

Inhaltsverzeichnis

Über die Autoren	7
<i>Einführung</i>	25
Über dieses Buch	25
Törichte Annahmen über den Leser	25
Wie Sie dieses Buch nutzen	26
Wie dieses Buch aufgebaut ist	26
Teil I: So funktioniert Mediation	27
Teil II: Praxis und Methoden	27
Teil III: Anwendungsgebiete	27
Teil IV: Profil des Mediators	28
Teil V: Mediation in Organisationen	28
Teil VI: Der Top-Ten-Teil	29
Symbole, die in diesem Buch verwendet werden	29
<i>Teil I</i>	
<i>So funktioniert Mediation</i>	31
<i>Kapitel 1</i>	
<i>Wofür steht Mediation?</i>	33
Was ist Mediation?	33
Alle Streitparteien gewinnen hinzu	34
Die sieben Grundgedanken der Mediation	35
Das Gebot der Freiwilligkeit	37
Neutralität und Allparteilichkeit	38
Eigenverantwortlichkeit der Streitparteien	40
Festgelegte Schritte	40
Der sichere Rahmen	41
Fehlende Normierung	42
Mediation ist zukunftsorientiert	42
Was Mediation für die Streitparteien erreichen kann	43
»Übersetzung« von Schuldzuweisungen und Anklagen	43
Eine veränderte Kommunikation	43
Konfliktveränderung	43
Ziele außerhalb des Verfahrens	44

Kapitel 2**Ursprünge der Mediation****47**

Entwicklung der Mediation	47
Die Wurzeln der Mediationsbewegung	48
Von der Blutrache zum Ausgleichsgedanken	48
Zwischenzeitliche Abkehr vom Vermittlungsgedanken	49
Politische Vermittlung als Ausnahme vom Trend	49
Mediation in der Moderne	50
Die USA als Vorläufer	50
Der Vermittlungsgedanke in Deutschland	52
Mediation in Deutschland	52
Aktuelle Verbreitung von Mediation	53
Einflüsse auf die Mediationsbewegung	54
Neue Erkenntnisse über das Verhandeln	55
Das Harvard-Konzept	55
Gesellschaftliche Bedeutung von Mediation	56
Alternative zum Gerichtsverfahren	56
Die Ausbildung zum Mediator	57
Völkerrecht und Mediation	57
Perspektiven	58

Kapitel 3**Wann hilft Mediation?****61**

Die Funktionsweise menschlicher Systeme	61
Konflikte wirken im System	62
Wie Vermittlung in Systeme eingreift	62
Das Täter-Opfer-Dreieck	63
Wie Konflikte die Wahrnehmung verzerren	64
Vermittlung als Prozess	64
Klassische Ansätze, um mit Konflikten umzugehen	66
Alternative Konfliktbeilegung	67
Die Verbindung von Mediation mit anderen Methoden	69
Mediation und Moderation	69
Mediation und Supervision	69
Mediation und Coaching	70
Mediation und Teamentwicklung	71
Mediation und Organisationsentwicklung	71
Prüfkriterien für den Einsatz von Mediation	72
Vorteile von Mediation für Mensch und System	73
Mediation spart Mittel	73
Mediation stärkt die Eigenverantwortlichkeit	74
Mediation gewährleistet Vertraulichkeit	74
Mediation erzeugt Lerneffekte	75

Kapitel 4

Das Konfliktmodell der Mediation

77

Konflikt und Mediation	77
Der Weg in den Streit	79
Wahrnehmung im Konflikt	80
Die Bedeutung der Gedanken	80
Die Bedeutung der Gefühle	80
Die Bedeutung des Willens	81
Die Bedeutung des Verhaltens	82
Stufen der Konflikteskalation	82
Eskalationsstufe 1: Verhärtung	82
Eskalationsstufe 2: Debatte und Polemik	83
Eskalationsstufe 3: Taten statt Worte	83
Eskalationsstufe 4: Images und Koalitionen	84
Eskalationsstufe 5: Gesichtsverlust	84
Eskalationsstufe 6: Drohstrategien	85
Eskalationsstufe 7: Begrenzte Vernichtungsschläge	85
Eskalationsstufe 8: Zersplitterung	85
Eskalationsstufe 9: Gemeinsam in den Abgrund	86
Angst und ihre Folgen	86
Die Arbeitsweise des Gehirns im Konflikt	87
Herausforderung zur Anpassung	88
Überwindung des Positionsdenkens	88
Starke Gefühle konstruktiv nutzen	89

Kapitel 5

Die fünf Phasen der Mediation

91

Phase 1: Das Verfahren wird vorgestellt	91
Aufbau von Vertrauen	91
Erwartungen an die Mediation	92
Eine kurze Darstellung des Verfahrens	92
Phase 2: Die Themen klären	94
Einstieg in die Konfliktschilderung	94
Warum Eskalation ein positives Zeichen ist	95
Phase 3: Den Konflikt bearbeiten	95
Darstellung der Sichtweisen	96
Der Blick hinter die Positionen	96
Das Nadelöhr des Konflikts	96
Phase 4: Nach Lösungen suchen	97
Moderationsformen der Ideenproduktion	99
Umgang mit Eskalation in der Lösungsphase	100
Phase 5: Vereinbarungen treffen	100
Eindeutige Formulierungen für den Maßnahmenkatalog	100
Abschluss und Nachgespräch	102

Teil II

Praxis und Methoden der Mediation

103

Kapitel 6

Vorbereitung einer Mediation

105

Das Vorgespräch	105
Den Konfliktparteien Sicherheit geben	106
Die Kick-Off-Veranstaltung	106
Einzelgespräche vor Mediationsbeginn	107
Was bei der Auftragsklärung erfragt wird	108
Das schriftliche Mediationsangebot	110
Gestaltung des Raumes für die Mediation	111
Auswahl des Mobiliars	112
Essen und Trinken	112
Technik und weitere Materialien	112
Auswahl des Ortes und Raumgröße	113
Teilnehmerauswahl und sicherer Rahmen	114
Sicherer Rahmen	115
Kosten einer Mediation	115

Kapitel 7

Gewaltfreie Kommunikation

117

Was ist Gewaltfreie Kommunikation?	117
Der Gewaltbegriff in der Gewaltfreien Kommunikation	118
Konflikte sind der tragische Ausdruck unerfüllter Bedürfnisse	118
Urteilsfreie Beobachtung	119
Gefühle statt Schuldzuweisungen	120
Bedürfnisse hinter Positionen	122
Der Blick auf Kraftquellen statt auf Defizite	122
Die Bitte in der Verhandlung	124
Qualität in der Verbindung durch Freiwilligkeit	124
Kategorien von Bitten in der Gewaltfreien Kommunikation	126
Kriterien der Formulierung	126
Die Bedeutung von Wahlmöglichkeiten	127
Wichtige Sätze der Gewaltfreien Kommunikation	127
Fragen zu Beobachtungen	127
Fragen nach Gefühlen	127
Fragen zu indirekten Gefühlsäußerungen	128
Fragen zu Bedürfnissen	128
Fragen zu Bitten der Konfliktparteien	128

Kapitel 8

Kommunikationsmodelle und Gesprächstechniken

129

Hintergrundwissen für Mediatoren	129
Die Landkarte ist nicht die Landschaft	129
Der blinde Fleck in der eigenen Wahrnehmung	130
Das Eisbergmodell der Kommunikation	132
Einflüsse der Themenzentrierten Interaktion	133
Was folgt aus diesen Modellen für die Mediation?	133
Das Dramadreieck der Transaktionsanalyse	134
Der Teufelskreis sogenannter »Gegenreaktionen«	135
Die vier Seiten einer Nachricht	135
Das Wertequadrat	136
Zyklen der Teamentwicklung	137
Nützliche Gesprächstechniken	138
Aufnehmendes, einfühlsames Zuhören	139
Aktives Zuhören	139
Empathisches Spiegeln	140
Das Nadelöhr des Konflikts	141
Körpersprache	142
Emotionale Resonanz	143
Aufgaben der Moderation	143
Fragetechniken	143
Gefahren der »Warum-Frage«	144
Offene »W-Fragen«	144
Kontrollierter Dialog	144

Kapitel 9

Der Tanz auf dem Vulkan

147

Der Umgang mit starken Gefühlen	147
Für und Wider von Methoden	148
Starke Gefühle und Eskalation	148
Klagen in Bedürfnisse umformulieren	149
Umgang mit Eskalation in sechs Schritten	150
Aggression konstruktiv nutzen	151
Umgang mit Aggression in sechs Schritten	152
Übungen zum Umgang mit Aggression	153
Übung zum Umgang mit Aggression in einer Zweiergruppe	153
Übung zum Umgang mit Eskalation in einer Großgruppe	154
Übung zu indirekten Gefühlsäußerungen	155
Vom Mangelland ins Fülleland	155
Die Magie der positiven Formulierungen	156
Vom Gestern ins Heute	157
Übung zum Umgang mit alten Geschichten	157

Kapitel 10

Lösungssuche und Vereinbarungen 159

Kreativitätstechniken	159
Kartenabfrage	160
Brainstorming	161
Brainwriting	161
Methode 6-3-5	162
Mindmapping	162
Bemerkungen zu Kreativitätstechniken	162
Die Abschlussvereinbarung	163
Mit oder ohne Rechtsberatung?	163
Beratungsanwälte	165
Rechtliche Aspekte	165
Das Recht in der Mediation	166
Anwaltsmediatoren	166
Rechtliche Aspekte einzelner Mediationsphasen	167
Gerechtigkeitskriterien	167
Verfahrensgerechtigkeit	167
Vergeltungsgerechtigkeit	168
Verteilungsgerechtigkeit	168
Austauschgerechtigkeit	169
Der Mediationsvertrag	170

Teil III

Anwendungsgebiete der Mediation 173

Kapitel 11

Mediation in Familie, Partnerschaft, Erziehung 175

Mediation bei Trennung und Scheidung	175
Vorteile von Mediation bei Ehescheidung	176
Mediation und Rechtssystem	177
Das Trennungsdrama nicht ehelicher Väter und ihrer Kinder	178
Bedeutung für die Mediation	179
Entzerrung von Paarkonflikt und Elternebene	181
Mediation und Therapie	181
Konfliktdynamik in Partnerschaften	181
Dynamiken zwischen den Betroffenen	182
Innere Dynamiken der Betroffenen	182
Inhalte einer Mediationsvereinbarung	182
Erzeugung von Akzeptanz	183
Kosten und Rahmenbedingungen	183
Weitere Einsatzfelder der Familienmediation	184
Mediation in der Erziehung	185

Kapitel 12**Mediation und Wirtschaft, Gesundheitswesen, Organisationsentwicklung 187**

Wirtschaftsmediation in Deutschland	187
Einsatzfelder von Wirtschaftsmediation	188
Akzeptanz von Wirtschaftsmediation	188
Konfliktkostensenkung durch Konfliktmanagement	189
Innerbetriebliche Konflikte und deren Kosten	190
Faktoren für Konfliktkosten	191
Investitionen zur Senkung von Konfliktkosten	192
Mediation im Gesundheitswesen	192
Wirtschaftsfaktor Gesundheitswesen	193
Konfliktursachen im Gesundheitswesen	193
Konfliktfronten im Gesundheitswesen	194
Konfliktlösungsmodelle	195
Mediation und Gewaltfreie Kommunikation	195
Mediation als Organisationsentwicklung	196
Erfahrungslernen für die tägliche Zusammenarbeit	196

Kapitel 13**Mediation und Recht 199**

Mediation im Erbrecht	199
Einflüsse der Beziehungsebene auf die Sachebene	199
Möglichkeiten für Mediation im Arbeitsrecht	200
Betriebsinterne Mediation	200
Insolvenzrecht	201
Mediation im Schuldenbereinigungsplanverfahren	201
Verhandlungsleitung bei Unternehmensinsolvenz	201
Erfolgsmodell Mediation im Wirtschaftsrecht	202
Erfolgsaussichten von Wirtschaftsmediation	203
Geeignete Fälle für Wirtschaftsmediation	203
Einsatz von Mediationsklauseln	203
Mediation im Versicherungsrecht	204
Interessenlage der Beteiligten	204
Praxis der Schadensregulierung	204
Prozesskostenminimierung und faire Ergebnisse	204
Gerichtsnahe Mediation	205
Auswahl von geeigneten Verfahren	205
Täter-Opfer-Ausgleich (TOA)	205
Vorteile für die Betroffenen	205
Besonderheiten und Ablauf beim Täter-Opfer-Ausgleich	206
Notare als Mediatoren	206
Eignung von Mediation für die Vertragsmediation	206
Konfliktmediation	207
Das deutsche Mediationsgesetz	207
Inhalte des Mediationsgesetzes	207

Kapitel 14**Mediation und Planen, Bauen, Umwelt 211**

Umweltmediation ist mehr als Naturschutz	211
Die neue politische Rolle der Bürger	212
Besonderheiten von Umweltkonflikten	212
Definition von Umweltmediation	212
Einsatzfelder von Umweltmediation	213
Aufgaben des Mediationsteams	213
Umweltmediation in der Praxis	215
Umgang mit Ergebnissen	215
Mediation im Verwaltungsrecht	216
Voraussetzungen für die Mitarbeit	216
Einsatzmodelle für Mediation im Verwaltungsrecht	216
Praxis der Verwaltungsmediation	217
Zeitpunkt des Einsatzes	217
Typische Einsatzfelder der Mediation im Verwaltungsrecht	217
Mediation am Bau	219
Akteure der Baumediation	219
Typische Konfliktthemen bei der Baumediation	219
Folgen von Gerichtsprozessen	220
Vorteile von Mediation	220

Kapitel 15**Mediation und Gemeinwesen, Nachbarschaft, Bildung 223**

Mediation im Gemeinwesen	223
Anlässe für Mediation im Gemeinwesen	223
Modelle der Verankerung	224
Modelle der Organisationsform	224
Nachbarschaftsmediation	225
Ersatzkriegsschauplätze vor Gericht	225
Konsequenzen von Prozessen	226
Vorteile der Mediation bei Nachbarschaftsstreit	227
Sportmediation	227
Typische Sportkonflikte	227
Impulse durch Sportmediation	228
Mediation im Bildungssektor	228
Planungsphase für Mediation an Schulen	228
Vorteile von Streitschlichterprogrammen	229
Verknüpfung mit dem System Schule	229
Projektlehrkräfte und Kollegium	230
Schrittweise Verankerung des Projekts	230
Interkulturelle Mediation	231
Kulturbegriff	231
Definition von interkultureller Mediation	232

»Kulturcollagen« in einer globalisierten Welt	232
Übungen zum Thema Kulturbewusstsein	233
Missverständnisse zwischen Menschen unterschiedlicher Herkunftsländer	233
»Interkulturelle« Konflikte	235
Tipps zur » interkulturellen« Mediationskompetenz	235

Teil IV

Profil des Mediators **239**

Kapitel 16

Persönlichkeitsentwicklung im Mediationsberuf **241**

Notwendige Kompetenzen	241
Ehrliche Wertschätzung als Grundhaltung	242
Öffnung zulassen	243
Wertschätzende Grundhaltung als Rollenmodell	244
Präsenz und Kontakt	244
Schutz für alle Beteiligten	244
Vertrauen in den Prozess	245
Bearbeitung eigener Konfliktmuster	246
Unbewusste körpersprachliche Botschaften	246
Konflikte in der Herkunftsfamilie	246
Die Macht der Projektionen	247
Arbeit mit inneren Stimmen	248
Einfühlung in eigene Stimmungen	249
Selbsteinfühlung im Zusammenhang mit Mediation	250
Anleitung zur Selbsteinfühlung	250
Das Leben feiern	251
Die Bedeutung von Rollenspielen	252
Ablauf eines Rollenspiels	253

Kapitel 17

Verbände und Standards **255**

Große Mediationsverbände im deutschsprachigen Raum	255
Bundesverband Mediation e. V. (BM)	255
Bundes-Arbeitsgemeinschaft für Familien-Mediation e. V. (BAFM)	256
Bundesverband Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt e. V. (BMWA)	257
Schweizerischer Dachverband Mediation (SDM-FSM)	258
Österreichischer Bundesverband für Mediation (ÖBM)	258
Weitere Mediationsverbände	259
Vereine und Fördergemeinschaften	263
Ausbildungsstandards	266
Verhaltenskodex für Mediatoren	267

Kapitel 18**Mediatoren als Unternehmer****271**

Kreative Geschäftsideen	271
Der Mediationsmarkt	272
Die Konkurrenz freiberuflicher Mediation	273
Die eigenen Stärken erkennen	273
Der Einstieg in die Selbstständigkeit	275
Einnahmequellen von Freiberuflern	275
Unternehmerisches Bewusstsein	276
Buchhalter, Serviceleiter und Produktentwickler	276
Werbestrategie und Personalchef	277
Einen Businessplan erstellen	279
Effektives Zeitmanagement	280
Sich (echte) Ziele setzen	280
Prioritäten setzen	282
Zeitdiebe ausmisten	283
Schluss mit dem Aufschieben von Aufgaben	284

Kapitel 19**Mediationsmarkt und Berufsbilder****285**

Der Mediationsmarkt wächst	285
Voraussetzungen für weiteres Wachstum	286
Unterschiedliche Berufsbilder	286
Selbstständigkeit oder Anstellungsverhältnis?	287
Gemischtwarenladen oder Spezialisierung?	288
Mediation im Paket mit anderen Dienstleistungen	288
Privatrecht oder Business?	289
Anwaltsmediatoren	289
Der Wert des Networking	290
Was Networking nicht ist ...	291
Der Nutzen von Networking	291
Networking bei der Auftragssuche	292
Wie Networking funktioniert	292
Visualisieren Sie Ihre Kontakte	292
Wie Profis Netzwerke pflegen	293
Grenzen von Netzwerken	293
Networking-Events	293
Systematische Netzwerkpflege	294
Bilden Sie ein Team	295
Top-Chancen für Top-Netzwerker	295
Honorare	296
Der kalkulatorische Stundensatz	296
Einfluss von Wettbewerb und Markt	296
Hochpreisstrategie oder unterschiedliche Preise?	297

Preisfindung und subjektiver Nutzen	297
Persönliche Glaubenssätze zum Thema Geld	298

Teil V

Mediation in Organisationen 299

Kapitel 20

Systemische Besonderheiten von Organisationskonflikten 301

Systemische Betrachtung von Konflikten	301
Ebenen der systemischen Betrachtung	302
Wo setzt ein Mediationsverfahren an?	302
Fragen von Organisationsmediatoren	303
Vorbereitung auf Organisationsmediation	307
Fragen zum Arbeitsauftrag	307
Fragen zum Organigramm	307
Fragen zu Handlungsspielräumen des Mediationsteams	307
Fragen zu internen Rahmenbedingungen	308

Kapitel 21

Hierarchien und Gruppendynamik 309

Hierarchien und Ränge	309
Festgelegte (angeborene) Ränge	310
Selbst geschaffene Ränge	310
Ränge, die gegeben wie auch selbstbestimmt sein können	310
Privilegien und Verantwortung	311
Konflikte aus systemischer Sicht	312
Umgang mit Rängen in der Mediation	312
Höhere Ränge - Führungskräfte	313
Niedrigere Ränge (Mitarbeiter)	314
Dynamik von Konflikten in Gruppen	315
Tabus, Rollen und Kräfteverteilung	315
Mechanismen der Eskalation	316
Furcht vor der Themenflut	317

Kapitel 22

Methoden für Gruppen und Teams 319

Der erste Eindruck vom Konflikt	320
Mögliche Äußerungen von Streitparteien	320
Phase 1: Das Verfahren vorstellen	321
Phase 2: Themen benennen und auswählen	321
Bewertung von Themen	323
Phase 3: Die Erhellung der Konfliktthemen	324

Übersetzungshilfe durch das Mediationsteam	324
»Doppeln« in der Praxis	326
»Doppeln« überwindet Sprachlosigkeit	326
Phase 4: Problemlösung mit »Kuchenstücken«	328
Rückkehr zu Phase 3: Weitere Themen bearbeiten	329
Vom Kampf zur Kooperation	329
Phase 5: Vereinbarungen	331

Kapitel 23

Moderationstechnik und Aufgabenverteilung 333

Große Gruppen brauchen eine Arbeitsstruktur	333
Vorbereitung einer Co-Mediation	334
Wie Co-Mediation in der Praxis funktioniert	335
Mediationsteams können sich aufteilen	336
Besondere Methoden für große Gruppen	337
Einzelgespräche – Chance und Risiko	339
Wann Einzelgespräche sinnvoll sind	339
Visualisierung ist in jeder Mediationsphase wichtig	341
Chancen und Risiken der Visualisierung	342

Kapitel 24

Interne Mediation 345

Konfliktbearbeitung in Organisationen	345
Trennende und zusammenführende Konfliktbearbeitung	346
Sach- und personenbezogene Konfliktbearbeitung	346
Konfliktmanagement in der Praxis	347
Anwendungsmöglichkeiten interner Mediation	347
Definition von unternehmensinterner Mediation	348
Spielräume interner Mediation	349
Einflüsse der Unternehmenskultur	350
Auswirkungen des Vermittlungsgedankens	351
Nutzen interner Mediation	352
Sinkende Konfliktkosten	352
Konstruktive Konfliktkultur	353
Imagegewinn durch Konfliktkultur	353
Interne Mediation einführen	354
Entwicklung einer Projektskizze	354
Beratung und Entscheidung	355
Träger des Konfliktmanagements	355
Betriebsinternes Marketing für Mediation	356
Mediationsalltag und Projektauswertung	356
Interne und externe Mediation im Vergleich	357
Grenzen der internen Mediation	357

Teil VI**Der Top-Ten-Teil 359****Kapitel 25****Zehn Tipps für die Wahl des richtigen Mediators 361**

Recherche und Vorauswahl	361
Zielgruppe des Mediators	361
Ausbildung nach Standards eines Bundesverbands	361
Zusätzliche Kompetenzen	361
Berufspraxis	362
Branchenerfahrung	362
Referenzen	362
Kostenfreies Vorgespräch	362
Empathie	362
Zuhören	362
Die Chemie	362
Kosten und Ablauf	363

Kapitel 26**Zehn Kriterien für die Wahl einer Mediationsausbildung 365**

Ausbildungsrichtung	365
Qualitätssicherung eines Bundesverbands	365
Methodische Gestaltung	365
Aufgaben zwischen den Kursmodulen	366
Berufserfahrung des Ausbildungsteams	366
Fachkompetenz der Ausbilder	366
Trainingsleitung	367
Transparenz und Überblick	367
Empfehlungen	367
Und natürlich die Kosten	368

Kapitel 27**Erste Hilfe bei schwierigen Mediationssituationen 369**

Angriffe auf das Mediationsteam	369
Erste Hilfe: Einfühlung	369
Aus dem Raum herauslaufen	369
Erste Hilfe: Vier-Schritte-Notfallempathie	370
Klagen und Beschuldigungen	370
Erste Hilfe: Herausarbeiten der Bedürfnisse	370
Allgemeinplätze, sich wiederholende Urteile	370
Erste Hilfe: Konkretisieren	370

Aggression eines Einzelnen	371
Erste Hilfe: Vier-Schritte-Notfallempathie	371
Zwei Streitparteien verhaken sich heftig	371
Erste Hilfe: Ansprechen des Zweierkonflikts und Mediation zwischen beiden	371
Indirekte Gefühlsäußerungen	371
Erste Hilfe: Erfragen der Stimmungslage der Person, Gefühlsbegriffe anbieten	372
Widerstände gegen Methoden	372
Erste Hilfe: Empathie und Verhandeln	372
Eskalation in Gruppen	373
Erste Hilfe: Fünf-Schritte-Verfahren	373
Grenzen der Mediation	373
Erste Hilfe: Abbrechen	373
Kapitel 28	
Zehn »Tipps«, wie Sie Mediation in den Sand setzen können	375
Kapitel 29	
Kontaktadressen für Mediation im deutschsprachigen Raum	377
Stichwortverzeichnis	380