

Wilfried Kerntke

unter Mitarbeit von
Dirk Splinter und Ljubjana Wüsthube

Mediation als Organisationsentwicklung

Mit Konflikten arbeiten - Ein Leitfaden für Führungskräfte

2. aktualisierte Auflage

HOCHSCHULE
LIECHTENSTEIN
Bibliothek

Haupt Verlag
Bern • Stuttgart • Wien

Inhalt

Vorwort: An wen richtet sich dieses Buch?

Teil A; Von der Mediation zur organisationsentwicklung	11
1. Mediation im Betrieb	13
1.1 Was ist Mediation?	15
1.2 Warum Mediation?	16
1.3 Wirtschaftsmediation oder Organisationsmediation?	19
1.4 Kann Mediation Sie unterstützen?	20
1.5 Was Mediatorinnen und Mediatoren mitbringen müssen	23
1.6 ... und was Mediatoren nicht mitbringen müssen	33
1.7 Mediation bei Mobbing?	35
1.8 Teamentwicklung oder Mediation?	36
1.9 Mediation und Organisationsentwicklung	38
2. Konfliktkultur und Konfliktodynamik in Organisationen	43
2.1 Bilder der Organisation	45
2.2 Konflikteskalation	48
2.3 Konfliktmanagement - erste Grundzüge	51
Exkurs: Mediation und Recht	55
3. Entwicklungsorientiertes Konfliktmanagement: Die zunehmende Berücksichtigung von Komplexität	59
3.1 Die Arbeit mit den Parteien	62
3.2 Einbezug der Stakeholder	64
Exkurs: Mediation in Konflikten mit vielen Beteiligten.	66

3.3	Organisationales Lernen: Das Feedback nach der Mediation	73
	Exkurs: Rücknahme der Verantwortung	77
3.4	Berücksichtigung der Entwicklungsphasen der Organisation	78
3.5	Entwicklungsorientierung	89
3.6	Der EOK-Prozess	95
3.7	EOK bei Konflikten zwischen Organisationen	99
4.	Konfliktmanagement dauerhaft verankern	105
4.1	Konfliktberatung als ständiger externer Service	107
4.2	Konfliktsensibilisierungs-Programme	111
4.3	Kollegiale Beratung/Konflikt-Perspektiv-Beratung®	112
4.4	Interne Mediation	114
4.5	Ein anderer Weg in vernetzten Strukturen	11s
4.6	Die Erfahrungspartnerschaft	us
5.	Zusammenschau: Die zehn Schritte des Auftraggebers	121
5.1	Mediation ja oder nein - und was sonst?	123
5.2	Auswahl des Mediators	125
5.3	Auftragsgespräch	126
5.4	Der Mediationsvertrag: Ihr Vertrag mit dem Mediator	129
5.5	Der Auftakt - den Mediatoren Interventionsberechtigung geben	129
5.6	Rückbindungsaktivitäten unterstützen	130
5.7	Feedback annehmen	131
5.8	Den Auftrag abschließen - Mediator und Parteien «entlasten»	132
5.9	Post-Mediation-Workshop entscheiden und gegebenenfalls planen	133
5.10	Ein Konfliktberatungsprogramm entwickeln?	134
	 Teil B: Eine Mediationsgeschichte	 135
L	Der Fall	139
1.1	Die Protagonisten	143
1.2	Der Streit	153

2. Die Mediation	157
2.1 Vorüberlegungen	159
2.2 Der Auftakt	163
2.3 Die Mini-Mediation am Rand der Mediation	167
2.4 Die Mediation	169
2.5 Die Rückbindung der Ergebnisse zu den Stakeholdern	174
2.6 Gegenseitiges Feedback nach der Mediation	176
3. Post-Mediation-Workshop	isi
4. Organisationsentwicklungsprojekte	193
Teil C: Anhänge	199
1. Arbeitsblätter	201
Macht und Regeln	203
Ihr Anteil im Konflikt	204
Stakeholder des Konflikts	205
Konfliktkosten	206
Die Konfliktkultur Ihrer Organisation	209
Die Entwicklungsphase Ihrer Organisation	211
Ihr Führungsmotto	212
2. Muster für Mediationsverträge	213
3. Verfahrens- und Verhaltensordnungen für Mediatoren	223
4. Nützliche Adressen und Websites	239
Anmerkungen	243
Literatur	247