

Mediationsanaloger Workshop als Personalentwicklung

Sibylle Brock

ÜBERBLICK

Bei Konflikten zwischen Abteilungen sind die Vorgesetzten oft ein Teil des Problems. Ein mediationsanaloges Vorgehen stimmt Vorgesetzte zuversichtlich, dass es möglich ist, systematisch auf Lösungen hinzuarbeiten. Befürchtungen, dass sich die Situation durch das Ansprechen noch verschlimmern könnte, werden überwunden. Dadurch eröffnen sich Chancen, gemeinsam mit Vorgesetzten und Mitarbeitenden tragfähige Lösungen zu erarbeiten.

Die Autorin war als Leiterin Personalentwicklung in einem internationalen Industrieunternehmen tätig. Sie setzte einen mediationsanalogen Workshop als Massnahme der Personalentwicklung ein und möchte ihre Kollegen in der Personalentwicklung dazu ermutigen, das häufiger zu tun.

Es geht um zwei Entwicklungsabteilungen eines international tätigen Industrieunternehmens im Kraftwerksbau. Im Rahmen interner Umstrukturierungen wurden Einheiten aus der Schweiz, Russland und den USA zu einem Entwicklungsnetzwerk zusammengeschlossen. Spannungen gab es an mehreren Stellen, der Impuls aktiv entgegenzuwirken kam aus der Schweiz. Der Leiter auf Schweizer Seite beobachtete, dass sich die Zusammenarbeit insbesondere mit der russischen Seite immer weiter verschlechterte.

„Wir wollen die Zusammenarbeit mit den Kollegen in Moskau verbessern. Kannst du für uns in Moskau einen Workshop moderieren, wenn wir nie-

manden vor Ort finden?“ so in etwa lautete die Anfrage des Leiters der betroffenen Abteilung an mich.

„Grundsätzlich ja und sehr gern“, war meine spontane Antwort - allerdings hatte ich Zweifel, da ich Bedenken von russischer Seite erwartete, bezüglich der Neutralität einer internen Personalentwicklerin aus der Schweiz.

Von dem Kollegen aus der Schweiz habe ich erfahren, dass ein tiefes gegenseitiges Misstrauen beider Geschäftseinheiten an der Tagesordnung wäre. **Dieses Misstrauen basierte nicht nur auf menschlichen Missverständnissen, sondern hatte auch technische Gründe.** So durften beispielsweise Berechnungsprogramme nicht von der Schweiz nach Russland ausgeführt werden (urheberrechtliche Gründe). So kam man in den Berechnungen aufgrund unterschiedlicher Parameter zu anderen Erkenntnissen. Dieses Misstrauen war inzwischen soweit gediehen, dass alles, was aus der Schweiz kam, kritisch hinterfragt wurde. Ich habe daher vermutet, dass auch der

Vorschlag, mit mir zusammenzuarbeiten auf Ablehnung stossen würde.

Einige Wochen später kam dann in einem kurzen Mail die Frage, ob ich für den Workshop in Moskau noch zu Verfügung stünde und dass man sich auf einen Termin geeinigt habe.

Vorbereitung – Metaebene

Da der Entscheid, mit mir zusammenzuarbeiten von den Leitern beider Seiten getragen wurde, entschloss ich mich, den Auftrag anzunehmen. Das Thema Allparteilichkeit wollte ich in der Mediation selbst ansprechen.

In einem Vorgespräch mit dem zuständigen Abteilungsleiter auf schweizer Seite erörterte ich alle Fragen, die in der Auftragsklärung relevant sind (Auftraggeber, Auslöser, Zeitpunkt, Teilnehmende, Rahmenbedingungen und inhaltliche Vorüberlegungen).

Die Zusammensetzung der Teilnehmenden sollte beide Systeme repräsentieren, d.h. Hierarchie sollte vertreten sein, um die Autoritäten entsprechend anzuerkennen. Zum anderen sollten die Kontakte zwischen den Personen verbessert werden, die direkt miteinander zu tun haben und zwar in allen Fachdisziplinen vom Auftragseingang bis zur Abwicklung.

Leider funktionieren im Alltag die formalen Kriterien nicht immer so idealtypisch. In meinem Fall waren pragmatische Kriterien ausschlaggebend: Sprachkompetenz und Verfügbarkeit. (Wer spricht Englisch, insbesondere für Moskau relevant. Wer von schweizer Seite ist gerade in Moskau tätig?)

Das Ergebnis dieser pragmatischen Zusammenstellung erschien mir kompliziert, denn allein aus der Schweiz wurden Mitarbeitende fünf verschiedener Nationalitäten aufgeboten. Es blieb im Vorfeld unklar, welche Rolle dies spielte in Bezug auf die Zusammenarbeit.

Der erste Konzeptvorschlag war gedacht als Diskussionsgrundlage mit den Auftraggebern. Er sollte zeigen, dass das, was sie inhaltlich erreichen wollten, methodisch möglich war. Gleichzeitig sind solche Konzeptpapiere immer eine gute Gelegenheit, das wiederzugeben, was man verstanden hat. **Danach besteht die Chance, im Dialog Veränderungen vorzunehmen, Dinge richtigzustellen, hinzuzufügen oder wegzulassen.** Außerdem erhält man als Mediatorin das Gefühl dafür, ob die eingeräumte Zeit ausreicht, die Ziele zu erreichen. Last but not least ist es auch eine Arbeitsprobe, an der die Auftraggeber ablesen können, wie die Mediatorin in der Lage ist, den Prozess zu strukturieren.

Mit der Zustimmung beider Auftraggeber zum Ablauf wurde auch die Zustimmung zu einer Vorbereitungsarbeit gegeben, die mir vor der Durchführung schriftlich zugestellt wurde. Dazu

Um die Beantwortung folgender Fragen hatte ich gebeten:

- "How do we see the others? ("Wie sehen wir die Anderen?")
- What do we guess they think about us? ("Was vermuten wir, was die Anderen von uns denken?").

Die Mediation vor Ort

Aufgrund sprachlicher Missverständnisse fand am Anreiseabend keine Begegnung zwischen der russischen und der schweizerischen Delegation statt. Das hatte zur Folge, dass das Kennenlernen erst in der Mediation stattfinden konnte.

Zu meiner Überraschung war der Raum sehr klein. Er war mit einer Kinobestuhlung, einem Präsentationstisch mit Beamer, drei Pinwänden und zwei Flipcharts völlig überladen.

Der Leiter der russischen Einheit schien irritiert, als ich ihn als Hausherrn bat, die Begrüssung zu übernehmen. Für

mich war dies so selbstverständlich, dass ich das nicht explizit im Vorfeld geklärt hatte. Hier bedauerte ich, dass ich kein persönliches Vorgespräch mit dem russischen Leiter geführt hatte, so, wie mit dem schweizer Kollegen, sondern lediglich ein kurzes Telefonat.

Aufwärmen und erste Spielregeln

Nach der Begrüssung durch den Hausherrn übernahm ich die Gesprächsleitung. Die Erläuterung meiner Rolle¹ und die Thematisierung der Sprache eigneten sich gut zum Einstieg.

Als gemeinsame Sprache diente uns Englisch. Sie war zwar Konzernsprache, doch nicht Muttersprache.

Das waren Vorteil und Nachteil zugleich. Nachteil, dass sich niemand so frei äussern konnte, wie man es in der Muttersprache vermag. **Vorteil war, dass man aufgrund der sprachlichen Schwierigkeiten mit Missverständnissen rechnete.** Das verlangte viel Geduld beim Zuhören. Nachfragen wurde als hilfreiches Instrumentarium eingeführt. Dadurch, dass die Sprache zu Beginn der Mediation thematisiert wurde, entstand keine zusätzliche Barriere, sondern eine Gemeinsamkeit.

Dem engen Raum zum Trotz fasste ich den Mut und liess die Teilnehmenden aufstehen und die Stühle etwas zusammenrücken, um eine Vorstellungsrunde in lockerer Form zu veranstalten. Alle folgten meiner Aufforderung.

Meine Fragen (Aufstellungen in Form einer Linie):

- Wie lange brauchen sie morgens, um zur Arbeit zu kommen?
Anschlussfrage in gleicher Aufstellung. Wie viele Kilometer legen sie in der Zeit zurück? Wie überwinden sie diese Distanz?
- Wie weit ist ihr Arbeitsplatz von ihrem Geburtsort entfernt?
- Wie lange arbeiten sie bereits bei uns (Anzahl Jahre)?
Anschlussfrage: Wie war es damals, als sie angingen. Was war ihr erster Eindruck? Was war typisch für damals? Wie viele Arbeitgeber hatten sie, bevor sie zu uns kamen?
- An wie vielen Workshops haben sie bereits teilgenommen?

Anschlussfrage: Welche Erfahrungen haben sie dabei gemacht? Was müssen wir hier tun, um erfolgreich zu sein?

Mit jeder neuen Aufstellung wurden die Leute lockerer, man entdeckte Gemeinsamkeiten, kam neben Personen zu stehen, die man bisher nicht kannte. Eine lockere, freundliche Atmosphäre stellte sich ein, man war aufeinander neugierig geworden, respektierte das, was man hörte und erfuhr viel Neues voneinander.

Die Aufstellungen schafften eine gute Basis, um anschließend die Spielregeln der Zusammenarbeit und die Ziele der zwei Tage zu vereinbaren. Danach vereinbarten wir die Arbeitszeiten und nahmen zur Kenntnis, wer zwischen drin einmal fehlen würde, z. B. aufgrund von Bewerbungsgesprächen. **Im Rahmen dieser Diskussionen kam eine kulturelle Verwirrung zum Vorschein.** Der erste Konzeptentwurf, der als Diskussionsgrundlage gedacht war, war auf russischer Seite verteilt worden. Entsprechend waren die Pausenzeiten geplant. So ergab es sich, dass laut Plan 1 ¼ Stunde Mittagspause angesetzt war. Da dieser Zeitraum zu kurz ist, um in Moskau ein Restaurant zu besuchen (eine Kantine gibt es nicht auf dem Firmengelände), wurden Pizzen bestellt. Für den Imbiss im Raum war die Mittagspause aber eindeutig zu lang. Desweiteren wurde von russischer Seite die Setzung (!) der Startzeit am Morgen auf 8.30 Uhr verwundert hinterfragt. Ich musste lernen, dass man in Moskau erst um 9.00 Uhr beginnt, weil der Verkehr zu unberechenbar ist. Trotz meines Angebotes die Zeiten zu verändern, wollte man nicht vom Plan abweichen. In Russland ist es folglich nicht üblich, Arbeitszeiten zu verhandeln, wenn Sie einmal festgeschrieben sind.

Rolle der Mediatorin, Vertraulichkeit

Nach Erarbeitung der Spielregeln, Ziele und Festlegen der Arbeitszeiten, waren die Teilnehmenden etwas lockerer und ich assoziierte damit auch aufnahmefähiger. Ich erläuterte noch einmal

1 Vgl. Besemer 1997: Mediation.

meine Aufgaben und organisatorische Anbindung in der Firma und meine Rolle im Zusammenhang mit der gemeinsamen Arbeit in den anstehenden zwei Tagen, um für Vertrauen in meine Allparteilichkeit zu werben.

Das wiederholte Thematisieren der „Sprache“ weckte Verständnis, dass Missverständnisse als Normalität anzusehen sind und deshalb dem Nachfragen und Klären eine große Bedeutung zukommt. Somit hatte ich nicht nur die Erlaubnis, sondern den Auftrag zum Unterbrechen und Paraphrasieren.

Als letzten Punkt vor dem inhaltlichen Einstieg sprach ich die Vertraulichkeit an. Wir überlegten, wie die nicht anwesenden Kolleginnen und Kollegen informiert und einbezogen werden sollten und nahmen diesen Punkt dann explizit auf die Agenda.

Fragen gab es zu dem Zeitpunkt keine mehr, so dass wir bereit waren, inhaltlich einzusteigen.

Informations- und Themensammlung

Es folgte die Darstellung der Antworten auf den Vorbereitungsauftrag (s.oben) in Form einer Powerpoint Präsentation.

Auf die Frage, wer beginnen wolle einigte man sich, dass dies die Gäste übernehmen sollten. Jede Seite hatte sich im Vorfeld einen Sprecher ausgesucht. Bei den Schweizern war dies der Gruppenleiter, auf russischer Seite der jüngste Kollege, der am besten Englisch sprach.

Wir hatten uns ebenfalls darauf verständigt, dass es während und nach den Präsentationen keine Diskussion gäbe, sondern lediglich Verständnisfragen. Das ließ sich ohne Probleme durchführen, allerdings nicht in der vorgesehenen Zeit.

Die Direktheit der (schweizerischen) Präsentationen war hoch, z. B. wurde offen angesprochen:

- Die Anderen machen nur Vorgaben, fragen uns nicht nach unserer Meinung
- Man glaubt von uns, dass wir nicht kostenbewusst sind, sondern im-

mer nur teure Rechnungsschritte machen wollen

- Man sieht unsere technische Expertise
- Vereinbarungen werden nicht als verbindlich angesehen
- Arrogant
- Halten sich nicht an interne Prozesse

Nach der Präsentation wurden die Themen aufgelistet, die besprochen werden sollten. Ich hatte mir während der Präsentation Stichworte aufgeschrieben, so dass ich wiedergeben konnte, was ich gehört hatte. Die Konfliktparteien formulierten bereitwillig mit und um, so dass die Themenliste schnell entstand. Nach meinem Empfinden ging alles sehr zügig. Als ich auf die Uhr sah, war allerdings für Präsentation und Themensammlung eine ganze Stunde vergangen.

Nachdem das Procedere klar war, ging die russische Präsentation auch viel schneller. Die Erstellung der Themenliste erfolgte nach dem gleichen Schema.

Eine kleine Klippe in der Mediation war, dass man versuchte, sich gegenseitig Themen zuzuschreiben und mich dazu zu bewegen, bestimmte Stichworte auf das Flipchart der jeweils anderen Partei zu schreiben. Eine Wiederholung des Sinns der getrennten Themenlisten meinerseits half darüber hinweg. **Die Konfliktparteien hatten zu dem Zeitpunkt nicht verstanden, dass es in der Themensammlung keine Einigung braucht**, sondern jede Seite die Freiheit hat die Themen zu nennen, die ihr wichtig sind.

Im Anschluss haben wir die Themenlisten nebeneinander gestellt. Man einigte sich schnell auf ein Thema, mit dem man beginnen wollte.

Interessensklärung

Hierfür hatte ich mich für folgendes Vorgehen entschieden: Mit einem Thema beginnen und es exemplarisch bearbeiten. Im weiteren Verlauf wollte ich drei Themen parallel mit Delegierten besprechen lassen, wobei die beiden Hierarchen als Moderatoren während der Phase der Interessensklärung und

Suche von Lösungsideen auftreten sollten.

Wir haben dann wie geplant begonnen. Im Rahmen der Problemerkllärung haben wir gemeinsam den einen Soll-Prozess aufgezeichnet, bei dem es im Alltag immer wieder zu Differenzen kommt. **Die Prozessschritte, die in der Praxis anders laufen und folglich Frustrationen bei den Beteiligten hervorrufen, weil sie nicht optimal geplant sind, haben wir mit einem Blitz gekennzeichnet.** Drei neuralgische Punkte wurden gemeinsam von allen identifiziert.

Es wurde deutlich, dass auch die Hierarchen ihre bestimmte Vorstellung einer wünschenswerten Zukunft hatten, so dass ich mich bereits an dieser Stelle von meiner ursprünglichen Planung trennte.

Kreative Ideen/Lösungssuche

Nachdem die Problematik auf dem Tisch lag, bildeten wir zwei homogene Gruppen (Russland, Schweiz, jeweils getrennt, aber im gleichen Raum), um Lösungsideen zu entwickeln. Der Abteilungsleiter aus der Schweiz und der Leiter der Niederlassung arbeiteten in keiner Gruppe mit, sie waren variabel.

Die Gruppenzuteilung entstand durch kurze Gespräche mit den beiden Leitern und einzelnen Teilnehmenden während der Kaffeepause. Ich hielt es für klug, an dieser Stelle nicht allein zu entscheiden, ob eine durchmischte oder getrennte Gruppenzusammensetzung zu besseren Ergebnissen führen würde. Die von mir angesprochenen Personen waren aber alle der Meinung, dass eine getrennte Suche nach Lösungsideen in dieser Phase passender sei. Bei der Erläuterung zum weiteren Vorgehen stimmten auch die übrigen Teilnehmenden der Entscheidung zu.

Auswahl der Optionen

Mit der Zeit waren wir etwas in Verzug geraten, so dass ich mich unter Zeitdruck fühlte. Die Teilnehmenden waren sehr engagiert beim Thema, schweiften aber auch auf Nebenthemen ab, weshalb ich sie immer wieder zum Kernthema zurückholen musste.

Bei der Vorstellung der Lösungsideen fiel auf, dass es einerseits eine große Übereinstimmung der Ideen gab, aber auch für die jeweils andere Seite ganz neue Lösungsideen und Sichtweisen.

Ein Mathematiker aus der Teilnehmergruppe bot sich an, eine Korrelations-tabelle der beiden Lösungsflipcharts zu erstellen, und so hatten wir in kurzer Zeit mit Hilfe der anderen Teilnehmenden aus zwei Flipcharts eine übersichtliche Liste der auszuwählenden Lösungsalternativen.

Wir erarbeiteten gemeinsam Kriterien zur Bewertung der Lösungsideen. Es war mittlerweile 17.40 Uhr, für 18.00 Uhr war die Abfahrt zum Restaurant geplant und mir war noch wichtig, ein Feedback zu erhalten.

„I enjoyed ..., I missed or disliked..., I expect from tomorrow ...“ (Mir hat gefallen ... Ich habe vermisst oder mir hat nicht gefallen ... Ich erwarte vom morgigen Tag...) lauteten die Leitfragen.

Als alle begeistert von der Vorgehensweise und der guten Zusammenarbeit und somit auch zufrieden mit dem Geleisteten waren, fiel auch von mir eine große Last. **Denn zu Beginn hatten Befürchtungen bestanden, dass man sich in Beschimpfungen und Rechtfertigungen verlieren könnte.** Am Ende des ersten Tages aber waren alle froh, ein Beispiel guter Zusammenarbeit erlebt zu haben, statt einer Eskalation der Konflikte.

So gingen wir alle entspannt miteinander zum Abendessen. Ich hatte noch Sorge wegen der vielen offenen Themen auf der Themenliste, doch durch die Gespräche beim gemeinsamen Abendessen wurde mir klar, dass durch die Lösung dieses einen Themas bereits viele andere mit erledigt waren.

Als Nachtlektüre habe ich eine Kurz- und eine Langversion der Konflikteskalationsstufen² verteilt.

Weitere Vorgehensweise – drei parallele Arbeitsgruppen

Am zweiten Tag startete ich mit einem Rückblick, erkundigte mich nach offenen Fragen oder Dingen, die noch wei-

terer Erläuterungen bedurften. Es war aber vom Vortag nichts mehr offen. Die Stimmung war geprägt von Taten-drang, man wollte nun die Ergebnisse in Aktionen übersetzen.

Der zweite Tag verlief dann auch eher wie ein klassischer Workshop. Wir arbeiteten in drei parallelen Arbeitsgruppen die noch offenen Themen ab. Bei der Zuteilung der Gruppen war es wichtig, den beiden verantwortlichen Führungskräften entsprechenden Raum zu geben. Alle anderen Personen verteilten sich nach Interesse am Thema.

Die Arbeitsgruppen wurden instruiert, gleich zu Beginn jemanden zu benennen, der auf die Zeit achtete, ein anderer sollte auf dem Flipchart die Diskussionspunkte und Lösungsideen visualisieren. **Hin und her zu wechseln und über Klippen hinwegzuhelfen**, war meine Rolle zwischen den beiden Gruppen, die im Raum verblieben, Die beiden Vorgesetzten hatten sich in ein anderes Büro zurückgezogen.

Am Ende der vereinbarten Zeit kamen alle Beteiligten wieder zusammen und stellten sich gegenseitig ihre Arbeitsergebnisse vor.

Vereinbarung und Umsetzung

Alle waren überrascht von der Vielzahl der Ergebnisse und der Qualität der vorgeschlagenen Lösungen. Die Chefs gingen mit gutem Beispiel voran. Sie hatten sich auf Lösungen geeinigt, von denen vorher im Plenum keiner geglaubt hätte, dass sein Vorgesetzter dem zustimmte.

Angespornt durch das gute Beispiel der Vorgesetzten, fiel es auch dem Plenum im Anschluss nicht schwer, aus den vorgeschlagenen Lösungsideen geeignete Vereinbarungen zu treffen, die ich am Flipchart festhielt.

Mit diesen Schritten waren wir bis zum Mittag beschäftigt. Danach sank die Energie der Teilnehmenden merklich. Wir hatten einen zentralen Prozess gemeinsam durchgearbeitet, drei Konfliktpunkte herausgearbeitet und Lösungen durchgeführt. Die Vereinbarungen waren für alle sichtbar auf einem Aktionsplan dokumentiert.

Nach einem gemeinsamen Mittagessen prüften wir die Themenliste, um zu entscheiden, woran noch gearbeitet werden müsste. Beide Seiten stellten fest, dass ein großer Teil der Themen sich durch die bisher geleistete Arbeit erledigt hatte. Und ich hatte den Eindruck, dass es ernst gemeint war und nicht nur der Müdigkeit zuzuschreiben.

Schlussfeedback

Wir orientierten uns an folgender Matrix in Form einer Einpunktfrage³, die man zwischen den Achsen Zufriedenheit mit unserer Kooperation und Zufriedenheit mit dem erreichten Ergebnis abträgt und einem mündlichen Feedback.

Der Chef der russischen Niederlassung äußerte sich als Erster. Aus Schweizer Sicht ein Beweis, welchen Einfluss Hierarchie heute noch in russischen Firmen hat. Denn bei den Schweizer Kollegen wurde das anders gehandhabt. Meine russische Personalkollegin kam im Anschluss zu mir und fragte, was denn nun meine wahre Einschätzung sei, nachdem ich in der offiziellen Schlussrunde die Teilnehmenden gelobt hatte. Sie erzählte mir, dass dies die erste Veranstaltung dieser Art in Moskau wäre und dass man mit der Organisation noch keine Erfahrung hätte. Ich sagte ihr, dass ich sehr zufrieden wäre, allerdings ein grösserer Raum schöner gewesen wäre.

Heute, weit über ein Jahr nach dem mediationsanalogen Workshop, freue ich mich zu hören, dass die Aktionen umgesetzt wurden und die vereinbarten Einsätze der russischen Kollegen in der Schweiz auch wie vereinbart stattfinden konnten.

Persönliches Resümee

Manchmal muss man seinen ganzen Mut zusammennehmen und die eigene „Komfortzone“ verlassen, um Ergebnisse zu erzielen, denn der Auftrag war aus meiner Sicht mit einem hohen Risiko verbunden. Letztendlich haben wir die Ziele erreicht und die Arbeits-

2 Glasl 2004: Selbsthilfe in Konflikten.

3 Vgl. Kleber/Schrader/Staub: Kurz-Moderation. 1992.

kontakte verbessert. Rückblickend sehe ich folgende Erfolgsfaktoren:

- Der gute Start vor Ort: Die Aufstellungsübungen haben das Eis zwischen den Kollegen gebrochen und zu einem frühen Zeitpunkt für Verständnis gesorgt
- Die Bereitschaft der beiden Führungskräfte auch selbst beizutragen und aktiv aufeinander zuzugehen
- Der Mut der Kollegen beider Länder, die kritischen Punkte anzusprechen
- Die Themenliste, auf der alles Platz hatte, was eine Partei wollte und dadurch die Gleichberechtigung schön zum Ausdruck brachte
- Die Systematik im Vorgehen und das konsequente Abarbeiten vom ersten Thema hat Zuversicht geschaffen, dass die Probleme lösbar sind

- Überraschend war für mich auch die sprachliche Komponente.

Das vordergründige Handicap, nämlich nicht in seiner Muttersprache kommunizieren zu können, erwies sich als Vorteil. Und zwar deshalb, weil Missverständnisse erwartet wurden und so eine hohe Bereitschaft da war, sich zu erklären. Das Kommunizieren in einer Fremdsprache verlangsamte den Prozess und wirkte daher deeskalierend. **Die persönliche Sprachkompetenz war auch nicht gekoppelt mit der Stellung in der Gruppe und den sonstigen (informellen) Führungsrollen.** So sprach auf russischer Seite der jüngste Kollege am besten Englisch und wurde so zum Sprecher. Die „alten Haudegen“ mussten folglich auch andere Rollen finden und alte Verhaltensweisen verlassen, was wiederum auch andere dazu veranlasste, sich anders zu verhalten.

Durch den Bericht über meine positiven Erfahrungen möchte ich Kolleginnen und Kollegen ermutigen, mehr Elemente aus der Mediation in die Personalentwicklungsarbeit einzubauen. Und all diejenigen, die mit schwierigen Rahmenbedingungen kämpfen, sich selbst einen Perspektivwechsel zu gestatten. Manchmal ist gerade das der Türöffner für neue Lösungen bei den eigenen kleinen Krisen.

Literatur

- Besemer Ch.* (1997) Mediation. Vermittlung in Konflikten. 4. Auflage, Karlsruhe.
- Glasl, F.* (2004). Selbsthilfe in Konflikten. Bern/Stuttgart/Wien.
- Kleber/Schrader/Staub* (1992) Kurz-Moderation.

Anzeigenkontakt

Eva Schnell

Telefon: 0043 (0)1 610 77-220; E-Mail: e.schnell@verlagoesterreich.at