

Kontraktgestaltung in der Mediation von Arbeitskonflikten

Carla van Kaldenkerken
Mai 2008

Der Kontrakt hat einen ganz besonders hohen Stellenwert in der Beratung. „Der Ausgang ist oft dort, wo der Eingang war“. Unter dieser Überschrift haben Dr. Klaus Doppler und Karsten Trebesch schon 1984 einen Artikel in der Zeitschrift für Organisationsentwicklung (www.zoe.ch) veröffentlicht. In diesem Artikel beschreiben sie, dass es keine kontraktlosen Zustände gibt, sondern immer mindestens implizite und ungeprüft Vorannahmen von beiden Seiten. Werden diese Erwartungen und Annahmen nicht explizit gemacht und eindeutig geklärt und abgesprochen, beeinflussen sie den gesamten Beratungsprozess negativ. In der Supervision von Mediatoren fällt mir immer wieder auf, wie stark die Auftragsklärung auf den Prozess wirkt. Ungeklärte Erwartungshaltungen, Annahmen und Ziele produzieren häufig enttäuschte Erwartungen, zerfranste Prozesse und Unzufriedenheit mit den Ergebnissen.

Wichtige Aspekte für die Kontraktgestaltung sind deshalb, eine Orientierung für die Konfliktbearbeitung zu schaffen

- durch die Beschreibung von Zielen und Erfolgskriterien,
- durch die Abklärung der Erwartungen aneinander
- durch die Klärung der Verantwortungsteilung für den Mediationsprozess. (Wer ist für was zuständig?)
- durch Kommunikation und Transparenz mit allen Beteiligten (auch nicht am Konflikt direkt beteiligte Vorgesetzte, Personalleiter, Betriebsräte u.a.) in der Organisation und Abklärung der Erwartungshaltung dieser Beteiligten an die Mediation.
- durch ein wachsendes Vertrauen zwischen Mediator/in, Konfliktparteien und Organisation,
- durch eine erste Beschreibung der Konfliktkonstellation, der Ziele, der Maßnahmen und des einzusetzenden Budgets an Geld, Zeit, Engagement u.a.

Dabei unterscheide ich im Prozessverlauf

- die Sondierung (nur bei komplexen und/oder hoch eskalierten Situationen): Das sind Vorklärunen mit allen relevanten Personen, d.h. den direkt am Konflikt Beteiligten und Ihrem Umfeld (das sind die Personen, Gremien und Funktionsbereiche, die schon einbezogen sind oder eingreifen könnten, sollte der Konflikt nicht zu klären sein).
- die Kontraktphase: das sind die Vorgespräche mit den Konfliktbeteiligten und dem direkten Vorgesetzten und
- den Kontrakt selber, mit einem formalen Vertrag und dem inhaltlichen Kontrakt.

Ich möchte hier den Normalverlauf dieser Phasen schildern, der als Orientierung und roter Faden durch den Prozess dient, wobei es natürlich immer wieder zu reflektierten „Abweichungen“ kommt. Der Normalverlauf dient als Orientierung und Reflexionsmarkierung über diese Abweichungen. Normalverläufe sollte man kennen, um gekonnt und bewusst abweichen zu können. Wir balancieren in Beratungsprozessen laufend die Vorstellungen über den Normalverlauf mit den spezifischen Anforderungen der Kunden, der spezifischen Organisation und der besondern Problem- und Konfliktlage. (Den Begriff Normverlauf habe ich von Prof. Dr. Kornelia Rappe- Giesecke übernommen, die diesen Begriff für den Normverlauf von Supervisionssettings geprägt hat. Vgl. 2003)

Die Kontraktphase ist eine Klärungs- und Verhandlungsphase zweier oder mehrerer Verhandlungspartner, die partnerschaftlich auf gleicher Ebene mit einander beraten. Gerade in dieser Anfangsphase hat der Mediator/ die Mediatorin natürlich inhaltlichen Vorsprung und bewegt sich hin und wieder in die Fachberaterrolle, um Empfehlungen zur Gestaltung des Settings zu geben. Die Unterscheidung in den Rollen von Prozessbegleitung und Fachberatung ist deshalb wichtig, weil gerade in den Kontraktphasen zu klären ist, welches Beratungsformat für das Anliegen passend und hilfreich ist. Je nach Eskalationsstufe oder Konfliktdimension, kann es hilfreich sein, andere oder mehrere verschiedene Maßnahmen zu vereinbaren. (wie z.B. Coaching für die beteiligte Führungskraft, Organisationsberatung bei strukturellen Konflikten oder Machteingriff bei Katastrophen)

Die Sondierungs- und Kontraktphase darf außerdem nicht vernachlässigt werden, weil sie eine erste Orientierung über die relevanten Themen gibt, eine Klärung der Investitionsbereitschaft der Konfliktparteien ermöglicht und einen Rahmen verabredet werden kann, der hilfreich ist, den Konflikt zu lösen. Bei komplexen Konflikten in Organisationen, ist es wichtig, die nicht in den Konflikt involvierte Führungsebene mit einzubeziehen, um einen stabilen Rahmen zu haben, der bei hoch eskalierten Konflikten in der Lage ist, zu stabilisieren und auch einzugreifen. Dort werden ebenfalls die Ziele und die Erfolgskriterien formuliert.

Der Kontrakt ist kein einmaliger Schritt, sondern immer ein eigenes Prozesselement. Er gibt den inhaltlichen und formalen Rahmen für die Beratung und begleitet insofern den Prozess. Der inhaltliche Kontrakt, die Zielvereinbarung ist immer der rote Faden, der die Beratung begleitet. Immer wieder gibt es Zwischenstationen der Reflexion, wo überprüft wird, ob man noch auf diesem Weg ist und ob die vereinbarten Themen noch bearbeitet werden oder vom Vereinbarten abgewichen wurde. Der Anfangskontrakt dient dann der Korrektur. Er wird thematisiert und eine Reflexion über die Abweichung dient als Ausgangslage für neue Vereinbarungen.

1. Keine Beratung ohne Auftrag

Die ersten Vorklärunge n geschehen vor den eigentlichen Mediationsgesprächen. Je nach Komplexität der Konfliktkonstellati on kann die Sondierung, die in Vorgesprächen und Vorkontakten stattfindet, sehr unterschiedlich lang und komplex gestaltet sein.

Für Mediationsgespräche, für die sich die beiden Konfliktparteien bereits entschieden haben, der Konflikt ein persönlicher Konflikt zwischen den beiden Personen ist und beide selber zahlen, bzw. die Finanzierung der Mediation bereits in der Organisation geklärt ist, reicht in der Regel ein einstündiges gemeinsames Vorgespräch und ein Dreieckskontrakt mit einer verantwortlichen Person aus der Organisation, i.d.R. der/ die Vorgesetzte und den Konfliktbeteiligten.

Für sehr komplexe Konfliktkonstellati onen, mit möglicherweise mehreren Beteiligten, unklarer Motivationslage zum Engagement der Konfliktklä rung, verschiedenen Dimensionen im Konfliktgeschehen (persönliche, strukturelle oder strategische Aspekte) sind häufig längere Sondierungsphasen notwendig, um die verschiedenen Dimensionen und Aspekte der Konflikt dynamik zu diagnostizieren und ein angemessenes Angebot machen zu können. Diese Sondierungsphase wird dann schon als eigenständige Phase kontraktiert und bezahlt. Es wird dann ein formaler und inhaltlicher Kontrakt geschlossen, in dem die Sondierung der Konfliktlage und die Klärung der Rahmenbedingungen unter denen eine Mediation stattfinden kann, vereinbart wird. In dieser Phase kann dann auch geprüft werden, welche alternativen und ergänzenden Vorgehensweisen noch hilfreich sein könnten. Diese Phase der Vorklä rung, die Klärung der Motivation und Herstellung eines Rahmens für den Mediationsprozess können in komplexen Konfliktlagen aufwändiger sein, als die Mediationsgespräche selbst. Deshalb empfiehlt sich dafür ein eigener Auftrag, z.B. in Form einer Konfliktanalyse.

2. Vorgespräche und inhaltliche Kontraktgestaltung

Es empfiehlt sich, einen expliziten Kontrakt mit den Ratsuchenden und der beauftragenden Organisation abzuschließen, der die beiden Dimensionen des formalen und des inhaltlichen Kontraktes beinhaltet.

Nur wenn man sich mit dem Kunden über die Zielbeschreibung explizit auseinandersetzt und der Zielerreichung einen realistischen organisatorischen Rahmen gibt, mit Zeit, Geld, Verantwortungsteilung, Ansprechpartner etc., haben alle Beteiligten eine klare Orientierung, einen roten Faden für die Mediation. Außerdem hat man die Möglichkeit zu prüfen, ob sich die Anforderungen mit den eigenen Fähigkeiten decken und die Zielerreichung realistisch ist, die Teilung der Verantwortung klar ist und das Nutzenversprechen von Mediation deutlich und realistisch erscheint.

Die Struktur des Vorgesprächs orientiert sich ganz grob an dem Verlauf eines Mediationsgesprächs, allerdings in sehr verkürzter und „oberflächlicher“ Art. Um eine Orientierung über das Konfliktgeschehen zu erhalten, braucht man eine erste Idee des Geschehens, ohne zu tief in die Konfliktbeschreibung einzusteigen. In der Ist-Beschreibung haben die Kunden den Raum ihre Sichtweise des Konfliktes zu beschreiben. Die Phase dauert so lange wie nötig, und so kurz wie möglich. Eine genaue Analyse ist an der Stelle nicht notwendig. Das Hauptaugenmerk richtet sich auf eine gute Konfliktbeschreibung.

Im Kern geht es um die genaue Sachverhaltsdarstellung aus der Perspektive des bzw. der Betroffenen und das Herausarbeiten von Gemeinsamkeiten und Unterschieden. Durch Rückfragen und vorsichtige Rückmeldungen (Feedback) können die subjektiven Konfliktbeschreibungen angereichert werden. Die Beschreibung eines Konfliktes ist die Ausgangsbasis für die Konfliktbearbeitung.

Natürlich gilt immer der Grundsatz „Kontakt geht vor Kontrakt“. Im Vorgespräch ist neben der Erstellung einer guten Konfliktbeschreibung eine große Aufmerksamkeit auf die Herstellung eines guten Kontaktes gerichtet. Gerade in Anfangssituationen (vgl. Karl-Heinz Geißler: Anfangssituationen) ist die Herstellung von Vertrauen ein wichtiger Einstieg. Dies gelingt durch gutes Zuhören und Spiegeln, um das Verstehen in den Vordergrund zu stellen. Wenn keine Vertrauensbasis, kein guter Draht und kein allparteiliches Verstehen aller Beteiligten herzustellen ist, ist auch eine Zusammenarbeit nicht sinnvoll.

Leitfragen für die Erkundung einer guten Konfliktbeschreibung

- Wer sind die wesentlichen am Konflikt beteiligten Akteure?
- Was sind die wesentlichen unumstrittenen Fakten? Was sind Tatsachen, die allen zustimmen?
- Was sind die strittigen Punkte aus den unterschiedlichen Perspektiven?
- Warum sind diese Sichtweisen so wichtig, welche Werte, Bedürfnisse und Interessen sind berührt?
- Was sind die wesentlichen Gemeinsamkeiten zwischen den Kontrahenten, die stark genug sind, um den Konflikt zu disziplinieren?

Beispielhafte Struktur für eine einfache Konfliktbeschreibung¹

Die Arbeitsfähigkeit von A und B ist durch heftige Irritationen belastet.	
A ist	B ist
(z.B. Frau U; Führungskraft V, Betriebsrat W, das Team XY, der Bereich Z ...).	

Was ist genau geschehen (was sind die von beiden Seiten unbestrittenen Tatsachen)?

Was sind die wichtigsten Punkte und Ziele von A (Positionen)?	Was sind die wichtigsten Punkte und Ziele von B(Positionen)?

Warum engagiert sich A so sehr (Werte, Bedürfnisse, Interessen)?	Warum engagiert sich B so sehr (Werte, Bedürfnisse, Interessen)?

Was sind übergeordnete, höherwertige gemeinsame Interessen, Werte und Ziele?

Eine gute Konfliktbeschreibung, die als Grundlage einer Konfliktbearbeitung genutzt werden kann, muss außerdem die folgenden Kriterien erfüllen:

- Wird die Beschreibung beider Sichtweisen gerecht, kann sie als fair und allparteilich erlebt werden (der Kooperation und Arbeitsfähigkeit beider Seiten verpflichtet)?
- Sind die Gemeinsamkeiten konkret und verbindlich genug? Sind sie tatsächlich so stark, dass sie eine Ressource für die Konfliktbearbeitung darstellen können?

¹ Wir nehmen hier den vereinfachten Fall: 2 Beteiligte, im wesentlichen *ein* Thema und *eine* Handlungsebene. Arbeitskonflikte sind meistens Mehrparteienkonflikte, die genauen Themen müssen erst noch herausgearbeitet werden und sie spielen sich oft auf mehreren Handlungsebenen (Person, Gruppe, Abteilung, Organisation, Umfeld) ab.

Die Konfliktbeschreibung (Ist- Beschreibung) wird ergänzt durch eine konkrete, motivierende und realistische Zielbeschreibung (Soll- Beschreibung) Nun wird in der nachfolgenden Phase befragt, was sie erreichen wollen. Dabei werden systemische Zielfragen gestellt.

- Angenommen, die Mediation war erfolgreich, was ist dann anders?
- Wie verhalten Sie sich dann miteinander?
- Was sind die ersten Schritte in dem Prozess?
- Woran werden Sie merken, dass Sie diese Ziele erreicht haben?
- Woran merken Sie, dass wir auf dem richtigen Wege sind?

Diese Ziele werden dann mit den fachlichen Möglichkeiten des Mediators und mit dem Zeit- und Geldbudget abgeglichen. Dies ist ein partnerschaftliches Gespräch, indem der erste Eindruck zurückgeben wird, eine Einschätzung formuliert werden kann, Einwände und Bedenken Platz haben und auf eine gute, gemeinsame Vereinbarung zum Vorgehen hinarbeitet wird, die gemeinsam von beiden / allen getragen werden kann und Sinn gibt.

Die inhaltliche Zielbeschreibung wird vom Mediator nach dem Vorgespräch aufgeschrieben, den an dem Mediationsprozess Beteiligten beim nächsten Mal gegeben, damit sie überprüfen können, ob alle Ziele richtig erfasst und formuliert sind. Wenn der Auftraggeber bei dem Vorgespräch anwesend war, fließen seine Zielbeschreibungen in die gemeinsame Zielvereinbarung ein. Finden die Vorgespräche getrennt statt, was nicht günstig aber manchmal unvermeidbar ist, werden die Ziele des Auftraggebers im Vorgespräch transparent gemacht und mit den Zielen des zu beratenden Systems abgeglichen.

Die Zielvereinbarung ist dann Anlage zum formalen Kontrakt.

Ein weiterer wichtiger Aspekt der inhaltlichen Klärung ist die Erwartungsklä rung. Wenn klar ist, welche Ziele verfolgt werden sollen, wird besprochen und vereinbart in welcher Form die Unterstützung durch den/ die Mediator/in erfolgt. Was kann ich als Mediator/in leisten, und wo sind auch die Grenzen dieser Beratungsform? Wie klären wir die Verantwortteilung? An dieser Stelle wird schon auf den Grundsatz hingewiesen, dass die Kunden die Verantwortung für die Inhalte und die Lösung tragen und die Mediatorin die Verantwortung für den Rahmen und die methodischen Arbeit übernimmt (Methoden- und Prozesskompetenz). Den Kunden wird das Verfahren des Mediationsgespräches und die Regeln erklärt. Für die Erlaubnis zu diesen Regeln und für die Rolle als Mediatorin braucht es eine eindeutige deutlich formulierte Zustimmung.

In dem Zusammenhang spricht man außerdem über Transparenz, den Kontakt und die Kooperation mit der Organisation. Es wird benannt, was in der Verschwiegenheit des Beratungsprozesses bleibt, und zu welchen Punkten mit der Leitung, mit Vertretern der Organisation wann und in welcher personellen Konstellation kommuniziert werden kann. Außerdem muss geklärt werden, wie die Beteiligung von anderen Stellen/ Personen an der Mediation erfolgen kann. Welche Stellen müssen wann, wie eingebunden werden, um bei der Konfliktklä rung zu unterstützen. Dazu gibt es verschiedene Möglichkeiten. Anregend fand ich die Diskussion zwischen Thomann/ Prior/ Keydel (Zeitschrift für Konfliktmanagement 5/2006 und 2/2007). Von Thomann/ Prior wird empfohlen, die direkte Führungskraft immer an der Mediation zu beteiligen. Das finde ich sehr reizvoll, entledigt sich die Führungskraft so nicht der Verantwortung. So bleiben gerade bei persönlichen Auseinandersetzungen der berufliche Kontext und systemische Effekte aus der Organisation (z.B. strategische und strukturelle Aspekte) deutlich. Ist die direkte Beteiligung der Führungskraft nicht möglich, ist es umso wichtiger im Kontrakt festzuhalten, dass der und die Vorgesetzten und das Beratungssystem grundsätzlich damit einverstanden sind, sich zu beteiligen, wenn die Lösung der Konflikte nicht mehr in der Macht der an der Mediation beteiligten Personen steht.

Beispiel: Beim Vorgespräch und der anschließenden Kontraktssitzung mit einem Team einer großen Bundesbehörde wird deutlich, dass mindestens 50 % der beschriebenen Probleme und Konflikte nicht in der Kontrolle der Teammitglieder sind. Es konnten Ziele vereinbart werden, deren Klärung im Rahmen der Konfliktmoderation im eigenen Einflussbereich lagen. Doch gab es auch erhebliche Störungen aus der Organisation durch mangelnde Führung, unklare Aufgaben nach einer Umstrukturierung und Unterbesetzung der Abteilung durch einen Krankenstand von fast 50 % zum Zeitpunkt der Vorgespräche. Nun musste zuerst mit dem Team geklärt werden, wie die Vorgesetzten in den Prozess miteinbezogen werden sollten, so dass auch die strukturellen Probleme besprochen werden konnten. Mit den Vorgesetzten musste die Bereitschaft geklärt werden, sich an der Beratung nach Bedarf zu beteiligen.

Das oben genannte Beispiel macht deutlich, wie notwendig **Dreieckskontrakte** auch in der Mediation sind. Dreieckskontrakt bedeutet, dass die inhaltliche und formale Vereinbarung sowohl mit den Konfliktparteien und dem/ der Mediatorin vereinbart wird, als auch mit der beauftragenden Organisation. Bei allen Mediationsaufträgen, die von der Organisation finanziert werden (auch wenn sie nicht direkt vom Vorgesetzten beauftragt wurden) führt man auch mit der beauftragenden Organisation ein Vorgespräch. Meist kommen die Anfragen bei Arbeitskonflikten von den Vorgesetzten, manchmal auch von einer der beiden Konfliktparteien. Wird die Mediation eines eskalierten Konfliktes von der Organisation beauftragt, kann es sein, dass die tatsächliche Bereitschaft der beiden Konfliktparteien zur Konfliktklärung nicht vorhanden oder sehr unterschiedlich ist. Wenn eine der beiden Konfliktparteien die Einschätzung hat, mit der bisherigen Strategie der Konflikteskalation noch gewinnen zu können, muss sehr genau geprüft werden, welchen Rahmen es braucht, dass eine Mediation überhaupt erst möglich wird. Dann vereinbart man, wie schon beschrieben, zunächst nur einen Vertrag über die Vorphase.

Wenn die Mediation den Konfliktparteien als Alternative zu anderen Konfliktlösungen, vor allem als Alternative zu rechtlichen Möglichkeiten wie Abmahnung oder Kündigung, angeboten wird, ist es ratsam, mit der Organisation außerdem zu vereinbaren, dass alle anderen entweder schon eingeleiteten oder beabsichtigten Maßnahmen solange ausgesetzt werden, wie das Mediationsverfahren läuft (Moratorium). Die Einleitung anderer Maßnahmen wird dann von den Ergebnissen der Mediation abhängig gemacht.

Manchmal sind auch die Vertreter aus den Organisationen nicht an den Vorgesprächen interessiert. Sie haben versucht das Problem an die/ den MediatorIn zu delegieren und möchten nun damit nicht weiter behelligt werden. Der Beginn der Mediation sollte aber davon abhängig gemacht werden, dass diese Vorklärungen stattfinden. Ohne Einbeziehung des direkten Vorgesetzten an der Mediation, mindestens in Form von Vorgesprächen und der Zustimmung sich zu beteiligen, wenn seine Funktion in der Mediation erforderlich wird sind Voraussetzungen für die Mediation von Arbeitskonflikten in Organisationen.

Die Klärungs- und Sondierungsphase zu markieren ist manchmal nicht ganz einfach, wenn die Kunden mit einem großen Problemdruck in der ersten Sitzung die Lösung ihrer Konflikte erwarten. Sie dann von der Notwendigkeit einer Vorklärung und Zielvereinbarung zu überzeugen braucht dann auch Selbstsicherheit.

3. Der formale Vertrag

Im formalen Kontrakt werden entweder mit den am Mediationsgespräch Beteiligten selbst (bei Selbstzahlern) oder der Institution die formalen Rahmenbedingungen für diesen Prozess geregelt. Diese formalen Rahmenbedingungen sollten den Ansprüchen aus der Zielbeschrei-

bung entsprechen. Die formalen Möglichkeiten und die finanziellen Ressourcen müssen sich mit den Ansprüchen aus der Zielformulierung decken. Stehen z.B. nicht genügend finanzielle Ressourcen zur Verfügung müssen die Ziele verändert und angepasst werden.

Der formale Kontrakt beinhaltet folgende Aussagen:

1. Wer **Auftragnehmer und Auftraggeber**, und wer Teil des **Beratungssystems** ist. Es wird markiert wer die Mediation durchführt und Auftragnehmer ist, wer Auftraggeber ist und diesen Prozess finanziert und wer an dem Beratungssetting beteiligt ist.
2. Die **Ausgangslage (Konfliktbeschreibung)**, die **Ziele** und ihre **Erfolgskriterien** werden formuliert (i.d.R. die Zielvereinbarung als Anlage). Es kann beschrieben werden, welche Themen vorgesehen sind.
3. Bei der **Zeitplanung** wird vereinbart mit welchem zeitlichen **Budget** und in welchem Zeitrahmen die Mediation ablaufen soll. Hier wird der Umfang der Sitzungen fixiert. (Wie viele Sitzungen mit welchem Zeitumfang in welchem Zeitraum.) Hier sollte man auch Zeitpunkte für die Zwischenbilanzierungen und die Schlussauswertung festzulegen.
4. Das **Honorar** wird vereinbart. Außerdem wird geregelt welche zusätzlichen Kosten und in welcher Höhe entstehen, z.B. Fahrkosten, anteilige Kosten an dem zeitlichen Aufwand der Anreise (i.d.R. die Hälfte des Honorarsatzes)
5. Der **Umgang mit Absagen** wird geregelt. Kurzfristige Absagen, d.h. innerhalb von 3 Tagen vor der Sitzung werden in Rechnung gestellt.
6. Der Umgang mit **einer vorzeitigen Beendigung der Mediation** ist geregelt. Auswertungssitzungen bei vorzeitiger Beendigung sollten geregelt sein. Nicht nur bei normaler Beendigung eines Vertrages wird das Ergebnis bewertet und Feed Back organisiert, sondern gerade bei vorzeitiger Beendigung des Vertrages ist es wichtig eine Auswertungssitzung zu vereinbaren, um allen Beteiligten Feed Back und Lernen zu ermöglichen.
7. Alle Aspekte der **Auswertung** werden besprochen und vereinbart. Wann wird, wie, mit wem ausgewertet? Erfolgt evt. eine schriftliche Auswertung? Es wird vereinbart, wie die Ergebnisse mit der Organisation kommuniziert werden. In dem Zusammenhang werden die Regelungen zur Verschwiegenheit besprochen und vereinbart. Z.B. Welche Information erhält die Organisation in welcher Form wann und welche Themen bleiben unter Verschwiegenheit und werden nicht über die Grenzen des Beratungssystems hinaus kommuniziert. (Von keinem der Beteiligten, auch nicht von den Mitgliedern des Beratungssystem)
8. Werden zur Konfliktbearbeitung weitere Verfahren festgelegt, kann im Vertrag auch geregelt werden, wie das **Beratersystem** miteinander kommunizieren darf.
9. Werden während der Mediation andere, vor allem rechtliche Verfahren, ausgesetzt, kann das auch an dieser Stelle festgehalten werden. (**Moratorium**)

In der Regel werden Kontrakte schriftlich geschlossen. Allerdings haben sich auch andere Formen der Kontrakte eingebürgert. Die Normalform ist der schriftliche Vertrag. Falls man doch mündliche Verträge abschließen sollte, muss man trotzdem auf eine gute Dokumentation der verabredeten Bedingungen achten. Auch schriftliche Vereinbarungen können unterschiedliche Gestalt haben. Neben den Verträgen sind auch schriftlich bestätigte Angebote oder unterschriebene und bestätigte Protokollnotizen möglich. Nach mündlichen Vorgesprächen kann der Auftrag mit Nennung der wesentlichen Vertragsinhalte schriftlich von der Organisation als Brief beauftragt werden.

Dieser Aufsatz beschäftigte sich mit der Gestaltung von Kontrakten als Kommunikationsprozess. Die Auseinandersetzung mit der juristischen Gestaltung von Kontrakten würde hier den

Rahmen sprengen. Deshalb verweise ich an dieser Stelle auf die entsprechende juristische Fachliteratur.

Literatur:

Klaus Doppler, Karsten Trebesch, Zeitung für Organisationsentwicklung, 1984

Kornelia Rappe- Giesecke, Supervision für Gruppen und Teams, 3- Auflage 2003

Birgit Keydel, Ein Pro und Kontra für Vorgespräche, ZKM 2/2007

Christopf Thomann, Christian Prior, Vorgespräche – mit wem und mit wem nicht. ZKM 5/2006

Karl- Heinz Geißler, Anfangssituationen. 10. Auflage 2005.