

**Stephan Proksch**

# **Konfliktmanagement im Unternehmen**

**Mediation und andere Methoden für  
Konflikt- und Kooperationsmanagement  
am Arbeitsplatz**

**2., überab. u. erw. Auflage**

 **Springer Gabler**

# Inhaltsverzeichnis

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

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

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

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

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