

Vorwort

Es dreht sich weiter, das von uns bewegte Themenrad der ADR-Forschung. Nach der inhaltlichen Schwerpunktsetzung in den Bereichen Familie und BürgerInnenpartizipation dringen wir mit dem mittlerweile dritten Band der Reihe aus den „Forschungen in Appropriate Dispute Resolution“ in den Schnittstellenbereich von „Arbeit, Wirtschaft und Sprache“ vor, um dieses Mal bestehende organisationale, interkulturelle Konfliktarenen und -antreiber identifizieren, umfassend beleuchten und einer spannenden Aufarbeitung zuführen zu können. Im Detail enthält das vorliegende Werk nunmehr 17 Beiträge, die sich thematisch mit den Schlagworten Organisation, Konfliktmanagement, Führen und Best-Practice-Beispiele zu Konfliktmanagementsystemen übertiteln lassen.

Neuerlich geht ein Großteil der Beiträge auf Vorträge im Rahmen der Veranstaltungsreihe „Mediation Aktiv“ zurück, welche von den HerausgeberInnen begründet wurde. Darüber hinaus bilden die verschriftlichten Ergebnisse zur Fachtagung „Konfliktkultur in Großunternehmen“, die am 6. Juni 2016 an der Uni Graz ausgerichtet wurde, einen schwergewichtigen Teil dieses Sammelbandes, in dem zu guter Letzt wissenschaftliche und praxisnahe Artikel Eingang finden, die in einer solchen thematischen Auseinandersetzung keinesfalls fehlen dürfen.

Der gespannte Bogen nimmt seinen Ausgang in Unternehmen und deren Umgang mit Konflikten. Den Beitragsreigen eröffnet *Alexander Insam*, der Führungskräften schon allein aus monetären Gründen zur Sensibilisierung für das Thema Konflikt rät. Niedrige Konfliktkosten durch höhere Flexibilität in der Konfliktarbeit gelten seines Erachtens längst als Credo des modernen Managements. Die Vorteile einer aktiven Konfliktbearbeitung und der daraus entstehende rechnerische Mehrwert für Unternehmen seien überdies nachgewiesen. Von emotionalen Konfliktkosten berichten *Wolfgang K. Kallus* und *Christa Kolodej*, die in ihrer Untersuchungen nachweisen, dass Konflikte eine sehr hohe Prävalenz aufweisen und als Stressoren am Arbeitsplatz zu charakterisieren seien. Veränderungen können aber durch entsprechendes Führungsverhalten bewirkt werden. Die herausra-

gende Verantwortung von Führungskräften für die ihnen anvertrauten MitarbeiterInnen betonen in ihren Ausführungen zur sexuellen Belästigung in Betrieben auch *Mariella Mayrhofer* und *Hanna Salicites*, wenngleich sie auf die Notwendigkeit der Schaffung eines wohlfeil abgestimmten Systems zur Konfliktbearbeitung verweisen. Das könne – so die beiden Autorinnen – dann eine hilfreiche Werkzeugsammlung darstellen, aus der sich das für den individuellen Konfliktfall passende Bearbeitungsinstrument wählen lasse.

Damit ist bereits das Tor zur Systemerörterung weit aufgetan. Mit all der Diskussion um die Verantwortungstragung durch die einzelne Führungskraft darf nämlich nicht der Blick aufs Ganze verstellt werden. Vor allem würde jede Auseinandersetzung mit Konflikten und Konfliktbearbeitung zu kurz greifen, die sich nicht mit den diesbezüglichen Herausforderungen für die Organisation und deren Umfeld beschäftigt sowie mit Fragen um das Verhalten von sozialen Gruppen auseinandersetzt.

Eine derartige soziale Gruppe bilden dann auch die jugendlichen ArbeitnehmerInnen, die für sich in zumindest zwei Subgruppen unterteilt werden kann, und zwar in die der Lehrlinge und jene der sonstigen jugendlichen Beschäftigten (Pflichtpraktikum, Ferialjob usw). Welche unterstützende, sowohl konfliktpräventive als auch vermittelnde Rolle in diesem Zusammenhang von der Arbeiterkammer eingenommen wird, erörtert in ihrem Artikel *Ursula Strohmayer*. Daran anschließend rückt *Eva-Maria Wimmer* Fragen zur Ausbildung in Form eines konkreten Lehrlingsprogramms aus dem Handel ins Bild. Auf der Suche nach dem Konsens in dem eigenwillig anmutenden Verfahren im Zuge einer außerordentlichen Auflösung des Lehrverhältnisses durch die/den Lehrberechtigte/n macht sich *Karin Sonnleitner*, indem sie den normativen Vorgaben zur verpflichtenden Mediation und den daraus entstehenden Konsequenzen für die Betroffenen nachspürt.

Das Thema Konflikt ist eng mit jenem der Kommunikation verbunden. Dazu gehören gleichsam das Verstehen des Gegenübers wie auch das Aussenden von Informationen. Dass hierbei die Bruchstellen des Interagierens in einem sozialen System oftmals mit unliebsamer Vehemenz sichtbar werden, ist zur Genüge bekannt. Dennoch wird für die Sensibilisierung zu diesem Thema oftmals wenig getan. Wie wichtig jedoch eine diffizile Beschäftigung mit der Kommunikation aus interkultureller Perspektive ist, zeigen sowohl *Alexandra Marics* als auch *Martin Pecher* in ihren fachspezifischen Beiträgen. Mehr als nur einen Gedankenanstoß liefert dazu zudem *Norbert Berger* in seinem Aufsatz, in dem er von Lehrmethoden und Lerndesign für Verhandlungstrainings mit interkulturellem und im fremdsprachlichen Kontext berichtet. Und exakt an der Nahtstelle „Kommunikation und Führungskraft“ setzt *Cristina Lenz* ihren Hebel, umschrieben mit Leadership 4.0, an. Zu lesen ist etwa von der situativen, kooperativen, flexiblen Füh-

rung. Einer solchen Flexibilität brauche es auch, wenn es um die Vereinbarkeit von Beruf und familiären Sorgepflichten gehe, wie dies *Julia Spiegl* in ihrem Beitrag thematisiert.

Nachdem nun von der Sensibilisierung für die koordinierte Konfliktarbeit ebenso die Rede war wie von der Systematisierung einzelner Initiativen, lässt sich folgerichtig der Frage nach dem Konfliktmanagement nachgehen. Was im Planungsstadium zu beachten und wie die Umsetzung eines entsprechenden Konzeptes in einem positiven „Konfliktklima“ zu bewerkstelligen ist, wird von *Sascha Ferz* am Beispiel der Österreichischen Universitäten angerissen. Außerdem werden Best-Practice-Beispiele wie die Konfliktberatungsstelle der Universität Wien durch *Christian Albert* sowie das von *Stephan Proksch* und *Barbara Wurz* ausgearbeitete Konzept der KonfliktberaterInnen an der Medizinischen Universität Wien als erprobte Elemente eines funktionierenden Konfliktmanagements vor den Vorhang geholt. In allen Beiträgen wird unisono zum Ausdruck gebracht, dass Österreichs Universitäten mit zahlreichen Konfliktbearbeitungsstellen bestückt seien, es aber oftmals einer besonderen Koordinierung, einer Systematisierung brauche, damit diese Einzelteile auch im Chor der Konfliktarbeit miteinander wirken können.

Letztere Initiativen haben wiederum viel mit der Unternehmenskultur zu tun. Baut diese nicht auf einen offenen, positiven Konfliktbegriff auf, droht eine jede Maßnahme zur Konfliktbearbeitung auf Ablehnung zu stoßen. Welcher Aufklärungsarbeit es dabei bedarf, wird von *Paula Aschauer* beschrieben. Sie greift die Idee vom internen Whistleblowingsystem als Konfliktdetektor auf, wodurch eine Organisation frühzeitig auf Konfliktpotenziale aufmerksam gemacht werden könne.

Bereits zur Tradition unserer Reihe gehören die „Cross-Border-Beiträge“. Dieses Mal eröffnet uns *Michal Malacka* die Methoden zur Streitbearbeitung im tschechischen Arbeits- und Unternehmensrecht. Mit einem Einblick in die nicht konfliktfreie Umsetzungshistorie der Mediation in Zivilrechtssachen in England und Wales von *Sue Prince* findet der vorliegende Sammelband seinen würdigen Abschluss.

Zum Ausklang dieses Vorworts wartet auf uns noch eine schöne Aufgabe, nämlich die der Danksagungen. Ein solcher Dank gebührt vorneweg unseren Vortragenden und AutorInnen, ohne deren Engagement die Verwirklichung dieses Vorhabens nicht möglich gewesen wäre. Um die Lesequalität hoch zu halten, haben *Mag.^a Verena Gschweidl* und *Lisa Marie Pfeffer* mit großem Einsatz als Gegenleserinnen gewirkt. Ihnen möchten wir gleichsam wie für die Ermöglichung der Kooperation mit dem JUS-Club an der Universität Graz bei zahlreichen Veranstaltungen *MMag. Dr. Wolfgang Schleifer* danken.

Vorwort

Nicht zuletzt dürfen wir dem Forschungsmanagement und -service der Karl-Franzens-Universität Graz für die finanzielle Unterstützung zur Drucklegung dieses Bandes einmal mehr großen Dank aussprechen. Wir freuen uns außerdem gemeinsam mit *Dr. Otto Kammerlander* vom Verlag Österreich über die Veröffentlichung des dritten Bandes dieser Reihe und danken auf diesem Wege *Mag.^a Carina Deutsch, Bakk.^a* für ihr Engagement bei der technischen Umsetzung.

Die HerausgeberInnen
Sascha Ferz und *Hanna Salicites*