

Konflikte wirkungsvoll klären

2., aktualisierte und überarbeitete Auflage

Mediation

FÜR DUMMIES[®]

Auf einen Blick:

- Konfliktlösungen mit vielen Gewinnern
- Praxisbeispiele und bewährte Methoden
- Anwendungsfelder von Politik bis Arbeit und Familie
- Konfliktkosten senken, Mitarbeiter motivieren



**Monika Oboth
Al Weckert**

Mediation für Dummies – Schummelseite

Die fünf Phasen der Mediation

Vorgespräch	Telefonisch oder persönlich Termin, Ablauf, Kosten, Ort
Phase I	Den sicheren Rahmen schaffen Gesprächsregeln Vertraulichkeit
Phase II	Darstellung des Konflikts Konfliktparteien stellen ihre Positionen aus ihrer Sicht dar. Das Mediationsteam fasst zusammen. Themen werden festgehalten.
Phase III	Konflikterhellung Motive, Interessen, Bedürfnisse hinter den Positionen erarbeiten Gegenseitiges aktives Zuhören anleiten
Phase IV	Lösungssuche Ideensammlung (Brainstorming) Noch unbewertet aufschreiben und stehen lassen
Phase V	Konkrete Vereinbarungen Lösungsideen verhandeln Schriftlich formulieren, unterschreiben
Nachgespräch	Bei Bedarf Neuverhandlung der Vereinbarungen

Die vier Schritte der Gewaltfreien Kommunikation

Sich selbst ausdrücken	Die andere Person fragen
1. Beobachtung (keine Interpretation) Ich habe konkret gehört, gesehen, gelesen und so weiter	1. Beobachtung Wie haben Sie die Situation erlebt? Was hast du beobachtet? Was ist aus Ihrer Sicht konkret passiert?
2. Gefühle (keine Schuldzuweisung) Damit ... dann fühl(t)e ich mich ... Geht es mir ...	2. Gefühle Wie ging es Ihnen dabei? Wie hast du dich dabei gefühlt? Was hat das in Ihnen ausgelöst? Wenn ich Sie richtig verstehe, befürchten Sie ...? ... Sie sind jetzt irritiert?
3. Bedürfnisse (keine Maßnahme) Weil ich gern ... hätte, weil ich ... bräuchte, weil mir ... gefehlt hat	3. Bedürfnisse Hätten Sie ... (Angebote – Bedürfnisformulierung – machen) gebraucht? ... sich ... gewünscht? Ist dir wichtig ...? Dein Anliegen ist ...?

Mediation für Dummies – Schummelseite

4. Konkrete Bitte (keine Forderung)

Und deshalb bitte ich Sie um ...

Deshalb wünsche ich mir von Ihnen ...

4. Konkrete Bitte

Was wünschen Sie sich jetzt konkret von ihm/ihr?

Wie kann ich Sie konkret unterstützen?

Was wäre für Sie der nächste Schritt?

Worum könntest du ... XY bitten?

Roter Faden beim Vermitteln

- ✓ Erfragen Sie die konkreten Fakten und Beobachtungen der Einzelnen.
- ✓ Würdigen Sie die Gefühle der Konfliktparteien.
- ✓ Lassen Sie Eskalation zu und unterbrechen Sie, wenn sich Beiträge wiederholen oder neue Verletzungen drohen.
- ✓ Fassen Sie die Konfliktthemen zusammen.
- ✓ Arbeiten Sie die Anliegen der Beteiligten heraus.
- ✓ Formulieren Sie Schuldzuweisungen und Angriffe in die herausgehörten Gefühle und Bedürfnisse um.
- ✓ Wiederholen Sie alle Wortbeiträge mit eigenen Worten.
- ✓ Laden Sie die Parteien ein, die gehörten Anliegen des Streitgegners zusammenzufassen.
- ✓ Verzichten Sie auf Beratungen und Lösungsvorschläge.
- ✓ Unterstützen Sie die Beteiligten, bei den Lösungen konkrete und genaue Maßnahmen zu vereinbaren und schriftlich festzuhalten.

Erste-Hilfe-Set bei starken Gefühlen

- ✓ Ziehen Sie die Aufmerksamkeit des emotionalen Menschen auf sich: »Herr Meyer!«, »Frau Hilder?«
- ✓ Sprechen Sie seine Gefühlslage an: »Ihnen reicht es!«, »Sie sind sauer!«, »Sie fühlen sich momentan verzweifelt?«
- ✓ Aus Antworten hören Sie Anliegen heraus: »Ihnen geht es hier um Gleichbehandlung?«, »Sie wüssten gerne, wie es weitergehen kann?«
- ✓ Konkretisieren Sie: »Welches Thema trifft das ganz besonders?«, »Was genau sollte sich ändern?«
- ✓ Formulieren Sie eine Bitte: »Wären Sie bereit, mit uns zu überlegen, wie wir weiterarbeiten?«

Telefonspickzettel: Bedürfnisse erfragen

- ✓ Ihnen ist sehr wichtig, (... Klarheit) zu bekommen.
- ✓ Ihr Anliegen ist, dass (... Sie das Projekt erfolgreich abschließen).
- ✓ Sie möchten wirklich sicherstellen/-gehen, dass ...
- ✓ Ihnen erscheint es wichtig, (... die Kommunikation zu verbessern, direkten Kontakt zu haben zu ...).
- ✓ Sie wünschen sich an dieser Stelle (... Verbindlichkeit).
- ✓ Sie hoffen wirklich auf (... Entlastung von Verwaltungsarbeiten).
- ✓ Sie wollen, dass (... Ihre Leistung anerkannt wird).
- ✓ Es geht Ihnen um (... Freiheit in der Ausführung von ...).
- ✓ Ihnen geht es um (Orientierung, wie Sie jetzt weitermachen sollen ...).

Mediation für Dummies

Al Weckert und Monika Oboth

Mediation für Dummies

2., überarbeitete und aktualisierte Auflage

WILEY

WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

2., überarbeitete und aktualisierte Auflage 2014

© 2014 WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA, Weinheim

Alle Rechte vorbehalten inklusive des Rechtes auf Reproduktion im Ganzen oder in Teilen und in jeglicher Form.
Dieses E-Book wird mit Genehmigung des Original-Verlages John Wiley and Sons, Inc. publiziert.

Wiley, die Bezeichnung »Für Dummies«, das Dummies-Mann-Logo und darauf bezogene Gestaltungen sind Marken oder eingetragene Marken von John Wiley & Sons, Inc., USA, Deutschland und in anderen Ländern.

Das vorliegende Werk wurde sorgfältig erarbeitet. Dennoch übernehmen Autoren und Verlag für die Richtigkeit von Angaben, Hinweisen und Ratschlägen sowie eventuelle Druckfehler keine Haftung.

Coverfoto: iStock © Kerstin Waurick
Korrektur: Frauke Wilkens, München
Satz: immedialo Digital- und Printmedien UG, Plankstadt

ePDF ISBN: 978-3-527-68943-9

Über die Autoren

Al Weckert

Al Weckert ist Diplomvolkswirt, Organisationsentwickler, zertifizierter Mediationsausbilder (BM) und Trainer für Gewaltfreie Kommunikation. Er ist Experte für das Training der Empathiefähigkeit und für nachhaltige Verankerung empathischer Personalführung in Unternehmen und Organisationen.

Auf Grundlage des von ihm entwickelten Trainingssystems »Führen ohne Feinde« schult Al Weckert Führungskräfte und Mitarbeiter im Umgang mit wertschätzender, empathischer Kommunikation und in Methoden der Konfliktklärung. Als Geschäftsführer der EMPA|TRAIN-Unternehmensberatung (Berlin) liefert Al Weckert großen und mittelständischen Unternehmen maßgeschneiderte Konzepte für systematisches Konfliktmanagement. Im Zusammenhang mit Umstrukturierungen und Change Management bereitet er Management-Angehörige auf die Bewältigung herausfordernder Kommunikationssituationen vor.

Al Weckert leitet in mehreren deutschen Städten Ausbildungen zu den Themen Mediation, Gewaltfreie Kommunikation und Leadership. Durch Beiträge für Tageszeitungen und Fachmagazine, als Leiter von Workshops und Redner bei Fachkongressen, als Buchautor (*Gewaltfreie Kommunikation für Dummies*, *Der Tanz auf dem Vulkan* ...) und Blogger (www.empathie.com/blog) ist Al Weckert einem breiten Publikum bekannt.

Monika Oboth

Als Kulturanthropologin interessiert Monika Oboth der strukturelle Zusammenhang von Konflikten. Der Leiterin des Business Mediation Centers und Organisationsentwicklerin werden meist Mediationen im Zusammenhang von fachübergreifenden Teams, Umstrukturierungen, hierarchischen Spannungen, verschobenen Konflikten oder unklarer Führung anvertraut.

Neben ihrer Anerkennung als Mediatorin und Ausbilderin (BM) bildete sich Monika Oboth seit 1995 in Gewaltfreier Kommunikation nach Marshall B. Rosenberg fort. Die vom Center for Nonviolent Communication (CNVC) zertifizierte Trainerin ist bekannt für ihre undogmatische, pragmatische und lebendige Art, dieses Modell zu praktizieren und in ihrem Ausbildungsangebot weiterzugeben – zum Beispiel zu kantigen Themen wie Grenzsetzung, beschützende Anwendung von Macht und Ausdruck starker Gefühle wie Wut.

Monika Oboth bietet Seminare zur Persönlichkeitsentwicklung an. Dazu gehören eine Coachingausbildung und Kurse für Führungskräfte und Mediatoren, ihre »blinden Flecken« in Führung und Beratungstätigkeit herauszuarbeiten, sich produktive Verhaltensweisen anzueignen sowie persönlichen Glaubenssätzen auf die Spur zu kommen, die die eigene berufliche Entwicklung blockieren.

Cartoons im Überblick

von Christian Kalkert



Seite 31



Seite 103



Seite 173



Seite 239



Seite 299

Internet: www.stiftundmaus.de

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