

Inhalt

Vorwort des Herausgebers	15
1. „Projekte haben immer Vorrang vor Gefühlen und Konfliktklärung“	17
<i>Birgit Szillat</i>	
1.1 Das Unternehmen und die Ausgangssituation	17
1.2 Vorgehen und Überblick über die Termine	18
1.3 Der Konflikt/Die Sichtweisen	19
1.4 Erstes Treffen	23
1.5 Zweites Treffen	25
1.6 Drittes Treffen: Gegenseitiges Feedback und Rollenverhandeln	30
1.7 Abschlusstreffen	32
1.8 Resümee	35
2. Coaching und Mediation im Doppelpack	37
<i>Gerhart Conrad Fürst</i>	
2.1 Ausgangssituation – „Bringen Sie meine Welt in Ordnung!“	37
2.2 Der Auftrag – „Wie also vorgehen?“	38
2.3 Das richtige Setting – Wenn es das nur gäbe	39
2.4 Storytelling per E-Mail	40
2.5 Die Rollen der Beteiligten – Flexible Klienten gesucht	41
2.6 Der Ablauf der Sitzungen – Wie packen wir es also an?	43
2.6.1 Die Sitzordnung – Damit sich alle wohlfühlen	43
2.7 Themenliste – Worum geht es eigentlich?	45
2.7.1 Hypothesen als Intervention	46
2.8 Interessen – Und was dahinter steckt	48
2.9 Coaching Teil 2	49
2.10 Einstweilige Vereinbarungen – Zwischenergebnisse sichern	49
2.11 Vorletzter Schritt – Lösungssuche	50
2.12 Resümee zum Fall	51
3. Die Kraft der Zukunftsbilder	53
<i>Martina Scheinecker</i>	
3.1 Die Verbindung von Lösungs-fokussierter und Problem-bezogener Mediation: Theoretische Grundannahmen	53
3.1.1 Grundannahmen des Lösungs-fokussierten Konfliktmanagements	54
3.2 Praxis der Verbindung von Lösungs-fokussierter und Problem- bezogener Mediation	58

3.2.1	Die Ausgangssituation	58
3.2.2	Orientierungsphase	59
3.2.3	Konfliktbehandlungsphase	64
3.3	Schlussfolgerungen	70
4.	Coaching-unterstützte Mediation	73
	<i>Erwin Huber</i>	
4.1	Die Ausgangssituation	73
4.2	Festlegen des Vorgehens	74
4.2.1	Die Vorphase der Mediation	75
4.2.2	Die Mediation	76
4.3	Der weitere Prozess – Verbindung von Mediation und Coaching	78
4.3.1	Aufzeigen der Grenzen meiner Coaching-Arbeit	80
4.4	Coaching als wichtiges Element zur nachhaltigen Konfliktlösung	81
4.4.1	Muster und Haltungen bei der Fachbereichsleiterin	81
4.4.2	Muster und Haltungen bei der Pädagogischen Leiterin	83
4.4.3	Hohe Ähnlichkeit der Muster auf beiden Seiten	83
4.5	Reflexionsfragen zwischen den Coaching-Einheiten zur Intensivierung des Coaching-Prozesses	83
4.6	Irritation während des Urlaubs der Fachbereichsleiterin Projekte	85
4.6.1	Reflexion – Warum diese konfrontierende Intervention?	86
4.6.2	Reflexion – Wie kann sich die Irritation auf den Prozess auswirken?	87
4.7	Schwerpunkte der 4. und 5. Coaching-Einheit mit der FBLP	87
4.8	Follow-up zur Mediation	87
4.9	Resümee	89
5.	Wir haben keinen Konflikt – Wir reden einfach nicht miteinander	91
	<i>Brigitta Hager</i>	
5.1	Die Ausgangssituation	91
5.2	Die Prozessschritte: Vorgehen – Ergebnisse – Erkenntnisse	93
5.2.1	Vertiefte Diagnose mittels Einzelinterviews	93
5.2.2	Ergebnispräsentation	95
5.2.3	Konfliktlösungsgespräche zwischen/mit unmittelbar Betroffenen	97
5.2.4	Teamworkshop: Konfliktfähigkeit und Konfliktfestigkeit	100
5.2.5	Teamklausur	101
5.3	Begleitende Gespräche auf Leitungsebene	104
5.4	Persönliche Erkenntnisse und Lernerfahrungen	107
6.	„Auf dünnem Eis“	109
	<i>Ingo Bieringer</i>	
6.1	Der Erstkontakt und das Kundensystem	109
6.2	Die Vorphase	110
6.3	Die beiden Workshop-Tage	113

6.3.1	Der erste Halbttag	113
6.3.2	Der zweite Workshop-Tag	117
6.3.3	Der Abschluss	119
6.4	Eine abschließende persönliche Bemerkung	119
7.	Mediation und Entwicklungsprozess	121
	<i>Trude Kalcher</i>	
7.1	Der Anlass und das Unternehmen	121
7.2	Ablauf der Mediation	121
7.2.1	Die Orientierungsphase (I)	121
7.2.2	Die Konfliktbehandlungsphase (II)	123
7.2.3	Die Konsolidierungsphase (III)	132
7.3	Resümee	136
8.	Nochmals investieren?	137
	<i>Adrian Kunzmann</i>	
8.1	Die Organisation	137
8.2	Ausgangslage: Soll ich mir das antun?	137
8.3	Ziele und Interventionsdesign	138
8.3.1	Interventionsdesign	139
8.3.2	Was will eigentlich ich?	139
8.4	Auftragsklärung für die Teamklärung	141
8.5	Die Teamklärung	143
8.5.1	Einführung in die Klärungshilfe	143
8.5.2	Vor der Klärung	145
8.5.3	Anfangsphase	145
8.5.4	Selbstklärungsphase	147
8.5.5	Dialog der Wahrheiten	153
8.5.6	Erklären und Lösen	158
8.5.7	Abschlussphase	159
8.6	Resümee	161
8.6.1	Was ist also schiefgelaufen?	161
8.6.2	Was hat mich daran gehindert zu konfrontieren?	162
8.6.3	Kernprozesse	162
9.	Wasch mich, aber mach mir den Pelz nicht nass	163
	<i>Bärbel Kürzl</i>	
9.1	Der Erstkontakt mit den Klienten und die Ausgangslage	163
9.2	Der Prozess im Überblick	165
9.2.1	Workshop 1	165
9.3	Das weitere Vorgehen	174
9.4	Intervision	175
9.5	Mediationssitzungen mit der Projektoberleitung	175

9.6	Das Follow-up-Treffen	177
9.7	Wie es weiterging	178
9.8	Kritische Reflexion	178
10.	SchülermediatorInnen und eine Klasse setzen Zeichen	181
	<i>Angelika Ludwig-Huber</i>	
10.1	Die Ausgangssituation in der Klasse und der gesamten Schule	181
10.1.1	Wachheit zweier SchülermediatorInnen	183
10.1.2	Der Auftrag oder die Aufgabe	183
10.1.3	Das Schüler-MediatorInnen-Team und die vorbereitenden Gedanken	184
10.2	Erste Gespräche zur Orientierung, gleichzeitig zur Vertrauensbildung und Motivation	184
10.2.1	Informationen über unsere Vorhaben und Verabredungen	184
10.2.2	Die Orientierungsfragen	185
10.2.3	Die Ergebnisse aus den Gesprächen als Grundlage des weiteren Vorgehens	185
10.2.4	Orientierung anhand unserer Diagnose-Hypothesen	190
10.3	Bereitschaft der Beteiligten für einen gemeinsamen Weg	193
10.3.1	Workshop 1 – Arbeit mit der Klasse	195
10.3.2	Arbeit mit den Protagonistinnen der Klasse	201
10.3.3	Arbeit mit Aggro & Co	203
10.3.4	Sola	203
10.3.5	Der Elternabend	204
10.4	Konsolidierung	204
10.4.1	Workshop 2	205
10.4.2	Feedback	207
10.4.3	Nachsorge vier Wochen später	207
10.5	Zur Bedeutung des Konfliktes und seiner Bearbeitung innerhalb der Organisation	208
10.6	Resümee	209
11.	Ein gelähmtes Kollegium im kalten Konflikt	211
	<i>Tobias Lang</i>	
11.1	Anfrage und Ausgangssituation	211
11.1.1	Erste Einschätzung der Situation	212
11.2	Das erste Treffen: Einführung und Themen herausarbeiten	213
11.3	Die Bearbeitung der Konflikte	217
11.3.1	Das Vorgehen: Der mediative U-Prozess als Landkarte und roter Faden	217
11.3.2	Methodik zur Bearbeitung der Konfliktfälle: Fish-Bowl	217
11.3.3	Einen offenen Gesprächs- und Dialograum schaffen	218
11.3.4	Die Auswahl der Themen und der Reihenfolge	218
11.4	Erster Konfliktfall: Gehaltsordnung	219

11.4.1 Die Situation	219
11.4.2 Die Konfliktparteien	220
11.4.3 Der Mediationsprozess	220
11.5 Zweiter Konfliktfall: Kündigung einer Lehrerin vor sieben Jahren	226
11.5.1 Die Situation	226
11.5.2 Die Konfliktparteien	227
11.5.3 Der Mediationsprozess	227
11.6 Fazit	232
12. Möglichkeiten und Grenzen mediativer Verfahren	235
<i>Werner A. Leeb</i>	
12.1 Ausgangslage	235
12.1.1 Ergebnisse der diagnostischen Interviews	238
12.1.2 Vorgeschlagene Maßnahmen, abgeleitet aus den diagnostischen Interviews	240
12.2 Ablauf, Ziele und Interventionen	241
12.2.2 Erster und zweiter Kurzworkshop mit Führungsteam (AL und TLs)	241
12.2.3 Mediationssitzung mit Hauptstreitparteien	242
12.2.4 Abteilungsworkshop mit allen MitarbeiterInnen und Teams	244
12.2.5 Kurzworkshops mit getrennten Teams	249
12.3 Entwicklung des gesamten Prozesses und Fazit	250
13. Von Drohstrategien zum mediativen Verhandeln	255
<i>Rudi Ballreich</i>	
13.1 Die Situation des Unternehmens	255
13.1.1 Der Beratungsauftrag	257
13.1.2 Meine erste Einschätzung	257
13.2 Vorbereitende Gespräche	259
13.2.1 Die separaten Klärungsprozesse mit der Geschäftsleitung	259
13.2.2 Die separaten Klärungsprozesse mit dem Betriebsrat	262
13.3 Die erste gemeinsame Klausur	264
13.4 Fortsetzung der separaten Arbeit mit den beiden Gruppen	266
13.4.1 Einzelmediationen mit den Kernpersonen	268
13.4.2 Die zweite gemeinsame Klausur	269
13.4.3 Durch Feedback gegenseitige negative Bilder auflösen	270
13.4.4 Verhaltensangebote machen und Verhaltenswünsche aussprechen	271
13.5 Was hat zum Erfolg der Konfliktbearbeitung geführt?	273
13.6 Fazit	276
14. Phönix aus der Asche	277
<i>Jeanette Terra</i>	
14.1 Die Organisation und Vorphase	277
14.1.1 Ausgangssituation	278

14.1.2	Erstkontakte	278
14.1.3	Vorgespräche	279
14.2	Orientierungsphase	280
14.3	Die Bearbeitungsphase nach dem Mediativen U-Prozess	281
14.3.1	Mikro-Analyse zum Thema „Positionskampf“	282
14.3.2	Mikro-Analyse der Situation am Petershof	287
14.4	Konflikte rund um Organisation und Finanzen	290
14.4.1	Das Projekt Satzung	290
14.5	Auswirkungen der Mediation	293
14.5.1	Allgemeine Resonanz	293
14.5.2	Vaterrolle professionell gestaltet	293
14.5.3	Vorgehen bei der Auswahl neuer Mitarbeiter neu definiert	293
14.5.4	Eigentumsfrage geklärt	394
14.5.5	Regelmäßige Mitarbeiterschulungen	294
14.5.6	Neue Satzung	294
15.	Konflikte in der überreifen Pionierphase	297
	<i>Erika Bergner</i>	
15.1	Gliederung des gesamten Prozesses	297
15.2	Spannungsfelder und Konflikte im Wohnbereich	298
15.2.1	Der Konflikt	299
15.2.2	Der Klärungsbedarf	299
15.2.3	Die Konfliktdynamik	300
15.2.4	Die Konfliktklärung	300
15.2.5	Vier Fragen des dyadischen Gesprächs	301
15.3	Konflikte in der Verwaltung	304
15.4	Das organisationale Konfliktpotenzial	305
15.4.1	Phänomene der Entwicklungsphase	305
15.4.2	Konfliktpotenzial in der Organisation	306
15.4.3	Der Diagnoseworkshop	307
15.5	Lösungsansätze	308
15.6	Fazit	309
16.	Durchbruch statt Zusammenbruch	311
	<i>Friedrich Glasl</i>	
16.1	Die Ausgangssituation	311
16.2	Die Orientierungsphase	313
16.2.1	Erste Diagnose-Befunde der Orientierungsphase	315
16.2.2	Abschluss der Orientierungsphase: Der Beratungskontrakt	318
16.2.3	Der vorgeschlagene Aktionsplan	320
16.3	Phase 2: Konfliktlösungsphase	321
16.3.1	Workshop 1	322
16.3.2	Workshop 2	326

16.4	Phase 3: Konsolidierung der Konfliktlösung und Organisationsentwicklung	327
16.5	Phase 4: Organisationsentwicklungsphase	329
17.	Kündigung unter Polizeischutz	333
	<i>Thomas Flucher</i>	
17.1	Eine scheinbar alltägliche Anfrage – mit einer langen Vorgeschichte	333
17.2	Auftragsklärung mit dem Stadtrat	333
17.3	Erste Hypothesen – Prädiagnose	335
17.4	Vorläufiger Vorgehensplan	336
17.5	Auftragsklärung und Thementriage mit GL und Stadtrat	337
17.6	Reflexion, gemeinsamer Start aller GL-Mitglieder und Lösungsfokussierte Themensammlung	338
17.7	Bilaterale Konfliktbearbeitung als Türöffner für die Teamklausur	339
17.8	Was tun bei Gletschern?	339
17.9	Rückblende: Kündigung des GF vor zehn Jahren und deren Auswirkungen	341
17.10	Beziehungsnetz und Spannungen innerhalb des Ressorts	342
17.11	Rückspiegelungs-Meeting unserer Sichtweisen als Berater an die Beteiligten	342
17.12	Reflexion zum Vorgehen mit parallelen Mediationen und Rückspiegelung	343
17.13	Welche Methoden bei eskalierten Konflikten und vielen Verletzungen? ...	343
17.14	Bearbeitung des Berges von Verletzungen mit „Transform the killers ...“	345
17.15	Reflexion zur Anwendung der Methode „Transform the killers ... to taxidrivern“	348
17.16	Der „Tanz um die Macht“ und die Entwicklung der Zukunftsvision	349
17.17	Reflexion zum Schritt „Tanz um die Macht“	360
17.18	Visions-Skulptur in der Natur und Leitbild für die GL	350
17.19	Konsolidierung 1: Schließen der Personaldossiers und Einbezug der Politik	352
17.20	Konsolidierung 2: Coaching des GF – das Lachen kehrt zurück	353
17.21	Das gesamte Vorgehen im Überblick (Retrospektive)	353
17.22	Schlussbetrachtung	353
18.	Multi-Stakeholder-Mediation einer Stadt	357
	<i>Oliver Martin</i>	
18.1	Ausgangslage	357
18.1.1	Situation	357
18.1.2	Besonderheiten von Mediation im öffentlichen Raum	358
18.2	Orientierungsphase – Diagnose des Konfliktes	359
18.2.1	Beteiligte und Vorgehen	359
18.2.2	Ergebnisse bezüglich Parteien und Beziehungen	361

18.2.3 Ergebnisse hinsichtlich Issues	363
18.2.4 Ergebnisse hinsichtlich Reichweite, Arena und Klima	363
18.2.5 Diagnose als erste Intervention	363
18.2.6 Konklusionen aus der Diagnose für die Behandlungsphase	364
18.3 Konfliktbehandlungsphase	364
18.3.1 Vorüberlegungen zu Vorgehen, Zielen und zur Drittpartei-Rolle	364
18.3.2 Erster Workshop	365
18.3.3 Konklusionen aus dem ersten Workshop	368
18.3.4 Zweiter Workshop	369
18.3.5 Dritter Workshop	372
18.4 Konsolidierungsphase – weiterer Verlauf	376
19. Mediation zur Verkehrsberuhigung in St. Gallen	377
<i>Otmar Schneider</i>	
19.1 Vorbemerkungen	377
19.2 Ausgangslage und erstes Vorgespräch	377
19.2.1 Anfrage der Stadträtin	377
19.2.2 Sachliche und politische Ausgangslage	379
19.2.3 Erstes Vorgespräch mit der Stadt	380
19.2.4 Reflexion über diesen Verfahrensabschnitt	381
19.3 Vorgehensmodell und Einigung mit der Stadt	382
19.3.1 Grundsätzliche Überlegungen der Mediatoren zum Vorgehen	382
19.3.2 „Vorgehensmodell Runder Tisch“	383
19.3.3 Besprechung und Bereinigung des Vorgehensmodells mit der Stadt	384
19.3.4 Reflexion über diesen Prozessabschnitt	385
19.4 Öffentliche Orientierungsversammlung, Anmeldung der Gruppierungen	385
19.4.1 Vorbereitung und Durchführung der öffentlichen Orientierungs- versammlung	385
19.4.2 Öffentliche Orientierungsveranstaltung (26. November 2001)	386
19.4.3 Anmeldung der interessierten Gruppierungen und Institutionen	386
19.4.4 Reflexionen über diesen Verfahrensabschnitt	386
19.5 Weitere Verfahrensschritte in Kürze	387
19.5.1 Konstituierende Startsituation, Bildung von Koalitionen	387
19.5.2 Weitere Sitzungen	388
19.5.3 Meinungsbildungsprozess	390
19.5.4 Genehmigung des Schlussberichts	390
19.5.5 Abschluss der Altstadttrunde	390
19.5.6 Umsetzung der Beschlüsse der Altstadttrunde	391
19.6 Reflexionen zu ausgewählten Aspekten	392
19.6.1 Regelung der Stellvertretung	392
19.6.2 Arbeitsgruppe zur Präzisierung der grundlegenden Interessen	392
19.6.3 Einholung einer Expertise	394

19.6.4	Durchbruch nach schwierigen Verhandlungen	394
19.6.5	Umgang mit den Medien	395
19.7	Schlussbemerkungen	396
20.	Modelle und Instrumente	397
	<i>Erwin Huber</i>	
20.1	Die Arena: Mikro-, Meso- und Makro-Konflikte	397
20.2	Die 7 Wesenselemente – Systemkonzept einer Organisation	398
20.3	Die drei Haupthasen der Konfliktbearbeitung	399
20.4	Die Stufen der Konflikteskalation nach Glasl	400
20.5	Heiße und kalte Konflikte	402
20.6	Perzeptionsklärungen	403
20.7	Mikro-Analyse kritischer Episoden	404
20.8	Konflikttransformation mit dem mediativen U-Prozess	405
20.9	Das Drei-Zonen-Modell	410
20.10	Der kommunikative Teufelskreis nach Schulz von Thun	411
20.11	Rollenverhandeln – Lösungs-fokussiertes Angebots- und Nachfrage- verhandeln	413
20.12	Werte- und Entwicklungsquadrat	415
21.	Kurzbiografien der Autorinnen und Autoren	419
22.	Literaturverzeichnis	425
23.	Sachwortverzeichnis	429