

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	III
Abbildungsverzeichnis	IX
1. Kapitel: Mediation als alternatives Konfliktlösungsverfahren	1
1.1 Von der Krise des Rechts zu Alternativen Verfahren	3
1.2 Mediation (ADR) und gerichtliche Streitverfahren	4
1.2.1 Subjekte des Verfahrens	5
1.2.2 Gegenstand des Verfahrens	6
1.2.3 Verfahrensstruktur	7
1.2.4 Verfahrensergebnis	8
1.2.5 Verfahrenswirkungen	10
1.3 Konkurrenz Gerichtsverfahren – Mediation	11
1.4 Eignung zur Mediation	13
1.5 Zum Begriff der Mediation	17
2. Kapitel: Konflikttheorie	22
2.1 Konflikt als soziales Phänomen	24
2.1.1 Konflikt im positiven Sinn	26
2.2 Definition von Konflikten	27
2.3 Konfliktdiagnose	29
2.3.1 Modelle der Konfliktdiagnose	31
2.3.2 Konflikttypen	33
2.4 Subjektive Wahrnehmung von Konflikten	40
2.5 Konfliktodynamik	42
2.5.1 Stufen – Wendepunkte	46
2.6 Emotionen	50
2.6.1 Verhandlung durch Agenten	53
3. Kapitel: Verhandlungen	55
3.1 Mediation und Verhandlungen	58
3.2 Entscheidungstheoretische Annahmen	58
3.3 Intuitives Verhandeln	61
3.4 Verhandlungsmanagement	63
3.4.1 Nichteinigungsalternativen und Einigungsoptionen	64
3.4.2 Optionen innerhalb eines Einigungsbereichs	65
3.4.3 Bewertung von Alternativen anhand von Interessen	66
3.4.4 Subjektive Wahrnehmungen von Alternativen und Optionen	68

3.5 Das Harvard-Konzept	69
3.6 Einigungshindernisse	83
3.7 Commitment/Selbstbindungstaktiken	86
3.8 Abschätzung von Risiko	87
4. Kapitel: Mediationsverfahren	92
4.1 Phasen der Mediation	93
4.1.1 Pre-Mediation	94
4.1.2 Main-Mediation-Phase	96
4.1.3 Post-Mediation-Phase	103
4.2 Person und Rolle der Mediatorin bzw des Mediators	104
4.2.1 Die A ³ -Grundlagen für gute Mediatorinnen bzw Mediatoren	105
4.2.2 Persönlichkeitstypologie	105
4.2.3 Anforderungsprofil an Mediatorinnen bzw Mediatoren	107
4.2.4 Aufgaben von Mediatorinnen und Mediatoren	110
4.3 Der Parteianwalt in der Mediation	114
4.4 Integration von Expertenwissen	116
4.5 Mediationscheckliste	117
5. Kapitel: Mediationstechniken	120
5.1 Mediationstechniken	120
5.2 Allgemeine Anmerkungen zur Kommunikation	121
5.3 Kommunikation – Funktion und Wirkung	122
5.3.1 Kommunikation zum Austausch von Informationen	122
5.3.2 Sprachmuster	124
5.3.3 Spinwebenanalyse	125
5.3.4 Grundlagen zwischenmenschlicher Kommunikation	129
5.4 Kommunikation in der Mediation	129
5.4.1 Kommunikative Übertragungskanäle	130
5.4.2 Nachrichten – Inhalt und Bewertung	132
5.4.3 Die verschiedenen Aspekte einer Nachricht	133
5.4.4 Symmetrische und komplementäre Interaktionen	136
5.5 Verbale Kommunikation	136
5.6 Nonverbale Kommunikation	137
5.6.1 Mimik	139
5.6.2 Blick	140
5.6.3 Auswirkungen gestörter Kommunikation	142
5.6.4 Verhaltensbewertung	143
5.7 Moderationstechniken	145
5.7.1 „Visualisieren“ bedeutet: „Etwas bildhaft darstellen“	146
5.7.2 Die Funktion von Mediatorinnen und Mediatoren	146
5.7.3 Subjektive emotionale Aspekte	146
5.8 Kreativitätstechniken	147
5.9 Systemische Betrachtungen	148
5.9.1 Vorteile des systemischen Denkens	148
5.9.2 Komplexität des Systems	149
5.9.3 Befriedungsdreieck	150

5.10 Tools	150
5.10.1 Wahrnehmungen	150
5.10.2 Vertrauenswürdigkeit	151
5.10.3 Interessen	151
5.10.4 Kreativität	151
5.10.5 Legitimität	152
5.10.6 Handlungsalternativen	152
5.10.7 Sache und Mensch	152
5.11 Häufig gestellte Fragen vor der Mediation und Antworten darauf	153
6. Kapitel: Recht und Mediation	155
6.1 Recht in der Mediation und Recht der Mediation	156
6.2 Recht der Mediation	160
6.3 Rechtspositionen	161
6.4 Institutionalisierung	167
6.5 Rechtsgrundlagen – Verträge	171
6.5.1 Mediationsvereinbarung	172
6.5.2 Der Mediatorvertrag	174
6.5.3 Abschlussvereinbarung	175
6.6 Verfahren	176
6.6.1 Grundsätze	177
6.6.2 Außenwirkungen der Mediation	179
6.7 Mediation des Rechts – Rolle der Anwälte in der Mediation	180
7. Kapitel: Mediation in Organisationen	183
7.1 Wirtschaftsmediation im engeren oder im weiteren Sinn?	185
7.2 Organisationale Konflikte	186
7.3 Eigenheiten innerbetrieblicher Konflikte	190
7.4 Arbeitskonflikte	192
7.5 Einteilung der Arbeitskonflikte	193
7.6 Proaktives Konfliktmanagement	198
7.7 Mediation bei Gruppenkonflikten	200
7.7.1 Mediation in Gruppenkonflikten	203
7.7.2 Mobbing	204
7.8 Mediation und Organisationsentwicklung	206
8. Kapitel: Mediationsfälle	209
8.1 Fall 1 – Erbschaftsstreitigkeit im Unternehmensbereich	209
8.1.1 Beteiligte	210
8.1.2 Ausgangssituation	210
8.1.3 Verlauf der Mediation	212
8.1.4 Positionen der Beteiligten	212
8.1.5 Situation nach Rechtslage	212
8.1.6 Konsensuale Lösung	213
8.1.7 Kernpunkte der Mediation	214
8.2 Fall 2 – Innerbetrieblicher Fall	214
8.2.1 Beteiligte	215

8.2.2 Ausgangslage	215
8.2.3 Schädliches Konfliktverhalten	217
8.2.4 Vorüberlegungen zur Vorgehensweise	217
8.2.5 Lösungsverfahren	218
8.2.6 Situation und Rechtslage	218
8.2.7 Mediation und Setting	218
8.2.8 Kernpunkte der Mediation	219
8.3 Fall 3 – Zwischen Betrieben	221
8.3.1 Beteiligte	221
8.3.2 Ausgangssituation	221
8.3.3 Rechtslage	222
8.3.4 Vorüberlegungen zur Mediation	222
8.3.5 Mediation	223
8.3.6 Positionen	223
8.3.7 Kriterien	225
8.3.8 Einzelgespräche	225
8.3.9 EDV Tec GmbH	225
8.3.10 Konzern Sigma	226
8.3.11 Plenum	226
8.3.12 Mediation und Gerichtsverfahren	227
8.3.13 Fazit	228
8.4 Fall 4 – Internationaler Unternehmenskonflikt	228
8.4.1 Ausgangssituation	228
8.4.2 Rechtslage	230
8.4.3 Mediation	231
8.4.4 Setting	231
8.4.5 Positionen	231
8.4.6 Konsensuale Lösung	232
8.4.7 Kernpunkte	233
8.5 Zusammenfassung	233
Sachregister	235

Abbildungsverzeichnis

Abb 1-1: Verfahrenssynopse	10
Abb 1-2: Kostenvergleich	12
Abb 1-3: ADR-Familie	19
Abb 1-4: Schlichtung – Mediation	20
Abb 2-1: Komplexität – Dynamik	26
Abb 2-2: Mehrdimensionalität des Konfliktgeschehens	28
Abb 2-3: Konfliktdimensionen	30
Abb 2-4: Eisbergmodell des Konflikts	31
Abb 2-5: Konfliktmodelle	32
Abb 2-6: Konflikteinteilung nach <i>Dahrendorf</i>	34
Abb 2-7: Konflikteinteilung	35
Abb 2-8: Grundformen von Erlebens- und Verhaltensweisen	36
Abb 2-9: Parallele Transaktion	37
Abb 2-10: Gekreuzte Transaktion	38
Abb 2-11: Mehrebenentransaktion	38
Abb 2-12: Wahrnehmung von Konflikten	41
Abb 2-13: Inferenzleiter	41
Abb 2-14: Konfliktspirale	43
Abb 2-15: Komplementärer Teufelskreis	44
Abb 2-16: Eskalationsmechanismen	44
Abb 2-17: Konfliktstufen	47
Abb 2-18: Konfliktinterventionen	50
Abb 3-1: Prisoner Dilemma	59
Abb 3-2: Indifferenzkurven	64
Abb 3-3: Verhandlungszone	65
Abb 3-4: Nordost-Lösungen	66
Abb 3-5: Dual Concern	67
Abb 3-6: Gesellschafterkonflikt	71
Abb 3-7: Dreiecksmodell des Konflikts	75
Abb 3-8: Positionen, Interessen, Bedürfnisse	77
Abb 3-9: Alpha-Modell	77
Abb 3-10: Viereck der Schlüsselfaktoren	78
Abb 3-11: Kreisdiagrammmethode	79
Abb 3-12: Ebenen des Denkens	80
Abb 3-13: Procedural Justice	81
Abb 3-14: Intuitives und prinzipiengemäßes Verhandeln	82
Abb 3-15: Latente und manifeste Reaktanz	84
Abb 3-16: Entscheidungsbaum	90
Abb 4-1: Vorteile und Bedenken	93
Abb 4-2: Strukturpfeil – Pre-, Main-, Post-Mediation	93

Abbildungsverzeichnis

Abb 4-3: Präventive und reaktive Initiierung einer Mediation	94
Abb 4-4: Initiierung einer Mediation	95
Abb 4-5: Strukturpfeil – Main-Mediation	96
Abb 4-6: Das NBC-Modell	98
Abb 4-7: NBC-Strukturblatt	99
Abb 4-8: Perspektivenwechsel	100
Abb 4-9: Gesamtperspektiven	101
Abb 4-10: SMERT-Methode	103
Abb 4-11: Persönlichkeitstypologie – Übersicht	106
Abb 4-12: Persönlichkeitstypologie – Blockaden und Beruf	107
Abb 4-13: Für und Wider des Anwaltmediators als Vertragsgestalter	114
Abb 4-14: Fragen an einen zukünftigen Ratgeber (RA)	116
Abb 4-15: Transformation einer Vision in einen Unternehmenserfolg	117
Abb 4-16: Mediations-Checkliste	119
Abb 5-1: Trias von <i>Lorenz</i>	121
Abb 5-2: Kommunikation als Datenübertragungsstrecke	123
Abb 5-3: Sprachmuster	125
Abb 5-4: Spinnwebenanalyse	126
Abb 5-5: Das Gesagte, die Gefühle und die dahinter liegenden Interessen	128
Abb 5-6: Kommunikationskanäle	130
Abb 5-7: Der „vierseitige“ Empfänger	133
Abb 5-8: Nonverbale Kommunikation	137
Abb 5-9: Verbale und nonverbale Kommunikation	138
Abb 5-10: Beispiele und Bewertung mimischer Signale	139
Abb 5-11: Aspekte beim Augenkontakt	140
Abb 5-12: Mögliche Zuordnung der Blickrichtungen	141
Abb 5-13: Typische Redewendungen	142
Abb 5-14: Rückkopplung	143
Abb 5-15: Erwartetes und wahrgenommenes Verhalten	143
Abb 5-16: Reflektierte – unreflektierte Kommunikation	145
Abb 5-17: Wirkung der Mediatorin bzw des Mediators	146
Abb 5-18: Gegenüberstellung der Eigenschaften von Systemen und Ansammlungen	148
Abb 5-19: Vier Positionen möglicher Sichtweisen	149
Abb 5-20: Befriedungsdreieck	150
Abb 6-1: Negativer Verhandlungsspielraum	163
Abb 6-2: Positiver Verhandlungsspielraum	164
Abb 6-3: Kostenrisiko	165
Abb 6-4: Kostenbelastung	166
Abb 6-5: Auszug aus der Mediatorenliste	168
Abb 6-6: Riskin's Grid	181
Abb 7-1: Betriebssystem	186
Abb 7-2: Betriebskonflikte	188
Abb 7-3: Konfliktdreieck	192
Abb 7-4: Mediationsansätze	196
Abb 7-5: Multi-Step ADR	199
Abb 7-6: Organisationsstruktur	200
Abb 7-7: Entwicklungsstufen von Gruppen	202

Abb 7-8: Organigramm	203
Abb 7-9: Soziogramm	203
Abb 7-10: Konfliktumgebung	208
Abb 8-1: Familien- und Beziehungssituation	210
Abb 8-2: Gesellschaftersituation vor dem Tod des Erblassers	211
Abb 8-3: Gesellschaftersituation nach dem Tod des Erblassers	211
Abb 8-4: Konzernstruktur	216
Abb 8-5: Schädliches Konfliktverhalten	217
Abb 8-6: Lösungsverfahren	218
Abb 8-7: Mediationssetting 1	219
Abb 8-8: Mediationssetting 2	220
Abb 8-9: Geschäftsbeziehung	222
Abb 8-10: Rückabwicklung & Zahlung	224
Abb 8-11: Themen	224
Abb 8-12: Verhandlungsverlauf	227
Abb 8-13: Firmenkonstellation	229
Abb 8-14: Setting	231
Abb 8-15: Auftrag – Leistung – Zahlung	233