bei anderen persönlichen Dienstleistern, etwa den Coachs, Rechtsanwälten, Trainern, Therapeuten. Besonders gefragt sind Mediatoren mit hohen persönlichen Kompetenzen, in welchen Bereichen ist letztendlich egal. Der Ein-

## Mediation *kompakt!*

Sie möchten die wichtigsten Werkzeuge der Mediation kennen und anwenden lernen, aber keine komplette Mediationsausbildung absolvieren? Dann ist dieser Kurzlehrgang genau richtig für Sie! Drei Seminare (Fr-So) zu je 20 Ausbildungseinheiten. Seminarort: Wien • Beginn: Oktober 2008 • €1134,-

Arge Lösungsorientiertes Konfliktmanagement  
[www.mediation.as](http://www.mediation.as)

## A. Schütz & Co - ÖTZ-NLP&NLPt

Sie finden uns in  
Halle Y, Stand: R.01!

www.schuetz.at



### NLP-Business-Einführungsseminar

NLP-Grundlagen für Coaching, Mediation und Verkauf

### Das 8-Minuten-Personalinterview

Menschenkenntnis für Recruiter und Manager

### Wirtschaftsmediation

Lösung (inner-)betrieblicher Konflikte

### MSc für Coaching & Personalentwicklung

### MSc für Coaching und Mediation

postgraduale Weiterbildung mit Universitätsabschluss

A. Schütz & Co  
NLP-Unternehmensberatung  
Widerhofergasse 4  
A-1090 Wien  
tel. +43-1/317 47 02  
fax +43-1/317 47 02-22  
e-mail: [nlp@schuetz.at](mailto:nlp@schuetz.at)

In Zusammenarbeit mit  
[www.nlpzentrum.at](http://www.nlpzentrum.at)



## die 1. adresse für ihre aus- und weiterbildung!

education  
mediation & conflict management  
management development  
marketing  
coaching  
consulting  
art

fordern sie das programm an  
für den „european master of  
science (MSc) in mediation  
und conflict management“



**emca**<sup>®</sup>  
academy  
technik + wirtschaft

+43 (0) 2256 65800

[office@emca-ac.at](mailto:office@emca-ac.at) · [www.emca-ac.at](http://www.emca-ac.at)

human assets



**Nicht jede Entwicklung ist möglich,  
aber Möglichkeiten schaffen Entwicklung**  
human assets - wir entdecken Möglichkeiten

Management- und Organisationsberatung  
[www.humanassets.at](http://www.humanassets.at)

satzbereich reicht von betriebsintern über Arbeitsgerichtsprozesse oder Mediation in Orchestern.«

Und Peter Schütz erklärt die Berufschancen ganz pragmatisch: »Wenn jemand fachlich und menschlich okay ist, Kontakte herstellen kann und Geduld hat, sehen die Berufschancen gut aus. Wenn jemand sich durch die Ausbildung durchschummelt, ungeduldig ist und soziale Interaktion nicht versteht und/oder nicht aushält – schlecht. Unsere Absolventen möchten die Ausbildung primär in ihrem Stammbereich einsetzen. Es gibt auch einen Personenkreis, der zusätzlich sein Leistungsspektrum erweitern möchte, wie z. B. Rechtsanwälte und Unternehmensberater. Es ist wichtig zu wissen, dass von ca. 45 Anbietern nur wenige berechtigt sind, einen MSC in Mediation zu verleihen.«

Günter Sigl: »Wir stellen immer wieder durch Rückmeldungen fest, dass Menschen, die eine solche Ausbildung gemacht haben, in ihrem Arbeitsumfeld einen ausgesprochen konfliktpräventiven Einfluss ausüben.« »Nur ein Teil der Absolventen übt die Mediation beruflich aus, Mediationsmethoden sind jedoch in allen beruflichen Kontexten sehr hilfreich, um sicherer und souveräner mit schwierigen und heiklen Situationen umgehen zu können«, erklärt Michael Tomaschek und bestätigt damit den allgemeinen Trend.

## Aus dem Mediatoren-Alltag

Christa Zuberbühler über die Anwendungsfelder: »Die erfolgreichen Anwendungsbe-

reiche sind ein breites Feld: Auflösung von Mobbing-Fällen, Regelung von Partnerschaftskonflikten, begleitende Betreuung von Fusionen und Kooperationen, strittige Genehmigungsverfahren und Vermeidung von Rechtsstreitigkeiten mit den unterschiedlichsten Inhalten.«

Peter Schütz berichtet über ein paar brisante Fälle: »In einem Spital gibt es eine Auseinandersetzung zwischen Primarius und Oberarzt. Durch die von beiden akzeptierte Mediation wird rasch klar, welche Auffassungsunterschiede, Wünsche und Missverständnisse vorliegen. Der Konflikt kann gut ausgeräumt werden.

Eine Firma hat mit einem Lieferanten massive Auseinandersetzungen über eine Auftragsabwicklung, bezieht aber viele weitere Lieferungen von diesem Lieferanten. Beide sind wirtschaftlich stark verknüpft. Durch die Mediation kommt es zu einer für beide Teile akzeptablen Lösung, die rascher, besser und günstiger ist als fünf Jahre auf ein zivilrechtliches OGH-Urteil zu warten.«

Wolfgang Vovsik beschreibt die Mediation einer AG: »Der Unternehmensplan war

super, die Gesellschaft schnell gegründet. Die Kunden standen Schlange, das erste Geschäftsjahr ein Bombenerfolg. Übersehen wurde, dass in den Gesellschaftsstatuten die Bombe tickte. Sie detonierte bei der ersten Hauptversammlung. Aufgrund eines Satzungsfehlers waren plötzlich statt nur wenigen Stammaktionären alle Aktionäre stimmberechtigt. Die Tagesordnung konnte nicht umgesetzt werden, der Vorstand zerstritt sich, der Aufsichtsrat hatte unvorhergesehene Haftungsprobleme, und eine Sonderprüfung der AG wurde beantragt. Das zweite Geschäftsjahr war von Gerichtsterminen gekennzeichnet. Nach drei Jahren waren zwei Gerichtsprozesse in der zweiten Instanz, ein Gerichtsprozess wurde vom OGH an die erste Instanz zurückverwiesen. Die Kosten hatten bereits eine beträchtliche Höhe jenseits von 60.000,- € erreicht, als sich die Beteiligten für die Mediation entschieden.

Die Kooperationsbereitschaft der Streitparteien herzustellen war der erste Akt. Die juristischen Voraussetzungen, um die Gerichtsprozesse ruhen zu lassen und die Nachteile abzusichern, wurden in Einzelgesprächen

## Verein forum wirtschaftsmediation: Mediationsguide

Mit der Devise »Einigung ist planbar« wendet sich das Forum Wirtschaftsmediation an Wirtschaftstreibende (Unternehmer, Führungskräfte, Personal- und Ausbildungsverantwortliche), die es mit Konflikten oder auch nur mit unterschiedlichen Interessen und Meinungen zu tun haben, und lädt sie ein, die Lösung selbst in die Hand zu nehmen und strategisch vorzugehen. All jenen, denen Mediation noch nicht vertraut ist, bietet der Mediationsguide eine kurze Erläuterung, der das Wesen der Mediation als eine selbstbestimmte Konfliktlösungsmöglichkeit beschreibt.

Primär soll der Guide Mediationswilligen einen guten Start ermöglichen, indem zunächst über Wunsch eines Konfliktpartners die Bereitschaft des anderen Konfliktpartners für eine Mediation erkundet und Einvernehmen hergestellt wird. Danach bietet das Forum Unterstützung bei der Suche nach einem geeigneten Mediator bzw. Mediatorenteam an. Weiters stellt das Forum optional auch eine Rahmenbegleitung des Mediationsverfahrens zur Verfügung. Alle Mediatoren des Forums sind nach dem Zivilmediationsgesetz in die vom Bundesministerium für Justiz geführte Liste eingetragen und haben sich alle freiwillig den vom österreichischen Netzwerk Mediation im Jahre 2005 herausgegebenen Ethikrichtlinien unterworfen.

Die Mediationsordnung orientiert sich an gewichtigen Vorbildern. Einerseits an den seit 2001 in Kraft stehenden ICC-ADR Rules der International Chamber of Commerce, andererseits an der Mediationsordnung des Europäischen Institutes für Konfliktmanagement e.V. EUCON in München und »the CPR Mediation Procedure« des International Institute for Conflict Prevention & Resolution in England.

Das Forum ist die erste österreichische Mediatorenvereinigung, die mit ihrem Guide für Österreich ein derartiges Angebot stellt.

[www.wirtschaftsmediation.at](http://www.wirtschaftsmediation.at)

mit den Beteiligten samt Anwälten im zweiten Akt geklärt.

Im dritten Akt war eine Kreativphase mit Outdoorelementen notwendig, um die vielen Besprechungs- und Regelungspunkte zu thematisieren, bis die Interessen und die dahinter liegenden Bedürfnisse erarbeitet werden konnten. Nach drei Monaten (zwischen den Mediationssitzungen wurden bereits einzelne Vereinbarungen auf ihre Praxistauglichkeit geprüft) war die Endvereinbarung fertig. Die direkten Kosten im Vergleich betragen ca. 15 % der bisherigen Kosten.«

Michael Tomaschek bringt ein klassisches Beispiel aus dem Beratungsalltag in der Generationen-Übergabe eines mittelständischen Produktionsunternehmens: »Der Vater räumt dem älteren Sohn in der Geschäftsführung keine weiträumigen Rechte und Entscheidungsräume ein, da er ihm diese noch nicht vollständige abtreten will. Außerdem befürchtet er, dass der Sohn überfordert ist und er selbst seinen Einfluss auf strategische Entscheidungen einbüßen könnte. Der Sohn sieht sich dadurch behindert und befürchtet, dass sich das Verhalten seines Vaters negativ auf die Mitarbeiter und auch auf die wirtschaftliche Entwicklung auswirkt. Bedingt durch diese unterschiedlichen Sichtweisen entstehen Spannungen, die sich zu einem massiven Konflikt steigern und dazu führen, dass bereits Anwälte eingeschaltet werden, um die Kompetenzbereiche zu klären. Ein Mediator wird miteinbezogen und er kann die weitere Eskalation verhindern, weil unterschiedlichen Bedürfnisse und Erwartungen erstmals offen angesprochen werden und Forderungen Schritt für Schritt geklärt werden. Schlussendlich kommen die beiden durch den Mediator zu einer sachlichen Einigung, die sich in einem Kontrakt der stufenweisen Übergabe manifestiert.«

## Streit und Konflikt

»Zunächst ist ein Konflikt nicht mit einem Streit gleichzusetzen – einen Streit sollte man möglichst rasch unterbrechen – sofern die Streitenden dies akzeptieren. Für ein eventuell notwendiges Konfliktgespräch ist Ruhe und Kooperationsbereitschaft der Konfliktparteien erforderlich, Bedingungen, die in einer akuten Auseinandersetzung meist nicht gegeben sind«, sagt Susanne Strobach, MSc (Gesellschafterin der

ARGE Lösungsorientiertes Konfliktmanagement, Lehrmediatorin, Universitätslektorin für Sozialkompetenzen für Mediatoren am Institut für Rechtsvergleichung der Universität Wien). »Einen Konflikt kann man nicht aus einem Streit heraus bearbeiten, dafür ist das Aktivierungsniveau der Beteiligten viel zu hoch! Zunächst gilt es also zu verhindern, dass die Situation weiter eskaliert und es zu weiteren Verletzungen kommt. Das Unterbrechen eines Streits darf aber nicht aus einer inneren Haltung der abwertenden Überlegenheit heraus erfolgen (»Geh, seid doch net so kindisch!«) sondern mit respektvoller Neugier (»Ich sehe, ihr seid beide ziemlich wütend, wozu geht es denn?«). Der Streitschlichter versucht dann, den Grund für den Ärger der beiden Streithähne herauszufinden und ohne Wertung(!) zu paraphrasieren (»Wenn ich dich recht verstanden habe, Monika, bist

du verärgert, weil Georg aus deiner Sicht zu wenig Arbeit bei der Vorbereitung der Präsentation investiert hat. Du Georg, hast das Gefühl, jetzt den Sündenbock darstellen zu müssen, nachdem das Geschäft geplatzt ist.«). Wichtig ist es, den Beteiligten zu vermitteln, dass beide einen guten Grund für ihre Emotionen haben, und die Angelegenheit geklärt werden sollte – zu einem Termin, der am besten gleich festgesetzt wird«, erklärt die Buchautorin und Trainerin Susanne Strobach und bringt ein Beispiel: Der Vermittler kann folgende Fragen stellen und beantworten:

- Um welche Art Konflikt handelt es sich und wie weit ist er bereits fortgeschritten?

In manchen Fällen ist eine konsensuelle Konfliktlösung nicht möglich oder sinnvoll – dann sind die Alternativen zu einer Mediation in Betracht zu ziehen.



Institut für Mediation,  
Identitätsentwicklung und Training

## EFFEKTIVE KONFLIKTREGELUNG MIT STIL Machen Sie Ihren Master als MediatorIn

Neue Herausforderungen bei Konflikten in Wirtschaft und Familie erfordern Experten mit neuen Ideen. Als MediatorIn regeln Sie Konflikte innovativ, dynamisch und empathisch. Eine Mediationsausbildung am MIT Linz in der Dauer von 3 Semestern bietet dazu die beste Qualifikation.

Nach Abschluss der Ausbildung werden Sie in die öffentliche Liste der Mediatoren beim Bundesministerium für Justiz eingetragen und können damit Mediation nach dem Zivilrechtsmediationsgesetz anbieten.

Nach Abschluss der Mediationsausbildung können Sie in weiteren 2 Semestern zum MSc (Master of Science in Mediation and Conflictmanagement) graduieren und so ihre akademische Zusatzqualifikation auf höchstem Niveau erwerben.

Unser nächster Lehrgang beginnt im November 2008.  
Wir sind auch bei den Kosten unschlagbar.

Bei € 4.390,00 für die Mediationsausbildung können Sie auch noch die Förderungen durch das Bildungskonto des Landes OÖ in Anspruch nehmen.

Informieren Sie sich:  
Institut MIT Mediation Identitätsentwicklung Training  
www.mit-linz.at  
Tel. 0732/712222  
mail: office@mit-linz.at

- Wie sieht es mit meiner Unparteilichkeit (Äquidistanz) aus? Ist mir eine Konfliktpartei sympathischer als die andere?

Schafft man es nicht, einigermaßen Verständnis für beide Standpunkte aufzubringen, besteht die Gefahr, sich eine Konfliktpartei zum Gegner zu machen und das Problem noch zu vergrößern.

Susanne Strobach: »Neutral bleibt man am besten, wenn man sich klar machen kann, dass alle Beteiligten am Beginn eines Konfliktes gute Gründe für ihr Verhalten haben. Konflikte führen oft dazu, dass Menschen sich zu Zerrbildern ihrer selbst entwickeln. Wenn Sie eine Konfliktpartei nicht verstehen können, besitzen Sie meist noch zu wenige Informationen über sie!«

In einem mediierten Konfliktgespräch geht es zunächst darum, den Beteiligten das Gefühl zu geben, dass sie die Sicherheit haben, alles vorzubringen, was ihnen wichtig ist. Es gibt aber Regeln, deren Einhaltung ein sinnvolles Gespräch erst möglich macht: den anderen nicht unterbrechen, keine Untergriffe oder Kränkungen, transparenter Umgang mit Informationen. Es ist von entscheidender Bedeutung, dass die Gesprächspartner diesen Regeln zustimmen. Nur dann kann der Mediator auch auf deren Einhaltung bestehen, wenn es zu Blockaden oder Regelverletzungen kommt.

Susanne Strobach: »Ziel des Gesprächs ist, die Hintergründe des Konfliktes zu er-

hellen, Unsicherheit zu reduzieren, Verständnis für die eigenen Wünsche und Bedürfnisse und die des anderen herzustellen und ein gemeinsames Ziel zu finden. Woran würden die Konfliktpartner erkennen, dass sie der Lösung des Konfliktes ein Stück näher gekommen sind? Welche Optionen und Zugeständnisse sind vorhanden bzw. möglich? Wo gibt es bereits Gemeinsamkeiten? Wie kann aus dem ›Gegeneinander‹ eine gemeinsame Suche nach einer Lösung werden? Kann man aus dem Konflikt Elemente herauslösen, für die sich leichter ein Ergebnis finden lässt? Aus dem Konflikt wird so im Idealfall eine moderierte Verhandlung, in der sich der Vermittler auf das Strukturieren des Kommunikationsprozesses beschränkt und zurückhaltend agiert, was den Inhalt betrifft. Jede Vereinbarung sollte das Ergebnis harter Arbeit der Konfliktparteien sein, nur der Konsens bewirkt Nachhaltigkeit.«



## TU-WIFI-College Industrial Engineering Universitätslehrgang

### Bringen Sie sich in Position – übernehmen Sie eine Schlüsselfunktion

#### Inhalte

- Kommunikationsmanagement
- Produktentwicklung
- Produktionsmanagement
- Qualitätsmanagement
- Informationsmanagement
- Produktivitätsmanagement
- Controlling
- Prozessmanagement

#### Dauer

4 Semester, berufsbegleitend

#### Abschluss

Akademische/r Industrial Engineer

#### Programmstart

10. 10. 2008 – WIFI Oberösterreich

24. 10. 2008 – WIFI Salzburg

28. 10. 2008 – WIFI Vorarlberg

#### Wirtschaftskammer Österreich WIFI Österreich

Wiedner Hauptstraße 63, 1045 Wien  
T +43 (0)5 90900-3114  
E lukas.bergmann@wko.at  
www.wifi.at/tu\_wifi\_college

#### Technische Universität Wien Continuing Education Center

Operngasse 11/017, 1040 Wien  
T +43 (0)1 58801-41780  
E lassmann@cec.tuwien.ac.at  
http://cec.tuwien.ac.at/tu\_wifi\_college

## Wohin geht der Trend

Wolfgang Vovsik erkennt keinen aktuellen Trend zur Mediation: »Ich bin kein Trendforscher und glaube nicht, dass meine persönliche Einschätzung einen Trend erkennen lässt. Mediation ist immer nur so gut wie der Mediator selbst, daher gibt es für mich keinen Trend zur Mediation, sondern – wenn schon – einen Trend zu Menschen, die authentisch und allparteilich in Konflikten sein können.«

Schütz: »Zunehmend sehe ich einen Trend mehr zu Konfliktregelungen vor Gerichtsverfahren bzw. als Prävention eines Gerichtsverfahrens, sei es Zivil-, Handels-, Arbeits- oder Sozialgericht – auch im Überschneidungspunkt von Wirtschaftsmediation und manchen Teamcoachings.«

»Mediation ist ›in‹«, ist Christa Zuberbühler überzeugt, »und das ist gut so, weil es in unserer heutigen komplexen Gesellschaft wichtig ist, eine erfolgreiche Konfliktbearbeitungsstrategie im öffentlichen Bewusstsein zu verankern, das Bewusstsein für die Bedeutung effizienter Konfliktprävention zu verstärken und Mediation als Methode weiterzuentwickeln.«

Um dieses Ziel zu erreichen hat sich in Österreich der erste internationale Dachverband für Wirtschaftsmediation und Konfliktbearbeitung (www.icbm.at) formiert und prototypiert eine gemeinsame Zusammenarbeit der Mediatoren mit den Verantwortlichen

aus Wirtschaft, Technik, Verwaltung und Politik auf die genannten Ziele hin.

»Vor allem in der Umweltmediation gibt es ein breites Betätigungsfeld, da die meisten größeren Projekte mit steigender Komplexität einhergehen, bedingt durch mehrere Investoren, Interessensgruppen und Betroffene. Auch im politischen Bereich steigen der Grad an Konflikten und der Bedarf an professioneller Begleitung im Rahmen von Verhandlungen, Koalitionsbildungen und internationalen Partnerschaften. Auch im Zuge der Globalisierung wird eine

strukturelle Prozessbegleitung für interkulturelle Projekte und Unternehmenskooperationen immer mehr gefragt«, erklärt Michael Tomaschek.

### Schlusswort

Ausgebildete in Sachen Mediation haben ein breites Betätigungsfeld, denn eines ist sicher: Konflikte und Streitereien, Unstimmigkeiten und Missverständnisse wird es immer geben, solange es Men-

schen gibt. Und das ist auch irgendwie gut so. Wäre das langweilig, wenn wir uns alle immer nur gut vertragen würden! Wir könnten nicht an unseren Herausforderungen wachsen, uns nicht entwickeln und würden nichts dazulernen. Jeder Konflikt birgt die Chance in sich, sein Leben, seine Vorgehensweise zu überdenken und in andere, neue Bahnen zu lenken. Und wer weiß schon, was man da noch alles entdecken wird. In diesem Sinne sollten wir wirklich sagen: Dem Konflikt sei Dank! □

### Info

www.ausbildungsakademie.com  
 www.bildungsmanagement.at  
 www.bmj.gv.at  
 www.emca-ac.at  
 www.incite.at  
 www.mediation.as  
 www.mediator.co.at/ausbildungsordnung  
 www.mit-linz.at  
 www.nlpzentrum.at  
 www.oebm.at  
 www.schuetz.at/wimed  
 www.stratos.at  
 www.susannestrobach.at  
 www.trialogis.at  
 www.wirtschaftsmmediation.cc

### Literatur

Zuberbühler Christa: WirtschaftsMediation, durch Konsens zum Erfolg.  
 Orell Füssli,  
 ISBN: 978-3280050804

Hösl Gerhard: Mediation – die erfolgreiche Konfliktlösung: Grundlagen und praktische Anwendung. Kösel,  
 ISBN: 978-3466305926

Oboth Monika, Seils Gabriele: Mediation in Teams und Gruppen: Praxis- und Methodenhandbuch. Konfliktklärung in Gruppen. Junfermann,  
 ISBN: 978-3873875968

Ponschab Reiner, Schweizer Adrian: Die Streitzeit ist vorbei. Wie Sie mit Wirtschaftsmediation schnell, effizient & kostengünstig Konflikte lösen!  
 Junfermann,  
 ISBN: 978-3873875869

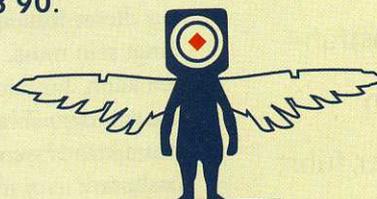
**intellektmedia**  
 Verkaufstraining und Coaching

## Steigern Sie Ihren Umsatz um bis zu 200%.

Mit Verkaufstrainings, Meetings und Trainings von Intellekt Media Akademie steigern Unternehmen dauerhaft den Umsatz um bis zu 200%.  
 Rufen Sie mich noch heute an:  
**+43-720/720 58 90.**



Mirko Prusac  
 Managing Director



**200%**

Intellekt Media ist Österreichs führender Spezialist für firmeninterne Verkaufstrainings.

### Vertrauen Sie dem Besten.

*Vielen Dank und Gratulation an Mirko Prusac und sein Team. Unser Umsatz steigt kontinuierlich. Das Beste, dass ich je zu Thema Verkaufs-Coaching erlebt habe.* Michael Richter, CEO Hypo Versicherung

### Mehr als 200%.

*Intellekt Media macht das beste Verkaufstraining, das ich kenne. Wir haben unseren Umsatz um mehr als das Doppelte gesteigert.* Friedrich Geist, Geschäftsführer EPM Rumänien

### Optimale Steigerung.

*Intellekt Media hat unseren Verkauf zu einer Hochleistungsorganisation getrimmt.* Anita Lafer, Geschäftsführerin Great Lengths

www.intellektmedia.at