

Wirtschaftsmediation in Österreich

---

**Wirtschaftsmediation**  
unter dem Aspekt  
unternehmerischer Bedürfnisse  
und ethischer Rahmenbedingungen

---

MMag. Dr. Judith Girschik

Wien, 2015

## **Abstract**

Der österreichische Markt für (Wirtschafts-)mediation ist durch einen starken Angebotsüberhang gekennzeichnet. Einer großen Anzahl von Mediatoren und Mediatorinnen steht eine vergleichsweise geringe Zahl an zu mediierenden Fällen gegenüber. Das Bild des Mediators in der österreichischen Öffentlichkeit ist nur wenig konturiert. Die Mehrheit der Österreicher/innen hat keine klare Vorstellung davon, was die Aufgabe eines Mediators/der Mediatorin ist und wie er/sie bei seiner/ihrer Arbeit vorgeht.

Weiters ist wenig bekannt, mit welchen Qualitätserfordernissen die Ausübung von Mediation verbunden ist. In der Folge wird dem Beruf des Mediators/der Mediatorin nur selten eine hohe fachliche und formale Qualifikation zugeschrieben. Das öffentliche Image des Mediators/der Mediatorin ist missverständlich und im Zweifelsfall negativ.

Diese Arbeit setzt sich mit Ursachen und Lösungsmöglichkeiten dieser Situation auseinander.

Weiters setzt die Arbeit sich auf theoretischer und empirischer Ebene mit den Qualifikationserfordernissen für künftige Mediatoren/Mediatorinnen auseinander. Es wird geprüft, ob Zusammenhänge zwischen Qualitätsmerkmalen von Mediatoren/Mediatorinnen und der Marktlage für Mediation in Österreich besteht. Es wird ein Katalog an Qualitätskriterien erarbeitet, die an Mediatoren/Mediatorinnen zu stellen sind.

Die Annahme, dass eine verbindliche Hebung der Qualifikationserfordernisse für Mediatoren und Mediatorinnen eine Verbesserung des Images der Mediation in der österreichischen Öffentlichkeit zur Folge hätte, konnte im Rahmen von Experteninterviews weitgehend bestätigt werden.

Die Ergebnisse dieser Arbeit leisten einen Beitrag zum besseren Verständnis und zur höheren Akzeptanz der Dienstleistung „Wirtschaftsmidiation“ in Österreich.

# INHALT

<b>1</b>	<b>EINLEITUNG</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>PROBLEMSTELLUNG</b> .....	<b>2</b>
<b>3</b>	<b>ZIEL DER ARBEIT</b> .....	<b>3</b>
<b>4</b>	<b>FORSCHUNGSFRAGE UND HYPOTHESE</b> .....	<b>3</b>
<b>5</b>	<b>METHODE/ FORSCHUNGSDESIGN</b> .....	<b>4</b>
5.1	ZIELGRUPPE/ BEFARGUNGSTEILNEHMER .....	5
5.2	INTERVIEWLEITFADEN/ FRAGEN.....	5
<b>6</b>	<b>IMAGE WIRTSCHAFTSMEDIATION - ERGEBNISSE</b> .....	<b>7</b>
6.1	ERGEBNISSE FÜHRUNGSKRÄFTE .....	7
6.1.1	<i>Allgemeine Beobachtungen</i> .....	7
6.1.2	<i>Image der Wirtschaftsmediatoren/Wirtschaftsmediatorinnen</i> .....	7
6.1.3	<i>Einfluss verbindlich hoher Qualifikation</i> .....	11
6.2	ERGEBNISSE WIRTSCHAFTSMEDIATOREN/ WIRTSCHAFTSMEDIATORINNEN .....	13
6.2.1	<i>Allgemeine Beobachtungen</i> .....	13
6.2.2	<i>Image der WirtschaftsmediatorInnen</i> .....	14
6.2.3	<i>Einfluss verbindlich hoher Qualifikation</i> .....	18
6.3	VERGLEICH NACHFRAGE- UND ANGEBOTSSEITIGER EINSCHÄTZUNG .....	19
6.3.1	<i>Allgemeines</i> .....	19
6.3.2	<i>Einfluss hoher Qualifikation auf Image</i> .....	21
<b>7</b>	<b>SCHLUSSFOLGERUNGEN</b> .....	<b>23</b>
	<b>QUELLEN</b> .....	<b>26</b>

# 1 Einleitung

Das Konzept der Mediation, insbesondere der Wirtschaftsmediation, hat in den vergangenen 20 Jahren stark an Bedeutung gewonnen. Während die Idee der Mediation noch in den 80er-Jahren des 20. Jahrhunderts als eines zahlreicher aus den USA nach Europa strömender und dabei wenig ernst genommener Konzepte wahrgenommen wurde, hat sich dieser Zugang in den vergangenen drei Jahrzehnten spürbar verändert. Wirtschaftsmediation als Konfliktbearbeitungsmethode konnte sich – wenn auch zögerlich - in Europa etablieren und wird in begrenztem Ausmaß auch von österreichischen Unternehmen eingesetzt.

Die Dienstleistung „Mediation“ und der Beruf des Mediator/der Mediatorin stehen in Konkurrenz zu einer Reihe anderer Professionen, die sich ebenfalls dem Thema „Konfliktbearbeitung“ widmen und die am österreichischen Markt weitaus etablierter sind als die Mediation.

Verschärft wird diese Problematik durch die verschwommene öffentliche Wahrnehmung der Wirtschaftsmediation. Viele Menschen wissen nicht, was Mediation ist<sup>1</sup>. Das Zivilrechtsmediationsgesetz aus 2003 konnte die Situation insofern verbessern, als das Konzept der Mediation einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich gemacht wurde. Mediatoren, die die Qualitätserfordernisse des Zivilrechtsmediationsgesetzes erfüllen, wurde ein „Gütesiegel“ verliehen.

Das Zivilrechtsmediationsgesetz deckt jedoch nicht alle Bereiche der Mediation ab. Es entstehen thematische Graubereiche, die sich einer eindeutigen juristischen Beurteilung entziehen. Diese Graubereiche bewirken Unsicherheiten in Deutung und Beurteilung der Tätigkeit von Mediatoren/Mediatorinnen.

Ein Blick in die Wirtschaft zeigt, dass für zahlreiche Führungskräfte der Begriff der Wirtschaftsmediation als Konfliktlösungsmethode entweder wenig geläufig ist<sup>2,3</sup> oder

<sup>1</sup> Vgl. Fichter, A.: Mediation statt Gerichtsverfahren: Bloß kein Streit, in Süddeutsche.de, 14. 5. 2011. Unter: <http://www.sueddeutsche.de/geld/mediation-statt-gerichtsverfahren-bloss-kein-streit-1.1097373> (abgerufen am

<sup>2</sup> Vgl. Pöpping, W.: Wirtschaftsmediation als Verfahren des betrieblichen Konfliktmanagements. Bedarf und Nachfrage – Eine empirische Untersuchung. Personal- und Organisationsentwicklung, Hrsg. Prof. Dr. Michael Müller-Vorbrüggen, Band 6; München und Mehring: 2008, S. 44

<sup>3</sup> Vgl. Dittrich, R.: Mediation statt Prozess: Der Kuchen wird größer, in Foradori, M.; Gros, S.; Taumberger, F.X.; Zagar, H.: Wirtschaftsmediation zum Nachlesen. Ein Handbuch der Experts Group WirtschaftsMediation: Einblicke in die Erfolgsgeheimnisse der Wirtschaftsmediation; Wien: 2013, S. 67

mit dem Vorurteil bedingter Seriosität oder Belanglosigkeit behaftet ist.<sup>4</sup>

Entsprechend wenige Unternehmen haben bisher eine Wirtschaftsmediation in Anspruch genommen.<sup>5,6</sup> Eine Etablierung der Tätigkeit des Mediators/der Mediatorin hat also noch nicht stattgefunden. Andererseits haben – aufgrund der angespannten Wirtschaftslage der letzten Jahre – wirtschaftliches Konfliktpotenzial und drohende Kollateralschäden zugenommen.<sup>7</sup> Diese Entwicklung betrifft Gesellschaft und Wirtschaft gleichermaßen. Sie kann in Großunternehmen, aber auch in Klein- und Mittelbetrieben beobachtet werden.

## 2 Problemstellung

In Österreich steht einer großen Zahl von Mediatoren eine vergleichsweise geringe Zahl an zu mediierenden Fällen gegenüber. Es wird angenommen, dass einer der Gründe für diese Situation darin liegt, dass das Bild des Mediators in der österreichischen Öffentlichkeit ein wenig konturiertes ist.

Die österreichische Öffentlichkeit hat keine klare Vorstellung davon, was die Aufgabe eines Mediators/einer Mediatorin ist und wie er/sie bei seiner/ihrer Arbeit vorgeht.

Häufig wird der Begriff der Mediation mit jenem der *Meditation* verwechselt, was – allein aufgrund der phonetischen Nähe beider Begriffe<sup>8</sup> - zu einer unwillkürlichen

<sup>4</sup> Vgl. Nikutta, H.: Wirtschaftsprüfung – Kein belangloses Geschwätz, in Handelszeitung Nr. 7 vom 13. 02. 2014, S. 46-47. Unter: [http://www.wiso-net.de.wisopresseneu.han.onb.ac.at/webcgi?START=A60&DOKV\\_DB=HZ&DOKV\\_NO=125046000&DOKV\\_HS=0&PP=1](http://www.wiso-net.de.wisopresseneu.han.onb.ac.at/webcgi?START=A60&DOKV_DB=HZ&DOKV_NO=125046000&DOKV_HS=0&PP=1) (abgerufen am 19. 2. 2014; 18:25)

<sup>5</sup> Vgl. Pöpping, W.: Wirtschaftsmediation als Verfahren des betrieblichen Konfliktmanagements. Bedarf und Nachfrage – Eine empirische Untersuchung.. Personal- und Organisationsentwicklung, Hrsg. Prof. Dr. Michael Müller-Vorbrüggen, Band 6; München und Mehring: 2008, S. 47

<sup>6</sup> Vgl. Gesellensetter, C.: Klagen statt Kuscheln: Systematisches Konfliktmanagement ist in Deutschland noch die Ausnahme, in Handelsblatt Nr. 208 vom 29. 10. 2013, S. 013. Unter: [http://www.wiso-net.de.wisopresseneu.han.onb.ac.at/webcgi?START=A60&DOKV\\_DB=HB&DOKV\\_NO=ED438F5A-529B-4337-88A0-470C846BAA8&DOKV\\_HS=0&PP=1](http://www.wiso-net.de.wisopresseneu.han.onb.ac.at/webcgi?START=A60&DOKV_DB=HB&DOKV_NO=ED438F5A-529B-4337-88A0-470C846BAA8&DOKV_HS=0&PP=1) (abgerufen am 19. 2. 2014; 19:03)

<sup>7</sup> Vgl. z. B. Knecht, W.: Arbeitswelt – Mediation als Mittel zur Konfliktlösung: Verhandeln, ehe die Fetzen fliegen, in Neue Zürcher Zeitung/ NZZ, 27. 01. 13/ nr. 4/ Seite 94/ Teil 01. Unter: [http://www.wiso-net.de.wisopresseneu.han.onb.ac.at/webcgi?START=A20&T\\_FORMAT=5&DOKM=110339\\_NZZS\\_0&REFER\\_NR=1&WID=86362-8400934-40226\\_5](http://www.wiso-net.de.wisopresseneu.han.onb.ac.at/webcgi?START=A20&T_FORMAT=5&DOKM=110339_NZZS_0&REFER_NR=1&WID=86362-8400934-40226_5) (abgerufen am 19. 2. 2014; 19:33)

<sup>8</sup> Vgl. Plachetka, U./ Seiwald, C./ Sivec, R.: Wirtschaftsmediation in Österreich. Die neue Form der Konfliktlösung; Wien: 2005, S. V

Zuordnung (Attribuierung) des Tätigkeitsbildes in die Esoterik führt.

Weiters ist wenig bekannt, mit welchen Qualitätserfordernissen die Ausübung von Mediation verbunden ist. In der Folge wird dem Beruf des Mediators nur selten eine hohe fachliche und formale Qualifikation zugeschrieben. Das öffentliche Image des Mediators/der Mediatorin ist missverständlich und im Zweifelsfall negativ.

Wesentlich dafür ist, dass das Berufsbild des Mediators/der Mediatorin bislang weder eine gesetzlich verbindliche noch exakte Definition erfahren hat.

Es liegt daher im Interesse der österreichischen Mediatoren/Mediatorinnen, ein hinderliches öffentliches Bild der eigenen Tätigkeit durch ein positiveres zu ersetzen.

An dieser Basis setzt die vorliegende Arbeit an: Sie beleuchtet die Ursachen der beschriebenen Entwicklung und zeigt Lösungswege auf.

### **3 Ziel der Arbeit**

Ziel dieser Arbeit ist die Erarbeitung eines Katalogs qualitativer Kriterien, an denen Eignung und Qualifikation eines Mediators/einer Mediatorin gemessen werden können.

Dieser Kriterienkatalog soll Führungskräfte und Entscheidungsträger unterstützen, den für ihre Problemstellung passenden Mediator auszuwählen.

Weiters sollen österreichische Gesetzgeber und Berufsgruppenvertreter Anhaltspunkte dafür erhalten, wie das Berufsbild „Mediation“ klarer konturiert und mit positiveren Attributen versehen werden kann.

Schließlich soll die vorliegende Arbeit einen Beitrag zum besseren Verständnis der Dienstleistung „Wirtschaftsmediation“ in Österreich leisten. Damit soll sie zu einer höheren Akzeptanz der Mediation in der österreichischen Öffentlichkeit beitragen.

### **4 Forschungsfrage und Hypothese**

Der österreichische Markt für Wirtschaftsmediation ist einerseits durch einen Angebotsüberhang, andererseits durch ein geringes öffentliches Verständnis der

Tätigkeit des Mediators/der Mediatorin geprägt. Das wirft die Frage (Forschungsfrage) auf, welche Maßnahmen dazu geeignet wären, diese Problematik zu entschärfen.

Forschungsfrage, Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit führen zur Formulierung folgender Hypothese<sup>9</sup>:

*Erhöht man die Qualitätserfordernisse für die Berufsausübung des Mediators/der Mediatorin, führt dies zu einer Imageverbesserung der Mediation in der österreichischen Wirtschaft.*

Die Hypothese wird im Zuge der Arbeit empirisch überprüft.

## **5 Methode/ Forschungsdesign**

Die Überprüfung der Hypothese<sup>10</sup>, findet auf Basis qualitativer Befragungen statt. Diese werden in Form von Experteninterviews durchgeführt.

Grund für die Methodenwahl ist a) der hohe Spezialisierungsgrad der Hypothese und b) mögliche reaktive Rückkoppelungen durch die Befragten. Diesem Effekt soll durch die flexiblen Reaktionsmöglichkeiten im Rahmen der persönlichen Befragung begegnet werden.<sup>11</sup>

Weiters können die in der Literatur wenig beleuchteten Expertenzugänge zur Forschungsfrage umfassend und sinnzusammenhängend erfasst und expliziert werden.

Gewählte Befragungsmethode ist die teilstrukturierte Befragung.

Für die Befragung wird ein Gesprächsleitfaden erstellt.

Nach der Durchführung der Interviews (mittlere Dauer ca. 1 Stunde) werden die transkribierten Interviewtexte qualitativ analysiert. Durch die Anlegung von Kategorien werden die Ergebnisse ausgewertet und einer möglichen Quantifizierung unterzogen. Die

<sup>9</sup> Vgl. Schüle, J. A., Reitze, S.: Wissenschaftstheorie für Einsteiger, 3. Auflage; Wien: 2012, S. 262: „Eine Annahme über einen realen Sachverhalt. Hypothesen werden aufgestellt, um sie empirisch zu überprüfen.“

<sup>10</sup> Vgl. Atteslander, P.: Methoden der empirischen Sozialforschung; 13., neu bearbeitete und erweiterte Auflage; Berlin: 2010, S. 49

<sup>11</sup> Vgl. Atteslander, P.: Methoden der empirischen Sozialforschung; 13., neu bearbeitete und erweiterte Auflage; Berlin: 2010, S. 49

Ergebnisse werden strukturiert dargestellt.

### **5.1 Zielgruppe/ Befragungsteilnehmer**

Bei der Auswahl der Befragungsteilnehmer (Experten) wurde darauf geachtet, dass die befragten Experten sowohl die Seite der Nachfrager nach Wirtschaftsmediation (Wirtschaftstreibende, Führungskräfte) abbilden als auch die Seite der Anbieter (Mediatoren/Mediatorinnen).

Die Stichprobe setzt sich wie folgt zusammen:

- **Nachfrageseitig:** 15 Vertreter der österreichischen Wirtschaft/Führungskräfte, die bereits Erfahrung mit dem Thema Mediation als Konfliktlösungsmethode haben (entweder als Mediant oder Auftraggeber einer Mediation). Weitere Kriterien: Berufserfahrung von mind. 10 Jahren/ Führungserfahrung von mind. 5 Jahren bzw. selbständige/unternehmerische Tätigkeit seit mind. 5 Jahren
- **Anbieterseitig:** Neun Österreichische WirtschaftsmediatorInnen mit mehrjähriger Erfahrung als Wirtschaftsmediator/-mediatorin bzw. Quellberufserfahrung von mind. 10 Jahren.

### **5.2 Interviewleitfaden/ Fragen**

Für die Durchführung der Experteninterviews wurde folgender Interviewleitfaden entwickelt. Seine Themenkomplexe orientieren sich an „der forschungsleitenden Fragestellung“<sup>12</sup>, der Hypothese der Arbeit und an den Ergebnissen der vorangegangenen Literaturrecherche.<sup>13</sup>

#### **I. Eingangsfrage**

Was sind Ihre bisherigen Erfahrungen mit der Durchführung von Wirtschaftsmediation?

<sup>12</sup> Mayer, H. O.: Interview und schriftliche Befragung – Entwicklung, Durchführung und Auswertung; 3., überarbeitete Auflage; München/Wien: 2006, S. 44

<sup>13</sup> Vgl. Mayer, H. O.: Interview und schriftliche Befragung – Entwicklung, Durchführung und Auswertung; 3., überarbeitete Auflage; München/Wien: 2006, S. 44



## **II. Fragen zum Image der Wirtschaftsmediatoren/Mediatorinnen in Österreich**

a. Wie sehen Sie das Image der Wirtschaftsmediatoren/Wirtschaftsmediatorinnen in Österreich?

b. Wodurch wird das Image der Wirtschaftsmediatoren und Wirtschaftsmediatorinnen beeinflusst?

Wie wirken sich Ihrer Meinung nach die Qualifikation(en) der Wirtschaftsmediatoren/Wirtschaftsmediatorinnen auf deren Image aus?

c. Welche Arten der verbindlichen Qualifikation eines Wirtschaftsmediators/einer Wirtschaftsmediatorin halten Sie für geeignet, um zu einer Veränderung (positiv oder negativ) des Images der österreichischen

Wirtschaftsmediatoren/Wirtschaftsmediatorinnen beizutragen?

- i. Methoden- und Prozesskompetenz (Fachwissen Mediation)
- ii. Branchenerfahrung (aus der Branche der Medianden/Mediandinnen)
- iii. Akademische Qualifikation / wissenschaftlicher Hintergrund
- iv. Führungserfahrung
- v. Technisches Wissen
- vi. Wirtschaftliches Wissen
- vii. Rechtliches/juristisches Wissen
- viii. Vertrauenswürdigkeit
- ix. Werte & Ethische Haltung

## **III. Abschlussfrage**

Im Moment existieren zur Ausübung von Mediation in Österreich keine verbindlichen Ausbildungs- und Qualifikationsstandards. Einer der Ansätze zur Imageveränderung der österreichischen (Wirtschafts-)Mediatoren/Mediatorinnen ist eine verbindliche Hebung dieser Standards.

Wie würde sich Ihrer Meinung nach eine verbindliche Hebung des Qualifikationsniveaus für Wirtschaftsmediatoren/Wirtschaftsmediatorinnen auf deren Image auswirken?

## **6 Image Wirtschaftsmediation - Ergebnisse**

Die Befragungsergebnisse werden für Führungskräfte und MediatorInnen getrennt dargestellt:

### **6.1 Ergebnisse Führungskräfte**

#### **6.1.1 Allgemeine Beobachtungen**

13 befragte Führungskräfte gaben an, zumindest einmal positive Erfahrungen mit dem Instrument der Wirtschaftsmediation gemacht zu haben.

In fünf der 15 Interviews wurde angegeben, dass die letzte von den Befragten erlebte Mediation zu einem eher positiven bzw. nachhaltigen Ergebnis geführt hätte. In sieben Fällen hatte die von den Interviewpartnern/ Interviewpartnerinnen referenzierte Mediation zu keinem nachhaltigen Ergebnis geführt. In den restlichen Fällen wurde dazu keine klare Angabe gemacht.

In vier Fällen meinten sich die Interviewpartner/ Interviewpartnerinnen daran zu erinnern, dass die Mediation von einem „eingetragenen Mediator“ durchgeführt worden wäre, in vier Fällen wurde erwähnt, dass die Mediation sich in ihrer Entstehung aus einem Coaching entwickelt hätte. In den übrigen Fällen wurden dazu keine eindeutigen Angaben gemacht.

Fünf der Interviewpartner/ Interviewpartnerinnen hatten zuletzt eine zwischenbetriebliche Mediation erlebt, acht eine innerbetriebliche; in einem Fall hatte es sich um eine wirtschaftlich organisatorisch geprägte Mediation im öffentlichen Bereich gehandelt. In einem Fall wurde dazu keine Angabe gemacht.

#### **6.1.2 Image der Wirtschaftsmediatoren/Wirtschaftsmediatorinnen**

Zu dieser Frage wurde in drei Fällen angegeben, dass die Wirtschaftsmediatoren in Österreich schlicht kein Image hätten, in fünf Fällen wurde festgehalten, dass die Wirtschaftsmediation in der Öffentlichkeit zu wenig bekannt wäre, um dazu eine klare Aussage treffen zu können. In einem Fall wurde angemerkt, dass das Image ein positives sein könne, wenn man die Mediation schon kenne. In sieben Fällen wurde erklärt, dass

das Image der Wirtschaftsmediation ein nicht sonderliches bis sehr schlechtes (also insgesamt eher negativ sei). Teilweise wurde dies auf die geringe Branchensichtbarkeit zurückgeführt, teilweise darauf, dass viele Menschen inhaltlich mit der Thematik nichts anzufangen wüssten, es „für eine Art Schabernack“ hielten (K27) oder für „Lari Fari und grünen Tee trinken“ (C28). Einer der Interviewpartner/ Interviewpartnerinnen stellte dazu fest, die Branche sei zu sehr „mit sich selber beschäftigt“, als dass sie in der Lage wäre, extern Hilfe zu leisten (C31).

Hinsichtlich der Frage nach den **Einflussfaktoren auf das Image** konnten folgende Antwortkategorien beobachtet werden:

- **Fallzahl:**

Sechs der befragten Führungskräfte wiesen auf die zu geringer Fallzahl erfolgreich durchgeführter (Wirtschafts-) Mediationen hin und führten „zu wenig positiv gelöste Beispiele“ (G33) an bzw. „Erfolge und Success Stories“ (N33), die für ein positives Image in der Öffentlichkeit nötig wären.

- **Präsenz in der Öffentlichkeit/ Kommunikation:**

Neun der Befragten wiesen auf die mangelnde Präsenz der Thematik „Wirtschaftsmediation“ in der österreichischen Öffentlichkeit hin. Diese wurde überwiegend auf zu geringe Kommunikation zum Thema zurückgeführt.

Einer der Befragten fasst die Punkte i. und ii. zusammen: „Mangelndes Marketing zu Erfolgen von Mediationsverfahren ist dem Image abträglich.“

- **Professionalität/ Seriosität:**

Zur Thematik von in der Öffentlichkeit wahrgenommener Professionalität und Seriosität wurde insgesamt neun Mal kommentiert. In diesem Zusammenhang wurde einerseits auf die Frage von Titeln verwiesen „Anwalt als Herr Doktor wird ...seriöser wahrgenommen“, andererseits auf die Abwesenheit von Gütekriterien (H37), Richtlinien (M37) und Zugangsvoraussetzungen (J37) für den Beruf. Eine zu geringe Zuschreibung an Professionalität (M37) und eine sinngemäß wenig professionelle Präsentation in der Öffentlichkeit hätte zur

Folge, dass „Mediation unter ihrem Wert geschlagen“ würde (O37). Es solle sich bei Mediation schließlich um „keine Vorstellung auf einer Stehgreifbühne handeln“ (N37). Ein(e) Teilnehmer/Teilnehmerin beobachtete die „Sorge, bei einer Mediation träfe man einander zum Kuschn.“ (G37)

- **Nutzen der Mediation:** Acht Interviewpartner/ Interviewpartnerinnen kritisierten offen die mangelnde Nutzentransparenz der Dienstleistung „Wirtschaftsmidiation“. Ein(e) Teilnehmer/Teilnehmerin stellte eine „mangelnde Anschlussfähigkeit dieser Dienstleistung in der Wirtschaft" fest (H41), weitere Teilnehmer/ Teilnehmerinnen wiesen darauf hin, dass der „Benefit“ fehle (C41) bzw. formulierten „Der quantifizierbare Nutzen der Mediation im Sinne von Input-Output-Vergleich fehlt. Eine klare Darstellung von Kostenersparnis, Zufriedenheit, Opportunitätskosten fehlt.“ (M41), „Mediation und das was sie bringt ist nicht greifbar.“ (O41), bzw. „Die Bevölkerung müsste in Kenntnis darüber gesetzt werden, was das eigentlich ist.“ (P41)
- **Begrifflichkeit „Mediation“, „Mediator“:** Fünf mal wurde darauf hingewiesen, dass die Konnotation des Begriffes „Mediation“ bzw. „Mediator“ problematisch sei. Begründet wurde dies beispielsweise mit der gedanklichen Zuordnung in den "psychologisch-therapeutischen Bereich" (H43), oder mit dem Umstand, dass dieser „phonetisch sehr nahe am Wort "Meditation" liegt“ (G43).

### **Auswirkungen von Qualifikation auf das Image der Wirtschaftsmidiatoren/ Wirtschaftsmidiatorinnen:**

Auf die Frage, *wie* die Qualifikationen sich auf das Image der Wirtschaftsmidiatoren/Wirtschaftsmidiatorinnen auswirken würden, stellten alle befragten Interviewpartner/ Interviewpartnerinnen einen klaren Wirkungszusammenhang fest.

Im Rahmen der inhaltlichen Beantwortung dieser Frage können zwei Antwortkategorien unterschieden werden:

**Wunsch nach formalem Befähigungsnachweis:** Es wurden die aktuellen

Ausbildungsstandards kritisiert „Die aktuellen Ausbildungsstandards tragen nicht zu einer Aufwertung des Images der Mediatoren bei.“ (G49) bzw. „Dass es keinen klaren Befähigungsnachweis für Wirtschaftsmediatoren gibt, ist für das Image problematisch“ (H49) bzw. „Ich kenne kein Qualitätssiegel für Mediatoren, das ist vermutlich ungünstig.“ (O49). Weiters wurde der Wirkungszusammenhang zwischen Qualifikation und Image untermauert: „Je höher die Qualifikation, desto besser für das Image. Je besser die Ausbildung, desto mehr Erfolg.“ (O48) bzw. „Qualifikationen wirken sich aus, das ist klar“ (K48).

**Wunsch nach wirtschaftlicher Kompetenz:** Ein weitere Antwortkategorie beinhaltet die Thematik des wirtschaftlichen Hintergrundes des Mediators/ der Mediatorin: „Gerade für einen Wirtschaftsmediator ist also konkrete wirtschaftsrelevante Erfahrung wichtig.“ (F50) bzw. „ein gewisser wirtschaftlicher Hintergrund ist wichtig, um Struktur und Aufbau in einem Unternehmen sinnvoll beurteilen zu können.“ (L50) bzw. sei es „in jedem Fall ist es wichtig, dass der Wirtschaftsmediator auch klar etwas von Wirtschaft versteht“ (D50).

Ein(e) weitere(r) Interviewpartner/ Interviewpartnerin fasst zusammen: „Nachgewiesene Ausbildung, Kompetenz und Fachwissen sind für das Image wichtig“ (K51)

### **Ranking von Qualifikationserfordernissen**

Die Interviewpartner/ Interviewpartnerinnen wurden gebeten, auf Basis einer vorgefertigten Liste möglicher Qualifikationen ein Ranking von mindestens drei Qualifikationskategorien durchzuführen.

Für fünf der Interviewpartner/ Interviewpartnerinnen entzog sich die Kategorie „Vertrauen und ethische Haltung“ einer klassischen Priorisierung, da sie angaben, dass dies für sie zu einer Grundvoraussetzung jeglicher Mediation zähle (52 B-O). Da diese Kombination aus Kategorien bei so gut wie allen anderen Befragten eine Zuordnung zu den drei wichtigsten Kategorien erfuhr, wird sie zusammenfassend als Grundvoraussetzung für die Akzeptanz eines Mediators betrachtet und im folgenden

Ranking nicht mehr berücksichtigt.

Die Priorisierung möglicher und einer Imageverbesserung dienlicher Qualifikationen aus Sicht der befragten Führungskräfte führte (auf Basis einer Gewichtung der Einzelergebnisse) zu folgendem Gesamtranking:

1. Methoden- und Prozesswissen
2. Wirtschaftliches, juristisches und technisches Wissen
3. Führungserfahrung

### 6.1.3 Einfluss verbindlich hoher Qualifikation

Diese Frage wurde von allen Interviewpartnern/ Interviewpartnerinnen (15 mal) als sinngemäß positiv und nutzenbringend für das Image beantwortet.

Zusätzlich konnten folgende Antworttendenzen beobachtet werden.

#### ***Kritik an aktueller Situation***

Einige der Teilnehmer/Teilnehmerinnen kritisierten die für sie nicht klare Situation rund um die Mediation, da im Moment die Situation so sei, dass „man keine Möglichkeit hat zu beurteilen, wer eigentlich qualifiziert ist“ (O60) und es schließlich wichtig sei, „für die Auftraggeber zu wissen, womit man rechnen kann“ (B61). Andere Teilnehmer/Teilnehmerinnen formulierten „Der Kunde/Klient sollte sich auf etwas Verbindliches verlassen können, er braucht eine verbindliche Messlatte.“ (C61) bzw. „Kunden sollten von einem Mindeststandard in der Qualifikation ausgehen können“ (B62) und sollten wissen „sollten wissen, dass es ein klares Qualifikationserfordernis gibt und was das beinhaltet“ (D61).

Aufgrund des niedrigen Marktzugangserfordernisses gäbe es auch „so viele, dass man die Guten nicht von den weniger Guten unterscheiden kann.“ (N61) Ein(e) weitere(r) Teilnehmer/Teilnehmerin argumentierte ähnlich und erläuterte „Es wäre einfacher, wenn weniger, aber dafür qualifiziertere Leute am Markt wären.“ (O61)

Einer der Interviewpartner/Interviewpartnerinnen formulierte so: „Man stellt ja auch bei allen anderen Berufen, die mit Menschen zu tun haben, höhere Anforderungen, das

beginnt bei den Kindergärtnerinnen. Dann schafft man einen neuen Beruf und setzt das Niveau so tief an?“ (P63)

### ***Resultierende Klarheit und Einheitlichkeit***

Die Teilnehmer/Teilnehmerinnen betonten vor allem die aus verbindlich hoher Qualifikation resultierende Klarheit am Markt, da

- man dann erwarten könne, dass dann „hinter der Bezeichnung „Mediator“ Kompetenz und fundiertes Wissen“ stünden“ (J59)
- es gut wäre, „denn es würde das Berufsbild gegen andere abgrenzen“ (F59)
- „man hätte dann nicht den Eindruck, es handelt sich bei der Mediation um Larifari“ (D60)
- „es würde Klarheit und Strukturen schaffen“ (E60)
- dass es „auch für eine Professionalisierung sorgen“ würde (F60)
- man dann genau wüsste „was dahinter steckt“ (K 60) und auf Basis klarer Informationen „man schnell entscheiden“ könne (I60)
- „wichtig, dass es einen Standard/ eine Standardisierung gibt, nicht 27 verschiedene Stellen und Siegel“ (C63)
- „richtig, weil für die Klienten Orientierung und Sicherheit geschaffen wird“ (E61)

Einer der Interviewpartner / Interviewpartnerin fasst wie folgt zusammen: „Das heisst also, es würde ein richtiges Berufsbild mit entsprechend hohen Einstiegsbarrieren geben. Ja, das ist grundsätzlich wichtig, damit es überhaupt möglich ist, ein Image aufzubauen.“ (N60).

### ***Art des Nachweises der Qualifikation***

Einige der Interviewpartner/ Interviewpartnerinnen kommentierten auch die Art der Erbringung des Qualifikationserfordernisses, die sie für günstig hielten.

Eine der Führungskräfte war der Meinung, ein Mediator „sollte eine echte Prüfung vor einer Kommission/einem Steering Committee ablegen müssen. Auch die Kommission sollte dabei zertifiziert worden sein.“ (C62)

Ein(e) weitere(r) Interviewpartner/ Interviewpartnerin argumentiert ähnlich: „Für den Nachweis einer Gerichtssachverständigenkompetenz ist ja auch das Bestehen einer umfangreichen mündlichen Prüfung nötig. Solche Formalerfordernisse wären also sicher hilfreich für eine Qualitäts- und damit Imagesteigerung" (D62)

Vier mal wurde in diesem Zusammenhang auch eine mögliche Analogie zu den Prüfungen für Ziviltechniker, Rechtsanwälte, Ärzte und Wirtschaftsprüfer angeführt. (E63, F63, G63, D63), vor allem vor dem Hintergrund, dass die Mediation „rechtlich verbindliche Folgen für die beteiligten Personen nach sich zieht“ (F63).

Schließlich wurde eine Analogie zur Vorgehensweise von Normungsinstituten vorgeschlagen: „Eine Analogie zu CIS und TÜV (Normungsinstitute) könnte hier hilfreich sein." (H63) bzw. mögliche Kooperationen mit akademischen Institutionen, „Man könnte z.B. eine Universität ins Boot holen, um den akademischen Anspruch (den auch andere Professionen haben) zu unterstreichen." (H63)

## **6.2 Ergebnisse Wirtschaftsmediatoren/ Wirtschaftsmediatorinnen**

Insgesamt wurden neun Wirtschaftsmediatoren und Wirtschaftsmediatorinnen im Rahmen qualitativer Interviews befragt.

### **6.2.1 Allgemeine Beobachtungen**

Die befragten Wirtschaftsmediatoren/Wirtschaftsmediatorinnen äußerten sich wiederholt zum zu geringen Einsatz von Wirtschaftsmediation. Sie beobachteten „im wirtschaftlichen Kontext „.....mehr Konflikte...als in den Markt hineingetragen werden.“ (S5) bzw. dass Wirtschaftsmediation in mehr Bereichen einsetzbar wäre als dies vielen Unternehmen bewusst sei (Z5).

#### **Schwierigkeiten im Vertrieb der Dienstleistung Mediation**

Als spezifische Schwierigkeit im Bereich der Wirtschaftsmediation wurde erwähnt, dass „auch von Unternehmensberatern Mediationen angeboten“ würden (S18), bzw. dass ein „Gutteil der Mediationen nicht als Mediation eingekauft, sondern eher als Coaching, Organisationsentwicklung, Teamentwicklung" (W18) und dass die Dienstleistung „Mediation“ insofern schwieriger zu verkaufen sei als Coaching oder Beratung, „weil



mit Mediation gedanklich immer auch schon ein Streit bzw. ein Konflikt vorausgesetzt wird“ (U18). Der Markt für Wirtschaftsmediation in Österreich wurde als insgesamt überschaubar eingeschätzt, dies gälte insbesondere für den zwischenbetrieblichen Bereich (Y18, T18).

## 6.2.2 Image der WirtschaftsmediatorInnen

Vier der interviewten Mediatoren/Mediatorinnen gaben sinngemäß an, dass die Wirtschaftsmediatoren und Wirtschaftsmediatorinnen aufgrund mangelnder Bekanntheit aus ihrer Sicht über *kein* Image verfügten (S24, U24, X24, Z24).

Zwei der Mediatoren beurteilten das Image der Wirtschaftsmediatoren und Wirtschaftsmediatorinnen als insofern eher positiv, als dass es sich „in den letzten 10 Jahren sicherlich verbessert“ hätte (R26) bzw. aufgrund einer eher juristischen Attribution (S26). Sieben der Mediatoren stuften das öffentliche Image des Berufs als überwiegend negativ ein. Dies wurde zurückgeführt auf den Umstand, dass „am Markt viele schlecht ausgebildete Leute sind“ (Y27), dass das Image mit der Zuschreibung „Birkenstock“ versehen sei, „weil viele Mediatoren aus dem Sozialbereich kommen“ (Z27), und dies in eine „Zuordnung in die esoterische Ecke“ resultiere (W27).

### a) Einflussfaktoren auf das Image

Einflussfaktoren auf das Image der WirtschaftsmediatorInnen wurden wie folgt kategorisiert:

- **Geringe Fallzahl**

Vier der neun befragten Wirtschaftsmediatoren und Wirtschaftsmediatorinnen führten das gegenwärtige Image auf eine zu geringe Fallzahl erfolgreich durchgeführter Mediationen zurück (S33, T33, Y33, Z33).

- **Präsenz in der Öffentlichkeit**

Sieben Interviewpartner/ Interviewpartnerinnen sahen in der mangelnden Präsenz in der Öffentlichkeit wesentlichen Einflussfaktor auf das Image (U34, V34, W34, S34, X34, Y34, Z34). In diesem Zusammenhang wurde ein „Mangel an

Fahnenträger“ erwähnt bzw. formuliert: „Der öffentliche Auftritt ist generell zu schwach, die Wirtschaftsmediation ist in der Öffentlichkeit nicht präsent“ (Z34). Um das Image der Wirtschaftsmediation in der Öffentlichkeit zu verbessern wünschten sich die Interviewpartner/Interviewpartnerinnen eine bessere Vertretung von Interessen durch einen Zusammenschluss von Mediatoren (T44) bzw. PR-Maßnahmen seitens der Interessensvertretungen (V44, W44).

- **Professionalität/ Seriosität**

Fünf der befragten Wirtschaftsmediatoren thematisierten auch die den Wirtschaftsmediatoren und Wirtschaftsmediatorinnen zugeschriebene Professionalität (R37, S37, T37, V37, W37). Diese könne eine Folge der durch die Klienten wahrgenommene Hilflosigkeit infolge mangelnder fachlicher Qualifikation sein (T37), bzw. des Umstandes, dass „viele Mediatoren am Markt unterwegs sind, die nur wenig Erfahrung haben und z.B. von der Komplexität von Fällen überfordert sind und von den Klienten nicht akzeptiert werden. Wenn dann etwas schief geht, schadet das dem Image.“ (V37). Als problematisch in diesem Zusammenhang wurde erwähnt, „dass es kein Berufsbild gibt“ (W37).

- **Fachkompetenz**

Im Hinblick auf das Thema „Fachkompetenz“ wurde in zwei Beiträgen erwähnt, dass diese „wesentlich zur Vertrauensbildung“ beitrüge (S38) und dass „mangelnde Fachkompetenz (...) negative Effekte“ (T38) auf das Image hätte.

- **Mund zu Mund Propaganda**

Sieben der befragten Mediatoren betonten die Bedeutung der Mund zu Mund Propaganda für das Image der Wirtschaftsmediation (R40, S40, V40, W40, X40, Y40, Z40). Als problematisch in diesem Zusammenhang wurden schlechte Leistungen minder qualifizierter Mediatoren wahrgenommen „Es werden viele Mediationen schlecht durchgeführt. Das wird dann herumerzählt.“ (Y40). Vice versa wurde formuliert: „Wenn eine Mediation professionell abgewickelt wird, spricht sich das herum, also auch dann entsteht ein besseres Image.“ (R40).

- **Nutzen der Mediation**

Eine mangelnde Nutzendefinition bzw. Positionierung der Mediation wurde von zwei der befragten Wirtschaftsmediatoren und Wirtschaftsmediatorinnen erwähnt (U41, Z41). In diesem Zusammenhang regte eine(r) der Teilnehmer/Teilnehmerinnen an: „Botschaft zur Mediation muss konkretisiert werden, z. B. als Lösungsfindung für ganz bestimmte Themen" (U44).

- **Begrifflichkeit Mediation/ Wirtschaftsmediation**

Zwei der befragten Interviewpartner/Interviewpartnerinnen erwähnten im Zusammenhang mit der Begrifflichkeit „Mediation“: „Das Wort Mediation ist auch nicht lösungsorientiert besetzt." (U43) bzw. „Die Begrifflichkeit "Mediation" ist problematisch. "Konfliktmanagement" wäre vermutlich besser als "Mediation". (Z43)

Eine/r der Wirtschaftsmediatoren/Wirtschaftsmediatorinnen erwähnte, dass aus seiner Sicht der Begriff im Rahmen von Berichterstattungen der „Begriff Mediation auch wenig verwendet" würde (W43).

## **b) Auswirkungen der Qualifikation auf das Image**

Acht InterviewpartnerInnen betrachteten die „Qualifikation“ der Wirtschaftsmediatoren/Wirtschaftsmediatorinnen als ursächlich für deren Image in der Öffentlichkeit (R 47, T48, V48, W48, X48, Y48, Z48).

Im Hinblick auf das aus der Qualifikation resultierende Vertrauen wurde formuliert: „Qualifikation ist in der Mediation der entscheidende Faktor. Vertrauen ist dabei ganz wesentlich und Vertrauen ohne Fachkompetenz ist unmöglich" (T48).

Im Zusammenhang mit den Ausbildungserfordernissen wurde angeführt: „Die Qualifikation wirkt auf das Image. Mangelhafte Qualifikation ist mitunter die Folge einer wenig reglementierten Ausbildung" (V48) und „Problematisch ist sicher auch, dass in Österreich eigentlich jeder Mediation machen kann. Damit gelangen auch minderqualifizierte Personen in den Markt“ (W48), weiters: „Mangelnde Qualifikation, also fachliches und juristisches Verständnis bewirken dann ein schlechtes Bild der Mediatoren.“ (Y48) sowie „Wären die Mediatoren generell besser qualifiziert, könnte

man deren Kompetenz in der Öffentlichkeit besser vermitteln.“ (Z48)

Weitere Antworten wurden wie folgt kategorisiert:

- **Formaler Befähigungsnachweis**

Einer der befragten Wirtschaftsmediatoren äußerte sich zur Verankerung eines Qualifikationserfordernisses im Rahmen des Zivilrechtsmediationsgesetzes:

„Wenn die Qualifikationen (laut Zivilrechtsmediationsgesetz) nicht gefordert würden, dann wäre das schlecht für das Image.“ (R49)

Ein weiterer Mediator meinte, würde man eine „anspruchsvolle Prüfung im Sinne einer Ziviltechnikerprüfung oder Anwaltsprüfung in die Ausbildung/Zertifizierung einbauen, würde das das Image der Mediatoren insgesamt sicher positiv beeinflussen“ (S60).

- **Erwähnung Wirtschaftskompetenz/Fachkompetenz**

Im Hinblick auf die konkrete Fachkompetenz/Wirtschaftskompetenz seitens der Mediatoren/Mediatorinnen äußerte sich einer der Befragten: „im Konfliktfall in der Wirtschaft wollen die Menschen oft weniger Beziehungskompetenz als Sachkompetenz und Expertentum“ (S50)

- **Ranking von Qualifikationserfordernissen**

Die Interviewpartner/ Interviewpartnerinnen wurden gebeten, auf Basis einer vorgefertigten Liste möglicher Qualifikationen ein Ranking von drei Qualifikationskategorien, die aus ihrer Sicht dem Image der Wirtschaftsmediatoren/Wirtschaftsmediatorinnen am zuträglichsten wären, durchzuführen. Diese Priorisierung von Qualifikationen brachte (nach Gewichtung der Einzelergebnisse) folgendes Gesamtranking:

- Methoden- und Prozesswissen
- Branchenerfahrung
- Vertrauenswürdigkeit, Werte und ethische Haltung

### 6.2.3 Einfluss verbindlich hoher Qualifikation

Die Frage nach dem Einfluss einer verbindlichen Hebung der Qualifikationsstandards wurde von allen Interviewpartnern/Interviewpartnerinnen (fünf mal) als sinngemäß positiv und nutzenbringend für das Image beantwortet. Zwei der Befragten waren sich hinsichtlich der positiven Auswirkungen unsicher („im Zweifelsfall (...) positiv“ (W 60) bzw. „ja, vielleicht“ (U60)), einer der Interviewpartner/ Interviewpartnerinnen machte keine Aussage dazu. Die Kommentare der Interviewpartner/ Interviewpartnerinnen wurden folgenden Kategorien zugeordnet.

- **Kritik an der aktuellen Situation**

Eine dezidierte Kritik an der aktuellen rechtlichen Situation wurde an dieser Stelle von den befragten Wirtschaftsmediatoren und Wirtschaftsmediatorinnen nicht vorgebracht.

- **Resultierende Klarheit und Einheitlichkeit**

Die Teilnehmer/Teilnehmerinnen betonten vor allem die aus ihrer Sicht resultierende Klarheit, denn es fände dadurch eine Qualitätssicherung statt und der Markt würde anbieterseitig auf jene Anbieter reduziert, die auch tatsächlich kompetent seien (S60).

- **Art des Nachweises der Qualifikation**

Eine(r) der Interviewpartner/ Interviewpartnerinnen kommentierte auch die Art der Erbringung des Qualifikationserfordernisses, die er/sie für günstig hielt:  
„Würde man eine anspruchsvolle Prüfung im Sinne einer Ziviltechnikerprüfung oder Anwaltsprüfung in die Ausbildung/Zertifizierung einbauen, würde das das Image der Mediatoren insgesamt sicher positiv beeinflussen“ (S61)

- **Regelung durch den Markt**

Eine(r) der Befragten war der Meinung, dass die „Frage der Qualifikation (...) sich durch den Markt regeln“ würde (T61), ein(e) andere(r) war gegenteiliger Meinung:“ "Es macht sicherlich auch Sinn, das Gewerbe zu schützen" (W61)

### **6.3 Vergleich nachfrage- und angebotsseitiger Einschätzung**

Vergleicht man die Einschätzung von Führungskräften mit jener der WirtschaftsmediatorInnen, ergibt sich folgendes Bild:

#### **6.3.1 Allgemeines**

Im Rahmen der Eingangsfrage wurden seitens der befragten Führungskräfte überwiegend auf die erlebten Wirtschaftsmediationen und deren Erfolg bzw. Nachhaltigkeit Bezug genommen. Nicht alle der durchgeführten Mediationen konnten auch einen nachhaltigen Erfolg erzielen.

Die Wirtschaftsmediatoren/Wirtschaftsmediatorinnen schien es eingangs wichtiger, über die Limitierungen des Marktes und spezifische Schwierigkeiten im Vertrieb der Wirtschaftsmediation zu sprechen.

#### **a) Einschätzung Image**

Die Einschätzung des Images der Wirtschaftsmediatoren/Wirtschaftsmediatorinnen in der österreichischen Öffentlichkeit war bei beiden befragten Gruppen ähnlich. Das Image wurde überwiegend als „nicht vorhanden“ bis „negativ“ eingestuft.

#### **b) Einflussfaktoren auf das Image**

- **Fallzahl und professionelle Kommunikation**

In beiden Gruppen wurde das aktuelle Image der Wirtschaftsmediatoren/Wirtschaftsmediatorinnen in Österreich auf eine **zu geringe Fallzahl** an erfolgreich durchgeführten Wirtschaftsmediationen, andererseits auf **wenig professionelle Kommunikation** der Tätigkeit der Mediation zurückgeführt.

- **Professionalität/Seriosität**

In beiden Gruppen wurde eine mangelnde Zuschreibung von Professionalität und Seriosität an die Berufsgruppe konstatiert. Einer der Mediatoren/Mediatorinnen führte dies auf die Abwesenheit eines entsprechenden Berufsbildes zurück.

Seitens der Führungskräfte wurden in diesem Zusammenhang von vier Befragten die Abwesenheit von Gütekriterien, Richtlinien und klaren Berufszugangsvoraussetzungen kritisiert. Eine Thematisierung der rechtlichen und wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen der Tätigkeit der Wirtschaftsmediatoren/Wirtschaftsmediatorinnen fand also in beiden Gruppen statt.

- **Mund zu Mund- Propaganda:**

Sieben der interviewten Mediatoren und Mediatorinnen betonten die Bedeutung von Mund zu Mund Propaganda für die Imagebildung der Berufsvertreter. Für die befragten Führungskräfte hatte dieser Aspekt keine explizite Bedeutung.

- **Nutzen der Mediation:** Während acht (von 15) der teilnehmenden Führungskräfte die mangelnde Nutzentransparenz von Wirtschaftsmediation kritisierten, war dies für nur 2 der befragten Mediatoren/Mediatorinnen ein Thema.

- **Begrifflichkeit Mediation/Wirtschaftsmediation:** In beiden Gruppen wurde angemerkt, dass die Konnotation des Begriffs „Mediation“ mitunter problematisch sei.

### **c) Auswirkungen der Qualifikationen auf das Image:**

Auf die Frage nach den Auswirkungen der Qualifikationen von Wirtschaftsmediatoren/Wirtschaftsmediatorinnen auf deren Image stellten 15 von 15 der befragten Führungskräfte einen klaren Wirkungszusammenhang fest, bei den Wirtschaftsmediatoren/ Wirtschaftsmediatorinnen waren sieben von neun der Befragten dieser Meinung.

Der Einflussfaktor **relevanten Fachwissens bzw. wirtschaftlichen Wissens** wurde in diesem Zusammenhang seitens der Führungskräfte vier mal erwähnt, in der Gruppe der Mediatoren/Mediatorinnen einmal.

### **d) Ranking von Qualifikationserfordernissen**

Sowohl Führungskräfte als auch bei den WirtschaftsmediatorInnen schätzten das Wissen um Methode und Prozess der Wirtschaftsmediation als wichtigstes Qualifikationserfordernis ein.

Ein anderes Bild ergibt sich bei der Einschätzung der Wichtigkeit von wirtschaftlichem, juristischem und technischem Fachwissen: Diesem Wunscherfordernis wird lediglich von Führungskräften bzw. potenziellen Klienten ein „Top 3“ - Rang eingeräumt (Platz 2). Eine ähnlich abweichende Bedeutungseinschätzung der beiden Gruppen zeigt sich im Hinblick auf das Thema „Führungserfahrung“. Auch dieses Wunsch-Qualifikationserfordernis wurde nur von den befragten Führungskräften in das „Top 3“ – Ranking gewählt (Platz 3).

Während die Bedeutung von Werten, ethischer Haltung und Vertrauenswürdigkeit für Führungskräfte so groß ist, dass diese als Grundvoraussetzung für jegliche Mediation anzunehmen sind, rangiert diese Kategorie bei den Mediatoren und Mediatorinnen erst auf Platz 3.

Zusammenfassend ist davon auszugehen, dass den Kategorien „wirtschaftliches, rechtliches und technisches Fachwissen“ und „Führungserfahrung“ (abgesehen von der Kategorie „Vertrauen, Werte und ethische Haltung“) nachfrageseitig eine höhere Bedeutung zugeschrieben wird als seitens der Mediatoren und Mediatorinnen.

### 6.3.2 Einfluss hoher Qualifikation auf Image

15 der 15 befragten Führungskräfte bewerteten eine verbindliche Hebung des Qualifikationsstandards als sinngemäß nutzenbringend und positiv. Diese Meinung wurde von fünf der neun befragten Mediatoren/Mediatorinnen vertreten.

**Resultierende Klarheit und Einheitlichkeit:** Acht der interviewten Führungskräfte diskutierten an dieser Stelle die aus ihrer Sicht problematische aktuelle Situation und äußerten ihren Wunsch nach mehr Klarheit am Markt, nach Mindeststandards und Verbindlichkeit in der Ausbildung. Hohe verbindliche Standards sorgten aus ihrer Sicht für Orientierung, ein gut abgegrenztes Berufsbild und die Gewissheit, dass hinter der



Berufsbezeichnung „Wirtschaftsmediator/ Wirtschaftsmediatorin“ Kompetenz und Wissen stünde. In der Gruppe der befragten Wirtschaftsmeditatoren/ Wirtschaftsmediatorinnen wurde eine vergleichbare Erwähnung nur einmal gemacht.

## **7 Schlussfolgerungen**

Trotz der Schaffung des österreichischen Zivilrechtsmediationsgesetzes in 2003 ist der Markt der Wirtschaftsmediation in Österreich ein schwieriger. In der österreichischen Mediationslandschaft manifestiert sich dies sowohl angebots- als auch nachfrageseitig.

Das Verständnis für die Tätigkeit von Wirtschaftsmediatoren/ Wirtschaftsmediatorinnen ist nach wie vor gering. Eine zu geringe Fallzahl erfolgreich durchgeführter Wirtschaftsmediationen und zu wenig professionell durchgeführte Kommunikation über Natur und Nutzen der Wirtschaftsmediation führen zu einem schwach bis negativ ausgeprägten Image der Wirtschaftsmediatoren und Wirtschaftsmediatorinnen in der österreichischen Öffentlichkeit.

Ein wesentlicher Faktor für ein positives Image der Berufsgruppe, nämlich die Zuschreibung von Professionalität und Seriosität an die Wirtschaftsmediatoren und Wirtschaftsmediatorinnen, fehlt. Dies wird von den im Rahmen dieser Arbeit befragten Experten/Expertinnen auf die Abwesenheit eindeutiger Richtlinien und Gütekriterien für den Berufszugang, kurz auf das Fehlen eines klar umrissenen Berufsbildes zurückgeführt.

Dieses steht in engem Zusammenhang mit den Qualifikationen, die von Wirtschaftsmediatoren und Wirtschaftsmediatorinnen zu fordern sind. Der Wirkungszusammenhang zwischen Qualifikation und Image wurde von einer großen Mehrheit der befragten Experten/Expertinnen bestätigt (15 von 15 der befragten Führungskräfte, sieben von neun der befragten Wirtschaftsmediatoren und Wirtschaftsmediatorinnen). Die beiden marktseitig am stärksten nachgefragten (messbaren) Qualifikationserfordernisse sind einerseits das Wissen um Methode und Prozess der Mediation, andererseits Fachwissen aus den Bereichen Wirtschaftlich, Technik und Recht. Weiters formulierten die befragten Führungskräfte und

Unternehmer/ Unternehmerinnen den Wunsch nach Führungserfahrung des Mediators/ der Mediatorin.

Ein Wirkungszusammenhang zwischen Qualifikation und Image von Wirtschaftsmediatoren/ Wirtschaftsmediatorinnen konnte (folgt man der Einschätzung der befragten Führungskräfte) bestätigt werden: Eine Anhebung der Qualitätserfordernisse für die Berufsausübung des Mediators/der Mediatorin würde aus Sicht aller befragten Führungskräfte zu einer Imageverbesserung der Mediation in der österreichischen Wirtschaft und damit der Wirtschaftsmediatoren und Wirtschaftsmediatorinnen führen.

Die Hypothese, dass eine Erhöhung der Qualitätserfordernisse für die Berufsausübung des Mediators/der Mediatorin zu einer Imageverbesserung der Mediation führen würde, wurde daher aus Sicht aller befragten Führungskräfte bestätigt.

Einschränkend ist anzumerken, dass nicht alle Mediatoren/Mediatorinnen diese These bestätigen wollten. Lediglich fünf von neun der Interviewpartner/Interviewpartnerinnen vertraten uneingeschränkt die Meinung, dass eine verbindliche Anhebung des Qualifikationsniveaus eine Imageverbesserung zur Folge hätte.

Neben einer Imageverbesserung erwarten sich die befragten Führungskräfte von einer Hebung des Qualifikationsniveaus vor allem ein gut abgegrenztes Berufsbild sowie klarere Marktstrukturen. Auf Basis einer derartigen Standardisierung bzw. Verbindlichkeit der Qualifikationskriterien hätten Auftraggeber/Auftraggeberinnen eine bessere Basis zur Einschätzung der Qualifikation am Markt tätiger Mediatoren/Mediatorinnen und die Gewissheit, dass hinter der Bezeichnung „Wirtschaftsmediator“ nachgewiesene Kompetenz und Wissen stünden.

Ergänzt durch entsprechende Kommunikationsmaßnahmen kann eine verbindliche Hebung der Qualifikationsstandards eine aussichtsreiche Basis für eine

Imageverbesserung der österreichischen Wirtschaftsmediatoren und  
Wirtschaftsmediatorinnen bilden.

## Quellen

- Atteslander, P.: Methoden der empirischen Sozialforschung; 13., neu bearbeitete und erweiterte Auflage; Berlin: 2010
- Bendixen, P.: Der Traum vom Wohlstand der Nationen: Kritik der ökonomischen Vernunft; Wien: 2005
- Bendixen, P.: Ethik und Wirtschaft: Über die moralische Natur des Menschen; Wiesbaden: 2013
- Bercovitch, J./ Lee, S.: Mediating International Conflicts: Examining the Effectiveness of Directive Strategies, in International Journal of Peace Studies, Vol. 8, No. 1 (Spring/Summer 2003), S. 6
- Börsen-Zeitung.: Apple und Samsung einigen sich auf Schlichtungstermin: Streithähne versuchen Mediation in Patentverfahren, in Börsenzeitung, 10. 01. 2014, Nummer 6, S. 9. Unter: [http://www.wiso-net.de/wisopresseneu.han.onb.ac.at/webcgi?START=A20&T\\_FORMAT=5&DOKM=417330\\_BOEZ\\_0&TREFFER\\_NR=16&WID=86362-8400934-40226\\_8](http://www.wiso-net.de/wisopresseneu.han.onb.ac.at/webcgi?START=A20&T_FORMAT=5&DOKM=417330_BOEZ_0&TREFFER_NR=16&WID=86362-8400934-40226_8) (abgerufen am 19. 2. 2014; 19:43)
- Bucerius Center on the Legal Profession/ Taylor Wessing: Trends in der Zusammenarbeit von Unternehmen und Kanzleien – Dafür nehmen wir uns einen Anwalt – Erwartungen von Unternehmen an externe Anwälte im Konfliktmanagement; Hamburg 2013. Unter: [http://www.bucerius-clp.de/fileadmin/user\\_upload/Dokumentarchiv/Publikationen/KM-Studie-D-05.pdf](http://www.bucerius-clp.de/fileadmin/user_upload/Dokumentarchiv/Publikationen/KM-Studie-D-05.pdf)
- Bundesgesetz über bestimmte Aspekte der grenzüberschreitenden Mediation in Zivil- und Handelssachen in der Europäischen Union (EU-Mediations-Gesetz – EU-MediatG): StF: BGBl. I Nr. 21/2011 (NR: GP XXIX RV 1055 AB 1125 S. 99. BR; AB 8469 S. 795.); S. 1. Unter: <http://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung/Bundesnormen/20007234/EU-MediatG%2c%20Fassung%20vom%2018.12.2013.pdf> ; abgerufen am 18. 12. 2013; 12:55)
- Bundesministerium für Justiz: Mediation in Zivilrechtssachen - Liste der Mediatorinnen und Mediatoren nach Bundesland. Unter: <http://www.mediatorenliste.justiz.gv.at/mediatoren/mediatorenliste.nsf/contentByKey/VSTR-7DYGZH-DE-p> (abgerufen am 4. 2. 2014; 19:14)
- Bundesministerium für Justiz: Mediation in Zivilrechtssachen - Liste der Mediatorinnen und Mediatoren nach Bundesland (Wien). Unter: <http://www.mediatoren.justiz.gv.at/mediatoren/mediatorenliste.nsf/contentByKey/VSTR-7DZNPA-DE-p?open=&ref=mb&bl=Wien> (abgerufen am 4.2.2014, 19:05)
- Burns, J. M.: Transforming Leadership: A New Pursuit of Happiness; New York: 2003
- Dilts, D. A./ Karim, A.: The Effects of Mediators' Qualities and Strategies on Mediation Outcomes. In: Relations Industrielles/Industrial Relations, Vol. 45, No. 1

- (Winter 1990). Unter: <http://www.jstor.org/stable/23073646> (abgerufen am 28. 2. 2014, 17:05)
- Dittrich, R.: Mediation statt Prozess: Der Kuchen wird größer. In: Foradori, M./ Gros, S./ Taumberger, F.X./ Zagar, H.: Wirtschaftsmediation zum Nachlesen. Ein Handbuch der Experts Group WirtschaftsMediation: Einblicke in die Erfolgsgeheimnisse der Wirtschaftsmediation. Wien: 2013
- Duss-von Werdt, J.: homo mediator – Geschichte und Menschenbild der Mediation; Stuttgart: 2005
- Duss-von Werdt, J.: Eine alte Tradition – eine junge Profession. In: Mehta, G./ Rückert, K. (Hrsg.): Mediation: Instrument der Konfliktregelung und Dienstleistung; Wien: 2008
- Duve, C./ Eidenmüller, H./ Hacke, A.: Mediation in der Wirtschaft: Wege zum professionellen Konfliktmanagement; 2., neu bearbeitete Auflage 2011; Köln: 2011
- Eschweiler, P.: Was kann ich durch Mediation erreichen, was durch ein Gerichtsverfahren? In: Mehta, G./ Rückert, K. (Hrsg.): Mediation: Instrument der Konfliktregelung und Dienstleistung; Wien: 2008
- Falk, G./ Pruckner, M.: Rechtsgrundlagen der Mediation, in Falk, G.,; Heintel, P.,; Krainz, E. (Hg.): Handbuch Mediation und Konfliktmanagement, Schriften zur Gruppen- und Organisationsdynamik 3; Wiesbaden: 2005, S. 113 - 127
- Foradori, M./ Gros, S./ Taumberger, F. X./ Zagar, H.: Wirtschaftsmediation zum Nachlesen; Wien: 2013
- Forum Wirtschaftsmediation: Qualitätskriterien für die Wahl von WirtschaftsmediatorInnen; Wien: 2004
- Frey, D./ Schmalzried, L.: Philosophie der Führung: Gute Führung lernen von Kant, Aristoteles, Popper & Co., Heidelberg: 2013
- Garz, D./ Krainer, K.: Qualitativ-empirische Sozialforschung im Aufbruch. In: Garz, Detlev; Krainer, Klaus; Herausgeber (1991). Qualitativ-empirische Sozialforschung. S. 1-33; Wiesbaden: 1991
- Gesellensetter, C.: Klagen statt Kuschnern: Systematisches Konfliktmanagement ist in Deutschland noch die Ausnahme. In: Handelsblatt Nr. 208 vom 29. 10. 2013, S. 013. Unter: [http://www.wiso-net.de/wisopressneu.han.onb.ac.at/webcgi?START=A60&DOKV\\_DB=HB&DOKV\\_NO=ED438F5A-529B-4337-88A0-470C846BAA8&DOKV\\_HS=0&PP=1](http://www.wiso-net.de/wisopressneu.han.onb.ac.at/webcgi?START=A60&DOKV_DB=HB&DOKV_NO=ED438F5A-529B-4337-88A0-470C846BAA8&DOKV_HS=0&PP=1) (abgerufen am 19. 2. 2014; 19:03)
- Geyer, C.: Ist Schlichten besser als Richten? In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 01. 02. 2012, Nr. 27, S. 27. Unter: [http://faz-archiv-approved.faz.net/intranet/biblionet/r\\_suche/webcgi?START=A40&T\\_TEMPLATE=druck&WID=38365-9460204-20239\\_5](http://faz-archiv-approved.faz.net/intranet/biblionet/r_suche/webcgi?START=A40&T_TEMPLATE=druck&WID=38365-9460204-20239_5) (abgerufen am 12. 02. 2014; 20:30)
- Greger, R.: Qualitätssicherung der Mediation im internationalen Vergleich. In: Juristenzeitung 5, 66. Jahrgang, 4. März 2011; Hrsg.: Jestaedt, M.; Roth, H.; Stürner, R., et al.; Tübingen: 2011

- Hauska, E.: Was ist Wirtschaftsmediation? Nutzen und Einsatzgebiete von Wirtschaftsmediation – Stellungnahmen von Experten in der Wirtschaftskammer, in Foradori, M./ Gros, S./ Taumberger, F. X./ Zagar, H.: Wirtschaftsmediation zum Nachlesen; Wien: 2013
- Hecht, J.: Die Schiedsgerichtsbarkeit muss sich in Acht nehmen, in Die Presse vom 23. 5. 2013, S. 19; Wien: 2013
- Hertel, A.: Professionelle Konfliktlösung: Führen mit Mediationskompetenz; 3. überarbeitete und aktualisierte Auflage 2013; Frankfurt/New York: 2013
- Hopf, G.: Erfahrungen mit dem österreichischen Mediationsgesetz, in Posch, W. (Hrsg.): Konfliktlösung im Konsens: Schiedsgerichtsbarkeit, Diversion, Mediation; Graz: 2010
- Hopf, G.: Gerichtsexterne Mediation – Erfahrungen mit dem österreichischen Mediationsgesetz; In: Basedow, J./ Fleischer, H./ Zimmermann, R. et al. (Hrsg.): *Rebels Zeitschrift für ausländisches und internationales Privatrecht*; Band 74 (2010), Heft 4 (Oktober), S. 759 – 780
- Huber, H.: Wirtschaftsmediation in der Betriebsnachfolge, in Foradori, M./ Gros, S./ Taumberger, F.X./ Zagar, H.: Wirtschaftsmediation zum Nachlesen. Ein Handbuch der Experts Group WirtschaftsMediation: Einblicke in die Erfolgsgeheimnisse der Wirtschaftsmediation; Wien: 2013
- Juristenzeitung 5: 66. Jahrgang, 4. März 2011; Hrsg.: Jestaedt, M.; Roth, H.; Stürner, R.; (et al.); Tübingen: 2011
- Kahnemann, D.: *Thinking, Fast and Slow*; London: 2012
- Kant, I.: Kritik der reinen Vernunft – 2. Auflage. „Zweite hin und wieder verbesserte Auflage“ (1787); o.O.: 2009, S. 263. Unter: <http://www.phil.pku.edu.cn/resguide/kant/krvb/krvb113c.htm> (abgerufen am 21. 5. 2014; 18:01)
- Kammer der Wirtschaftstreuhänder (Hrsg.): Wege zur Kooperation: Wirtschaftsmediation bei Wirtschaftstreuhändern in 21 Fallbeispielen; Wien: 2010
- Kets de Vries, M./ Engelauf, E.: A Clinical Approach to the Dynamics of Leadership and Executive Transformation, in Nohria, N./ Khurana, R.: *Handbook of Leadership Theory and Practice. A Harvard Business School Centennial Colloquium*; Boston: 2010
- Kluge Etymologisches Lexikon der deutschen Sprache. Bearbeitet von Elmar Seebold. 25., durchgesehene und erweiterte Auflage; Berlin/Boston: 2011
- Knapp, P.: Coaching oder Mediation zur Bearbeitung von Konflikten, in *Spektrum der Mediation. Die Fachzeitschrift des Bundesverbandes Mediation E. V.*, Nr. 23/ III. Quartal 2006, S. 16-18. Unter [http://www.bmev.de/uploads/media/sdm\\_23.pdf](http://www.bmev.de/uploads/media/sdm_23.pdf) (abgerufen am 28. 1. 2014; 18:43)
- Knecht, W.: Arbeitswelt – Mediation als Mittel zur Konfliktlösung: Verhandeln, ehe die Fetzen fliegen, in *Neue Zürcher Zeitung/ NZZ*, 27. 01. 13/ nr. 4/ Seite 94/ Teil 01. Unter: <http://www.wiso->

- net.de.wisopresseneu.han.onb.ac.at/webcgi?START=A20&T\_FORMAT=5&DOKM=110339\_NZZS\_0&TREFFER\_NR=1&WID=86362-8400934-40226\_5 (abgerufen am 19. 2. 2014; 19:33)
- Mayer, H. O.: Interview und schriftliche Befragung – Entwicklung, Durchführung und Auswertung; 3., überarbeitete Auflage; München/Wien: 2006
- McGregor, D.: The Human Side of Enterprise. Annotated Edition. Updated and with a new commentary by Joel Cutcher-Gershenfield; New York: 2006/1960.
- Neidhardt, F. (Hrsg.): Öffentlichkeit, öffentliche Meinung, soziale Bewegungen. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 34, Jg. 46, 1994, S. 7-41. Unter: <http://www.uni-koeln.de/kzfss/archiv94-96/ks94shab.htm> (abgerufen am 3. 12. 2013; 12:57)
- Nikutta, H.: Wirtschaftsprüfung – Kein belangloses Geschwätz, in Handelszeitung Nr. 7 vom 13. 02. 2014, S. 46-47. Unter: [http://www.wiso-net.de.wisopresseneu.han.onb.ac.at/webcgi?START=A60&DOKV\\_DB=HZ&DOKV\\_NO=125046000&DOKV\\_HS=0&PP=1](http://www.wiso-net.de.wisopresseneu.han.onb.ac.at/webcgi?START=A60&DOKV_DB=HZ&DOKV_NO=125046000&DOKV_HS=0&PP=1) (abgerufen am 19. 2. 2014; 18:25)
- Nohria, N./ Khurana, R.: Handbook of Leadership Theory and Practice. A Harvard Business School Centennial Colloquium; Boston: 2010
- Nyden, J./ Vitasek, K./ Frydinger, D.: Getting to We: Negotiating Agreements for Highly Collaborative Relationships; New York: 2013
- Patera, M./ Gramm, U.: Beruf oder Berufung? – Wirtschaftsmediation zwischen Professionalisierung und Profession. In: ZKM Zeitschrift für Konfliktmanagement 3/2006, Köln: 2006, S. 86 – 89. Unter: [http://www.konfliktkultur.com/Artikel/ZKM%203\\_2006\\_Beruf%20oder%20Berufung.pdf](http://www.konfliktkultur.com/Artikel/ZKM%203_2006_Beruf%20oder%20Berufung.pdf) (abgerufen am 30. 1. 2014; 15:06)
- Plachetka, U./ Seiwald, C./ Sivec, R.: Wirtschaftsmediation in Österreich. Die neue Form der Konfliktlösung; Wien: 2005
- Popper, K. R.: Gesammelte Werke: Die beiden Grundprobleme der Erkenntnistheorie. Aufgrund von Manuskripten aus den Jahren 1930 – 1933; Tübingen: 2010
- Pöpping, W.: Wirtschaftsmediation als Verfahren des betrieblichen Konfliktmanagements. Bedarf und Nachfrage – Eine empirische Untersuchung.. Personal- und Organisationsentwicklung, hrsg. von Prof. Dr. Michael Müller-Vorbrüggen, Band 6; München und Mehring: 2008
- Posch, W. (Hrsg.): Konfliktlösung im Konsens: Schiedsgerichtbarkeit, Diversion, Mediation; Graz: 2010
- Rabels Zeitschrift für internationales Privatrecht/ The Rabel Journal of Comparative and International Private Law. Band 74 (2010), Heft 4 (Oktober); Tübingen: 2010
- Rechnungshof: Bericht des Rechnungshofes: Verfahrensdauer im zivilgerichtlichen Verfahren; Follow-up-Überprüfung; Wien: 2012, S. 140. Unter: [http://www.rechnungshof.gv.at/fileadmin/downloads/\\_jahre/2012/berichte/teilberichte/bund/Bund\\_2012\\_03/Bund\\_2012\\_03\\_3.pdf](http://www.rechnungshof.gv.at/fileadmin/downloads/_jahre/2012/berichte/teilberichte/bund/Bund_2012_03/Bund_2012_03_3.pdf)
- Robbins, S. P./ Judge, T. A.: Essentials of Organizational Behavior. Upper Saddle River;



New Jersey: 2008

- Savun, B.: Information, Bias, and Mediation Success. In: *International Studies Quarterly*, Vol. 52, No. 1 (Mar., 2008), S. 25-47. Unter: <http://www.jstor.org/stable/29734223> (abgerufen am 28. 2. 2014; 17:41)
- Schmelz-Buchhold, A.: *Mediation bei Wettbewerbsstreitigkeiten: Chancen und Grenzen der Wirtschaftsmediation im Lauterkeits- und Immaterialgüterrecht*. Herausgegeben von Prof. Dr. jur. Michael Lehmann, Dipl.-Kfm.; München: 2010
- Schreyögg, A.: *Coaching: Eine Einführung für Praxis und Ausbildung*; Frankfurt/New York: 2012
- Schüle, J. A./ Reitze, S.: *Wissenschaftstheorie für Einsteiger*, 3. Auflage; Wien: 2012
- Schwertfeger, E.: *Mediation und Coaching – Unterschiede und Gemeinsamkeiten*. In: *Spektrum der Mediation*. Die Fachzeitschrift des Bundesverbandes Mediation E. V., Nr. 23/ III. Quartal 2006, S. 13-15. Unter: [http://www.bmev.de/uploads/media/sdm\\_23.pdf](http://www.bmev.de/uploads/media/sdm_23.pdf) (abgerufen am 28. 1. 2014; 18:43)
- Sennett, R.: *Together: The Rituals, Pleasures and Politics of Cooperation*; London: 2013
- Wall, J. A. Jr./ Stark, J. B./ Standfer, R. L.: *Mediation – A Current Review and Theory Development*. In: *The Journal of Conflict Resolution*, Vol. 45, No. 3 (Jun., 2001). Unter: <http://www.jstor.org/stable/3176150> (abgerufen am 28. 2. 2014; 17:23)
- Williams, W. (General Editor): *Encyclopedia of Pseudoscience*; Chicago/London: 2000
- Wirtschaftskammer Österreich/ Fachverband Unternehmensberatung und Informationstechnologie: *Berufsbild Unternehmensberatung*; Ausgabe 2009; erstellt von Alfred Harl für den Fachverband Unternehmensberatung und Informationstechnologie; Wien 2009
- Yukl, G.: *Leadership in Organizations*. Global Edition; Harlow: 2013
- Zak, P. J.: *The Moral Molecule. The Source of Love and Prosperity*; London: 2012
- Zebisch, H.: *Wirtschaftsmediation: Hilfen bei Konflikten im Wirtschafts- und Arbeitsbereich*. In: Mehta, G./ Rückert, K. (Hrsg.): *Mediation: Instrument der Konfliktregelung und Dienstleistung*; Wien: 2008
- Zivilrechtsmediationsgesetz (ZivMediatG): BGBl. 29/2003. Unter: [http://www.ris.bka.gv.at/Dokumente/BgblPdf/2003\\_29\\_1/2003\\_29\\_1.pdf](http://www.ris.bka.gv.at/Dokumente/BgblPdf/2003_29_1/2003_29_1.pdf) (abgerufen am 12.12. 2013; 13:53)

## **INTERNETQUELLEN:**

- bestnet Information-Service GmbH: Mediatorinnen. Unter: <http://www.mediation.at/go.asp> (abgerufen am 4. 2. 2014; 19:41)
- Bundeskanzleramt (2013). Unter: <https://www.help.gv.at/Portal.Node/hlpd/public/content/101/Seite.1010150.html> (abgerufen am 29. 10. 2013)
- Deutsche Zentrale für Wirtschaftsmediation: *Was ist Wirtschaftsmediation?* Potsdam:

2013. Unter: <http://www.dzwm.de/wirtschaftsmediation.html> (abgerufen am 28. 1. 2014; 20:00)
- Deutsche Zentrale für Wirtschaftsmediation: Vergütungsregelung der Deutschen Zentrale für Wirtschaftsmediation; Potsdam: 2012. Unter: <http://www.dzwm.de/images/downloads/unternehmen/dzwm-verguetungsregelung-120212.pdf> (abgerufen am 28. 1. 2014; 20:13)
- Europäisches Justizportal: Gebührenordnung für Rechtsberufe. Unter: [https://e-justice.europa.eu/content\\_costs\\_of\\_proceedings-37-at-de.do](https://e-justice.europa.eu/content_costs_of_proceedings-37-at-de.do) (abgerufen am 14. 2. 2014; 9:59)
- Fichter, A.: Mediation statt Gerichtsverfahren: Bloß kein Streit. In Süddeutsche.de, 14. 5. 2011. Unter: <http://www.sueddeutsche.de/geld/mediation-statt-gerichtsverfahren-bloss-kein-streit-1.1097373> (abgerufen am 19. 2. 2014; 18:35)
- HELP.GV.AT: Kosten und Verfahrenshilfe. Unter: <https://www.help.gv.at/Portal.Node/hlpd/public/content/101/Seite.1010330.html> (abgerufen am 14. 2. 2014; 12:38)
- Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern: Praxisbeispiele aus der IHK-Mediation; München: 2013. Unter: [http://www.muenchen.ihk.de/de/recht/Mediation\\_\\_Schiedsgericht/Bilanz\\_der\\_IHK-Mediation/](http://www.muenchen.ihk.de/de/recht/Mediation__Schiedsgericht/Bilanz_der_IHK-Mediation/) (abgerufen am 28. 1. 2014; 19:50)
- Pramhofer, K./ Michalitsch, A.: Mediation als ergänzende Alternative zum Gerichtsverfahren, RDB Rechtsdatenbank, RZ 2012, 275 (276). Unter: [http://zvr.univie.ac.at/fileadmin/user\\_upload/inst\\_zvr/Frauenberger/Mediation/Pramhofer\\_Michalitsch\\_RZ\\_2012\\_275.pdf](http://zvr.univie.ac.at/fileadmin/user_upload/inst_zvr/Frauenberger/Mediation/Pramhofer_Michalitsch_RZ_2012_275.pdf) (abgerufen am 13. 2. 2014; 22:52)
- Seiser, M.: Österreich löst die Sammelklagen gegen AWD auf elegante Weise, In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 05.11.2013, Nr. 257, S. 15. Unter: [http://faz-archiv-approved.faz.net/intranet/biblionet/r\\_suche/webcgi?START=A20&DOKM=1689115\\_FAZ\\_0&WID=27065-1460294-00532\\_3](http://faz-archiv-approved.faz.net/intranet/biblionet/r_suche/webcgi?START=A20&DOKM=1689115_FAZ_0&WID=27065-1460294-00532_3) (abgerufen am 12. 2. 2014; 18:50)
- Springer Gabler Verlag (Hrsg.), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Beruf. Unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/58393/beruf-v11.html> (abgerufen am 27. 11. 2013; 12:18)
- Springer Gabler Verlag (Hrsg.), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Popper-Kriterium. Unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/7904/popper-kriterium-v5.html> (abgerufen am 28. 11. 2013; 13:20)
- Die Süddeutsche: Mediation statt Gerichtsverfahren. Warum eine Rechtschutzversicherung hilfreich sein kann; München: 2011. Unter: <http://www.sueddeutsche.de/geld/mediation-statt-gerichtsverfahren-bloss-kein-streit-1.1097373-2> (abgerufen am 25. 11. 2013; 14:36)