

# **Mediation als Konfliktregelungs- potential auf Gemeindeebene**

**Der Versuch eines Angebotes  
in der kleinsten Gemeinde  
Oberösterreichs,  
der Gemeinde RUTZENHAM**

## **DIPLOMARBEIT**

**Von Christian A. AICHMAYR,  
Bach 20, Gemeinde Rutzenham, 4690 Schwanenstadt  
Tel. 07673/6100 bzw. 0664/3601595,  
e-Mail: [christian@aichmayr.com](mailto:christian@aichmayr.com)**

**Zum Ausbildungslehrgang MEDIATION  
Linz 2003/2004**

**beim Institut MIT  
(= Mediation, Identitätsentwicklung, Training oder auch  
Mediation klassisch, Innersystemische Mediation,  
Transfer Mediation),  
Hauptstraße 44, 4040 Linz,  
Geschäftsführer und Lehrgangleiter: Mag. Wolfgang  
VOVSIK, Tel.0732/712222, Fax 0732/7122224,  
e-Mail [office@mit-linz.at](mailto:office@mit-linz.at), Internet [www.mit-linz.at](http://www.mit-linz.at)**

**„Jenseits von richtig und falsch liegt ein Ort. Dort  
treffen wir uns.“ Rumi, Sufi-Poet**

## **INHALTSVERZEICHNIS**

|                                                                                  |    |
|----------------------------------------------------------------------------------|----|
| 0. PROLOG                                                                        | 3  |
| 1. DIE GEMEINDE RUTZENHAM                                                        | 4  |
| 1.1. Meine persönliche Situation / Position in Rutzenham                         | 6  |
| 1.2. Gemeinderatswahl 2003                                                       | 8  |
| 2. KONFLIKTE                                                                     | 10 |
| 2.1. Veränderung im Wahrnehmen, Vorstellen und Denken                            | 11 |
| 2.2. Veränderung im Gefühlsleben                                                 | 12 |
| 2.3. Veränderung im Willensleben                                                 | 12 |
| 2.4. Ärgern statt Differenzieren                                                 | 13 |
| 2.5. Zusammenfassung - Definition: Was ist ein Konflikt?                         | 13 |
| 3. HEISSE KONFLIKTE - KALTE KONFLIKTE                                            | 14 |
| 3.1. Heiße Konflikte                                                             | 14 |
| 3.2. Kalte Konflikte                                                             | 15 |
| 4. DIE 9 ESKALATIONSSTUFEN VON KONFLIKTEN                                        | 15 |
| 5. FRAGEBOGEN - KONFLIKTSTILE                                                    | 17 |
| 5.1. Auswertung des Fragebogens                                                  | 20 |
| 5.2. Einordnung der Ergebnisse des Fragebogens                                   | 21 |
| 5.3. Interpretationen zum Fragebogen                                             | 22 |
| 5.3.1. Vermeiden, unter den Teppich kehren                                       | 24 |
| 5.3.2. Nachgeben, sich unterordnen, beschwichtigen                               | 25 |
| 5.3.3. Durchsetzen, erzwingen                                                    | 26 |
| 5.3.4. Kompromiss aushandeln, verhandeln                                         | 28 |
| 5.3.5. Integrieren, konfrontieren                                                | 29 |
| 5.4. Konfliktdiagnose                                                            | 30 |
| 5.5. Hindernisse bei der Entwicklung neuer Möglichkeiten                         | 32 |
| 5.6. Positive Funktionen von Konflikten                                          | 32 |
| 5.7. Kennzeichen der konfliktfähigen und der konfliktunfähigen<br>Persönlichkeit | 33 |
| 5.8. Resümee zu Konflikten                                                       | 35 |
| 6. GEWALTFREIE KOMMUNIKATION                                                     | 35 |
| 7. MEDIATION                                                                     | 37 |
| 7.1. Definition der Mediation                                                    | 38 |
| 7.2. Hauptbereiche der Mediation                                                 | 40 |
| 7.2.1. Familienmediation                                                         | 40 |
| 7.2.2. Schulmediation                                                            | 40 |
| 7.2.3. Wirtschaftsmediation                                                      | 40 |

|                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------|----|
| 7.2.4. Umweltmediation                                           | 41 |
| 7.2.4.1. Planungsmodelle und Umweltmediation                     | 41 |
| 7.2.4.2. Rahmenbedingungen für die Umweltmediation               | 42 |
| 7.3. Mediation und Gericht                                       | 43 |
| 7.4. Die ständigen Ebenen der Mediation                          | 43 |
| 7.5. Inhalts- und Prozessebene                                   | 44 |
| 7.6. Position und Interesse                                      | 45 |
| 7.7. Die Rolle des Mediators / der Mediatorin                    | 45 |
| 7.8. Allparteilichkeit                                           | 46 |
| 7.9. Setting                                                     | 47 |
| 7.10. Grundlagen                                                 | 47 |
| 7.11. Voraussetzungen der Klienten                               | 48 |
| 7.12. Erfolgsfaktoren                                            | 48 |
| 7.13. Struktur oder Phasen eines Mediationsverfahrens            | 49 |
| 7.13.1. Die prämediative Phase                                   | 49 |
| 7.13.2. Die mediative Phase                                      | 50 |
| 7.13.2.1. 1. Stufe / Regelungspunkte                             | 50 |
| 7.13.2.2. 2. Stufe / Position/Interesse                          | 50 |
| 7.13.2.3. 3. Stufe / Entwickeln und Verhandeln                   | 51 |
| 7.13.2.4. 4. Stufe / Visualisierung der getroffenen Vereinbarung | 51 |
| 7.13.2.5. 5. Stufe / Rechtliche Überprüfung                      | 52 |
| 7.13.3. Die postmediative Phase                                  | 52 |
| 7.14. Reframing / Umwandlung                                     | 52 |
| 7.15. Mediationssysteme                                          | 53 |
| 7.16. Praktische Durchführung der Mediation                      | 53 |
| 8. Gemeinwesen und Mediation                                     | 54 |
| 9. Anhang                                                        | 56 |
| 9.1. Epilog                                                      | 58 |
| 9.2. Literaturverzeichnis                                        | 58 |
| 9.3. Erklärung                                                   | 59 |

## **0. PROLOG**

Wer mit Menschen zu tun hat, hat unweigerlich auch mit Konflikten zu tun. Die vor Ihnen liegende Arbeit ist ein Versuch, auf Gemeindeebene Bewusstsein für Konfliktbearbeitung zu schaffen, wobei es dabei auch darum geht, herauszufinden, welche Konfliktstile die handelnden Gemeinderäte bevorzugen. Dabei sollte nach meiner Intention ein besseres Gefühl für die eigenen Stärken und Schwächen entstehen und andererseits die konkrete Vorstellung wachsen, wie mit Mediation schwierige und kritische Situationen zu bearbeiten und zu lösen sind.

Zum besseren Verständnis gleich eingangs eine Begriffserklärung: „Was ist Mediation eigentlich?“ Mediation ist die Gestaltung eines Prozesses, der darauf ausgerichtet ist, möglichst für alle Betroffenen eines Konfliktes eine gemeinsame Zukunftsperspektive zu entwickeln.

Beim Gemeinderat der Gemeinde Rutzenham bedanke ich mich für die Offenheit, sich im Rahmen dieser Diplomarbeit mit dem Thema Mediation zu befassen und sich auch auf eine persönliche Sensibilisierung in Hinblick auf Konfliktstile, Konfliktregelung sowie Konfliktprophylaxe einzulassen.

Möge meine Arbeit im Sinne des Gemeinwohls entsprechende Früchte tragen.

## 1. DIE GEMEINDE RUTZENHAM

Die Gemeinde Rutzenham ist von der Anzahl der Einwohner die kleinste Gemeinde der 455 Gemeinden von Oberösterreich - bei der Volkszählung im Jahr 2001 zählte man 234 Einwohner. Aber auch von der Fläche her ist sie wohl bei den kleinsten Gemeinden angesiedelt - das Gemeindegebiet umfasst ganze 4,92 km<sup>2</sup>.

Bekannt ist die Gemeinde Rutzenham der Öffentlichkeit vor allem deshalb, weil sie bei Öffentlichen Wahlen in der Regel immer jene Gemeinde ist, in welcher als Erste das Wahlergebnis feststeht - bei einem einzigen Wahlsprenkel (ein Wahllokal im Pfarrheim) und etwa 180 Wahlberechtigten bei Einhaltung der Mindestwahlzeit von 4 Stunden eigentlich kein Wunder, sondern selbstverständlich.

Was sagen nun die offiziellen Daten über die Gemeinde Rutzenham aus:

Dazu kurz ein Blick in den aktuellen OÖ. Amtskalender 2003/04:

- Rutzenham - Gemeindeganzahl: 41733
- Post: 4690 Schwanenstadt, Telefonvorwahl: 07673
- Ortsgemeinde, Politischer Bezirk Vöcklabruck
- Gerichtsbezirk Schwanenstadt (Landesgericht Wels)
- Finanzamt Vöcklabruck
- Vermessungsbezirk Vöcklabruck
- Landtagswahlkreis 3 Hausruckviertel
- Fläche: 4,92 km<sup>2</sup>
- Einwohner: 234
- Häuser/Gebäude: 80
- Katastralgemeinde: Rutzenham
- Standesamt: Schwanenstadt
- Bürgermeister: Josef Fellner (seit 1989 / ÖVP)
- Gemeinderat: ÖVP 6, Bürgerliste Rutzenham 3
- Gemeindeganzschreiber: Herbert Schachinger
- Gemeindeganzschreiberamt: Atzbacher Straße 23, Tel. 2445, (in Verwaltungsgemeinschaft mit den Ortsgemeinden Pitzenberg und Pühret)
- Volksschule Bach, Tel. 2682 (Leitung: Volksschuldirektor Heinz Anschober)
- Kindergarten Bach (Pfarre), Tel. 2732
- Exposituramt Bach (Dekanat und Pfarre Schwanenstadt), Tel. 2734

Gemeinderat der Gemeinde Rutzenham, Periode 2003 - 2009:

- Josef FELLNER, Anzentel 7, ÖVP - Bürgermeister
- Max REITHER, Anzentel 1, ÖVP - Vizebürgermeister, Fraktionsobmann
- Rainer HAID, Bach 22, Bürgerliste - Vorstandsmitglied

- Johann BAUMGARTNER, Bach 36, ÖVP - Gemeinderat
- Christian AICHMAYR, Bach 20, Bürgerliste - Gemeinderat, Fraktionsobmann
- Anton HELMBERGER, Bach 40, ÖVP - Gemeinderat
- Hermann SÖLLINGER, Mühlparz 4, ÖVP - Gemeinderat
- Erich GLÜCK, Bach 26, Bürgerliste - Gemeinderat
- Dipl.-Ing. Andreas HUBER, Rutzenham 8, ÖVP - Gemeinderat

#### Ortschaften und Siedlungsnamen:

- Anzental (Edt), 420 m Seehöhe
- Bach, 422 m Seehöhe
- Bergern, 415 m Seehöhe
- Kirchdorf, 430 m Seehöhe
- Mühlparz, 407 m Seehöhe
- Pichl (hier erfolgt keine Angabe über die Seehöhe - aber Pichl hat nur zwei bewohnte Häuser)
- Rutzenham, 430 m Seehöhe

#### Angrenzende Gemeinden:

- Atzbach, Manning, Oberndorf, Pilsbach, Pitzenberg, Pühret

Eine Novität stellt die politische Situation auf Gemeindeebene dar. Ausgehend vom Jahr 1945 bis hin zur Gemeinderatswahl im Jahr 1979 kandidierte nur die ÖVP, der natürlich dann auch immer alle 9 Gemeinderatsmandate zufielen (in Gemeinden bis zu 400 Einwohnern sind 9 Mandate zu besetzen). An dieser Einzigartigkeit zu kratzen wagte 1979 erstmals und auch einmalig die FPÖ, die dank dieser couragierten Tat prompt mit 1 Mandat belohnt wurde. Nach 6 Jahren war der FPÖ-Mandatar im Jahr 1985 allerdings nicht mehr bereit, erneut gegen die ÖVP-Übermacht anzutreten und stellte sich keiner weiteren Wahl mehr.

Doch es waren bereits neue Zeiten angebrochen: Eine überparteiliche Bürgerliste hatte sich formiert und beschlossen, bei der Gemeinderatswahl 1985 zu kandidieren. War die Kandidatur der FPÖ als etablierte, auch auf Bundes- und Landesebene agierende politische Gruppierung noch als Mitbewerber geduldet worden, verhielt sich das mit den nicht einschätzbaren Unabhängigen etwas anders.

Noch dazu, wo sich der damals bereits langjährige Bürgermeister und Landtagsabgeordnete Josef Baldinger-Humer, der sich in seiner Amtszeit bemüht hatte, Rutzenham zu einem Zentrum, der sich in dieser Region befindlichen Landgemeinden zu machen (Kindergarten, Volksschule, Schwimmbad, Tennisplatz, Schilift etc. weisen noch heute auf die seinerzeit gesetzten Aktivitäten hin), plötzlich mit Anfragen von allen Seiten konfrontiert war, was denn nun in seiner bisher heilen Gemeinde eigentlich wirklich los sei, und ob ihm denn möglicherweise die Kontrolle in seiner Gemeinde entglitten wäre?

Trotz aller möglichen bürokratischer Schikanen und Auflagen, die darauf abzielten, die Kandidatur auf Grund von Verfahrensmängeln zu verhindern, wurden die nötigen Unterlagen von der Bürgerliste letztlich ordnungsgemäß und rechtzeitig eingereicht - zumindest haben es die seinerzeitigen Aktivisten der Bürgerliste von ihren persönlichen Erfahrungen her so wahrgenommen und mir geschildert, dass ihre Kandidatur damals auf wenig Begeisterung seitens der ÖVP stieß. Noch heute ist in Gesprächen und Erzählungen für mich feststellbar, dass in der damaligen Phase persönliche Verletzungen passiert sind, deren Narben immer noch sichtbar sind.

Nachdem im Jahr 1985 die Bürgerliste auf Anhieb 2 Mandate gewann, konnte sie im Jahr 1991 ihren Mandatsstand sogar auf 3 ausbauen und damit nach dem Bürgermeister und Vizebürgermeister die von der ÖVP gestellt wurden, den 3. Platz im Gemeindevorstand besetzen.

Ganz so gut lief es bei der Bürgerliste bei der Gemeinderatswahl im Oktober 1997 dann nicht. In einer Gemeinde, wo auf Grund der Kleinheit eine einzige Stimme schon viel zählt, können Abwesenheiten von Stammwählern am Wahltag schon entscheidend sein. Auch ich selbst beobachtete die Wahl damals aus der Ferne, da ich mich gerade auf einem „Indian-Summer-Urlaub“ in den „New-England“ Staaten Maine, Vermont und New Hampshire befand. Das 3. Mandat ging um wenige Stimmen verloren.

Bei der Gemeinderatswahl im Jahr 2003 wurde der alte Zustand wieder hergestellt: Bei 34 % der Stimmen (52 Stimmen) erreichte die Bürgerliste ihre ehemaligen 3 Mandate wieder, die ÖVP wurde von 101 Rutzenhamern gewählt. Weiters waren 9 ungültige Stimmen zu verzeichnen.

Natürlich hat sich die anfängliche Ablehnung der Bürgerliste inzwischen aufgelöst - sind doch auch die handelnden Personen nach 18 Jahren beinahe völlig ausgewechselt. Lediglich der jetzige Bürgermeister, Josef Fellner, war damals schon als Gemeinderat der ÖVP aktiv - alle anderen 8 Mandatäre waren im damaligen Gemeinderat in der zweiten Hälfte der 80iger Jahre noch nicht vertreten.

Und: Man ist aufeinander angewiesen. Im Mikrokosmos Rutzenham bei 180 Wahlberechtigten ist es nicht einfach, 9 Fixmandatäre samt einigen Ersatzmitgliedern zu finden. Und für eine einzelne Gruppierung schon gar nicht.

So man die Besetzung eines Gemeinderates nicht mehr schaffen würde, könnte das folgenreich sein: Ist ja schon das Gemeindeamt selbst eine Verwaltungsgemeinschaft von drei Gemeinden, d.h. da wird die Gemeinde Rutzenham (234 Einwohner) gemeinsam mit den Gemeinden Pitzenberg (496 Einwohner) und Pühret (574 Einwohner) von drei Bediensteten verwaltet. Das gemeinsame Gemeindeamt befindet sich außerhalb der drei Gemeinden in der Gemeinde Oberndorf.

Von manchen kritischen Stimmen wird so manchmal die Möglichkeit hinterfragt, ob bei bereits so viel vorhandener gemeinsamer Verwaltung es nicht auch in Form des Gemeinderates und auch des Bürgermeisters Sinn machen würde, eine Zusammenlegung/Fusionierung zu forcieren? In Zeiten, wo überall mit Kosten argumentiert wird ... - aber das nur als rein theoretische Möglichkeit, für die ich mich nicht prügeln lassen möchte ...

## **1.1. Meine persönliche Situation / Position in Rutzenham**

Wo ist nun meine Position im Rahmen der Gemeinde Rutzenham? Wie komme ich auf die Idee, meine Diplomarbeit mit der Gemeinwesenarbeit zu verknüpfen?

Im Jahr 1996 bin ich mit meiner langjährigen Lebensgefährtin und inzwischen mit mir verehelichten Partnerin Hannelore in die Gemeinde gezogen. Wir haben uns damals ein Wohnhaus in der Ortschaft Rutzenham (die Gemeinde ist nach dieser Ortschaft benannt) gemietet. Im Jahr 1997 wurde ich von der Bürgerliste angesprochen, ob ich bereit wäre mitzuarbeiten und für den Gemeinderat zu kandidieren. Damit hatte ich eigentlich gerechnet, hatten doch die beiden Gründer der Bürgerliste während meiner Hauptschulzeit in Schwanenstadt, gemeinsam mit mir die Schulbank gedrückt. Nach längerer Überlegung ließ ich mich sozusagen „überzeugen“ und kandidierte dann auf dem Listenplatz 4. Da damals nur die beiden Listenersten der Bürgerliste

den Einzug in den Gemeinderat schafften, war ich die folgenden 6 Jahre lediglich als Ersatzgemeinderatsmitglied insgesamt viermal bei Sitzungen des Gemeinderates im Einsatz - zu wenig, um tatsächlich von Mitgestaltung oder Mitentscheidung sprechen zu können.

Eine Beobachtung habe ich seit unserem Umzug in die Gemeinde Rutzenham gemacht ... und damit komme ich auch schon zum Kern meines Beweggrundes zum Thema dieser Diplomarbeit: Neben den politisch begründeten Konflikten, die großteils aus der Ära der Gründungsphase der Bürgerliste resultieren, gibt es in der Gemeinde Konflikte zwischen den Gemeindegürgern, die zum Teil Generationskonflikte sind, d.h. die eigentliche Ursache der Konflikte liegt möglicherweise 30 Jahre zurück - stellvertretend für die schon längst verstorbenen Eltern übernimmt die nächste Generation den Konflikt und trägt ihn weiter mit sich, um ihn wahrscheinlich eines Tages an seine Kinder weiterzugeben, damit diese Tradition nicht gebrochen wird und weiterhin aufrecht bleibt.

Die Standhaftigkeit, mit der diese Konflikte weiter am Leben erhalten bleiben, fand ich zum Teil schon bewundernswert. Die Energien, die offensichtlich zur Konfliktpflege aufgebracht werden, scheinen von ständiger Quelle gespeist zu werden - fast habe ich den Eindruck, der Konflikt dient als Lebenselixier und ist ein Teil der Sinnggebung. Damit ist natürlich eine eigene Dynamik gegeben, die vieles andere überschattet und so manches Neues nicht zulassen kann. Diese Starrheit und Hartnäckigkeit über Jahrzehnte und Generationen hinweg, haben mich als „jungen“ Gemeindegürger, dem solche Traditionen absolut fremd waren nicht wenig erstaunt und nachdenklich gestimmt.

Es gab auch Erlebnisse, uns als „Verbündete“ anzuwerben. Gut in Erinnerung ist mir die Wortmeldung „Was, den grüßt Du?“ des damals etwa 9jährigen jüngsten Sohnes unseres Nachbarn, der, als er wahrnahm, dass ich den mit seinen Eltern „verfeindeten“ Nachbarn beim Verlassen unseres Wohnhauses mit einem freundlichen Handzeichen auf 50 Meter hin zuwinkte.

Schon während der ersten Tage in der Ortschaft Rutzenham wurden wir bei Kaffee und Kuchen von unseren Hausbesitzern darüber aufgeklärt, wer in dieser Ortschaft mit wem in Konflikt liegt, wobei uns als Unbeteiligte das „Warum“ oft im Hinblick auf die zeitliche Dimension, die sich in der Zwischenzeit eingestellt hatte, manchmal schon etwas verschwommen vorkam. Aber es ging in der Regel darum, einfach wacker standzuhalten und die „Familienehre“ gemäß den bestehenden Traditionen nicht zu verraten.

Irgendwie wollte ich diese festgefahnen Strukturen nicht hinnehmen und habe mich auch nie „einvernehmen“ lassen. Aber auf der anderen Seite nahm ich auch eine Sprachlosigkeit, eine Ohnmacht und Hilflosigkeit wahr, die mich als sensiblen Mitbürger nicht mehr so recht losließ.

Als ich dann auf das Thema „Mediation“ stieß, wir über Praxisfälle sprachen und wie schwierig es denn ist, im Rahmen der Ausbildung einen adäquaten Praxisfall zu betreuen, da wurde mir wieder einmal bewusst: Praxisfälle gibt es vor meiner Haustüre in jeder Menge. Allerdings: Wie könnte die entsprechende Motivation dazu aussehen, dass sich jahrelange Konfliktparteien als Konfliktpartner zu verstehen beginnen und sich dazu entschließen, sich freiwillig gemeinsam an einen Tisch zu setzen, um ihren Konflikt zu regeln wenn nicht gar aufzulösen.

Wobei - und das ist eben für mich so unverstündlich - es in der Regel nicht darum geht, etwas über Geld oder Wert zu vereinbaren. Oft sind es subtile und beinahe nicht mehr nachzuvollziehende Ursachen oder Fakten, in denen der Ursprung der Ursache liegt. Eine Aussprache, eine Klärung, ein Austausch der Sichtweisen, Positionen und Bedürfnisse wäre hilfreich, die Atmosphäre und das Klima in der Gemeinde zu verbessern.

Aber natürlich nur dann, wenn es den Betroffenen ein Anliegen ist und ihnen etwas daran liegt, einen entscheidenden Schritt aus dem Ist-Zustand zu machen ... ein Ist-Zustand, der ihnen möglicherweise gar nicht mehr wirklich bewusst ist, da sie mit ihm ja schon Jahre verbringen und es zum Teil gar nicht anders kennen. Von alleine kommt da keine (Er)Lösung - denn da fehlen auch kreative Ideen und ein Anreiz für neue Ansätze. Und wo keine Vorstellungskraft herrscht, wie denn ein Zustand der Veränderung aussehen könnte, da ist meist schon Lähmung eingetreten.

Bewusst ist mir natürlich auch, dass Konflikte im Rahmen von Mediation nur dann angegangen werden können, wenn die Konfliktpartner die entsprechenden Voraussetzungen mitbringen, und dies sind die drei berühmten F: „friedlich, fair, freiwillig“. Und selbst wenn das passen würde, sind halt nicht alle Menschen tatsächlich „mediationsfähig“ - d.h. es müssen auch die persönlichen Voraussetzungen passen. Und dass es an konfliktunfähigen Mitbürgern nicht mangelt, ist wohl auch kein Geheimnis. Keinesfalls soll auch der Eindruck entstehen, ich sei hier von einer „Mission“ besessen und will meine Heimatgemeinde bekehren.

Im Jahr 2001 entschlossen sich Hannelore und ich, einen Baugrund in der Ortschaft Bach zu kaufen. Bach ist die Hauptortschaft der Gemeinde, das Zentrum. Unterstrichen wird diese Position auch noch von dem Tatbestand, dass Bach eine Expositur der Pfarre Schwanenstadt ist. Seit etwa 100 Jahren hat Bach eine eigene Kirche und auch ein eigenes Pfarrheim, dessen Räumlichkeiten immer wieder für Veranstaltungen herangezogen werden und damit wirklich als Begegnungs- und Kommunikationszentrum fungiert. Die Expositur selbst geht über die Gemeindegrenzen hinaus und umfasst weite Teile der umliegenden Nachbargemeinden. Insgesamt leben im Expositurbereich etwa 700 - 750 römisch katholisch bekennende Gläubige.

Auf unserem Baugrund wurde im Herbst 2002 ein Keller und im darauf folgenden Frühjahr ein Regnauer-Fertigteilhaus errichtet, im Juli 2003 zogen wir in unserem Wohnhaus mit der Anschrift Bach 20 ein. Im Vorfeld dazu gab es seitens der Gemeinde Bestrebungen, die gemeindeeigene Wasserversorgung in den Ortschaften Bach und Bergern einer neu zu gründenden Wassergenossenschaft zu übertragen - am 06.02.2003 wurde ich einstimmig zum Obmann dieser Wassergenossenschaft (WG Bach) gewählt und habe damit an meinem neuen Wohnort auch durch dieses Amt entsprechend Fuß gefasst und meine Beziehung zur Gemeindeverwaltung damit deutlich intensiviert.

## **1.2. Gemeinderatswahl 2003**

Als nun die Neuwahl des Gemeinderates mit 28. September 2003 anstand, entschloss sich die Bürgerliste für weitere 6 Jahre die Geschicke der Gemeinde wieder mitgestalten zu wollen. Von den Erwartungen der beiden einzigen wahlwerbenden Gruppierungen auf Gemeindeebene war bewusst, dass sich der Spielraum auf maximal ein offenes Mandat begrenzen wird - bei der Bürgerliste ein möglicher Zuwachs, bei der ÖVP ein möglicher Verlust. Genauso kam es dann auch - die Bürgerliste ist nunmehr wieder mit 3 Mandatären vertreten und damit nach 6 Jahren Abstinenz wieder mit einem Sitz im Gemeindevorstand präsent. Mein Beitrag dazu: Kandidatur auf Listenplatz 2 der Bürgerliste und damit verknüpft der Inhaber diverser Funktionen:

- Fraktionsführer der Bürgerliste Rutzenham
- Obmann des Kulturausschusses
- Mitglied im Sanitätsausschuss
- Mitglied im Personalbeirat
- Ersatzmitglied im Bauausschuss



Man sieht, eine einzige Kandidatur kann sehr folgenreich sein - aus 1 mach 6.

Von meiner Wahrnehmung und Erfahrung her stellt sich für mich allerdings ernsthaft die Frage, welche Sinnhaftigkeit das Konkurrieren von zwei Fraktionen in diesem Mikrokosmos hat. Provoziert nicht diese Parteistruktur im Vorhinein *Gegensätzlichkeit*? Grenzt man sich da nicht gleich durch die Zugehörigkeit einer Fraktion aus, ein oder ab? Wird da nicht gedankenlos ein Spiel übernommen, welches eben auf anderen Ebenen (Land und Bund) ein Selbstverständnis hat, das gar nicht mehr hinterfragt werden darf? Wie viel geht denn an Ressourcen durch Parteikonflikte verloren? Oder: Was hat der ganzen Nation das Taktieren und die endlosen Sondierungsgespräche bei der Regierungsbildung des Kabinetts Schüssel II uns allen wirklich gekostet? Monatelang keine Regierungsarbeit ... und während dieser Zeit keine Zuständigkeiten. Fakten, die mich erschauern lassen.

Auf unserer *Gemeindeebene* geht es eigentlich ausschließlich um Sachthemen. Um Sachthemen, bei denen vermutlich jeder der 9 Mandatare zuerst einmal seine eigene Sichtweise und Einschätzung entwickelt.

Dann als nächster Schritt eine Fraktionsbesprechung, in der es darum geht, die entwickelten Sichtweisen in eine Sichtweise der Fraktion münden zu lassen. Zwischendurch jetzt noch die Abstimmung im Vorstand zwischen den beiden Fraktionen, wo dann schon die Möglichkeit einer unterschiedlichen Positionierung nach Fraktionszugehörigkeit sein kann. Zuletzt die Abstimmung im Gemeinderat ... wo natürlich nicht erwünscht oder auch meist ausgeschlossen ist, dass der Mandatar eine andere, als die, in der Fraktion abgestimmte Sichtweise vertritt. Dass sich ein Mandatar gegen die bereits vorgefasste Fraktionslinie äußert hat Seltenheitswert und schon Sensationscharakter. Und kommt in der Regel bereits einem Verrat gleich.

Allerdings ist mir bewusst, dass man für das politische System ein eigenes Verständnis braucht: Es benötigt die Dynamik der Konflikte für die politische Sinnggebung, das ganze System ist darauf aufgebaut. Mediatoren, die schon im öffentlichen Bereich agiert haben, haben mir berichtet, dass ihr Instrumentarium in rein politischen Konflikten meist fehl am Platz ist: „Nehmt uns um Gottes Willen nicht die Konflikte“ - so die Haltung eines niederösterreichischen örtlichen Parteiobmannes - „was tun wir denn ohne sie“. So haben politische Funktionäre im Rahmen von Mediationsverfahren im Umweltbereich die Funktion des Zuhörers und des Beobachters. Sie fungieren primär als Brücke zum Auftraggeber. Ein Mediationsverfahren darf sich auf keinen Fall zum Nebengemeinderat entwickeln.

Irgendwie ist es mir persönlich ein Anliegen, die alten Muster aufzulösen und Platz für Neues zu schaffen. Ich denke, die Verantwortung von Gemeinderäten sollte neu überdacht werden, sie sollten integrativ wirken und versuchen, in ihrem privaten Umfeld eine gewisse Vorbildfunktion zu erfüllen ... eben auch in einer gewissen Sensibilität für Konflikte, sowie deren Dynamik, Mechanismen und Eigenleben um dann dazu auch eine Vorstellung darüber zu entwickeln, welche Möglichkeiten im Hinblick auf Regelungen von Konflikten zur Verfügung stehen.

Mein Ziel: Wenn in unserem Mikrokosmos (und eine Gemeinde mit 234 Einwohnern bietet hier punkto Überschaubarkeit sicherlich eine einmalige Gelegenheit) das Zusammenleben besser funktioniert und die Gemeindefunktionäre sowie die Bevölkerung einen differenzierten Umgang mit Konflikten praktizieren, kann sich das für das Gemeinschaftsleben doch nur positiv auswirken.

Als ich das Thema meiner Diplomarbeit in der konstituierenden Sitzung des Gemeinderates am 16.10.2003 vorstellte und die 8 Gemeinderatskollegen um ihre Unterstützung bat, wurde mir Bereitschaft und Interesse signalisiert. Die Sensibilisierung für das Thema „Konfliktregelung“

wollte ich mit einem Fragebogen angehen ... in meinen Unterlagen vom „Führungsintervalltraining“, welches ich in den Jahren 1996/97 beim Krankenpflegeverband Vorarlberg absolviert hatte, fand ich einen praktikablen Fragebogen, den ich den Gemeinderäten ausfolgen wollte. Unklar war ich mir nur darüber, in wie weit es hinderlich und blockierend sein könnte, dass ich im Gemeinderat eben einer bestimmten Fraktion angehöre. Würde man mich, beruhend auf dieser Tatsache seitens der ÖVP-Gemeinderäte als „Gegner“ sehen, der sich wichtig macht und punkten möchte ... oder sind das nun wieder die alten Bilder, die mich da verfolgen?

Schön wäre es - so meine Überlegungen - wenn durch das Einbinden des Gemeinderates Lebendigkeit in meine Diplomarbeit kommt und wenn meine Saat auch tatsächlich aufgeht und sich in der Gemeinde Rutzenham daraus Verbesserungen im Zusammenleben und weniger Spannungen ergeben.

Dabei habe ich auch ein wenig auf die OÖ. Gemeindeordnung geschickt, ob hier irgendwo schon von den gesetzlichen Rahmenbedingungen her eingehakt werden kann, aber so recht viel geben die zuständigen Paragraphen nicht her, sie bleiben vielmehr rein im rechtlichen Bereich beheimatet. Aus den dort festgelegten Zuständigkeiten heraus, war es mir nicht möglich, meine Intentionen zu verankern und einzuhaken. Die Gemeindeordnung bot hier also punkto Gestaltungsmöglichkeiten der Gemeinderatstätigkeit im Hinblick auf Konfliktregelung oder einer möglichen Prophylaxe keine Unterstützung.

Für alle möglichen Themenbereiche gibt es Experten und Sachverständige. Nachdem wir Menschen im Regelfall keine besonderen Kenntnisse über den Umgang miteinander besitzen, da ja offensichtlich vorausgesetzt wird, dass das ohnehin jeder kann und es uns schon bei der Geburt in die Wiege mitgegeben wird, kann und wird es vermutlich in bestimmten Situationen wie Konflikten sinnvoll sein, keine Scheu davor zu haben, entsprechende Fachleute beizuziehen.

Als nächsten Schritt möchte ich mich aber gleich einmal auf das Thema „Konflikte“ einlassen.

## 2. KONFLIKTE

„Der Furchtsame erschrickt vor dem Konflikt, der Feige in ihm, der Mutige nach ihm.“ (nach Jean Paul)

Eingangs will ich zuerst die Natur des Konfliktes beschreiben: Zu unterscheiden ist zwischen „Konflikten“ und „Differenzen“. Natürlich entstehen Konflikte auf Grund bestehender Differenzen, aber nicht alle Differenzen arten gleich zu Konflikten aus. Und Differenzen zu haben, ist wohl eine sehr natürliche Angelegenheit, die das Leben ja befruchtend und spannend machen kann. Konflikte werden erst daraus, wenn da noch einiges dazu kommt.

- Wir nehmen die meisten Dinge unterschiedlich wahr. Unsere Begriffe, Vorstellungen und Gedanken sind voneinander grundverschieden.
- Unsere Gefühle und Emotionen sind nicht die gleichen.
- Unser Wollen geht in ganz andere Richtungen.

Dass man eigentlich mit allen Menschen Differenzen hat ist natürlich und unterstreicht die Vielfalt, in der wir leben. Dazu kommen auch noch die unterschiedlichsten seelischen und psychischen Ebenen. Trotzdem leben wir deshalb nicht mit allen Menschen im Konflikt. Eine Differenz ergibt noch lange keinen Konflikt.

Ein Blick in die Natur bestätigt uns das Vorhandensein von Unterschieden, Gegensätzen und Unvereinbarkeiten als notwendige Voraussetzung für Leben und Entwicklung (z.B. Tag / Nacht, Frühling / Herbst, Geburt / Tod ...).

Das Bestehen von Differenzen ist also gar nicht das Problem. Es kommt nur darauf an, wie die Menschen mit ihren Differenzen umgehen und wie sie diese erleben.

Von Konflikt spricht man primär dann, wenn zumindest eine Partei den Umgang mit einer Differenz so erlebt, dass ihr Handeln durch eine andere Partei eingeschränkt wird. Dabei werden eigene Vorstellungen, Gefühle oder Absichten zu leben oder zu verwirklichen eingeschränkt.

Konkret geht es darum, dass

- Differenzen im Wahrnehmen, Vorstellen, Denken
- Differenzen im Fühlen
- Sowie Differenzen im Wollen

zu einem ganz bestimmten Verhalten eines Menschen führen, die ein anderer Mensch als Beeinträchtigung erlebt.

Dieses Zusammenwirken von konkret erlebten Differenzen mit den als Beeinträchtigung empfundenen Verhaltensweisen eines anderen Menschen ist die Definition eines Konfliktes.

So es sich um zwei Menschen handelt, brauchen sich diese nicht darüber einig werden, dass sie die Dinge anders sehen, fühlen oder wollen. Es ist ausreichend, wenn einer der beiden die Differenzen und Folgen des Handelns so erlebt.

Sobald dies von Einem der beiden bewusst erlebt wird, wird es spannend: Auf unterschiedlichsten Ebenen entstehen unterschiedliche Wahrnehmungen und Einschätzungen: Beide Verhaltensweisen werden zueinander störend beeinflusst.

Innerhalb kurzer Zeit ändert sich die Art und Weise, wie beide miteinander umgehen, sich erfahren und aufeinander reagieren, welche Gefühle sie füreinander haben, was sie voneinander wollen und was sie sich einander in Worten, wie Handlungen antun.

Grundsätzlich wird festgehalten, dass Mediation bei jedem Konflikt einsetzbar ist.

## **2.1. Veränderung im Wahrnehmen, Vorstellen und Denken**

Tatsache ist, bei Konflikten kommt es in der Regel zu einer Beeinträchtigung der Wahrnehmungsfähigkeit:

- Es entstehen unterschiedliche Bilder der Realität der Konfliktbeteiligten
- Diese unterschiedlichen Bilder führen zu verstärkten Emotionen
- Was daraufhin wiederum die Unterschiede in der Wahrnehmung vergrößert und naturgemäß den Ärger erhöht
- Und das gibt ganz klar den Antrieb zu weiteren Angriffen

Auch weitere Veränderungen sind dabei auffällig:

- Manches wird verschärft gesehen und erlebt, anderes übersehen
- Bedrohliches wird deutlicher, anderes nicht wahrgenommen
- Ärgerliche und störende Eigenschaften des Kontrahenten fallen auf und übertünchen die guten Eigenschaften des Kontrahenten
- Die Zeitwahrnehmung wird beeinträchtigt, wodurch die langfristigen Folgen des eigenen Tuns und Handelns immer mehr aus dem Bewusstsein verschwinden
- Es kommt zu einer Verzerrung und Verdrehung von Ereignissen.
- Dadurch kann es in der Erinnerung zu einer Umkehrung der Reihenfolge von Ereignissen kommen
- Vielseitige und vielschichtige Dinge oder Situationen werden nur mehr sehr vereinfacht wahrgenommen
- Man sieht nur mehr das, was den eigenen Denkmustern und der eigenen Meinung entspricht. Damit scheinen bestehende Vorurteile natürlich perfekt bestätigt.

Im Denken der Menschen treten Verallgemeinerungen auf, sowie Schwarz-Weiß-Bilder. Problematisch ist besonders, dass Wahrnehmungen weitgehend verfärbt, getrübt und verzerrt werden und sich diese Bilder immer stärker festsetzen und nur mehr äußerst schwer verändern lassen. Somit schieben sich zwischen die Kontrahenten immer mehr Bilder, die sie sich im Laufe der Zeit voneinander gemacht haben. Der Blick auf die wahre Person wird damit total verstellt.

## **2.2. Veränderung im Gefühlsleben**

Die Empfindlichkeit nimmt zuerst zu, was das Misstrauen und die Unsicherheit steigert. Als nächster Schritt wird dann eine Mauer der Unempfindlichkeit aufgebaut. Und dann passiert meist etwas ganz wesentliches: Die Kontrahenten ertragen es nach einiger Zeit nicht mehr, dass sie dem Gegenüber, den Handlungen und Haltungen des Gegners sowohl positive wie negative Gefühle haben.

Somit werden die positiven Gefühle für sich selbst verwendet, die negativen Gefühle der anderen Seite zugewiesen, wobei sich dann als nächster Schritt allmählich das Einfühlungsvermögen und das Mitgefühl für den Konfliktpartner verliert. Gegenseitige Abkapselung folgt darauf - nun ist man seiner eigenen Gemütsverfassung ausgeliefert.

Immens wichtig bei der Lösung eines Konfliktes ist es somit, sich selbst und andere aus der Starre und Unempfindlichkeit herauszuholen und durch entsprechendes Einfühlungsvermögen den Zugang zum Gegenüber wieder zu finden.

## **2.3. Veränderung im Willensleben**

Auch hier kommt es zu Erstarrung und Einseitigkeit. Menschen versteifen sich oft aus Enttäuschung auf einige ganz bestimmte Ziele. Darauf beharren sie dann und versuchen alles, um sie um nahezu jeden erdenklichen Preis durchzusetzen. Im Laufe der Zeit dringt da dann Fanatismus durch. Je langwieriger eine Auseinandersetzung andauert, umso stärker werden Instinkte und Triebe geweckt.

## 2.4. Ärgern statt Differenzieren

Diese Differenzierungen können auch unter dem Begriff des Ärgerns über Andere zusammengefasst werden. Wenn Einen etwas sehr lange und immer wieder ärgert, wird man aktiv und zum Aktiv werden reicht dann möglicherweise nur eine einzige kleine unwesentliche Handlung aus und schon können gewaltige Wellen von verbalen und physischen Gewaltspiralen entstehen.

Die bereits beschriebenen Veränderungen durchmischen sich und finden ihre Äußerung in Worten und Taten. Durch die Erstarrung im Willensbereich verliert das Verhalten die ehemalige Vielfalt und mutiert: Es wird ärmer und einfältiger. Durch die radikale Vereinfachung wird Denken, Fühlen und Wollen der handelnden Personen nicht mehr wirklich ausgedrückt. Was man sagt und tut, deckt sich nur teilweise mit den Absichten.

In diesem Stadium ist es sogar möglich, dass völlig ungewollte Nebenabsichten mehr Wirkung auf den Kontrahenten haben, als jene, die wirklich gewollt sind.

So erlebt der Konfliktpartner von seinem Gegner Unangenehmes, was dieser keineswegs so wollte. Nun schlägt er zurück und löst wiederum alles Mögliche aus, was auch er nicht in dieser Form beabsichtigt hatte. Natürlich sind die Wirkungen auf beiden Seiten unbestreitbar und vorhanden - völlig egal, ob gewollt oder ungewollt. Dementsprechend machen sich beide dafür verantwortlich, wobei keiner der beiden Bereitschaft zeigt, nun auch noch für völlig unbeabsichtigte Folgen eine Verantwortung zu übernehmen. Auf der Hand liegende Logik: Dadurch eskalieren Konflikte noch mehr.

Zum Thema Ärger sind mir zwei Redensarten hängen geblieben: „Ärger bedeutet, die Dummheit anderer an sich selbst rächen“ bzw. „Ärger ist die Wurzel des Bedürfnisses“.

## 2.5. Zusammenfassung - Definition: Was ist ein Konflikt?

Auf den Punkt gebracht kann man einen Konflikt wohl wie folgt definieren: Es handelt sich bei einem Konflikt um eine Unvereinbarkeit zwischen Personen oder Akteuren, wobei mindestens eine Person eine Unvereinbarkeit im Denken, Vorstellen, Wahrnehmen und Fühlen im Bezug zum Anderen in der Art erlebt, dass es zu einer Beeinträchtigung des Erlebens kommt.

Weitere Definitionen, die ich gefunden habe, nachdem sich offensichtlich schon jede Menge Fachleute den Kopf über Konflikte zerbrochen haben:

### Ein Konflikt ist (ein Geschehen)

- in dem zwei Elemente gleichzeitig gegensätzlich oder unvereinbar sind (Ulich, 1971)
- in dem Kräfte von annähernd gleicher Stärke und entgegengesetzter Richtung auf die Person einwirken (Lewin, 1963)
- eine Situation der Konkurrenz, in der die Parteien sich der Unvereinbarkeit künftig möglicher Positionen bewusst sind und in der jede Partei eine Position einzunehmen wünscht, die mit den Wünschen der anderen unvereinbar ist (Boulding, 1962)
- wenn nicht zu vereinbarende Handlungstendenzen aufeinanderstoßen (Deutsch, 1976)
- wenn zwei oder mehr Entscheidungsträger nicht gleichzeitig die in ihrem Sinne optimalen oder befriedigenden Alternativen realisieren können (Kirsch, 1971)

- eine Spannungssituation, in der zwei oder mehr Parteien, die voneinander abhängig sind, mit Nachdruck versuchen, scheinbar oder tatsächlich unvereinbare Handlungspläne zu verwirklichen und sich dabei ihrer *Gegnerschaft* bewusst sind (Rüttinger, 1977)

Ein Konflikt schließt immer das subjektive Erleben und Handeln von Personen ein. Er tritt nie mit naturgesetzlicher Notwendigkeit auf. Ein fruchtbares und realistisches Konfliktverständnis geht davon aus, dass ein Konflikt immer

- a) mehrfach bestimmt ist; er hat niemals nur eine einzige Ursache.
- b) Ein nicht determinierbares Freiheitsmoment der handelnden Personen oder Gruppen einschließt; er ist in seinem Ablauf nicht prognostizierbar.
- c) Sich von seinen Entstehungsgründen loszulösen vermag; er kann ein destruktives Eigenleben gewinnen.

### **3. HEISSE KONFLIKTE - KALTE KONFLIKTE**

Konflikte beginnen immer warm und heiß. Je nach Eskalationsgrad kann der Konflikt heiß oder kalt weiter eskalieren. Hier ist eine Weichenstellung. Nach einer längeren kalten Periode kann der Konflikt wieder auftauen und heiß weitergehen. Vielleicht wird er - aus Angst vor den unabsehbaren Folgen - wieder eingefroren und geht kalt weiter. Oft befinden sich in einer Organisation beide Typen nebeneinander.

Das richtige Erkennen des Typus bietet wichtige Behandlungspunkte: In heißen Konflikten werden die Klärung und Wahrnehmungen und die Arbeit an den gegenseitigen Beziehungen schnell fruchtbar sein. Die Parteien haben dafür Verständnis, weil die Interventionen genauso spektakulär und „heiß“ sein können wie der Konflikt selbst.

#### **3.1. Heiße Konflikte**

Die Parteien erhitzen sich für ihre eigenen Ziele, wollen die *Gegenpartei* überzeugen, gewinnen Anhänger. Es geht hier oft um eine Übermotivation. Die Parteien wehren Kritik an ihren Motiven ab und fühlen sich über jeden Zweifel erhaben.

- Man ist expansiv eingestellt, d.h. es ist ein Anliegen die Anhängerschaft zu vergrößern, man ist auf Eroberung ausgerichtet
- Überschuss an Aktivität, Parteien suchen einander, Konflikte dienen der Begegnung in der Konfrontation
- Bild des überfüllten Marktplatzes, weil jeder den Konflikt mit dem anderen austrägt
- Regeln und Prozeduren werden als hemmend über Bord geworfen, es wird direkter Kontakt angestrebt
- Es kommt zu zahlreichen Entladungen und „Explosionen“: Angriff, extrovertierte Aktionen, Ausbrüche
- Übertriebenes Sieger- und Überlegenheitsgefühl, beinahe unbeschränkter Glaube an die eigene Überlegenheit.

## **3.2. Kalte Konflikte**

Die Parteien haben jeden Glauben an konstruktive Ziele verloren, sie dämpfen gegenseitig die Begeisterung, blockieren, hindern und bremsen. Frustration, Sarkasmus, Zynismus und Desillusion machen sich breit.

- Geben (persönlich) ehrlich negative Motive zu, weisen Verantwortung für die Folgen ihres Tuns für die Gegenpartei ab
- Rückzugshaltung, abbrechend, ausweichend
- Parteien gehen einander aus dem Weg, soziale Errosion, Abbröckeln, Zerfall in isolierte kleine Bestandteile
- Soziales „Niemandland“, weil man den Plätzen und Momenten der Begegnung aus dem Weg geht, sie minimalisiert
- Das Ausweichen wird zum System in unpersönlichen Regeln und Prozeduren festgelegt
- Viele „Implosionen“, ohne dass die Parteien dies voneinander sehen: Zusammenbruch, Angst und Verdruss, Selbstbeschuldigungen
- Grundsätzlicher Mangel an Selbstvertrauen, Zweifel am eigenen Selbstwert lähmt.

## **4. DIE 9 ESKALATIONSSTUFEN VON KONFLIKTEN**

Je konkreter, desto besser: Auf viel Literatur bin ich beim Thema Konflikte gestoßen, wobei es mir die Eskalationsstufen nach Fritz Glasl am meisten angetan haben. Interessant möglicherweise, dass ich Fritz Glasl persönlich Ende der 80iger Jahre bei einer Klausur meines Dienstgebers kennenlernen konnte, wo wir uns die Unternehmensberatungsorganisation „Trigon“ als Moderator und Trainer ausgesucht hatten. Fritz Glasl war seinerzeit bei Trigon tätig - die Eskalationsstufen hatte er erst ein- bis zwei Jahre später ausformuliert:

### **Stufe 1 - VERHÄRTUNG**

- Standpunkte verhärten sich, prallen zuweilen aufeinander
- Zeitweilige Ausrutscher und Verkrampfung
- Bewusstsein der bestehenden Spannung erzeugt Krampf
- Überzeugung: Spannungen durch Gespräch lösbar
- Noch keine starren Parteien oder Lager

### **Stufe 2 - DEBATTE - POLARISATION**

- Polarisierung im Denken, Fühlen und Wollen, Schwarz-Weiß Denken
- Taktiken: quasi-rational, verbale Gewalt
- Reden zur Tribüne über Dritte
- Zeitliche Subgruppen um Standpunkte
- Diskrepanz „Oberton und Unterton“
- Überlegener gegenüber Unterlegenem (TA- Modell)

### **Stufe 3 - TATEN STATT WORTE - TATSACHEN**

- „Reden hilft nichts mehr“ also Taten! Strategie der vollendeten Tatsachen
- Diskrepanz verbales-non-verbales Verhalten, non-verbales Verhalten dominiert
- Gefahr: Fehlinterpretationen

- „pessimistische Antizipation“: Misstrauen
- Rollen-Kristallisation
- Empathie geht verloren

#### Stufe 4 - FEINDBILDER UND KOALITIONEN

- Stereotypen, Klischees, Image-Kampagnen, Gerüchte
- Einander in negative Rollen manövrieren und bekämpfen
- Werben um Anhänger, symbolische Koalitionen
- „Self-fulfilling prophecy“ durch Wahrnehmungsfixierung
- Dementierbares Strafverhalten
- Doppelte Bindungen durch paradoxe Aufträge

#### Stufe 5 - GESICHTSVERLUST

- Öffentlich und direkt: *Gesichtsangriffe!*
- Inszenierte „Demaskierungsaktion“ als Ritual
- Demaskierte: „Enttäuschung“, Aha-Erlebnis rückwirkend
- Engel-Teufel als Bild, Doppelgänger
- Ausstoßen, Verbannen, Isolation
- Sozialer Autismus
- Ekel
- Ideologie, Werte, Prinzipien,
- Rehabilitierung!

#### Stufe 6 - DROHSTRATEGIEN

- Drohung und Gegendrohung
- Forderung, Sanktion, Sanktionspotential
- Glaubwürdigkeit, Proportionalität, Selbstbindungsaktivitäten, Stolperdrähte
- „Second Move“
- Stress
- Akzeleration durch Ultimata, Scherenwirkung

#### Stufe 7 - BEGRENZTE VERNICHTUNGSSCHLÄGE

- Denken in „Dingkategorien“
- Keine menschliche Qualität mehr
- Begrenzte Vernichtungsschläge als „passende Antwort“
- Umkehren der Werte ins Gegenteil: Relativ kleinerer eigener Schaden = Gewinn

#### Stufe 8 - ZERSPLITTERUNG

- Paralisieren und Desintegrieren des feindlichen Systems
- Abschnürren der Exponenten vom Hinterland
- Vitale Systemfaktoren zerstören, dadurch wird das Gegnersystem unsteuerbar, zerfällt gänzlich

#### Stufe 9 - VERNICHTUNG - GEMEINSAM IN DEN ABGRUND

- Kein Weg mehr zurück!



- Totale Konfrontation
- Vernichtung zum Preis der Selbstvernichtung
- Lust am Selbstmord, wenn auch der Feind zugrunde geht!

Bei den ersten 3 Stufen ist die Fähigkeit durchaus vorhanden, den Konflikt eigenständig zu lösen mit Hilfe von persönlichen Aussprachen, oder durch die Vermittlung von Freunden, Familienmitgliedern oder Arbeitskollegen den Konflikt zu entschärfen, oder mit Hilfe von Gesprächsmoderation zu einer Lösung zu kommen. Bei diesen drei Stufen spricht man noch von win - win Stufen.

Auf den Stufen 4 bis 6 ist das Potential der Selbsthilfe ausgeschöpft, die Gesprächsbasis bereits schwer beeinträchtigt und die Hilfe durch professionelle Dritte erforderlich, um den Konflikt nicht weiter eskalieren zu lassen. In diesen Eskalationsstufen bietet sich Mediation als wirksames Instrumentarium an - natürlich nur, wenn die drei Grundbedingungen, von denen ich schon eingangs gesprochen habe (= Die drei wichtigen F) gegeben sind. Hier wird bereits von win - loose Stufen gesprochen.

Schreitet die Konflikteskalation zu den Stufen 7 bis 9 fort, so ist ein Machteingriff von stärkeren Dritten oder auch die Entscheidung einer Autorität notwendig, um Vernichtung und Zerstörung zu vermeiden. In diesen Eskalationsstufen ist von loose - loose Stufen die Rede.

## 5. FRAGEBOGEN - KONFLIKTSTILE

Ich wollte ganz bewusst einen konkreten Ansatz einbringen und habe mir gedacht, schön wäre es, wenn sich die Gemeinderäte einfach einmal Gedanken über Konfliktstile machen würden. Einfach um sie ein wenig zu sensibilisieren. Über einen solchen Fragebogen hatten sich, die mir nicht persönlich bekannten Autoren K. Thomas und R. Kilman schon Gedanken gemacht. Okay - warum also das Rad neu erfinden, nachdem mir der Fragebogen und die Auswertungsunterlagen eigentlich recht zusagten, da sie einen guten Überblick über die persönlichen Konfliktstile lieferten. Das ist er:

Denken Sie bitte an Situationen, in denen Ihre Wünsche und Erwartungen bei anderen Personen Widerspruch wecken. Im Folgenden finden Sie häufig auftretende Verhaltensweisen paarweise zusammengestellt. Entscheiden Sie bei jedem Paar, ob eher die Aussage „A“ oder „B“ Ihr Verhalten kennzeichnet. Es kann gelegentlich vorkommen, dass Sie keine der beiden Aussagen als für Sie typisch ansehen. Wählen Sie dann bitte jene aus, die Ihrem Verhalten noch am nächsten kommt.

1. A) Es gibt Zeiten, in denen ich es anderen überlasse, Probleme zu lösen.  
B) Ich versuche eher hervorzuheben, worin wir beide übereinstimmen, als das zur Sprache zu bringen, wo wir nicht übereinstimmen.
2. A) Ich bin darauf aus, einen Kompromiss zu finden.  
B) Ich versuche, mich mit allen seinen/ihren und meinen Interessen zu befassen.
3. A) Meine eigenen Ziele verfolge ich in der Regel unnachgiebig.  
B) Mir liegt viel daran die Gegenseite zu beschwichtigen, ihre Gefühle

nicht zu verletzen und unsere Beziehung aufrechtzuerhalten.

4. A) Ich bin bestrebt, einen Kompromiss zu finden.  
B) Manchmal verzichte ich auf meine Interessen zugunsten der Wünsche der Gegenseite.
5. A) Ich beziehe immer die andere Seite ein, um eine gemeinsame Lösung zu finden.  
B) Ich unterlasse alles, was unnötige Spannungen verursachen könnte.
6. A) Ich bemühe mich, möglichst keine Unannehmlichkeiten zu bekommen.  
B) Ich unterlasse nichts unversucht, um meinen Standpunkt durchzusetzen.
7. A) Ich versuche, die Auseinandersetzung zu verschieben, um Zeit zu gewinnen, darüber nachzudenken.  
B) Ich bin bereit, bei gewissen Punkten nachzugeben, wenn mir die Gegenseite bei anderen Punkten entgegenkommt.
8. A) Meine eigenen Ziele verfolge ich in der Regel unnachgiebig.  
B) Gleich zu Beginn einer Aussprache fordere ich, dass beide Seiten ihre Interessen und Ansichten offen legen.
9. A) Ich meine, dass man nicht gleich beunruhigt sein muss, wenn Meinungsverschiedenheiten auftreten.  
B) Ich versuche meinen Willen durchzusetzen.
10. A) Meine eigenen Ziele verfolge ich in der Regel unnachgiebig.  
B) Ich bin bestrebt, einen Kompromiss zu finden.
11. A) Gleich zu Beginn einer Aussprache fordere ich, dass beide Seiten ihre Interessen und Ansichten offen legen.  
B) Mir liegt viel daran, die Gegenseite zu beschwichtigen, ihre Gefühle nicht zu verletzen und unsere Beziehung aufrechtzuhalten.
12. A) Manchmal vermeide ich es, Standpunkte zu vertreten, die einen Streit provozieren könnten.  
B) Ich bin zu Konzessionen bereit, wenn mir die Gegenseite einige Positionen zugesteht.
13. A) Ich schlage vor, dass wir uns irgendwo in der Mitte treffen.  
B) Ich kämpfe um meine Forderungen durchzusetzen.

14. A) Ich teile der Gegenseite meine Vorstellungen mit und bitte sie, mir ihre zu benennen.  
B) Ich zeige der Gegenseite auf, dass meine Position wohl begründet und für uns vorteilhaft ist.
15. A) Mir liegt viel daran, die Gegenseite zu beschwichtigen, ihre Gefühle nicht zu verletzen und unsere Beziehung aufrechtzuerhalten.  
B) Ich unterlasse alles, was unnötige Spannungen verursachen könnte.
16. A) Ich vermeide, etwas zu sagen oder zu tun, was die Gefühle der anderen Seite verletzen könnte.  
B) Ich möchte der Gegenseite beweisen, wie vorteilhaft meine Vorschläge sind.
17. A) Meine eigenen Ziele verfolge ich in der Regel unnachgiebig.  
B) Ich unterlasse alles, was unnötige Spannungen verursachen könnte.
18. A) Ich belasse anderen Leuten ihre Meinung, wenn sie damit glücklich sind.  
B) Ich bin zu Konzessionen bereit, wenn mir die Gegenseite einige Positionen zugesteht.
19. A) Gleich zu Beginn einer Aussprache fordere ich, dass beide Seiten ihre Interessen und Ansichten offen legen.  
B) Ich versuche, die Auseinandersetzung zu verschieben, um Zeit zu gewinnen, darüber nachzudenken.
20. A) Ich gehe sofort daran, unsere Meinungsverschiedenheiten zu klären.  
B) Ich suche nach einer Lösung, in der Gewinn und Verlust fair zwischen uns aufgeteilt ist.
21. A) Zu Beginn einer Aussprache gehe ich auf Vorstellungen und Wünsche der Gegenseite ein.  
B) Ich neige immer dazu, das Problem offen und direkt anzusprechen.
22. A) Ich versuche eine Lösung zu finden, die zwischen meinen Vorstellungen und denen der Gegenseite liegt.  
B) Ich beharre auf meinen Forderungen.
23. A) Ich lasse nicht locker, bis wir eine Lösung gefunden haben, die uns beide völlig zufrieden stellt.  
B) In manchen Situationen überlasse ich es der anderen Seite, den Konflikt zu lösen.

24. A) Wenn ich merke, dass der anderen Seite sehr viel an ihren Positionen liegt, gehe ich auf ihre Wünsche ein.  
B) Ich versuche, mich mit der Gegenseite auf einen Kompromiss zu einigen.
25. A) Ich zeige der Gegenseite auf, dass meine Position wohl begründet und für uns beide vorteilhaft ist.  
B) Zu Beginn einer Aussprache gehe ich auf die Vorstellungen und Wünsche der Gegenseite ein.
26. A) Ich schlage vor, dass wir uns irgendwo in der Mitte treffen.  
B) Ich lasse nicht locker, bis wir eine Lösung gefunden haben, die uns beide völlig zufrieden stellt.
27. A) Manchmal vermeide ich es, Standpunkte zu vertreten, die einen Streit provozieren könnten.  
B) Ich belasse anderen Leuten ihre Meinung, wenn sie damit glücklich sind.
28. A) Meine eigenen Ziele verfolge ich in der Regel unnachgiebig.  
B) Ich beziehe immer die andere Seite ein, um eine gemeinsame Lösung zu finden.
29. A) Ich schlage vor, dass wir uns irgendwo in der Mitte treffen.  
B) Ich meine, dass man nicht gleich beunruhigt sein muss, wenn Meinungsverschiedenheiten auftreten.
30. A) Ich vermeide, etwas zu sagen oder zu tun, was die Gefühle der anderen Seite verletzen könnte.  
B) Wenn ein Problem auftaucht, bringe ich es sofort zur Sprache, damit wir es gemeinsam lösen können.

## 5.1. Auswertung des Fragebogens

Die Auswertung der Antworten erfolgt mit folgendem zusammenfassenden Blatt:

|       | 1.        | 2.        | 3.          | 4.         | 5.          |
|-------|-----------|-----------|-------------|------------|-------------|
| Frage | Vermeiden | Nachgeben | Durchsetzen | Kompromiss | Integrieren |
| 1.    | A         | B         |             |            |             |
| 2.    |           |           |             | A          | B           |
| 3.    |           | B         | A           |            |             |
| 4.    |           | B         |             | A          |             |
| 5.    | B         |           |             |            | A           |

|       |   |   |   |   |   |
|-------|---|---|---|---|---|
| 6.    | A |   | B |   |   |
| 7.    | A |   |   | B |   |
| 8.    |   |   | A |   | B |
| 9.    | A |   | B |   |   |
| 10.   |   |   | A | B |   |
| 11.   |   | B |   |   | A |
| 12.   | A |   |   | B |   |
| 13.   |   |   | B | A |   |
| 14.   |   |   | B |   | A |
| 15.   | B | A |   |   |   |
| 16.   |   | A | B |   |   |
| 17.   | B |   | A |   |   |
| 18.   |   | A |   | B |   |
| 19.   | B |   |   |   | A |
| 20.   |   |   |   | B | A |
| 21.   |   | A |   |   | B |
| 22.   |   |   | B | A |   |
| 23.   | B |   |   |   | A |
| 24.   |   | A |   | B |   |
| 25.   |   | B | A |   |   |
| 26.   |   |   |   | A | B |
| 27.   | A | B |   |   |   |
| 28.   |   |   | A |   | B |
| 29.   | B |   |   | A |   |
| 30.   |   | A |   |   | B |
| Summe |   |   |   |   |   |

## 5.2. Einordnung der Ergebnisse des Fragebogens

Um die erzielten Ergebnisse einordnen zu können, und um einen guten Überblick zu erhalten, dient folgendes Blatt:

|            |      | Vermeiden | Nachgeben | Durchsetzen | Kompromiss | Integrieren |
|------------|------|-----------|-----------|-------------|------------|-------------|
| Obere 25 % | 100% | 12        | 12        | 12          | 12         |             |
|            |      |           | 11        |             |            |             |
|            |      | 11        | 10        | 11          | 11         | 12          |
|            | 90%  | 10        | 9         | 10          | 10         | 11          |
|            |      |           | 8         |             |            |             |
|            | 80%  |           |           |             |            |             |
|            |      | 9         |           |             |            |             |
|            |      |           | 7         | 9           |            | 10          |
|            |      | 8         |           | 8           | 9          |             |
|            |      |           | 6         |             |            | 9           |
|            |      |           |           |             | 8          |             |
|            |      |           |           | 7           |            |             |
|            | 70%  | 7         |           |             |            |             |
|            | 60%  |           |           | 6           |            |             |

|              |     |   |   |   |   |   |
|--------------|-----|---|---|---|---|---|
|              |     |   | 5 |   |   | 8 |
| Mittlere 50% | 50% | 6 |   |   |   |   |
|              |     |   |   |   | 7 |   |
|              | 40% |   |   |   |   |   |
|              |     |   |   |   |   | 7 |
|              |     |   |   | 5 |   |   |
|              | 30% |   |   |   |   |   |
|              |     |   | 4 |   |   |   |
|              |     |   |   |   | 6 |   |
|              |     | 5 |   | 4 |   |   |
|              |     |   |   |   | 5 |   |
|              |     |   |   |   |   | 6 |
|              |     |   | 3 |   |   |   |
| Untere 25 %  |     | 4 |   | 3 |   |   |
|              | 20% |   |   |   |   |   |
|              |     |   |   |   |   | 5 |
|              |     |   |   |   | 4 |   |
|              | 10% | 3 |   | 2 |   |   |
|              |     |   |   |   |   | 4 |
|              |     |   |   |   | 3 | 3 |
|              |     | 2 | 2 |   | 2 | 2 |
|              |     | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
|              |     | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Ich habe diesen Fragebogen im Jahr 1997 bereits einmal beantwortet und die seinerzeitigen Ergebnisse mit meinen heutigen Ergebnissen verglichen. Dabei musste ich feststellen, dass sich mein Konfliktstil im Laufe von 6 Jahren ziemlich verändert hat, was mich persönlich nicht überrascht, da ich in den Jahren 2001 / 2002 mit meinem früheren Vorgesetzten einen Konflikt ausgetragen habe, in dem wohl - zu unterschiedlichen Zeitpunkten - ich beinahe alle Eskalationsstufen als Konfliktpartner durchlebt habe und mir nur die schon damals vorhandenen Grundkenntnisse von Mediation geholfen haben, den Konflikt zu regeln (nicht zu lösen, zu regeln!) und nicht vollends eskalieren zu lassen.

### **5.3. Ergebnis / Interpretationen zum Fragebogen**

Als Ergebnis der bei mir eingelangten 9 Fragebögen ergaben die 270 Wertungen (je Fragebogen 30 Wertungen) zusammengefasst folgendes Ergebnis:

| Ohne Wertung                      | Vermeiden | Nachgeben | Durchsetzen | Kompromiss | Integrieren |
|-----------------------------------|-----------|-----------|-------------|------------|-------------|
| VP 1                              | 4         | 8         | 2           | 8          | 8           |
| VP 2                              | 5         | 4         | 5           | 6          | 10          |
| VP 3                              | 10        | 7         | 3           | 6          | 4           |
| VP 4                              | 7         | 3         | 3           | 9          | 8           |
| VP 5                              | 8         | 6         | 3           | 5          | 8           |
| VP 6 – 4 Antworten ohne Bewertung | 6         | 3         | 2           | 5          | 10          |

|        |        |        |        |        |        |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| BL 1   | 4      | 5      | 6      | 9      | 6      |
| BL 2   | 3      | 3      | 6      | 10     | 8      |
| BL 3   | 7      | 2      | 7      | 6      | 8      |
| 4      | 54     | 41     | 37     | 64     | 70     |
| ÖVP    | 40     | 31     | 18     | 39     | 48     |
| BL     | 14     | 10     | 19     | 25     | 22     |
| ÖVP    | 22,73% | 17,61% | 10,23% | 22,16% | 27,27% |
| BL     | 15,56% | 11,11% | 21,11% | 27,78% | 24,44% |
| GESAMT | 20,30% | 15,41% | 13,91% | 24,06% | 26,32% |

#### VP-Wertung

|                |         |
|----------------|---------|
| 1. Integrieren | 27,27 % |
| 2. Vermeiden   | 22,73 % |
| 3. Kompromiss  | 22,16 % |
| 4. Nachgeben   | 17,61 % |
| 5. Durchsetzen | 10,23 % |

#### BL-Wertung

|                |         |
|----------------|---------|
| 1. Kompromiss  | 27,78 % |
| 2. Integrieren | 24,44 % |
| 3. Durchsetzen | 21,11 % |
| 4. Vermeiden   | 15,56 % |
| 5. Nachgeben   | 11,11 % |

#### Gesamtwertung

|                |         |
|----------------|---------|
| 1. Integrieren | 26,32 % |
| 2. Kompromiss  | 24,06 % |
| 3. Vermeiden   | 20,30 % |
| 4. Nachgeben   | 15,41 % |
| 5. Durchsetzen | 13,91 % |

Demnach ist der bevorzugte Konfliktstil unserer Gemeindefunktionäre „Integrieren“, am wenigsten Zuspruch findet „Durchsetzen“. Interessant auf jeden Fall die unterschiedliche Reihenfolge der Konfliktstile im Vergleich VP-Mandatäre / Bürgerlistenmandatäre.

Interessant scheint mir auch die Wertung der Differenzen:

#### Wertung der Differenz

|                |         |
|----------------|---------|
| 1. Durchsetzen | 10,88 % |
| 2. Vermeiden   | 7,17 %  |
| 3. Nachgeben   | 6,50 %  |
| 4. Kompromiss  | 5,62 %  |
| 5. Integrieren | 2,83 %  |

Die größte Differenz gibt's beim „Durchsetzen“, wo die 3 Bürgerlistenmandatare mit 1 Punkt in der Wertung sogar vor den 6 VP-Mandataren lagen. Die größte Übereinstimmung liegt beim „Integrieren“.

Die Wertung erfolgte anonym - d.h. die beantworteten Fragebögen wurden mir ohne Namen zurückgegeben - das hatten wir auch vorher so vereinbart. Ich lasse die Ergebnisse einfach so für sich stehen, ohne nun Schlüsse daraus zu ziehen oder inhaltlich zu werten (auch im Sinne von „beobachten ohne zu bewerten“ - dazu auch später eine kurze Erläuterung). Letztendlich denke ich, ist es eine Momentaufnahme - mehr vermutlich nicht. Und frei nach Bert Hellinger, dem Experten für Familienaufstellungen, wissen wir ja: „Die Praxis stört die Theorie“. Für mich war es halt spannend, gemeinsam mit den Gemeinderatskollegen in einem theoretischen Probegalopp festzustellen, welche Konfliktstile wir bevorzugen und auf welchen Konfliktstil der einzelne zurückgreift. Es ging mir primär darum, den von mir gewünschten Sensibilisierungsprozess mit einer theoretischen Übung zu starten.

Als nächsten Schritt liefere ich diverse Interpretationsmöglichkeiten zu den aufgezählten Konfliktstilen:

### **5.3.1. Vermeiden, unter den Teppich kehren:**

#### Ist angebracht

1. Wenn die Streitpunkte nur vorübergehend bedeutsam oder andere Dinge wichtiger sind
2. Wenn keine Chance besteht, die eigenen Anliegen durchzubringen (z.B. wenn Sie wenig Macht haben oder von etwas enttäuscht sind, das sie selbst kaum ändern können: Marktentwicklung, Persönlichkeitsstrukturen, gesetzliche Rahmenbedingungen usw.)
3. Wenn die negativen Auswirkungen einer offenen Konfrontation größer als die Vorteile einer möglichen Lösung sind
4. Damit sich die Konfliktparteien abkühlen: die Spannungen auf ein produktives Maß dosieren und die Gelassenheit wiederzugewinnen
5. Wenn es wichtiger ist, zusätzliche Informationen zu beschaffen, als jetzt unmittelbar eine Entscheidung zu fällen
6. Wenn andere den Konflikt eher lösen können
7. Wenn die Streitpunkte Symptome eines tiefer liegenden, chronischen Konfliktes sind.

#### Hohe Punktezahl (oberes Drittel):

1. Sind Ihre Koordination und Kooperation schwach entwickelt?  
Geben Sie Ihren Mitarbeitern alle einschlägigen Informationen, auch über kontroverse Punkte.
2. Kommt es oft vor, dass Mitarbeiter gleich an die Decke gehen?  
Nicht selten regen sich Menschen gleichsam prophylaktisch auf: um vorzubeugen oder unangenehmen Fragen aus dem Weg zu gehen, emotionalisieren sie eine Sachlage von vornherein unangemessen hoch.
3. Werden Entscheidungen bei wichtigen Streitpunkten aufgeschoben?

#### Niedrige Punktezahl (unteres Drittel):

1. Passiert es Ihnen oft, dass Sie die Gefühle anderer verletzen oder eine feindselige Stimmung schaffen?



Sie benötigen mehr Klugheit und Fingerspitzengefühl, wenn Sie andere auf Widersprüche aufmerksam machen wollen. Takt ist die Kunst, Konflikte so anzugehen, dass andere sich nicht bedroht fühlen.

2. Fühlen Sie sich durch eine Vielzahl gleichzeitiger Vorgänge oft verwirrt und überwältigt? Sie sollten mehr Zeit darauf verwenden, Prioritäten zu setzen und zu entscheiden, welche Sachen unwichtig sind und an andere delegiert werden können.

#### Zusammenfassung bei Vermeiden:

Vorteile: Leicht zu handhaben. Fast normale oder zu erwartende Reaktion auf Konflikte. Belässt der Person die Möglichkeit, innerlich mit dem Konflikt fertig zu werden.

Nachteile: Keine wirkliche Lösung. Konflikt bleibt weiterhin bestehen. Nur zeitweilig erfolgreich. Person kann innerlich damit nicht fertig werden.

#### Vermeiden ist dann zu empfehlen, wenn

- Ein Streitpunkt unwichtig ist;
- Keine Chance besteht, das eigene Anliegen durchzubringen;
- Ein drohendes Zerwürfnis in keinem Verhältnis zur möglichen Lösung steht;
- Andere den Konflikt effektiver lösen können.
- Konflikte chronisch sind.

Vermeiden = Minimale Beachtung der eigenen Belange / Minimale Beachtung der Belange der anderen Seite

Differenzen spiegeln wider, wie sehr sich Menschen unterscheiden: vergangene Erfahrungen, irrationale Bedürfnisse, angeborene Begrenzungen und Begabungen, persönliche Ansprüche. All dies kann von den anderen Konfliktparteien nicht beeinflusst werden. Differenzen bilden so in menschlichen Beziehungen eine unaufhebbare Beschränkung; man muss sie entweder akzeptieren oder sich überhaupt von menschlichen Kontakten zurückziehen. Unpersönliche Toleranz ist die beste Haltung, Konflikte zu bewältigen.

## **5.3.2. Nachgeben, sich unterordnen, beschwichtigen**

### Ist angebracht,

1. Wenn Sie erkennen, dass Sie nicht recht haben, wenn Sie von anderen lernen und beweisen wollen, dass Sie vernünftig und einsichtig sind
2. Wenn die Angelegenheit für die andere Seite viel wichtiger ist als für Sie selbst. Wenn Sie ihr entgegenkommen, zeigen Sie nicht nur eine Geste des guten Willens, sondern Sie stärken auch Ihre Beziehung zueinander
3. Wenn Sie sich einen Kredit verschaffen wollen, um ihn später, bei einer für Sie wichtigen Angelegenheit, von der anderen Seite einfordern zu können
4. Wenn fortwährendes Durchsetzen Ihnen nur schadet, so dass Sie riskieren, zum Außenseiter zu werden und letztendlich zu verlieren
5. Wenn es besonders wichtig ist, Harmonie zu erhalten und Störungen zu vermeiden
6. Wenn Sie Mitarbeitern helfen wollen, ihre Führungsfähigkeiten zu entwickeln, indem Sie experimentieren und aus ihren eigenen Fehlern lernen lassen.

### Hohe Punktezahl (oberes Drittel)

1. Haben Sie den Eindruck, dass Ihre Ideen und Anliegen nicht ernst genommen werden?  
Wenn Sie den Ansichten und Interessen anderer zu häufig nachgeben, verlieren Sie an Einfluss, Achtung und Anerkennung. Die Organisation erhält dann nicht den Beitrag, den genau Sie und nur Sie leisten können.
2. Ist die Disziplin lax?  
Disziplin um ihrer selbst willen stellt sicherlich keinen besonderen Wert dar. Aber es gibt Regeln, Abläufe und Bestimmungen, auf deren Beachtung Sie dringen müssen, weil sonst Sie und die Organisation Schaden leiden.

### Niedrige Punktezahl (unteres Drittel)

1. Fällt es Ihnen schwer, gute Beziehungen zu anderen herzustellen?  
In Punkten nachgeben, die für andere wichtig sind, wird als Zeichen guten Willens meistens honoriert.
2. Betrachten andere Sie häufig als uneinsichtig?
3. Fällt es Ihnen schwer zuzugeben, dass Sie nicht recht haben?
4. Können Sie zugeben, dass es berechnigte Ausnahmen von der Regel gibt?
5. Wissen Sie, wann Sie nachgeben?

### Zusammenfassung bei Nachgeben:

Vorteile: Berücksichtigung gemeinsamer Punkte, die es in jedem Konflikt auch gibt. Stärkt kooperative Haltungen.

Nachteile: Differenzen werden nicht ausgetragen, sie bleiben verdeckt. Es kann sich ein trügerisches Gefühl der Harmonie einstellen.

### Nachgeben ist dann zu empfehlen, wenn

- Eine Partei erkennt, dass sie im Unrecht ist;
- Die Streitfrage für die eine Partei viel entscheidender ist als für die andere;
- Harmonie und Stabilität besonders wichtig sind;

Nachgeben = Maximale Beachtung der Belange der anderen Seite / Minimale Beachtung der eigenen Belange

Differenzen treiben die Menschen auseinander. Differenzen haben heißt in Wirklichkeit: den Anderen ablehnen. Eine Beziehung hat nur Bestand, wenn, man seine Aufmerksamkeit auf die Bedürfnisse und Wünsche der anderen richtet. Konflikte erfordern Selbstverzicht, verlangen, die Beziehung höher einzuschätzen als die eigenen Ziele. Es ist besser, Differenzen nicht zu beachten, als durch eigene Empfindlichkeit offenen Streit zu provozieren; man muss sich vor irreparablen Schäden in seinen Beziehungen hüten.

## 5.3.3. Durchsetzen, erzwingen

### Ist angebracht

1. Wenn rasches, entschiedenes Handeln unumgänglich ist - z.B. in Notfällen

2. Wenn unpopuläre Maßnahmen ergriffen werden müssen (z.B. Kürzung des Budgets, disziplinarische Maßregelungen)
3. Wenn Sie genau wissen, dass Sie zum Wohl der Organisation nur so und nicht anders handeln müssen
4. Um sich vor Menschen zu schützen, die ihre Kooperationsbereitschaft auszunutzen versuchen.

#### Hohe Punktezahl (oberes Drittel)

1. Sind Sie von „Ja-Sagern“ umgeben?  
Wenn ja, vielleicht deshalb, weil andere Menschen gelernt haben, dass es unklug ist, Ihnen zu widersprechen, oder es aufgegeben haben, Sie von etwas zu überzeugen. Sie riskieren damit, dass Ihnen wichtige Informationen vorenthalten werden.
2. Fürchten sich die Mitarbeiter, Ihnen gegenüber Wissensmängel oder Unsicherheiten zuzugeben?  
Nicht selten ist das ein Zeichen für ein ausgeprägtes Konkurrenzdenken: Jeder muss um seinen Einfluss und seine Position kämpfen, und das tut er, indem er selbstsicherer und bestimmter auftritt als er sich tatsächlich fühlt. Dadurch büßen Menschen die Fähigkeit ein, nach Informationen zu fragen und um Stellungnahmen zu bitten, d.h. sie werden immer unfähiger zu lernen.

#### Niedrige Punktezahl (unteres Drittel)

1. Sie fühlen sich oft machtlos und ohnmächtig?  
Möglicherweise machen Sie sich nicht bewusst, über wie viel Macht und Einfluss Sie verfügen, oder Sie setzen Sie ungeschickt ein, oder Sie scheuen sich, sie auszuüben? Indem Sie Ihren Einfluss einschränken, behindern Sie sich selbst und machen sich ineffizient.
2. Fällt es Ihnen schwer, einen festen Standpunkt zu beziehen, auch wenn Sie erkennen, dass es nötig wäre?  
Manchmal machen wir uns mehr Sorgen über die Gefühle anderer oder haben Angst, Macht auszuüben. Dann fangen wir an zu zaudern, schieben Entscheidungen auf und verstärken dadurch nur noch mehr ihr Unbehagen und ihren Leidensdruck.

#### Zusammenfassung bei Durchsetzen, erzwingen:

Vorteile: In Organisationen dann besonders wirksam, wenn die Autorität der Vorgesetzten anerkannt und respektiert wird.

Nachteile: Ursachen des Konfliktes werden nicht angegangen. Bringt keine Einigung zustande. Die jetzt unterlegene Partei wartet eine günstige Gelegenheit ab.

#### Durchsetzen ist dann zu empfehlen, wenn

- Die Organisation nur eine Lösung zulässt;
- Tiefsitzende Unterschiede in den Wertvorstellungen bestehen, die eine Einigung unmöglich machen;
- Rasches, entschiedenes Handeln unumgänglich ist;
- Unpopuläre Maßnahmen getroffen werden müssen.

**Durchsetzen** = Maximale Beachtung der eigenen Belange / Minimale Beachtung der Belange der anderen Seite

Differenzen zwischen Menschen muss es geben; sie spiegeln einfach die Natur unserer Art wider: einige sind begabt und andere nicht, einige haben recht und andere nicht. Letztlich setzt sich das Richtige durch, und das ist bei Konflikten entscheidend. Man ist es sich selbst und anderen schuldig, dass man sich auf das eigene Urteil verlässt und sich in Konflikten vor allem jenen gegenüber durchsetzt, die in ihren eigenen Meinungen und Zielen unsicher und unklar sind. Überzeugung, Macht und Gewalt sind legitime Mittel zur Lösung von Konflikten; zudem erwarten die meisten Menschen, dass solche Mittel eingesetzt werden.

### **5.3.4. Kompromiss aushandeln, verhandeln**

Ist angebracht,

1. Wenn Ziele zwar wichtig, aber wiederum nicht so wichtig sind, dass es sich lohnen würde, sie mit aller Kraft durchzusetzen und das Risiko einer möglichen Entzweihung einzugehen
2. Wenn zwei Parteien gleich stark sind und gegensätzliche Ziele verfolgen (z.B. Arbeitgeber und Arbeitnehmer)
3. Um bei komplexen Streitfragen zeitlich befristete Regelungen zu erzielen
4. Um unter Zeitdruck sich auf bewährte Lösungen zu einigen
5. Wenn Integrieren oder Durchsetzen erfolglos geblieben sind, so dass sich die Parteien mit einem Kompromiss zufrieden geben.

Hohe Punkteanzahl (oberes Drittel)

1. Konzentrieren Sie sich zu sehr auf die Praktiken und Taktiken des Kompromisse-Schließens, dass Sie den Blick auf Wesentliches verlieren - für Prinzipien, Werte, langfristige Ziele, das Wohl der gesamten Organisation?  
Gerade Kaufleute, die Verhandeln gewohnt sind, unterliegen leicht der Gefahr alles für verhandelbar und kompromissfähig zu halten.
2. Schafft das starke Betonen von Tauschen und Aushandeln vielleicht ein zynisches Klima ständiger Täuschungsmanöver?  
Ein solches Klima untergräbt zwischenmenschliches Vertrauen und entzieht den Streitpunkten die Aufmerksamkeit, die sie sachlich verdienen.

Niedrige Punkteanzahl (unteres Drittel):

1. Fühlen Sie sich leicht beeinflussbar oder nicht geschickt genug, um in Verhandlungen erfolgreich zu sein?  
Ein guter Verhandler muss Interessen berücksichtigen, nicht bloß Positionen vertreten.
2. Fällt es Ihnen schwer, Konzessionen zu machen?  
Ohne diese Sicherheitszone möglicher Konzessionen wird es Ihnen kaum gelingen, destruktive Argumentationen oder Machtkämpfe zu vermeiden.

Zusammenfassung von Kompromiss:

Vorteile: Es gibt keinen eindeutigen Verlierer. Demokratische Spielregeln werden aktiviert. Gemeinsames Handeln ist wichtiger als vereinzelt Rechthaben.

Nachteile: Es gibt keinen eindeutigen Gewinner. Im Grunde nur möglich bei relativ starken und machtgleichen Parteien. Zentrale Wertvorstellungen könnten verwischt werden.

Ein Kompromiss ist dann zu empfehlen wenn:

- Trotz eines wichtigen Zieles die Beziehung nicht aufs Spiel gesetzt werden soll;
- Die Parteien gleiche Macht besitzen;
- Vorläufige und/oder begrenzte Regelungen angestrebt werden;
- Unter Zeitdruck praktikable Regelungen gefunden werden müssen;
- Problemlösen oder Durchsetzen erfolglos geblieben sind.

Kompromiss = Maximale Beachtung der Belange der anderen Seite / Minimale Beachtung der Belange der anderen Seite / Maximale Beachtung der eigenen Belange / Minimale Beachtung der eigenen Belange

Differenzen sollen im Licht gemeinsamer Werte ausgetragen werden. Manchmal sind Parteien geradezu verpflichtet, ihre eigenen Standpunkte im Interesse der Mehrheit zurückzustellen; dadurch kann die Beziehung, wenn auch nur vorläufig, weiter funktionieren, die Differenzen müssen jedoch zu einem späteren Zeitpunkt nochmals geklärt werden. Jeder sollte die Möglichkeit haben, seine Ansichten und Gefühle offen auszudrücken; das darf jedoch nicht den Fortschritt in einer Beziehung behindern. Der einzelne kann nie völlig zufrieden gestellt werden; wer dennoch auf solch unrealistischen Zielvorstellungen beharrt, muss über seinen Irrtum aufgeklärt werden. Konfliktlösung erfordert viel Geschick, Flexibilität und die Fähigkeit, andere zu überzeugen.

### 5.3.5. Integrieren, konfrontieren

Ist angebracht,

1. Um eine integrierende Lösung zu finden, wenn die Anliegen beider Seiten zu wichtig sind, um sich mit einem Kompromiss zufrieden zu geben
2. Wenn es Ihr Ziel ist dazuzulernen, z.B. die eigenen Annahmen zu überprüfen oder die Sichtweisen anderer zu verstehen
3. Um die Einsichten von Menschen, die ein Problem verschieden sehen, miteinander zu vereinen
4. Um die Verpflichtung aller dadurch sicherzustellen, dass die Anliegen beider Seiten in einer gemeinsamen Lösung aufgehoben sind
5. Um starke Gefühle aufzufangen, die eine zwischenmenschliche Beziehung stören würden.

Hohe Punkteanzahl (oberes Drittel):

1. Verbringen Sie viel Zeit damit, Fragen in einer Ausführlichkeit zu besprechen, die gar nicht nötig wäre?  
Integrieren beansprucht viel Zeit und Energie, - gerade sie sind in einer Organisation sehr knapp. Triviale Probleme fordern keine optimalen Lösungen, und nicht alle persönlichen Differenzen müssen bis ins letzte zerstückelt werden. Wenn Integrieren und Konsens zu häufig angestrebt werden, dann verbirgt sich dahinter vielleicht der Wunsch, Risiken zu mindern, z.B. indem die Verantwortung für eine Entscheidung verteilt oder notwendige Aktionen aufgeschoben werden.
2. Ruft Ihr integrierendes Verhalten bei anderen keine integrierenden Reaktionen hervor?

Der explodierende und tastende Charakter integrierenden Verhaltens ist so vorsichtig, dass andere es gar nicht als solches wahrnehmen, oder sie nutzen Ihr Vertrauen und Ihre Offenheit schlichtweg aus. Vielleicht übersehen Sie bei den anderen auch Signale, die auf Abwehr, starke Erregung, Ungeduld, Konkurrenzdenken oder Interessenskonflikte hinweisen.

#### Niedrige Punktezahl (unteres Drittel):

1. Fällt es Ihnen schwer, Differenzen als Chancen wahrzunehmen, einen gemeinsamen Vorteil zu erzielen, oder als Gelegenheiten zu lernen und Probleme zu lösen?  
Auch wenn Konflikte oft genug bedrohliche und negative Seiten haben, kann Sie unbegründeter Pessimismus davon abhalten, integrierende Lösungen zu erkennen. Dadurch lassen Sie die Chancen gemeinsamer Vorteile und wechselseitiger Zufriedenheit ungenutzt, die sich häufig aus integrierendem Verhalten ergeben.
2. Fühlen sich Mitarbeiter Ihren Entscheidungen und Maßnahmen nicht verpflichtet?  
Vielleicht finden die Mitarbeiter ihre Anliegen in diesen Entscheidungen und Maßnahmen zu wenig berücksichtigt.

#### Zusammenfassung von Integrieren:

Vorteile: Erfolgversprechend bei allen kommunikativ bedingten Konflikten von nicht zu hoher Intensität. Verzerrte Wahrnehmungen, irriige Interpretationen, sprachliche Missverständnisse werden offengelegt.

Nachteile: Sehr zeitaufwendig. Ungeeignet bei Konflikten, die in unterschiedlichen Wertesystemen wurzeln. Entscheidungen werden aufgeschoben.

#### Integrieren ist dann zu empfehlen, wenn

- Zwischen den Parteien hohe Interdependenz herrscht;
- Die Parteien sich des Konfliktes bewusst sind;
- Eine offene Haltung und Bereitschaft besteht, den Konflikt gemeinsam zu bewältigen;
- Die Parteien bereitwillig Machtunterschiede zurückstellen, Problemlösungsverfahren vorliegen und verfügbar sind.

Integrieren = Maximale Beachtung der Belange der anderen Seite / Maximale Beachtung der eigenen Belange

Differenzen gehören zur Natur des Menschen. Sie sind in sich weder gut noch schlecht. Konflikte sind gewöhnlich ein Anzeichen für tiefliegende Spannungen in einer Beziehung und man sollte sie dementsprechend behandeln. Wenn man die Spannungen richtig versteht, kann man sie lösen; dies festigt eine Beziehung, schwächt sie aber nicht. Konflikte fordern Konfrontation und objektives Problemlösen; dabei muss häufig über die gegenwärtigen Bedürfnisse und Meinungen der beteiligten Parteien hinausgegangen werden. Wirklich bewältigte Konflikte bringen nicht nur die Menschen näher zueinander, sondern steigern auch die Kreativität.

## 5.4. Konfliktdiagnose

Die Diagnose des Konfliktes ist eine wichtige Voraussetzung, die der Mediator selbst zu leisten hat. Für eine Verhandlungsrunde selbst ist eine Analyse und Diagnose kein geeignetes Thema -

dort soll vielmehr zukunfts- und lösungsorientiert gearbeitet werden und nicht analysierend und vergangenheitsbezogen. Eine Diskussion über Ursachen führt meist zu einer Diskussion über Schuldige und ist daher für den Mediationsprozeß nur bedingt geeignet.

#### Die Streitpunkte: Worum geht es?

- Was bringen die Konfliktparteien vor? Was ärgert, stört, irritiert sie?
- Sehen das die Parteien gleich, ähnlich oder verschieden? Woher wissen sie das?
- Welche Konfliktpartei definiert, was als Problem/Konflikt betrachtet wird?
- Beziehen sich die Streitpunkte auf objektive Sachverhalte oder eher auf persönliche Ansichten?
- Könnte der Konflikt aus einem anderen Bereich hierher verschoben worden sein?
- Wer sieht Alternativen bzw. lässt welche zu / wer nicht?
- Wo sehen die Beteiligten die Ursachen für den Konflikt?  
Anmerkung: Vorsicht! Streit um die Ursache ist meist Streit um die Schuldigen!
- Wie erleben sie die Streitpunkte persönlich? Wie wichtig sind ihnen diese Punkte?
- Was ist der „springende Punkt“, auf den sich beide versteifen? Worum geht es ihnen?

#### Die Parteien: Wer steht im Konflikt gegeneinander?

- Sind die Parteien Personen, organisierte Einheiten oder formlose Kollektive?
- Was sind die drei größten Stärken und Schwächen jeder Konfliktpartei?
- Fühlt sich die eine Seite der anderen moralisch überlegen, unterlegen oder gleichwertig?
- Wie definieren sie ihre Beziehung zueinander? Was erwarten sie voneinander?
- Sind sie organisatorisch einander zugeordnet: Über-/untergeordnet? Gleichrangig nebeneinander? Im Arbeitsablauf voneinander abhängig?
- Wie erleben die Parteien die von der Organisationsstruktur bzw. dem Arbeitsablauf gegebenen Abhängigkeiten? Wie gehen sie mit ihnen um? (Nutzen? Ausweichen? Missbrauchen? Ablehnen?).
- Welche Forderungen kann eine Partei auf Grund ihrer Position an die andere stellen?
- Stehen die Parteien alleine? Haben Sie Verbündete? Gibt es am Konflikt interessierte Dritte (hat jemand einen Sekundärnutzen am Konflikt und Interesse daran, dass es ihn auch weiterhin gibt ...)?
- Gibt es Personen, die im Konfliktgeschehen eine zentrale Rolle einnehmen (Schlüsselpersonen)? Welche Position nehmen sie ein? Wie steht es um ihren Einfluss?
- Welche Personen stehen eher am Rande?
- Welche Interessen stehen hinter den Positionen der Parteien?

#### Die Form: Wie äußert sich der Konflikt?

- Lässt sich der Konflikt als Sachkonflikt, Beziehungskonflikt, Wertkonflikt oder Verteilungskonflikt definieren?
- Ist die Konfliktart klar abgrenzbar oder diffus vermischt?
- Ist der Konflikt für die Parteien unvermeidbar oder vermeidbar? Sind sie überzeugt, dass sie zu einer Übereinstimmung kommen können?
- Ist es ein „heißer“ oder „kalter“ Konflikt?

#### Der Verlauf: Wie hat sich der Konflikt entwickelt?

- Was hat den Konflikt ausgelöst? Welche „kritischen“ Ereignisse haben ihn verschärft?

- Debattieren die Parteien noch miteinander, reagieren sie inzwischen aufeinander, oder kämpfen sie schon gegeneinander?
- Welche Verhaltensmuster treten zwischen ihnen immer wieder auf?
- Wie sucht die eine Partei die andere dazu zu bringen, auf ihre Anliegen einzugehen?
- Was hat jede Seite bisher getan, um die Erwartungen der anderen zu unterlaufen?
- Was versprechen sich die Parteien von einer Fortsetzung des Konflikts? Was glauben sie zu verlieren, wenn sie sich mit der Gegenseite verständigen? Zu welchem Einsatz sind sie bereit?

#### Das Ergebnis: Wie könnte die Lösung sein?

- Gibt es eine übliche Form der Lösung? Wenn ja, wie sieht sie aus?
- Welche möglichen weiteren Lösungen gibt es?
- Ist der Konflikt bewältigt, beendet? Dauerhaft oder nur vorläufig?
- Wo und wann könnte der Konflikt wieder aufflammen?
- Was unternimmt jede Partei, um mit dem Konflikt konstruktiv zu leben?
- Welchen Nutzen oder Schaden hat der Konflikt den Parteien oder der Organisation gebracht?

Aus den Antworten auf diese Fragen wird für den Mediator erkennbar, welche der Konfliktparteien sich als Auftraggeber/Kunde, wer sich als Ankläger, wer sich als Problemträger sieht bzw. gesehen wird und wer die Position eines Unbeteiligten einnimmt. Dies alles lässt Vermutungen darüber zu, wer von den Beteiligten am ehesten und in welcher Weise an Veränderungen interessiert ist und wer am wenigsten.

## 5.5. Hindernisse bei der Entwicklung neuer Möglichkeiten

Die vier Haupthindernisse in der Entwicklung neuer Möglichkeiten sind:

- Ein vorschnelles Urteil: Nichts schadet der Erfindungskraft so sehr wie ein kritischer Sinn, der nur darauf wartet, die Kehrseite jeder neuen Idee vorzuführen. Notwendig ist: Das Finden von Optionen und Beurteilung von Optionen zu trennen.
- Die Suche nach „der“ richtigen Lösung: Die Festlegung des einen Ziels bedeutet die Einengung der Möglichkeiten. Die Parteien rechnen mit einem Sieg oder einer Niederlage, was eher zu einem Abbruch der Verhandlungen führt. Notwendig ist: Die Anzahl der Optionen zu mehrern.
- Die Annahme, dass der „Kuchen“ begrenzt sei: Die Optionen sind beschränkt auf ein „Entweder/Oder“. Notwendig ist: Nach Vorteilen für alle Seiten Ausschau zu halten.
- Die Anderen sollen ihre Probleme selbst lösen: Dies behindert den Wunsch das gemeinsame Problem zu lösen. Notwendig ist: Vorschläge zu entwickeln, die den anderen die Entscheidung erleichtern.

## 5.6. Positive Funktionen von Konflikten

Auch wenn Konflikte meist negativ erlebt werden, haben sie doch auch positive Funktionen. Sie

- weisen auf Probleme hin
- verhindern Stagnation
- regen Neugierde und Interesse an



- setzen Energien frei
- fördern die Kreativität
- lassen uns selbst und andere besser kennen lernen
- sind für das Wachsen und Entwickeln notwendig und unablässig
- lösen Veränderungen in der Persönlichkeit und in der Gesellschaft aus
- erweitern Handlungsspielräume.

Vergessen wir nicht, dass es manchmal nötig ist, Konfliktbereitschaft, kreativen Ungehorsam und Zivilcourage zu zeigen. Und außerdem kann ein Konflikt auch eine Form von Wertschätzung sein: „Der/die andere ist es wert, dass ich mich mit ihm/ihr konfrontiere“.

## **5.7. Kennzeichen der konfliktfähigen und der konfliktunfähigen Persönlichkeit**

„Es ist Unsinn, Türen zuzuschlagen, wenn man sie auch angelehnt lassen kann.“ (J.W. Fulbright)

### Konfliktfähige Persönlichkeit:

Mit konfliktären Situationen (= Frustrationen) geht die konfliktfähige Persönlichkeit pro-aktiv um und erhält sich die Wahlfreiheit:

Der Entscheidungsspielraum wird beeinflusst durch

- Selbstbewusstsein und zuversichtliche Lebenseinstellung,
- Wertesystem und Gewissen,
- Selbstbestimmung und unabhängigen Willen,
- Vorstellungskraft in Bezug auf kreative Lösungen und Neubeginn,
- sowie Besinnung auf die eigene Stärke.

### Konfliktunfähige Persönlichkeit

Konfliktunfähige Persönlichkeiten zeigen zum Teil ganz bestimmte Kennzeichen, die nachstehend kurz beschreiben werden:

#### a) Extremes Leistungsstreben

##### Ausdrucksformen:

- Agressives Konkurrenzverhalten.
- Hektik.
- Ungeduld.
- Ruhelosigkeit.
- Angespante Wachsamkeit.
- Gefühl, unter Druck zu stehen.
- Häufiges Unterbrechen des Gesprächspartners.

#### b) Mangelnde Kontaktfähigkeit

#### Ausdrucksformen:

- Wenig einsichtig.
- Nicht bereit, zum gemeinsamen Nutzen Abstriche an eigenen Vorhaben zu machen.
- Mangel an Toleranz und Kompromissbereitschaft.

#### c) Prestigesucht und Selbstüberschätzung

##### Ausdrucksformen:

- Übermäßiges Streben nach Ansehen und Bestätigung.
- Dokumentation der eigenen Unentbehrlichkeit.
- Mischen sich überall ein.
- Übergehen, behindern andere.

#### d) Unfähigkeit, unbestimmte und komplexe Situationen zu tolerieren

##### Ausdrucksformen:

- Neigung zu vorschnellen, extremen Urteilen.
- Vorliebe für vertraute, eindeutig strukturierte Situationen.

#### e) Neigung zum Ja-Sagen

##### Ausdrucksformen:

- Prinzipienloses Verhalten, das sich ganz nach der aktuellen Situation, der Meinung anderer, dem Urteil von Autoritätspersonen richtet.
- Leicht beeinflussbar: „Dreht die Fahne nach dem Wind“.

#### f) Pessimismus

##### Ausdrucksformen:

- Missmutig.
- Schlecht gelaunt.
- Nörgelnd.
- Resigniert.

#### g) Geringe Frustrationstoleranz

##### Ausdrucksformen:

- Nicht fähig, Enttäuschungen zu widerstehen.
- Überspitzen der Situation.

#### h) Schwaches Selbstwertgefühl

##### Ausdrucksformen:

- Kennt die eigenen Stärken nicht.

- Wertet sich selbst ab.

### i) Entscheidungsunsicherheit

#### Ausdrucksformen:

- Riskante Entscheidungen.
- Impulsive Handlungen.
- Verspätete Bedenken.
- Nachträglich wiederholtes Prüfen von Entscheidungen.

Aggressive Menschen machen krank! Defensiv-Konfliktunfähige werden krank!

## 5.8. Resümee zu Konflikten

Zusammenfassend wird klar, dass es unterschiedliche Formen gibt, Konflikte anzugehen. Je nach Art des Konfliktes wird es unumgänglich sein, unterschiedlich damit umzugehen. Eine Tatsache ist es, dass in unserem Kulturkreis Konflikte statusmindernd erlebt werden, d.h. dass bei Personen mit Konflikten das Selbstwertgefühl sinkt, bzw. diese eben von ihrer Umgebung mit gewissem Argwohn betrachtet werden. Personen ohne Konflikte stehen mit reiner Weste da und sind im Sozialgefüge wesentlich weiter oben angesiedelt. Und ich denke mir, je mehr man über die Theorie von Konflikten informiert ist, desto wahrscheinlicher wird es sein, in der Praxis einigermaßen adäquat damit umzugehen - und genau das ist eben mein Anliegen.

## 6. GEWALTFREIE KOMMUNIKATION

Als Pflichtlektüre für den Ausbildungslehrgang hatten wir das Buch „Gewaltfreie Kommunikation“ - Neue Wege in der Mediation und im Umgang mit Konflikten von Marshall B. Rosenberg zu lesen.

Mich hat das Buch sehr berührt, enthält die Gewaltfreie Kommunikation (= GFK) in ihrer direkten Sprache in der Gefühle und Bedürfnisse ausgedrückt werden, eine Form, welche der Sprache eine höhere Bedeutung zuweist und klar anspricht, was Sache ist. Und sie macht durchaus Mut - es wäre ein besseres Verständnis zwischen den Menschen gegeben, könnte diese Form stärker ins Bewusstsein dringen. Auch eine Form, unseren Mikrokosmos in Rutzenham stärker positiv zu beleben.

Wir betrachten unsere Art zu sprechen nicht als gewalttätig, dennoch führen unsere Worte oft zu Verletzungen. Die von Marshall B. Rosenberg entwickelte gewaltfreie Kommunikation kann uns helfen, bei der Umgestaltung unseres sprachlichen Ausdrucks und unserer Art zuzuhören. Sie soll den Menschen helfen, Wege aus ihrer Depression (Originalzitat: „Depression ist die Belohnung fürs Bravsein“) zu finden, für ihre Bedürfnisse einzustehen und das Herz der Gesprächspartner anzusprechen.

Greift uns jemand mit Worten an, neigen wir dazu, uns zu verteidigen und zurückzuschlagen. Das so entstehende Wortgefecht bringt meistens keine Seite ihrem Ziel näher, sondern belastet oder zerstört sogar die Beziehung der Gesprächspartner, die plötzlich zu Gesprächsgegnern werden. Bei der GFK verzichtet man auf Angriffe und konzentriert sich auf die Gefühle und Bedürfnisse, die den oft unbedachten Äußerungen zu Grunde liegen.

Rosenberg entdeckte in vielen Interviews und Studien, dass die herkömmliche Sprache den Menschen meist nicht ermöglicht, das zu erreichen, was sie zu erreichen hoffen.

Die GFK ist eine Gesprächsmethode, geeignet für alle Menschen und alle Lebenssituationen und zeigt einen Weg, konfliktgeladene Situationen in friedliche und wertschätzende Gespräche zu verwandeln. In jedem Gespräch sollen vier Komponenten, nämlich

- Beobachtungen,
- Gefühle,
- Bedürfnisse,
- und Bitten

klar ausgesprochen und verstanden werden. Dabei ist es wichtig, Beobachtungen nicht mit Bewertungen zu vermischen, in Kontakt zu Gefühlen zu kommen, Bedürfnisse zu erkennen und treffend zu formulieren, um diese nicht zu Forderungen zu machen.

In zwölf Kapiteln stellt das Buch übersichtlich die Methodik der Gewaltfreien Kommunikation dar. Die Beispiele des Autors zur Veranschaulichung von seiner Methode wirken recht überzeugend und stammen aus unterschiedlichen Gebieten wie Schulen, Wirtschaft, Familien und Politik. Er versteht es hervorragend zu verdeutlichen, was falsche Kommunikation alles anrichten kann - und wie einfach es ist, mit Worten und auf friedliche Art und Weise fast alles erreichen zu können.

Natürlich bedarf es einiger Anstrengung, sich von alten Gewohnheitsmustern zu befreien und schon während des Lesens ist es mir immer wieder passiert, dass ich die zwischenmenschliche Kommunikation nicht mehr so unbefangen ausüben konnte wie bislang ... weil mir eben so manches plötzlich bewusster war.

#### Einige Auszüge möchte ich noch präsentieren:

1. Sagen Sie was Sie möchten, statt was Sie nicht möchten.  
Vorher: „Bitte machen Sie nicht so lange Mittagspause“.  
Nachher: „Ich bitte Sie, um 13.00 Uhr wieder im Büro zu sein“.
2. Beschreiben Sie in Ihrer Bitte konkretes, beobachtbares Verhalten, statt vage und abstrakt zu bleiben.  
Vorher: „Ich möchte, dass Sie sich mehr bemühen“.  
Nachher: „Bitte geben Sie mir jetzt Ihre Zusage, dass Sie bis Mittwoch einen Plan erstellen, wann Sie welche Abschnitte im Projekt fertig stellen, einverstanden?“
3. Benennen Sie konkretes Verhalten, statt zu beschreiben, was die andere Person sein soll oder fühlen soll.  
Vorher: „Bitte sei rücksichtsvoll.“  
Nachher: „Kannst Du bitte an die Tür klopfen, bevor Du in mein Zimmer kommst?“

Die Selbsterfahrung und die persönliche Auseinandersetzung mit dem eigenen Kommunikationsstil hat mir persönlich einfach Spaß gemacht und ich denke, dass ich eigentlich recht intensiv über meine Verhaltensweisen nachgedacht habe, und dass das so manche positive Veränderung bewirkt hat.

Allerdings stehen die Anforderungen der Gesellschaft bzw. der unterschiedlichen Unternehmensstrukturen und die Funktionen bestimmter Führungskräfte nicht immer im Einklang mit der GFK. Dass aber gegenseitige Wertschätzung die Basis von Erfolg ist, ist unbestritten.

Einige Aussagen aus Marshall B. Rosenbergs Buch, die mich etwas zum Nachdenken gebracht haben, da jeder Satz einiges an Überlegungen in mir ausgelöst hat, möchte ich noch festhalten, um Interesse an seinem Werk zu wecken:

- „Analysen von anderen Menschen sind in Wirklichkeit Ausdruck unserer eigenen Bedürfnisse und Werte“
- „Leute in Schubladen zu stecken und zu verurteilen fördert die Anwendung von Gewalt“
- „Vergleiche sind eine Form von Verurteilung“
- „Urteile über andere sind entfremdete Äußerungen unserer eigenen, unerfüllten Bedürfnisse“
- „Wenn wir unsere Bedürfnisse nicht ernst nehmen, tun es andere auch nicht“
- „Hinter einschüchternden Aussagen stehen ganz einfach Menschen, die an uns appellieren, auf ihre Bedürfnisse einzugehen“
- „Ärger zieht uns Energie ab, indem er sie auf Strafaktionen umlenkt“
- „Gewalt kommt von dem Glauben, dass andere Menschen unsere Schmerzen verursachen und dafür Strafe verdienen“
- „Wenn wir die Bedürfnisse und Gefühle der anderen hören, dann erkennen wir die Menschlichkeit, die wir gemeinsam haben“
- „Angst vor Schlägen hindert Kinder daran, das Mitgefühl, das den elterlichen Anweisungen zugrunde liegt, wahrzunehmen“
- „Wenn wir Angst vor Strafe haben, sind wir mit der Aufmerksamkeit bei den Konsequenzen, nicht bei unseren eigenen Werten“
- „Komplimente - auch wenn sie noch so positiv klingen - sind oft Urteile über andere“

Ein wesentlicher Bestandteil in Rosenbergs Werk ist das Kapitel über Empathie und dazu sei auch der chinesische Philosoph Chuang-Tzu zitiert:

„Das Hören mit den Ohren ist eine Sache, so zu hören, dass man die Worte erfasst, ist eine andere Sache. Das Hören der Essenz ist allerdings nicht nur auf die Empfangskanäle beschränkt, weder auf die Ohren noch auf den Verstand. Es ist vielmehr erforderlich, dass alle Empfangskanäle gänzlich leer sind, und wenn die Empfangskanäle leer sind, dann hört das ganze Wesen.

Dann gibt es einen direkten Zugang zu dem, was direkt vor Dir ist, was niemals mit dem Ohr gehört mit dem Auge gesehen oder dem Verstand erfasst werden kann.“

## **7. MEDIATION**

Die Geschichte der Mediation ist eng mit der Geschichte des Rechts verbunden. Mediation soll für die Menschen eine Methode sein, um Konflikte zu lösen bzw. zu regeln. Der Begriff „Mediation“ kommt aus dem Englischen und bedeutet übersetzt ganz einfach „Vermittlung“. Als Vater der Mediation wird in der Literatur der Rechtsanwalt und Familientherapeut O.J. Coogler bezeichnet, der sich an den amerikanischen Vermittlungsansätzen in der Industrie zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern, sowie an Mahatma Ghandi im Sinne von Gewaltfreiheit in der Sprache orientierte. Als Transaktionsanalytiker berücksichtigte Coogler einerseits systemische

Verstrickungen, andererseits Erkenntnisse aus der Therapie: Familienphänomene wie Freiheit, Rebellion und Folgsamkeit.

Zu Beginn unserer Zivilisation war Macht der dominierende Faktor in der Politikgestaltung. Die Macht wurde später durch das Recht ergänzt - durch die Etablierung von unveräußerlichen Rechten wurde die Willkür der Machthabenden eingeschränkt. In unserem Kulturkreis gab es bis in das 20. Jahrhundert hinein einen eindeutigen Vorrang der Macht und erst in der 2. Hälfte des letzten Jahrhunderts wurde die Macht an das Recht gebunden.

Als neuer politischer Faktor trat neben die Macht und das Recht, als bisher dominierende Faktoren der politischen Gestaltung das Interesse der Regierten. Dieser Prozess wurde besonders durch das Politikfeld „Umweltschutz“ vorangetrieben und findet seine heutige Ergänzung durch das Thema „Nachhaltige Entwicklung“ (= Ökologisch / Ökonomisch / Sozial gerecht - sind hier entsprechende Bereiche, die entwicklungsmäßig abzuklären sind). In Österreich sind hier als Meilensteine die Volksabstimmung über das Atomkraftwerk Zwentendorf im Oktober 1978 und die Besetzung der Hainburger Au im Dezember 1984 anzuführen.

Das einfache Durchentscheiden in der Hierarchie von oben nach unten funktioniert immer weniger - weil die Umsetzung am Ende politisch oder juristisch blockiert wird. Die Komplexität der Industriegesellschaft ist nicht mehr überschaubar, das Selbstverständnis der Bürger hat sich gewandelt. Der ehemalige Untertan bedient sich heute als Konsument der Dienstleistung Politik. Daneben gibt es eine Beschleunigung in allen Lebensbereichen sowie einen Vertrauensverlust in die technische und wissenschaftliche Expertenkultur (Gutachten - Gegengutachten). Spürbar ist auch eine Fragmentierung der Gesellschaft (Wirtschaft, Politik, Wissenschaft, Technik, Kultur, Medien, Religion etc.) bei hoch angestiegenem Stellenwert der Medien (etwa 30 % der Nachrichten in großen Tageszeitungen sind heutzutage Risikonachrichten). Generell hat die Berichterstattung der Medien einen eskalierenden Mechanismus.

Während also im Obrigkeitsstaat die vorherrschende Grundlage der Entscheidung die Macht war und die Form der Entscheidung bzw. Entscheidungsvorbereitung über den Befehl ausgeübt wurde, lief das beim Rechtsstaat auf der Grundlage des Rechts und die adäquate Form dafür war die Beratung. Im Zeitalter der Zivilgesellschaft sind die vorherrschenden Grundlagen der Entscheidung die Interessen und Bedürfnisse der Gesellschaft und bei der Form der Entscheidung und Entscheidungsvorbereitung hat die Kooperation Einzug gehalten.

Es geht in der Regel nicht um die Optimierung der alten Organisationsformen sondern um notwendige neue Denkansätze:

- Das Denken in neuen Strukturen,
- die Bereitschaft zur Veränderung,
- das gezielte Gestalten von Prozessen zur Anpassung an neue Gegebenheiten.

Bedingt durch die Entwicklung weg vom Diktat hat die Mediation an Aktualität drastisch gewonnen.

## **7.1. Definition der Mediation**

Mediation ist ein Weg zur Konfliktregelung, bei welchem neutrale, kompetente, am Konflikt nicht beteiligte professionelle Personen (MediatorInnen) durch Einsatz einer methodischen

Kommunikationsstrategie die Konfliktparteien in die Lage versetzen, in eigener Verantwortung ein ganz konkretes Ziel und einen dazu durchführbaren Weg zu erarbeiten, um zu einer für alle Beteiligten annehmbaren Vereinbarung zu gelangen (Österreichischer Bundesverband der MediatorInnen).

Somit ist Mediation eine Form der Konfliktlösung (Regelung) bei Streitigkeiten, bei denen das Selbsthilfepotential der Konfliktparteien erschöpft ist, sie aber die Bereitschaft haben, Unterstützung von Dritten in Anspruch zu nehmen.

Die Mediation sucht nicht das Recht in einem bestimmten Konfliktfall, sondern ist mehr der Rechtsgewinnung ähnlich, da sie mit Unterstützung des Mediators oder der Mediatorin auf der Grundlage der rechtlichen, persönlichen und sozialen Gegebenheiten und Interessen neues Recht aus dem Konfliktfall für die Beteiligten des Konfliktes schafft.

Mediation verfolgt dabei ganz klar einen interdisziplinären Ansatz, wobei darin der methodische Durchbruch liegt, weil sie Kenntnisse der Konfliktforschung, Verhandlungsforschung, Kommunikationsforschung sowie der Friedensforschung mit juristischem Wissen und Vertragsgestaltung verbindet.

Ziel der Mediation ist es nicht, „nur eine Entscheidung“ herbeizuführen, sondern einen Vertrag auszuarbeiten, welcher die Lebens- oder sonstigen Verhältnisse der Beteiligten zukunftsgerichtet und wertschöpfend regelt. Dieser Vertrag kommt nicht durch die Unterwerfung einer juristischen Entscheidung zustande, sondern entsteht durch die selbstbestimmte Mitwirkung der Konfliktbetroffenen im Mediationsprozess.

#### Als Leitbilder der Mediation sind zu nennen:

- Dialog statt Monolog
- Verhandeln statt Verfügen
- Konsens statt Konfrontation

#### Ziele der Mediatoren:

- Gegenseitiges Kennenlernen von Standpunkten und dahinterstehenden Interessen
- Information, Transparenz, Vertrauensbildung
- Suchen und Erfinden von Lösungen, die für alle vorteilhaft sind
- Vereinbarung und Umsetzung solcher Lösungen
- Planungsoptimierung
- Verbesserte Akzeptanz durch möglichst breite Argumentationsbasis
- Soziales Lernen
- Förderung der Eigenverantwortlichkeit
- Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung

#### Als die vier wichtigsten Grundgedanken der Mediation sind anzuführen:

- Vermittlung durch Dritte
- Einbeziehung möglichst aller Konfliktbeteiligten
- Freiwillig, selbstbestimmt, konsensorientiert
- Informell, außergerichtlich, ergebnisoffen

Zusammenfassend wird festgehalten, dass die Konfliktparteien die Lösung selbst suchen und der Konflikt persönlich ausgetragen wird. Der Mediator fungiert als Vermittler und leitet den Prozess ohne jegliche Befugnis und Auftrag, eine Entscheidung in der Sache selbst zu fällen.

Regeln muss nicht Lösen heißen. Es kann der Konflikt bestehen bleiben, aber mit den erarbeiteten Regeln sollte man dann getrost in die Zukunft blicken können.

## **7.2. Hauptbereiche der Mediation**

In Österreich gibt es Interessensvertretungen wie den Österreichischen Bundesverband für MediatorInnen und die Österreichische Gesellschaft für Mediation und Konfliktregelung. Daneben haben sich inzwischen auch zahlreiche Ausbildungsträger etabliert, die für unterschiedliche Berufsgruppen kompetente Ausbildungen in Mediation anbieten. Seit gut 10 Jahren ist Mediation ein Thema in Österreich, womit man schon von einer relativ breiten Etablierung sprechen kann. Mit 06.06.2003 wurde ein Bundesgesetz für Mediation in Zivilrechtssachen im Parlament beschlossen. Österreich ist damit der erste Staat in Europa, der die Mediation gesetzlich geregelt hat.

### **7.2.1. Familienmediation**

Im wohl bekanntesten Bereich der Mediation geht es um Trennung und Scheidung. Auch die meisten Forschungsergebnisse liegen hier vor und zeigen beeindruckend und eindeutig die erfolgversprechende Chance für eine friedliche und gemeinsame Lösung. Aber auch bei Erbschaftsstreitigkeiten und anderen Familienangelegenheiten findet Mediation Anwendung.

### **7.2.2. Schulmediation**

In den USA ist Schulmediation bereits Standard, in Deutschland kommt sie zunehmend erfolgreich mehr und mehr zum Einsatz. Ausgegangen wird dabei, den PädagogInnen ein konkretes Mittel auszuhändigen, welches die Lern- und Arbeitsatmosphäre verbessert, die Eigenverantwortung und Eigenaktivität fördert. Natürlich geht es auch darum, die Fähigkeit, von Kindheit an mit Konflikten konstruktiv umzugehen zu erlernen.

### **7.2.3. Wirtschaftsmediation**

Die Wirtschaftsmediation ist ein Weg, geschäftliche Beziehungen zu wahren und dabei auch noch Kosten zu sparen. Eine Untersuchung in den USA Ende der 80iger Jahre ergab, dass schon damals 60 % der befragten Unternehmen der Mediation ganz entscheidende Vorteile gegenüber einem Gerichtsverfahren zuschrieben.

Bis zum Ende des Jahres 1994 hatten sich 840 Firmen mit 2800 Tochtergesellschaften verpflichtet, Mediation einzusetzen, bevor sie bei Gericht vorstellig werden. Die Fa. Motorola mit 97.000 Mitarbeitern reduzierten ihre Prozesskosten über einen Zeitraum von 10 Jahren um 75 % indem sie ein eigenes Mediationsteam in der Rechtsabteilung einsetzte.



## 7.2.4. Umweltmediation

In vielen europäischen Staaten sind ausgehend von den USA zahlreiche Versuche erkennbar, durch Mediation aus der reinen Konfrontationshaltung herauszukommen. So sollen gerade im Umweltbereich Problemlösungen angestrebt werden, die nicht von der Politik oder der Verwaltung vorgegeben sind. Unter der Leitung eines Dritten sollen Lösungen mit den Betroffenen erarbeitet und ausgehandelt werden. Für mich persönlich habe ich unter der Umweltmediation auch die Nachbarschaftsmediation subsumiert, der aber nun mehr und mehr schon ein eigener Status zugeschrieben wird. De-facto ist das genau jener Bereich, den ich primär mit meiner Arbeit anspreche.

### 7.2.4.1. Planungsmodelle und Umweltmediation

Mediatoren, die mit Umweltmediation zu tun haben, sind in diesem Bereich grundsätzlich auf zwei völlig unterschiedliche Planungsmodelle bei Projekten, die es dann zu mediierten galt, gestoßen: Auf das sogenannte „Wasserfallmodell“ und auf das „Evolutionäre Modell“.

Beim Wasserfallmodell geht es primär um das autoritäre Umsetzen auf der Basis von Macht - ohne Rücksicht auf eventuelle Verluste.

Der Ablauf des Wasserfallmodells funktioniert wie folgt:

- Problem/Chance
- Machbarkeit
- Wirtschaftlichkeit
- Planung
- Genehmigung
- Bauen
- Abnahme/Nutzung

Als Leitbild beim Wasserfallmodell gilt:

- Betroffene stören den Planungsprozess
- Sie führen endlose Debatten über Nebensächlichkeiten
- Es mangelt ihnen an technischen und an Verfahrenskennntnissen
- Sie sind unwillig oder unfähig, zwischen Umwelt- und Wirtschaftsbelangen abzuwägen
- Beteiligung ist Bühne für Wichtigtuer, Nörgler, Miesmacher und Berufspessimisten
- Alle zufrieden zu stellen, ist ohnehin unmöglich

Beim evolutionären Modell wird unter Einbeziehung der Interessen aller Beteiligten ein gangbarer Weg gesucht, der die Parteien in die Verantwortung mit einbindet.

Ganz anders stellt sich das evolutionäre Modell vom Ablauf her dar:

- Problem/Chance
- Kommunikation
- Entwurf
- Kommunikation
- Entwurf nicht okay

- Modifikation
- Kommunikation
- Bauen und Nutzen

Das Tun wird hier also analysiert und diese Analyse liefert den Plan für neues Tun usw. - so lange, bis das Ziel erreicht ist.

Als Leitbild beim evolutionären Modell gilt:

- Eine Zusammenschau vieler Wahrnehmungen liefert ein adäquateres Bild der Wirklichkeit
- Einwände können eine Chance sein, Konzepte, Pläne und Projekte zu verbessern
- Betroffene übernehmen im Laufe des Beteiligungsverfahrens Verantwortung
- Direkte Gespräche können Vertrauen auf- und Ängste abbauen
- Der Prozess der Begleitung muss professionell unterstützt und begleitet werden

Es liegt auf der Hand, dass ein Projekt bei einer Realisierung nach dem evolutionären Modell eine höhere Akzeptanz finden wird, als beim Wasserfallmodell. Natürlich sind diese Modelle auch bei Veränderungen in Organisationen übertragbar.

## **7.2.4.2. Rahmenbedingungen für die Umweltmediation**

Meist finden Verfahren der Umweltmediation im Zusammenhang mit Projekten statt, die hohe mediale Aufmerksamkeit hervorrufen.

Die endgültige Entscheidung in der Konfliktsache liegt bei den Behörden oder bei der Politik. Ein Mediationsverfahren kann daher auch Ergänzung und Hilfestellung für das politisch-administrative Verfahren sein.

Zur Klärung von wissenschaftlich-technischen Fragen ist es meist notwendig, Experten und Sachverständige zuziehen. Im Unterschied zum Verwaltungsverfahren wird der Sachverständige nicht von der Behörde bestimmt. Es einigen sich die Parteien auf einen Experten oder es nominiert jede Partei ihre eigenen Fachleute. Diese Situation führt zu einer markanten Pluralisierung der fachlichen Auskunftsinanz, entspricht aber den neueren Entwicklungen in der Wissenschaftstheorie und dem aktuellen Stand der öffentlichen Meinung. Eine absolute Objektivität ist heutzutage ein unrealistisches Ideal und besonders bei der Klärung von Sachfragen wird nur allzu deutlich, dass bei der gleichen Fragestellung unterschiedlichste Thesen wissenschaftlich begründbar sind - abhängig nach welchem Paradigma, auf welche allgemeinen Annahmen, auf welche Methoden und auf welche Mess-Parameter man sich stützt.

In dieser Form gibt es große Unterschiede zwischen den Ansätzen in den USA und in Europa: Aus Sicht der amerikanischen Rechtsprechung ist es nicht ungewöhnlich, wenn Experten Plädoyers abgeben, welche offensichtlich der Verstärkung der Position eines Verhandlungsteilnehmers dienlich sind. In Europa bedeutet eine solche Pluralisierung wesentlich mehr, nämlich die Preisgabe des unabhängigen und objektiven Gehilfen von Richter und Behörde.

Das amerikanische System führt den Sachverständigenbeweis in der Form, dass der Sachverständige von den Parteien ernannt wird und Ansprüchen verschiedenster Art zu genügen hat. Natürlich ist er dem Gerechtigkeitsideal verpflichtet, wie auch der wissenschaftlichen

Objektivität, steht dabei aber im Dienst der Anklage oder der Verteidigung. Bewusst ist er sich, dass seine Aussagen im Rahmen eines Kreuzverhörs angefochten werden können.

Beim europäischen System hingegen bestimmt die Verwaltung oder die Anklage die Rahmenbedingungen für die Erbringung der Beweise eines Gutachters.

### **7.3. Mediation und Gericht**

Die Mediation dient als alternatives Regelungsinstrument aus dem Bedürfnis heraus, eine andere Möglichkeit als das traditionelle Gerichtsverfahren zur Verfügung zu haben.

Das streitige Gerichtsverfahren ist ein System, welches größtenteils ganz klar auf dem Prinzip von Sieg und Niederlage aufgebaut ist, wobei der Verlierer die Kosten zu bestreiten hat. Die Zivilprozessordnung (ZPO) legt dabei die Spielregeln fest und ist für Laien nicht unbedingt sehr klar zu überblicken. Ohne Rechtsanwalt ist die Anwendung der ZPO nicht zu empfehlen. Die österreichischen Gerichte wenden zwar häufig Vergleichsverhandlungen an, doch bleibt darüber hinaus natürlich das System des streitigen Gerichtsverfahrens mit allen seinen Vor- und Nachteilen aufrecht.

Ganz wesentliche Elemente des Gerichtsverfahrens, wie normatives Positiondenken, (das für unsere Rechtsordnung typische Anspruchsdenken), Delegation an die Anwälte und Drittscheidung durch den Richter machen ein Gerichtsverfahren zu einem oft sehr zeit- und kostenaufwendigen Hürdenlauf der hilfeschenden Personen. Ob man bei Gericht Recht bekommt oder Gerechtigkeit erlebt ist nicht sicher ... die einzige Sicherheit, die man bei Gericht zu 100 % hat: Es gibt ein Urteil!

Die wesentlichen Elemente des Verfahrens der Mediation machen den Unterschied zum Gerichtsverfahren deutlich. Anstatt des normativen Positiondenkens suchen die Konfliktparteien nach einer Regelung, die sachlich und emotional für beide passt. Ihre ureigenen Kompetenzen werden nicht an Anwälte delegiert, der Konflikt wird persönlich von ihnen ausgetragen.

Im Gerichtsverfahren liegt die Entscheidung beim Richter, im Mediationsprozess hingegen leitet und führt der Mediator oder die Mediatorin allparteilich als Vermittler, ohne eine Entscheidungsbefugnis in der Sache selbst zu haben.

Im Bereich der Umweltmediation kann im Regelfall ein Ergebnis auf Basis eines notariellen Aktes umgesetzt werden.

### **7.4. Die ständigen Ebenen der Mediation**

Die ständigen Ebenen der Mediation leiten sich aus den wesentlichen Elementen des Gerichtsverfahrens und des Mediationsverfahrens ab.

Neben dem wesentlichen Unterschied zwischen diesen beiden Verfahren, geben diese Ebenen dem Mediator / der Mediatorin die ersten Grundlagen für das Handwerkszeug.

So ist der Richter verpflichtet, aufgrund des Parteienvorbringens einen Sachverhalt zu erheben, wofür alle Beweismittel zulässig sind, die den Richter von der Richtigkeit dieses Sachverhaltes

überzeugen. In der ersten Tagsatzung wird meist darüber verhandelt, welche Beweismittel zulässig sind. Der Richter hat sich demnach in der Vergangenheit zu bewegen, um der Ermittlung des Sachverhaltes nachzukommen. Danach entscheidet er in der Gegenwart, was aufgrund der Gesetzlage richtig und recht ist.

Wenn die Parteien nun anwaltlich vertreten sind, muss der Anwalt die Partei dazu anleiten, jene Aussagen vor Gericht zu machen, die das Ziel seiner Partei den Prozess zu gewinnen, möglich machen. Der Prozessgewinn ist von beiden Seiten her das höchste Ziel und oft haben alle Mittel dazu recht zu sein. Dabei ist eine Aufklärung der Vergangenheit unumgänglich.

Im Gegensatz dazu hat die Mediation an einer Aufklärung der Vergangenheit kein Interesse. Es hat keine Bedeutung, wer von den Parteien in der Vergangenheit etwas getan oder auch nicht getan hat. Natürlich ist die Wertschätzung und Anerkennung der Vergangenheit wichtig, vor allem deshalb, weil vieles Vergangene mit dem Jetzt zu tun hat: Um die Aufarbeitung der Vergangenheit kann es aber in der Mediation keineswegs gehen, sondern vielmehr die Frage klären: „Wie wollen wir in der Gegenwart mit der Vergangenheit umgehen?“ Das Wesentliche ist, dass es ein gemeinsames Ziel der Konfliktpartner für die Zukunft gibt und sie dieses Ziel in der Mediation umsetzen und verwirklichen wollen.

Bei Gericht werden die alten Verletzungen der Vergangenheit präsentiert, alte Erinnerungen tauchen damit wieder auf und die oft zerstörerischen Gefühle von Verzweiflung, Hass, Zorn, Wut etc. tauchen wieder auf.

Bei der Mediation werden diese Elemente neutralisiert und fließen transformiert in eine gute Zukunftsgestaltung, die von neuen Gedanken, positiven Visionen und Kooperationsbereitschaft begleitet wird.

Bei Gericht muss der Weg in die Vergangenheit führen - das Gesetz verpflichtet dazu. Die Mediation führt den Weg von der Gegenwart ohne Verletzung in eine positive Zukunft, die vom Willen der Fairness getragen wird.

## **7.5. Inhalts- und Prozessebene**

Wenn sich Personen in Konfliktsituationen befinden, kommt es nicht selten vor, dass man um Ratschläge gebeten wird. Anwälte, Steuerberater, Unternehmens- und Lebensberater oder auch Freunde werden den Hilfesuchenden unterstützend zur Seite stehen, um die Problemsituation anzugehen und zu lösen.

Mediatoren tun das nicht, bei ihnen gibt es keine Ratschlagtechnik - es ist einfach nicht ihre Aufgabe und ihre Funktion: Sie halten sich bewusst und vornehm zurück.

Die Aufgaben der Mediatoren liegen auf der Prozessebene. Sie haben dafür Sorge zu tragen, dass die Kontrahenten ausreichend zu Wort kommen, sie dabei ihre Interessen vertreten können. Jede Aussage hat das gleiche Gewicht.

Mit den Konfliktparteien wird erarbeitet, wie der Mediationsprozess gestaltet wird, damit eine friedliche und faire Lösung erreicht werden kann. Sie führen und leiten an, jene Schritte zu setzen, die dem Ziel der Klienten entsprechen. Auf der Prozessebene führen die Mediatoren nur mit Fragen und geben Erklärung in Einzelfällen nur zum Verfahren und zu ihrer Person ab. Sie kümmern sich darum, dass sich die Parteien wohl fühlen.

Auf der Inhaltsebene sind die Klienten die Experten und verfügen am besten über das entsprechende Fachwissen. Sie wissen selbst am besten was sie benötigen - und sie sind natürlich auch die Streitexperten.

Um zu ermöglichen, dass sich die Parteien vollkommen auf den Inhalt ihres Konfliktes konzentrieren können, bleiben die Mediatoren ausschließlich auf der Prozessebene und widmen sich dem liebevollen Führen. In diesem Bereich sind sie die Experten.

## **7.6. Position und Interesse**

Eine ganz zentrale Angelegenheit ist die Ebene der Position und des Interesses der Klienten.

Unter Position wird ein ganz bestimmter Standpunkt verstanden wie z.B. ich will das Haus, oder ich will die Lebensversicherung. Unter Interesse werden die hinter den Positionen liegenden Bedürfnisse, Gefühle, Werte oder auch Lebenspläne verstanden. Interesse steht als Zusammenfassung für all das. Die Klienten sind sich oft ihrer Interessen, die hinter den Positionen stehen, nicht bewusst.

Damit wirken diese aus dem Unbewussten heraus - Aufgabe der Mediatoren ist es nun, diese mit den Klienten herauszuarbeiten. Nur dann, wenn die Interessen vollständig offen dargelegt sind, kann mit den Verhandlungen zur Erfüllung dieser Interessen begonnen werden. Konkret geht es darum, seitens des Mediators dabei zu schauen, was ist es denn wirklich, was zu einer Positionierung führt?

Es macht einen wesentlichen Unterschied, ob ein Klient um die Kinder als Position verhandelt oder ob es ihm/ihr darum geht, wie ist das Interesse zu erfüllen, dass es den Kindern, wie auch dem Klienten gut geht. Die Gefühle, die dabei dahinter stehen, spielen eine ganz wesentliche Rolle und müssen auf alle Fälle seitens des Mediators empathisch miteinbezogen werden.

## **7.7. Die Rolle des Mediators / der Mediatorin**

Neben unterschiedlichsten Rollenbildern die hier vorherrschen und die häufig vom ursprünglichen Berufsbild abgeleitet werden (Jurist, Therapeut etc.) herrscht auf alle Fälle Einigkeit darüber, dass ein Mediator eine allparteiliche und neutrale Haltung einnehmen soll.

Mediatoren haben demnach weder zu bewerten noch zu beurteilen sondern beobachten lediglich mit hoher Sensibilität und führen den Prozess einfühlsam mit diversen Werkzeugen wie

- Rapport - Herstellen einer tragfähigen Beziehung;
- Pacen - Angleichen (z.B. Körperhaltung, Sprache/Tonart, Bewegung, Atemrhythmus);
- Leaden - Führen;
- Empathie - genaue Wahrnehmung und Einfühlungsvermögen ohne intellektuelles Verstehen (den Verstand entleeren);
- BOB (Beobachtung ohne Bewertung) - Bewerten schafft Distanz;
- Wertschätzung (alle anwesenden Klienten sind in die Wertschätzung miteinzubeziehen);
- Loopen/Paraphrasieren/Spiegeln - oder auch Verstehensschleife ziehen (Worte der Klienten wiedergeben, die zu größerem Mitgefühl und Verständnis führen bzw. Aussagen wiedergeben, die stark emotional geladen sind).

Mit viel Fingerspitzengefühl und Wahrnehmungsvermögen wird die Beobachtung ohne Bewertung den Klienten mitgeteilt und mit einer, dem Prozess dienlichen Frage verbunden. Gerade die Komponente des strikten Auseinanderhaltens von Beobachtung und Bewertung ist eine der Schlüsselfunktionen - der Mediator ist vollständig bei sich selbst und enthält sich jeder Bewertung.

Als möglicher Zugang dazu sei beschrieben, dass man sich darüber klar sein soll, dass jeder Mensch seine subjektive Vorstellung von Wirklichkeit hat und diese im Inneren wie eine Landkarte abgebildet ist. Die Landkarte entspricht aber nicht der Landschaft - man reagiert daher primär auf die Abbildung der Wirklichkeit, nicht aber auf sie selbst.

Jeder Mensch versucht zu jedem Zeitpunkt das Beste aus seiner Wahrnehmung heraus zu tun - dahinter steht eine positive Absicht. Und diese positive Absicht steht hinter jedem noch so scheinbar „eigenwilligen“ Verhalten. Damit ist aber auch jeder Mensch wertvoll und es geht in der Mediation primär darum, Unterstützung bei der Überprüfung der Angemessenheit des Verhaltens zu gewähren.

Häufig haben Klienten in der Mediation nur zwei Bilder: Das zu tun was der andere will, oder die eigenen Ansprüche durchzusetzen. Die Möglichkeiten sollen erst dann ausgewählt werden, wenn es zumindest drei davon gibt.

So man als Mediator auf Widerstand der Klienten stößt, ist die eigene Haltung zu überprüfen. In der Regel fehlt es dann meist an Einfühlungsvermögen und Flexibilität seitens des Mediators - ein Hinweis auf fehlende Beziehung und mangelnde Empathie.

Zusammenfassend werden nochmals wesentliche Grundsätze der Mediation angeführt:

- Die Landkarte ist nicht die Landschaft.
- Jeder Mensch tut das Beste, was ihm im Moment möglich ist.
- Jedes Verhalten wird durch eine positive Absicht motiviert.
- Der Mensch ist als Mensch grundlegend wertvoll.
- Es gibt in jeder Situation mindestens drei Möglichkeiten.
- Widerstand beim Klienten bedeutet mangelnde Flexibilität der Mediatoren.
- Der Platz der Mediatoren ist ein Platz in der Mitte.

Da oft die ganzen Kommunikationsprozesse nachzuholen sind, hängt die Arbeitsgeschwindigkeit von den Klienten ab.

## **7.8. Allparteilichkeit**

Die Allparteilichkeit - der Platz in der Mitte - des Mediators hat natürlich auch seine Auswirkungen.

So stärkt er die eigene Autonomie im Sinne des zu sich selbst Stehen der Klienten, er kann und soll dabei Verständnis und Einfühlungsvermögen entwickeln und fähig werden, mehrere Realitäten in sich zu halten.

Er übernimmt die Verantwortung im Sinne des Herstellens einer effektiveren Kommunikation, tritt für eine positive Gegenseitigkeit ein und engagiert sich für eine faire und juristisch durchsetzbare Einigung.

Der Platz in der Mitte ist dissoziierend, rein beschreibend und nicht bewertend. Als weiterer Schritt in die Dissoziation ist die Meta-Ebene / Meta Position möglich, in welcher vom Platz in der Mitte alle drei beobachtet werden können.

Die Klienten selbst beziehen in der Regel eine

- Ich-Position, in der sie völlig assoziiert im eigenen Körper sind und ihre subjektive Welt wahrnehmen, oder auch
- eine mögliche Du-Position - die Identifikation mit einer anderen Position.

Mit dem Platz in der Mitte vertritt der Mediator das Prinzip der „Absichtslosigkeit“. Er ist bereit, einfach zuzulassen und dabei entsprechend wirken zu lassen. Er akzeptiert auch, dass keine Regelung des Konfliktes herauskommt.

## **7.9. Setting**

Mediation wird als Einzel- oder Co- Mediation in Form von Gesprächen durchgeführt, wobei im Wirtschafts- und im Umweltbereich auch oft größere Teams von MediatorInnen arbeiten.

Bei der Co-Mediation, sowie bei Teammediationen ist oft vorteilhaft, dass Mediatoren mit unterschiedlichem beruflichen Hintergrund zusammenarbeiten. Geht es primär um Familienmediation, ist es sinnvoll, dass bei den Mediatoren beide Geschlechter vertreten sind.

Relativ konkret geregelt sind die Scheidungs- und Trennungsmediationen nach dem Familienlastenausgleichsgesetz. Diese Mediationen werden vom Bundesministerium für soziale Sicherheit und Generationen finanziell gefördert. Dabei ist Voraussetzung, dass es sich bei dem Mediationspaar um Personen handelt, bei denen eine der Beiden eine juristische und die andere eine psychosoziale Grundausbildung (JuristIn / SozialarbeiterIn) hat. Nur dann ist seitens des Ministeriums eine finanzielle Unterstützung an die Klienten möglich. Geregelt ist dabei weiters, dass die Mediatoren über eine abgeschlossene Mediationsausbildung in der Mindestdauer von 200 Stunden verfügen und sie eine Haftpflichtversicherung abgeschlossen haben. Auch eine Klientenerfahrung im familienbezogenen Bereich in der Dauer von 5 Jahren ist dazu unbedingt erforderlich.

## **7.10. Grundlagen**

Die bereits von mir erwähnten 3 wichtigen F (= friedlich, fair, freiwillig) sind unbedingte Voraussetzung für einen Mediationsprozess. Der freiwillige Zugang der Konfliktparteien stellt eine ganz wesentliche grundsätzliche Basis für die Durchführung einer Mediation dar. Genauso wesentlich ist die Bereitschaft zur friedlichen und fairen Regelung. Eine Mediation ohne diese drei Grundvoraussetzungen ist nicht durchführbar.

Genauso notwendig und wichtig ist die Kompromissfähigkeit der Beteiligten und das Bestehen von genügend ausreichenden Verhandlungsanreizen. Auch die Möglichkeit einer Bindung der Kontrahenten an die Verhandlungsergebnisse der Mediation muss gegeben sein.

Eine weitere Voraussetzung ist die Anerkennung der Konflikte. Die Konfliktparteien müssen anerkennen, dass es um bestehende Probleme geht und sie haben auch darin übereinzustimmen, dass die Streitpunkte gelöst werden müssen. Für diesen Kommunikationsprozess müssen sie bereit sein.

Nicht zu vernachlässigen ist der Tatbestand, dass sich die Klienten ausreichend zu artikulieren verstehen und ihre Interessen in ausreichendem Maße vertreten können. Es herrscht ein Transparenzangebot - konkret: Die Bereitschaft der Offenlegung von Daten und Fakten darf kein Problem darstellen. Und dann geht es zuletzt nur noch mehr um die Erteilung eines klaren Auftrages an den Mediator.

## **7.11. Voraussetzungen der Klienten**

Auch der Preis ist wichtig: Die Bezahlung der Mediation durch die Klienten ist wesentlich. Von den Erfahrungen her wird berichtet, dass eine Mediation effektiver verläuft, wenn die Klienten dafür einen finanziellen Beitrag leisten. Die Stundensätze liegen in der Regel von € 60,-- bis € 110,-- exkl. Mehrwertsteuer pro Stunde bei Einzelmediation im Scheidungs- und Trennungsbereich. € 190,-- inkl. Mehrwertsteuer leistet das Bundesministerium für soziale Sicherheit und Generationen nach dem Familienlastenausgleichsgesetz für eine Stunde für das Mediatorenpaar.

Bei Wirtschafts- und Umweltmediation werden die Beträge frei vereinbart - in der Regel verrechnet man hier nach Tagen oder nach Stunden.

Von den Praktikern wird berichtet, dass für die Inanspruchnahme der Mediation der Zeitdruck eine ganz wesentliche Rolle für die Bereitschaft der Klienten spielt. Erst wenn hier entsprechender „Leidensdruck“ vorhanden ist, sind Konfliktpartner bereit, sich auf eine mediative Regelung zu einigen, um die in der Mediation eingesparten Kapazitäten effizienter einzusetzen.

## **7.12. Erfolgsfaktoren**

Gibt es für die Konfliktlösung Optimierungsmöglichkeiten, kann Mediation in der Regel mit Erfolgen aufwarten. Die Voraussetzung bei der Mediation ist ja, dass keine Seite auf Kosten der anderen Seite einen Gewinn einstreift, sondern dass beide Seiten sich von der Durchführung des Mediationsverfahrens einen Gewinn erhoffen können (= win-win Situation).

Das Mediationsverfahren läuft grundsätzlich außerhalb eines gerichtlichen oder behördlichen Verfahrens. Sinnvoll ist die Durchführung daher nur dann, wenn eine ausreichende Chance besteht, dass die Konfliktparteien das Mediationsergebnis auch übernehmen.

Das Mediationsergebnis hat daher in materieller Hinsicht mit der Rechtsordnung vereinbar zu sein - ein Widerspruch zur Rechtsordnung darf nicht vorkommen. Das Ergebnis der Mediation muss einer Überprüfung seitens des Gerichtes standhalten können. Es müssen auch gewisse Mindeststandards in formeller Hinsicht erfüllt werden, damit der Mediationsprozess überhaupt als solcher bezeichnet werden kann.

Das sind natürlich die bereits genannten drei Grundsätze (= 3 F) wie auch das Gebot der Transparenz. Das Ergebnis kann auch nur für die beteiligten Konfliktpartner bindend sein - keineswegs kann dieses zu Belastungen oder Verpflichtungen Dritter führen, die an der Mediation selbst nicht beteiligt waren.



## **7.13. Struktur oder Phasen eines Mediationsverfahrens**

Man unterscheidet im Mediationsverfahren zwischen drei wichtigen Phasen: Der prämediativen Phase, der mediativen Phase und der postmediativen Phase.

Natürlich ist dabei klar, dass Klienten sich zu Beginn wohl kaum an einer Mediationsstruktur orientieren können. Neben den spürbaren vorhandenen Emotionen ist wohl kaum ein Platz für eine geordnete Struktur.

Die Aufgabe des Führens durch die unterschiedlichen Phasen kommt dem Mediator zu. So die Klienten zu sehr in die Vergangenheit abdriften, oder zu einem unpassenden Zeitpunkt dem Konfliktpartner die bereits altbekannten Lösungsvorschläge präsentieren, ist es notwendig und sinnvoll, sie liebevoll und wertschätzend in die Struktur zurückzuführen.

Zu erkennen gilt es dabei, wo befinden sich die Klienten? In der Vergangenheit, in der Gegenwart oder sind sie bereits in der Zukunft angelangt. So sie sich in der Vergangenheit oder in der Zukunft befinden, der Mediator sich aber in der Gegenwart befindet, sind die Klienten dafür wertzuschätzen, bevor sie von ihrer Ebene auch auf die Gegenwart geführt werden.

Dem Mediator hat und muss zu jedem Zeitpunkt klar sein, in welcher Mediationsstruktur man sich befindet: In der prämediativen Phase oder in einer Stufe der Mediation. Dieses Wissen ist einfühlsam an die Klienten weiterzugeben. Besonders dann, wenn die Voraussetzungen für die Mediation noch nicht geklärt sind und sich ein Klient bereits mit Lösungen auseinandersetzt.

### **7.13.1. Die prämediative Phase**

Im Mediationsverfahren wird durch eine fachgerechte Vorbereitung durch die MediatorInnen der Grundstein für den Erfolg der Mediation gelegt. So nun von einer Konfliktsseite bereits der Anstoß für die Durchführung eines Mediationsverfahren erfolgt ist, entscheidet der oder die MediatorIn, ob im Rahmen der prämediativen Phase Einzelsitzungen oder bereits eine erste Verhandlungsrunde sinnvoll ist. Der Mediator beginnt dabei mit der Analyse von eventuell vorhandenen Organisationsstrukturen bzw. falls es erforderlich oder notwendig erscheint mit einer Analyse der vorhandenen beteiligten Interessen. Klienten und Mediator erarbeiten in dieser ersten wichtigen Phase die Voraussetzungen und Grenzen der Mediation. Dabei wird auch festgestellt, ob alle möglichen Konfliktparteien am Prozess der Mediation teilnehmen.

In dieser ersten Phase soll auch bereits der Mediationskontrakt (Verfahrensregeln) erarbeitet werden. Wenn die Beteiligten und der Mediator den Kontrakt über die Durchführung der Mediation unterzeichnet haben, ist die prämediative Phase abgeschlossen.

In der prämediativen Phase kann sich auch zeigen, dass die Konfliktparteien etwas anderes benötigen als ein Mediationsverfahren. So könnte sich möglicherweise ergeben, dass eine Therapie, eine Supervision, eine Lebensberatung etc. der Konflikt- oder Problemsituation am besten entspricht.

## **7.13.2. Die mediative Phase**

Das Mediationsverfahren selbst gliedert sich in mehrere Schritte oder Stufen. Zu Beginn werden Themen gesammelt und die offenen Regelungspunkte festgelegt. Die Klienten stellen ihre Positionen dar, der Mediator erarbeitet mit ihnen die Interessen und Bedürfnisse, die hinter diesen Positionen stehen und macht sie damit transparent. Als nächster Schritt geht es um das Entwickeln und Verhandeln von Lösungsmöglichkeiten, wobei der Mediator primär den Prozess leitet und sich selbst nicht auf die Inhaltsebene begibt. Dann werden die gemeinsam getroffenen Vereinbarungen zu Protokoll gebracht - nach einer rechtlichen Überprüfung der Ergebnisse endet die Mediation.

Es gibt ganz klare Voraussetzungen um festzustellen, in welcher Stufe des Mediationsverfahren man sich befindet. Der Mediator hat darauf zu achten, immer klar vor sich zu haben, wo man sich in der sogenannten „Strukturspirale“ gerade bewegt. Es wird nicht möglich sein, bereits in der 2. Stufe zu arbeiten, wenn die prämediative Phase noch zu keinem Abschluss gekommen ist und auch noch Regelungspunkte, die in der 1. Stufe abzuklären sind, noch offen sind. Die 3. Stufe anzugehen, ohne dass die Interessen aller Beteiligten deutlich sind, wird auch wenig Sinn machen.

### **7.13.2.1. 1. Stufe / Regelungspunkte**

Sollte der Mediationskontrakt im Rahmen der prämediativen Phase noch nicht unterzeichnet worden sein, so ist dieser in der ersten Stufe der mediativen Phase von den Konfliktparteien zu unterzeichnen. Möglicherweise sind beim Kontrakt in dieser Stufe noch Feinabstimmungen zu tätigen, bis er dann endgültig ausformuliert und unterfertigt werden kann. Danach werden jene Themen bzw. Regelungspunkte gesammelt, die von den Parteien im Rahmen des Verfahrens zu klären sind, um eine faire Regelung zu erreichen. Generell empfiehlt sich, vor den Konfliktparteien mit einem Flip-Chart zu arbeiten, damit immer einsichtig ist, was schriftlich festgehalten wird.

Prozessfragen:

- Regelungspunkte für ... ?
- Über welche Themen ... ?
- Was ist zu regeln ?
- Was muss wie geklärt werden ?

### **7.13.2.2. 2. Stufe / Position/Interesse**

In der zweiten Stufe sind die Positionen und vor allem auch die hinter diesen Positionen stehenden verborgenen Interessen und Bedürfnisse der Parteien zu erarbeiten, was für den Mediator einen Kernpunkt des Verfahrens darstellt. Kann doch nur dann ein befriedigendes, zufriedenstellendes Ergebnis erzielt werden, wenn genau jene Implikationen offen am Tisch liegen, welche die Lösungsansätze realistisch machen.

Sind dann die tatsächlichen Interessen offenkundig und werden diese von allen Parteien anerkannt und gewürdigt, kann ein Brainstorming erfolgen, in welchem Ideen gesammelt werden, die zur Erreichung, der von den Parteien artikulierten Interessen dienen. Es kann aber auch sein,

dass sich allfällige Ideen aus der Interessensebene ohnehin schon ergeben haben. In dieser Phase werden die Mediatoren bevorzugt mit diversen Fragetechniken (z. B. prozessleitende Fragen, ressourcenorientierte Fragen, lösungsorientierte Fragen) arbeiten, um den Hintergrund, der hinter den Ebenen der offenkundigen Positionen liegt, herauszuarbeiten. Auch Schweigen kann eine große Rolle spielen, da die Klienten für die Beantwortung der Fragen manchmal auch mehr Zeit benötigen, manche Fragen müssen auch mehr als einmal gestellt werden.

#### Prozessfragen:

- Fragetechniken
- Besonders wichtiges Thema
- Leichtes Thema
- Gibt es schon eine Einigung

### **7.13.2.3. 3. Stufe / Entwickeln und Verhandeln**

In der dritten Stufe werden dann die Lösungsansätze entwickelt und auch ausführlich darüber verhandelt. Die Umsetzung dieser Ansätze wird ganz sachlich an der Realität der Klienten gemessen, wobei hier die Mediation einen großen Verhandlungsspielraum anbietet. Es werden Lösungsbilder entworfen, Bausteine kreiert und Lösungsansätze gezeichnet.

So können die Beteiligten ein Verhandlungsergebnis in aller Ruhe überdenken und gegebenenfalls dieses mit Fachleuten ihrer Wahl (Steuerberater, Rechtsanwälte) besprechen und überprüfen lassen. Möglich wäre allerdings auch, dass diese Fachleute bereits an Verhandlungen teilgenommen haben und beabsichtigte Änderungen ohnehin in die nächste Mediationsitzung einbringen werden.

#### Prozessfragen

- Spezialfragen, Kreativtechniken
- Brainstorming
- Schweigen

### **7.13.2.4. 4. Stufe / Visualisierung der getroffenen Vereinbarung**

In der vierten Stufe werden die getroffenen Vereinbarungen protokolliert und diese sodann in der fünften Stufe von den entsprechenden Fachleuten auf die juristische Haltbarkeit hin überprüft. Auch hier: Die Protokollierung der getroffenen Vereinbarungen sichtbar für die Beteiligten auf einem Flip-Chart Protokoll festhalten.

#### Visualisierung

- Flip-Chart
- Umgangsprachlich formuliert
- A-4 Protokoll

#### Als nächster Schritt dann

- Feedback
- Zeit zum Überlegen
- Recht

### **7.13.2.5. 5. Stufe / Rechtliche Überprüfung**

Erst nach der rechtlichen Begutachtung der Fachleute wird das Ergebnis der Vereinbarungen aus dem Mediationsprozesses bindend. Um einen zügigen Fortgang während der einzelnen Verhandlungstermine zu gewährleisten ist die Erstellung von Sitzungsprotokollen, das Festhalten von Zwischenergebnissen, sowie letztendlich das Abschlussergebnis der Verhandlungen in einer für alle Seiten nachvollziehbaren und akzeptablen Form festzuhalten. Die beteiligten Teilnehmer sollen diesen Unterlagen mit ihrer Unterschrift zustimmen können.

- A-4 Protokoll
- Vertrag / Gerichtsvergleich
- Umsetzung der getroffenen Vereinbarung durch die Klienten
- Eventuell Feedbacksitzung

### **7.13.3. Die postmediative Phase**

Das Verfahren der Umsetzung kann dadurch erleichtert werden, dass die Konfliktpartner des Mediationsverfahrens durch die Mediatoren begleitet werden können. Es ist daher sinnvoll, dass eine postmediative Phase von vornherein fix eingeplant wird. Es wird damit auch die Möglichkeit geschaffen, auf wesentliche Veränderungen der Sach- und Rechtslage reagieren zu können, um allfällige Nachverhandlungen gegebenenfalls aufzunehmen.

### **7.14. Reframing / Umwandlung**

Zuletzt möchte ich mit „reframen“ noch einen Aspekt beschreiben, der mir in der Rolle des Mediators als sehr wesentlich erscheint und der bei Gericht sicherlich nicht zum Zug kommen kann. Eine Vorreiterrolle kommt hier dem bereits einmal genannten Mahatma Ghandi zu, der eine für Konflikte hervorragende Eigenschaft beherrschte: Die Umwandlung der Energie des Zorns in friedliche Energie. In den heutigen psychosozialen Beratungsinstrumenten ist diese Technik als Reframing enthalten.

Negative Aussagen über den Konfliktpartner führen dazu, dass sich der andere verteidigt und zum Gegenangriff übergeht. Dabei geht der eigentliche gute Kern der Botschaft meist verloren. Die Mediatoren greifen hier ein, indem sie negativ wertende, verletzende oder provozierende Aussagen in eine, den Mediationsprozess fördernde Sprache umformulieren und je nach Möglichkeit Gemeinsamkeiten der Klienten entdecken. Vielleicht gelingt es sogar, diese Gemeinsamkeit in einen größeren positiven Rahmen zu stellen und daraus eine Botschaft ableiten zu können. Es stehen hinter einschüchternden und aggressiven Aussagen der Konfliktpartner einfach Menschen, die an die Mediatoren den Appell richten, auf ihre Bedürfnisse und Interessen einzugehen.

So sind Vorwürfe, Beschwerden und Anschuldigungen von den Mediatoren so umzudeuten, dass ein dahinter liegender

- Wunsch, Angebot, positive Absicht, Thema, Regelungspunkt
- Bedürfnisse, Gefühl etc.

erkannt und von den Mediatoren einfühlsam artikuliert wird. Dabei soll der Klient dazu verführt werden, die Verantwortung für sich zu übernehmen, um von sich aus die Angebote zur Lösung zu finden.

Allerdings ist ein Reframen ohne Empathie nicht denkbar. Hier nicht in die alten bekannten Verhaltensmuster zu fallen und anstatt empathisch zu reframe, dem Drang nachzugeben, zu beschwichtigen, Ratschläge zu erteilen oder möglicherweise gar die eigene Meinung abzugeben, wäre seitens der Mediatoren wohl eines der größten „Fettnäpfe“ in die diese steigen könnten.

Für die Klienten kann es sehr frustrierend sein, statt Empathie in Form von reframe zu erleben, Trost oder Ratschläge zu bekommen - auch Ratschläge sind Schläge. Oft verschwinden Angriffe, Urteile und Kritiken am Konfliktpartner, sobald die Mediatoren die Aufmerksamkeit darauf richten, die Gefühle und Bedürfnisse hinter einer verbalen Äußerung zu hören.

Die Klienten sind eben meist Menschen, die hinter all ihren negativen Botschaften unerfüllte Bedürfnisse stehen haben. Der Mediator soll in seiner Funktion dazu beitragen, dass eine Verbesserung der Lebensqualität dieser Menschen in schwierigen Situationen erzielt werden kann.

## **7.15. Mediationssysteme**

Es gibt unterschiedliche Systeme in der Mediation: Entweder macht man „klassische“ Mediation mit allen Konsequenzen, oder man arbeitet als Mediator als Teil des Systems wie z.B. im eigenen Betrieb. Natürlich ist es auch möglich, die Mediationskenntnisse in das Privatleben oder auch Berufsleben zu transferieren. Wie in dieser Diplomarbeit beschrieben, stelle ich mir vor, meine Mediationskenntnisse in der Gemeindearbeit einbringen zu können.

- Mediation klassisch: Hier arbeiten Mediatoren, die sich als allparteilich und unabhängig verstehen und in keiner wie immer gearteten Verbindung zum Klienten stehen.
- Innersystemische Mediation: Der Mediator arbeitet als ein Teil des Systems der Klienten, ist z.B. als Mediator im Betrieb angestellt oder arbeitet auch in einem privaten Beziehungssystem.
- Transfer Mediation: Der Mediator wendet bei seinen persönlichen Konflikten seine Mediationskenntnisse an.

## **7.16. Praktische Durchführung der Mediation**

Eine Mediation wird in Form von Gesprächen in Anwesenheit sämtlicher Konfliktparteien durchgeführt. In der prämediativen Phase werden die seitens der Mediatoren die nötigen Informationen gegeben und von ihnen auch überprüft, ob Mediation die richtige Form, das richtige Angebot für die Konfliktpartner darstellt. Letztendlich ist dann noch der Auftrag zur Durchführung der Mediation einzuholen.

Die Durchführung der weiteren Stufen erfolgt grundsätzlich in der bereits beschriebenen Reihenfolge. Man richtet sich dabei aber im Detail

- nach dem emotionalen Zustand der Konfliktparteien,
- dem Eskalationsgrad der Konflikte sowie
- der Fülle der notwendigen Regelungspunkte.

Sinnvollerweise wird man bei der Vorgehensweise die Dynamik des Vermittlungsgespräches beachten und daraus dann die entsprechenden Schlüsse für einen adäquaten Ablauf des Mediationsverfahrens ziehen.

Von der Art der Gesprächsführung her ist die Mediation ein Verfahren für kooperatives, sachbezogenes Verhandeln und ein gemeinsames Erarbeiten der für alle Beteiligten bestmöglichen Lösung. In diesem Sinne engagieren sich die Teilnehmer für einen respektvollen Umgangston und bemühen sich um Verständnis der gegensätzlichen Sichtweisen. Persönliche Angriffe und Schuldzuweisungen sollen dabei unterlassen werden.

Die Mediation endet entweder mit dem positiven Abschluss aller Regelungspunkte, oder auch durch Abbruch entweder einer der Konfliktparteien bzw. durch die MediatorInnen. Zum Abschluss ist - in jedem Fall - ein Protokoll über die bislang getroffenen Vereinbarungen zu erstellen.

## **8. GEMEINWESEN UND MEDIATION**

Natürlich ist die Idee nicht neu, Mediation im Gemeinwesen einzusetzen. So gibt es z.B. in Sachsen-Anhalt in den Städten Magdeburg, Wittenberg und Halle eine sogenannte „Stadtteil- oder Nachbarschaftsmediation“ - eine Mischung aus konkreten Mediationsangeboten und Elementen der Gemeinwesenarbeit. Dabei geht es um die Schaffung eines dauerhaften Angebotes konstruktiver Konfliktbearbeitung. Bürger lernen Mediation kennen bzw. anwenden und schaffen eine Struktur, in der Mediation dauerhaft und nahe an entstehenden Konflikten angeboten werden kann. Als gewünschter Nebeneffekt entsteht dabei ein Netz alternativer und außergerichtlicher Angebote.

Ein Faktor für die Breitenwirkung der Mediation in den USA ist ebenfalls eine „Neighbourhood-Mediation“ oder auch „Community Mediation“, wobei dort Mediatoren eine lediglich 40-stündige Grundausbildung erhalten, alles weitere wird dann im „learning by doing“ erfahren. Allerdings gibt es zwischen Europäern und Amerikanern sicherlich große Mentalitätsunterschiede.

In den Staaten ist die Bereitschaft, sich selbst für seine Belange einzusetzen und auch die Belange eines Gemeinwesens als solche (eigene Belange) zu verstehen meist gepaart mit einer kritischen Distanz gegen staatliche Interventionen. Und das Ehrenamt hat drüben einen sehr hohen Stellenwert. Hier in Europa herrscht eher das Verlangen nach Obrigkeit vor, die eben im Problemfall ordnend einschreiten soll.

Die amerikanische Assoziation für Gemeinwesenmediation hat 9 Kriterien als Grundlage für ihre Arbeit aufgestellt - hier einen Blick darauf zu werfen, scheint mir ganz interessant:

- Gemeinwesenmediation wird von BürgerInnen aus der Region ehrenamtlich angeboten.
- Träger der Gemeinwesenmediation sind in der Regel unabhängige, gemeinnützige Organisationen oder öffentliche Verwaltungen.

- Die ehrenamtlichen MediatorInnen repräsentieren die demografische Vielfalt eines Gemeinwesens oder Einzugsgebietes.
- Die BürgerInnen haben einen direkten Zugang zu den Mediationsdiensten, es sind keine anderen Institutionen dazwischen geschaltet.
- BürgerInnen können unabhängig von ihrer jeweiligen Zahlungsfähigkeit die Mediationsdienste nutzen.
- Die Mediationsdienste verpflichten sich selbst zur Förderung kooperativer Beziehungen im Gemeinwesen (Netzwerkarbeit).
- Mediationsdienste machen Bildungsangebote im Bereich konstruktiver und alternativer Konfliktbearbeitung im Gemeinwesen.
- Mediationsdienste im Gemeinwesen, in der Nachbarschaft zeichnen sich durch eine konfliktnahe Interventionsmöglichkeit aus. Konflikte vor Ort müssen also nicht eskalieren und „groß“ werden, sondern können schon im Vorfeld bearbeitet werden.
- Mediationsdienste repräsentieren in jeder Phase des Konfliktes eine Alternative zu den juristischen Austragungsmöglichkeiten von Konflikten.

Mittlerweile gibt es in fast jeder größeren Stadt gemeinwesenorientierte lokale Mediationszentren, die auf lokaler Ebene bei Familien-, Nachbarschafts-, Gruppen- oder Schulkonflikten aktiv sind.

Einer dieser 9 Punkte wird in Europa immer wieder andiskutiert: Es gibt hier die Einstellung, dass das, was umsonst angeboten wird, nichts wert ist und wirklich gut sein kann. Der hohe Stellenwert des amerikanischen Ehrenamtes ist auf die europäische Ebene nicht übertragbar. Welche Ehren sind bei uns verbunden mit einer nicht bezahlten Beschäftigung? Steigt das Ansehen eines Ehrenamtlichen bei potentiellen Arbeitgebern oder bei seinen Mitbürgern durch seine dem Gemeinwohl dienende Arbeit bei uns? Beantworten Sie diese Frage selbst.

Auch beim Projekt „KoKo“ (= Konstruktive Konfliktbearbeitung) in Freiburg (Baden Württemberg) wurde hinterfragt, ob es denn den BürgerInnen der Stadt nicht möglich sei, ihre Konflikte selbst zu lösen? Die Initiatoren von „Koko“ implizierten die Hypothese, dass die üblichen Wege der Konfliktlösung bei Streitfällen in der Nachbarschaft und Stadtteil (hier ging es vor allem um Konflikte im Zusammenleben von verschiedenen Kulturen und Generationen), sowie in der Zusammenarbeit von Gruppen, Initiativen und Einrichtungen im umfassenden Sinn nicht befriedigen - und dies nicht nur für die Kommune Freiburg sondern auch für jede andere Kommune oder Gemeinde (bei uns in Österreich gebräuchlicher) gleichermaßen gilt.

Aktivitäten ähnlicher Art wurden auch in der italienischen Großstadt Turin gesetzt, in welcher ein Nachbarschaftskonfliktbearbeitungszentrum installiert wurde. Und hochinteressant: In Großbritannien sind Vermieter im sozialen Wohnbau verpflichtet, in ihren Wohnhäusern auch für den sozialen Frieden unter ihren Mietern zu sorgen. Dort wird Mediation gerne in Anspruch genommen, weil sie dazu beiträgt zu zeigen, dass der Vermieter alles unternimmt, was notwendig ist und dies auch die Erfüllung seiner Aufgabe erleichtert.

Zusammenfassend kann festgehalten werden - und das deckt sich eben auch mit meiner Wahrnehmung in der Gemeinde Rutzenham - dass im Zusammenleben und im Zusammenarbeiten Streitigkeiten und Auseinandersetzungen auftreten. Manche dieser Konflikte werden von den Beteiligten selbst gelöst. Andere werden unbefriedigend oder gar nicht gelöst. Und viele dieser Konflikte werden destruktiv ausgetragen, was in der Konsequenz häufig zu einer Steigerung des Konfliktes oder auch zu neuen Konflikten führt - auch das Umschlagen in offene Gewalt ist möglich. Somit kennzeichnen sowohl eskalierende Konfliktverläufe, wie auch unbefriedigende Lösungen die Auseinandersetzungen und prägen damit ein durchaus negatives Verständnis des

Begriffs Konfliktkultur. Charakteristisch für das Konfliktgeschehen im kommunalen Rahmen sind folgende Konfliktphänomene:

- Konflikte werden häufig an „höhere Instanzen“ delegiert. So „verstopfen“ Nachbarschaftsstreitigkeiten die Apparate von Polizei, Gendarmerie und Gerichten.
- Konfliktlösungen von „höheren Instanzen“ werden zumeist von einer der betroffenen Parteien nach dem Gewinner-Verlierer-Modell als unbefriedigend empfunden.
- Konflikte werden in der Regel entsprechend der Machtkonstellation ausagiert, wie z.B. zwischen Mietern und Vermietern, mit der Folge einer weitreichenden Konfliktverschleppung und eines Folgestreits. Macht kann hier die Facette des objektiv-faktischen (körperliche Überlegenheit, gesetzliche Macht etc.) oder des subjektiv-erlebten (Bildungsstand, Sprachgewandtheit, Selbstsicherheit etc.) haben.
- Konflikte werden häufig von den Machtlosen resignativ ausgehalten, weil die Betroffenen nicht wissen, wie sie mit solchen Situationen umgehen können.

Im beruflichen Bereich setzt sich mehr und mehr die Einsicht durch, dass konstruktive Konfliktbearbeitung auch mittels externer Unterstützung möglich ist und Sinn macht.

Im öffentlichen Raum hingegen kann der Bereich von Auseinandersetzungen und Konflikten bislang als weitgehend verwaist angesehen werden - trotzdem gibt es schon einiges an Mediationserfahrung in Österreich:

- Abfallwirtschaft (thermische Verwertung, Wels)
- Infrastruktur
  - Bahn / U-Bahn (HL Strecke Gasteinertal, Verlängerung der U2 in Wien)
  - Straße (Umfahrung Stainach, Steiermark)
  - Flughafen Wien (Landebahn)
  - Öffentlicher Raum, Platzgestaltung (Yppenplatz, Wien)
  - Telekommunikation
- Schotterwerke
- Betriebsanlagenerrichtung und -erweiterung
- Altlastensanierung (z.B. Altlastendeponie der OMV Wien)
- Wasserkraftwerk (Lambach)
- Naturraumgestaltung (Naturpark Weinland, Steiermark)
- Golfplätze

## 9. ANHANG

Um die Möglichkeiten der Mediation auch noch auf einer anderen Ebene zu präsentieren, habe ich in Kooperation mit dem Katholischen Bildungswerk Bach in meiner Funktion als Vorsitzender des Kulturausschusses am Donnerstag, den 19. Februar 2004, um 19.30 Uhr im Pfarrheim Bach einen Informationsabend geplant. Robert Schmid, mein geschätzter Ausbildungskollege aus Buch/Tirol - der im Rahmen der Mediationsausbildung auf Grund so manchen Gedankenaustausches mit mir offensichtlich Gefallen und Interesse an der kleinsten Gemeinde Oberösterreichs gefunden hat, wird als Referent fungieren - die drei Gemeindevertretungen der Verwaltungsgemeinschaft Pitzenberg (13 Mandatäre), Pühret (13 Mandatäre) und Rutzenham (9 Mandatäre), sowie die drei Bediensteten werden ganz gezielt dazu von mir eingeladen werden. Ich will etwas bewegen und vor diesem Hintergrund hat mir die Diplomarbeit Spaß gemacht - das Letzte was ich wollte war eine rein theoretische Arbeit zu verfassen, welcher der Bezug zur Realität fehlt. So Sie gerade diese Arbeit gelesen haben, der 19. Februar 2004 noch vor uns



liegt und Ihr Interesse am Thema Mediation geweckt wurde, lade ich Sie herzlich zu o.a. Veranstaltung in die Ortschaft Bach in meiner Heimatgemeinde Rutzenham ein. Hier die Ankündigung der Veranstaltung:

# **NEUE WEGE DER KONFLIKTREGELUNG**

## **„Mediation als Potential auf Gemeindeebene“**

**Eine Pflichtveranstaltung für aufgeschlossene  
Gemeindebewohner  
und engagierte Gemeindemandatare.**

Wer mit Menschen zu tun hat, hat unweigerlich auch mit Konflikten zu tun. Diese Veranstaltung ist ein Versuch, ein neues Bewusstsein für Konfliktregelung zu schaffen, wobei mit Mediation die Gestaltung eines Prozesses möglich wird, der darauf ausgerichtet ist, schwierige und kritische Situationen zu bearbeiten und für alle Betroffenen eines Konfliktes eine gemeinsame Zukunftsperspektive zu entwickeln.

**Referent: Robert SCHMIDT,  
Buch/Tirol**

**NLP-Coach, Dipl. Lebensberater, Mediator unter Supervision**

**Donnerstag, 19. Februar 2004,  
19.30 Uhr im  
Pfarrheim Bach, Gemeinde Rutzenham,  
4690 Schwanenstadt  
Eintritt € 3,50 (ATS 48,16)**

**Eine gemeinsame Veranstaltung des Katholischen Bildungswerkes Bach und des  
Kulturausschusses der Gemeinde Rutzenham.**

## 9.1. Epilog

Ziel meiner Diplomarbeit war es, alte Strukturen in meiner Heimatgemeinde Rutzenham aufzubrechen und zu betonen, dass es innerhalb eines Gemeinderates kein Gegeneinander, sondern ein konstruktives Miteinander für eine gemeinsame Gestaltung unseres Lebensraumes in Rutzenham geben soll. Ich wünsche mir, dass diese Botschaft angekommen ist und freue mich auf 6 Jahre gemeinsame, wertschätzende Zusammenarbeit im Gemeinderat.

So es bei Konflikten und Problemstellungen hilfreich wäre, mit Mediation zu arbeiten, biete ich hier gerne meine Bereitschaft an, mit meinen erworbenen Kenntnissen im Rahmen meiner Ausbildung als Mediator und meiner Funktion als Gemeinderat tätig zu werden. Das heißt, Elemente des Erlernten anzuwenden, wird nützlich und hilfreich sein können.

Ein mögliches Mediationsverfahren in der Rolle als Mediator selbst durchzuführen, wird auf Grund der Tatsache, dass ich selbst Teil des Systems in unserer Gemeinde bin, nicht zielführend sein. Mein Ziel ist es aber, Betroffene zu unterstützen, ihre Konflikte selbst zu lösen - wenn nötig mit Unterstützung von Außen - aber aus eigener Kraft und in eigener Verantwortung. Vielleicht gelingt es unserer Gemeinde, damit einen vorbildhaften Weg einzuschlagen, den auch andere Gemeinden mitgehen wollen.

Bedanken möchte ich mich bei der Pensionsversicherungsanstalt der Angestellten und Arbeiter, die mir in der Zeit vom 14.10.2003 - 04.11.2003 einen Kuraufenthalt in Bad Schallerbach bewilligt hat, den ich neben den Therapien und Bädern zum Verfassen dieser Diplomarbeit nutzen konnte. So manche Anregungen kamen während des Aufenthaltes in Bad Schallerbach von meinem Tischnachbarn Franz Fischer, Waizenkirchen, der auf jahrelange Erfahrungen mit Pfarrgemeinderäten zurückgreifen konnte.

Dank gilt auch meiner Frau Hannelore und meinem Sohn Vincent, die mich - da meine Mediationsausbildung neben meinen beruflichen Aktivitäten als Leiter der Personalverwaltung und Personalentwicklung in der DAS DORF GesmbH., Altenhof a.H. von mir absolviert wurde - bereit waren, oft auf gemeinsame Stunden mit mir als Partner und Vater zu verzichten. Ich hoffe, dass ich hier in der nächsten Zukunft wieder einiges gutmachen und nachholen kann.

„Last but not least“ bedanke ich mich auch bei meinem Dienstgeber, der mich bei der Absolvierung der Ausbildung in Mediation sowohl in finanzieller als auch in zeitlicher Hinsicht wohlwollend unterstützt hat, was ich sehr wohl als Anerkennung für mein hauptberufliches Engagement zu schätzen weiß.

## 9.2. Literaturverzeichnis

Dankbar war ich bei der Erstellung dieser Diplomarbeit für die sehr anschaulichen Skripten meines Ausbildungsträgers, des Institutes MIT. Naturgemäß habe ich auch manches, was in unseren Ausbildungsmodulen vorgetragen wurde, einbauen können - nicht zuletzt die fachlich überaus kompetenten und von mir sehr geschätzten Inputs meines Ausbildungsleiters Mag. Wolfgang Vovsik/Linz. Thematisch am stärksten anknüpfen konnte ich beim 4. Modul meiner Ausbildung, bei dem Dr. Anton Hütter/Schwaz sehr interessant und fesselnd mit hoher fachlicher Versiertheit über Umweltmediation vorgetragen hat. Auch seine zur Verfügung gestellten Unterlagen waren wertvolle Anregungen und sind zum Teil in meine Arbeit eingeflossen.

Nicht zu unterschätzen war auch der stete Gedankenaustausch mit den Kollegen des Ausbildungslehrganges, dankbar bin ich auch für die lebendigen Anregungen der Kollegen in meiner Peer-Gruppe (Mag. Gerhard Giermaier/Geretsberg, Martin Hubmayer/St. Marienkirchen a.d. Polsenz, Anita Penz/Gmunden, Irmgard Pucher/Gunskirchen, Robert Schmidt (der bald in der Gemeinde Rutzenham als Referent in Sachen Mediation bekannt und populär werden wird), Doris Steinlechner/Schwaz sowie Heinz Reitstätter/Altmünster, den wir leider im Laufe der Mediationsausbildung auf Grund anderweitiger beruflicher Schwerpunkte als Kollegen verloren haben).

Darüber hinaus sehr hilfreich war ein Skriptum über „Konfliktmanagement“, welches ich bei einer von mir absolvierten Ausbildung „FIT - Führungs-Intervalltraining für mittleres Management“ in den Jahren 1996/97 vom Krankenpflegeverband Vorarlberg erhalten habe (Management Training / Persönlichkeits-Entwicklung / Organisationsentwicklung - Ralf Stroebe, D-82237 Wörthsee-Steinebach). Dieses Skriptum behandelt das Thema „Konflikte“ in einer Ausführlichkeit, die den Rahmen dieser Arbeit gesprengt hätte. Mir ist aber bewusst, dass ich in meinem Alltag auf diese wertvolle Zusammenstellung als fundiertes Nachschlagwerk nicht verzichten kann.

Auch diverse Zeitungsartikel oder eben auch Gespräche mit Bürgern der Gemeinde Rutzenham haben ihren Niederschlag in meinen Zeilen gefunden.

#### Ansonsten gab es folgende Quellen:

- OÖ. Amtskalender 2003/04, Rudolf Trauner Verlag, Linz
- OÖ. Gemeindeordnung, OÖ. Gemeindebund, Linz
- Fritz Glasl - „Konfliktmanagement“ - Paul Haupt Verlag, Bern / Stuttgart, 1990
- Marshall B. Rosenberg - „Gewaltfreie Kommunikation“ - Jungfermann Verlag Paderborn, 2003
- Ingrid Holler - „Trainingsbuch für Gewaltfreie Kommunikation“ - Jungfermann Verlag Paderborn, 2003
- Eckart Riehle - „Stadtentwicklung, Gemeinwesen und Mediation“ - LIT Verlag, Münster / Hamburg / London, 2002

Meine langjährige Kollegin in meinem hauptberuflichen Umfeld, Claudia Margesic/Breiten-schützing, hat sich letztendlich die Mühe gemacht, sich in meine Arbeit zu vertiefen, um sie auf Rechtschreibfehler, Tippfehler, Grammatik und Stil hin zu korrigieren. Ich danke ihr herzlich für ihr Interesse an meiner Arbeit, ihre Zeit und ihre Mühe.

### **9.3. Erklärung**

Ich erkläre, dass ich vorliegende Diplomarbeit persönlich verfasst habe und ich keine anderen, als die im Literaturverzeichnis angeführten Behelfe verwendet habe.

.....  
Christian A. Aichmayr

Bad Schallerbach und Bach (Gde. Rutzenham), Oktober/November 2003