

TU Dresden Sommersemester 2019

Modul Mediation



Michael Sadlo
Rechtsanwalt - Mediator – Trainer für Kommunikation
An der Frauenkirche 1, 01067 Dresden

www.sadlo.eu

Übersicht

Teil 1	Grundlagen der Mediation	Seiten 3-39
Teil 2	Der Ablauf des Mediationsverfahrens	Seiten 40-62
Teil 3	Der Mediator/die Mediatorin	Seiten 63-96
Teil 4	Gesprächsführung, Kommunikationstechniken	Seiten 97-164
Teil 5	Konfliktbehandlung	Seiten 165-249
Teil 6	Verhandlungstechniken und –kompetenz	Seiten 250-286
Teil 7	Informationsgewinn durch Fragen	Seiten 287-322
Teil 8	Mediation und Recht – Grundzüge	Seiten 323-353
Literaturauswahl		Seiten 354-356

Teil 1 Grundlagen der Mediation

Inhalt

1. Was ist Mediation?
2. Abgrenzung zu anderen Formen der Streitbeilegung
3. Grundannahmen und Menschenbild der Mediation
4. Anwendungsfelder der Mediation
5. Gerichtliche Mediation
6. Mediationseignung
7. Vorteile und Grenzen der Mediation
8. Vergleichskriterien für das optimale Verfahren
9. Das Mediationsverfahren: Teilnehmer/Prinzipien

Teil 1 Grundlagen der Mediation

1. Was ist Mediation?

Definition in § 1 II Mediationsgesetz

“**Mediation** ist ein
vertrauliches und **strukturiertes** Verfahren,
bei dem die Parteien
mithilfe eines oder mehrerer **Mediatoren**
freiwillig und
eigenverantwortlich
eine **einvernehmliche** Beilegung ihres Konfliktes anstreben.”

Teil 1 Grundlagen der Mediation

2. Abgrenzung zu anderen Formen der Konfliktbearbeitung

- Gerichtsverfahren
- Schiedsrichterliches Verfahren, §§ 1025 ff. ZPO
- Schlichtungsverfahren nach § 15a EGZPO
- Therapie und Mediation
- Beratung/Supervision und Mediation
- Moderation und Beratung

Teil 1 Grundlagen der Mediation

2.1. Gerichtsverfahren

- Einseitige Anrufung möglich
- Dritter entscheidet den Konflikt
- ausschließlich Vergangenheit steht im Mittelpunkt
- Beschränkung auf Rechtsfragen
- „Null-Summen-Spiel“ statt win-win-Prinzip
- Einengung durch Prozessordnung
- kein Raum für subjektive Anfeindungen, Ängste
- keine Erkundung der Interessen der Anliegen der Parteien
- Teilnahme nicht freiwillig
- Ausgang des Gerichtsverfahrens ungewiss
- unabsehbare Prozessdauer
- Urteil ist bindend

Teil 1 Grundlagen der Mediation

2.2. Schiedsrichterliches Verfahren, §§ 1025 ff. ZPO

- Schiedsvereinbarung notwendig/gesetzlich vorgeschrieben
- Form: § 1031 ZPO
- Einrede nach § 1032 ZPO
- Baugewerbe, Arbeitsrecht, internationale Vertragsbeziehungen
- rechtliche Beurteilung steht im Vordergrund
- Entscheidungsmacht des Vorsitzenden
- lange Dauer

Teil 1 Grundlagen der Mediation

2.3. Schlichtungsverfahren nach § 15a EGZPO

- Häufiger Anwendungsbereich
- bestimmte nachbarrechtliche Streitigkeiten (Überbau, Überwuchs, Ansprüche nach dem NachbarrechtsG)
- Verletzung der persönlichen Ehre
- (früher auch bei Verfahren bis 750 €)

- Ausnahmen u.a.:
- bei vorgeschaltetem Mahnverfahren
- Wohnsitz nicht im gleichen Gerichtsbezirk
- presserechtliche Berührung
- in Familiensachen
- keine große Relevanz

Teil 1 Grundlagen der Mediation

2.4. Therapie und Mediation

Mediation

Interpersoneller Konflikt

Einbeziehung aller

Versuch zu verstehen

Therapie

Interpersonaler Konflikt

idR nur 1 Person

Versuch zu analysieren

Teil 1 Grundlagen der Mediation

2.5. Beratung/Supervision und Mediation

- Problemlösung durch die Ratsuchenden selbst zum Ziel (sog. Beratungsansatz)
- manchmal aber nur mit einer Person (anders: Team-Supervision)
- am Ende keine schriftliche Vereinbarung (anders bei Mediation)

Teil 1 Grundlagen der Mediation

2.6. Moderation und Mediation

- Ziel der Moderation: reine Sachklärung, Problemlösungsverfahren
- Ziel der Mediation: Klärung a u c h von Gefühlen und Beziehungsstörungen
Konfliktlösungsverfahren

Teil 1 Grundlagen der Mediation

3.1. Grundannahme der Mediation (vgl. Besemer, S. 56)

- Konflikte sind gesund, ungeklärte Konflikte sind gefährlich.
- Häufig entstehen Konflikte dadurch, dass Parteien sie zwar lösen wollen, aber nicht wissen, wie sie Probleme lösen.
- Streitparteien können grundsätzlich für sich bessere Lösungen finden als Dritte.
- Vollständige und damit bessere Lösungen, soweit Gefühle, die durch Konflikte entstanden sind, bewusst wahrgenommen werden und in Entscheidungen integriert sind (ohne, dass sie rationelle Belange überwältigen).

Teil 1 Grundlagen der Mediation

3.1. Grundannahme der Mediation (vgl. Besemer, S. 56)

- Verhandlungen sind erfolgsversprechender, wenn Parteien ihre Beziehung nach dem Streit fortsetzen müssen.
- Soweit Parteien selbst für das Ergebnis verantwortlich sind und den Prozess, der zur Übereinkunft geführt hat, akzeptiert haben, halten sie sich eher an die Übereinkunft.
- Vertrauensvoller, nicht therapeutischer Charakter ermutigt eher zur Teilnahme.
- In Mediation gelernte Verhandlungsfähigkeiten dienen künftiger Konfliktlösung

Teil 1 Grundlagen der Mediation

3.2. Das Menschenbild der Mediation

ist geprägt durch

- humanistische Psychologie
- Erkenntnisse der Friedens- und Konfliktforschung
- Philosophie der Gewaltfreiheit

Teil 1 Grundlagen der Mediation

3.3. Geschichte der Mediation

- 2000-jährige Tradition
- seit 1920: in USA und Europa (seit 1980) zunehmend alternative Streitschlichtungsverfahren (sog. ADR-Verfahren, insb. Mediation).

Teil 1 Grundlagen der Mediation

4. Anwendungsfelder der Mediation

- Familien
- Arbeits- und Wirtschaftswelt
- Öffentlicher Bereich
- Erbrecht
- bei Täter-Opfer-Konflikten
- Gerichtliche Mediation
- sonstige Bereiche der Mediation

Teil 1 Grundlagen der Mediation

4.1. Familienmediation

- Folgen bei Trennung, Scheidung und Sorgerechtsverhandlungen
- Partnerstreitigkeiten
- Konflikte bei Familiengesellschaften
- Mehrgenerationenkonflikte
- Konflikte zwischen Eltern und Kindern (Ausbildungsfragen)

Teil 1 Grundlagen der Mediation

4.2. Arbeits- und Wirtschaftsmediation

- innerhalb eines Betriebs
 - z.B. zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat
 - zwischen Arbeitnehmern untereinander
 - zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern
- auf Gesellschafterebene
- zwischen Unternehmen
- zwischen Unternehmen und Kunden

Teil 1 Grundlagen der Mediation

4.3. Umweltmediation

Konflikte im öffentlichen Bereich insgesamt:

- Streitigkeiten über Maßnahmen staatlicher oder privater Institutionen oder Organisationen im Bereich Umwelt, Bau und Planung, die Außenwirkungen haben
- Industrieerweiterung
- Flughafenbau
- Brückenbau
- Planung eines Einkaufszentrums
- Planung einer Schnellstraße
- Absicht einer Flussbegradigung

Teil 1 Grundlagen der Mediation

4.4. Mediation im Erbrecht

- Konflikt zwischen Mitgliedern der Erbengemeinschaft
- Streit um Pflichtteilsberechtigung
- Behindertentestament
- Unternehmer Testament
- Konflikte mit Testamentsvollstrecker

Teil 1 Grundlagen der Mediation

4.5. Mediation bei Täter-Opfer-Konflikten

Regelungen hierzu im allg. Strafrecht, Jugendstrafrecht und Strafprozessrecht
§ 155a, § 155b StPO und § 46a StGB

- häufige Anwendungsbereiche: Betrug, Verletzung von Unterhaltspflichten, Diebstahl, Sachbeschädigung, Körperverletzung, Sexualdelikte, Beleidigung und Bedrohung
- erfordert kommunikativen Prozess zwischen Täter und Opfer unter Anleitung eines neutralen Dritten (neue Ausgleichskultur)

Teil 1 Grundlagen der Mediation

4.6. Sonstige Bereiche der Mediation

- im Gesundheitswesen
- an Kindergärten, Schulen und Universitäten
- innerhalb der öffentlichen Verwaltung
- in Wohnungseigentümergeinschaften
- zwischen Mieter und Vermieter
- bei politischen- oder diplomatischen Kontroversen
- bei interkulturellen Konflikten

Teil 1 Grundlagen der Mediation

5. “Gerichtliche” Mediation

- Allgemeines
- Abgrenzung zum Gütetermin

Teil 1 Grundlagen der Mediation

5. Allgemeines zur "gerichtlichen" Mediation

- § 278 Abs. 5 ZPO: Verweisung an nicht entscheidungsbefugten "Güterichter"
 - Anlehnung an das multi-door-courthouse-Konzept aus den USA
 - seit Anfang der 90er Jahre in Deutschland praeter legem, als Angebot der Justiz
 - Richterl. Güterichter/in ist nie streitentscheidende Richter/in! Aber: Einsatz aller Methoden der Konfliktbeilegung möglich
 - durch Vergleich vor dem/r richterl. Mediator/in wird stets ein Vollstreckungstitel geschaffen
 - Mediation verursacht keine Gerichtskosten
 - starke Akzeptanz bei Parteien
 - Erheblicher Widerstand von anwaltlicher Seite

Teil 1 Grundlagen der Mediation

5. Abgrenzung Güteverfahren, § 278 Abs. 2 ZPO

- zwingender Güteversuch vor Gericht (Gütetermin)
- entbehrlich nur, wenn Güteversuch vor außergerichtlicher Schlichtungsstelle bereits gescheitert
- Grundsatz: Persönliches Erscheinen der Parteien (§ 278 Abs. 3 S. 1 ZPO)

Teil 1 Grundlagen der Mediation

6. Mediationseignung von Konflikten

- bilaterale Gespräche in der „Sackgasse“
- Interesse aller an zukünftigen Beziehungen
- Wille zur einvernehmlichen Lösung
- es geht nicht um eine grundsätzliche Wertorientierung, um grundlegende Rechte oder eine Ja/Nein-Entscheidung
- keine gravierenden Machtunterschiede
- genügend Zeit
- Stabilität der Medianten: keine ausgeprägte psychische Erkrankung oder Behinderung (Mindestmaß an Selbstbehauptung und Ausdrucksvermögen)

Teil 1 Grundlagen der Mediation

7. Vorteile der Mediation

- umfassende Erörterung aller Probleme
- Berücksichtigung von Interessen, die in einem Zivilprozess unbeachtet bleiben würden
- geringe Verfahrenskosten
- schneller Verfahrensabschluss
- Möglichkeit eines unbürokratischen und flexiblen Verfahrens
- Schonung personeller und betrieblicher Ressourcen
- keine Öffentlichkeit durch Vertraulichkeitsabrede

Teil 1 Grundlagen der Mediation

7. Grenzen der Mediation

- fehlende Motivation einer Partei zur Konfliktlösung; nichtvereinbare Positionen
- geringes Interesse an künftigen Beziehungen
- Klärung grundsätzlicher rechtlicher Fragen ist vorrangig
- schwere psychische Störung einer Konfliktpartei
- schnelle Realisierung der Ansprüche steht im Vordergrund

Teil 1 Grundlagen der Mediation

8. Vergleichskriterien für die Wahl des optimalen Verfahrens

- Verfahrensdauer
- Kosten
- Verfahrensablauf
- Kompetenz der Entscheidungsträger
- Verfahrensgegenstand
- Vorhersehbarkeit des Verfahrensergebnisses
- Vertraulichkeit/Öffentlichkeit
- Verjährung, Ausschlussfristen
- Vollstreckbarkeit
- Künftige Beziehungen
- Zeitliche und finanzielle Ressourcen

Teil 1 Grundlagen der Mediation

Die Parteien haben daher abzuwägen, was für sie im Vordergrund steht, z.B.:

Eine schnelle, kostengünstige Konfliktlösung

oder

ein Gerichtsverfahren zur Klärung grundsätzlicher Rechtsfragen, bei denen weder Zeit, Kosten noch die Entwicklung der künftigen Beziehungen eine Rolle spielt.

Teil 1 Grundlagen der Mediation

9. Das Mediationsverfahren

- Teilnehmer der Mediation
- Prinzipien der Mediation
- Ablauf des Mediationsverfahrens (Phasen)
- Grundlegende Methoden in der Mediation

Teil 1 Grundlagen der Mediation

9.1. Teilnehmer der Mediation

- Konfliktparteien (Medianten)
- Mediator/in (vgl. § 1 II Mediationsgesetz)
- ggf. Beratungsanwälte/innen (nur mit Zustimmung gem. (§ 2 IV Mediationsgesetz)
- ggf. Dritte: Sachverständige, Steuerberater u.a. (siehe § 2 IV)

Teil 1 Grundlagen der Mediation

9.2. Prinzipien der Mediation

- Prinzip der Freiwilligkeit (§§ 1,I; 2, V)
- Prinzip der Neutralität und Allparteilichkeit (§ 3)
- Prinzip der Vertraulichkeit (§ 4)
- Prinzip der Ergebnisoffenheit
- Prinzip der Eigenverantwortlichkeit (§ 1, I)
- Prinzip der Informiertheit (§ 2, III)

Teil 1 Grundlagen der Mediation

9.2.1. Prinzip der Freiwilligkeit

- Recht der Beteiligten die Mediation zu beginnen und jederzeit abubrechen
- ohne äußere Zwänge

Teil 1 Grundlagen der Mediation

9.2.2. Prinzip der Neutralität und Allparteilichkeit des Mediators (§ 3 Mediationsgesetz)

- Neutralität: kein persönliches Interesse des Mediators an der Sache oder hinsichtlich der Konfliktparteien persönliche Unabhängigkeit ist unabdingbar.
- Allparteilichkeit: der Mediator unterstützt beide Seiten gleichermaßen, u.a. durch aktives Zuhören, Nachfragen, Vermitteln und Zusammenfassen dabei, ihre Interessen zu formulieren
- Ausgleich etwaiger Machtgefälle

Teil 1 Grundlagen der Mediation

9.2.3. Prinzip der Vertraulichkeit (§ 4 Mediationsgesetz)

- § 4 gilt nur für Mediatoren
- i.Ü. durch ausdrückliche oder konkludente vertragliche Vereinbarung zwischen allen Mediationsbeteiligten
- Ausnahmen: u.a. bekannte oder anderweitig beschaffbare Informationen
- kein Geheimhaltungswille/kein obj. Geheimhaltungsbedürfnis
- Entbindung von der Verschwiegenheitspflicht
- Gesetzliche Auskunftspflichten (u.a. § 138 StGB; 840 ZPO)
- Besonderheiten bei „shuttle-mediation“

Teil 1 Grundlagen der Mediation

9.2.4. Prinzip der Ergebnisoffenheit

- Keine Vorbedingungen
- Kreativität bei der Lösungssuche (Phase 4) wichtig
- Rechtspositionen verlassen – hin zu Interessen und Bedürfnissen!
- Stichworte:
 - „enlarging the pie“: Erweiterung des Blickfeldes
 - „Vergrößerung des Kuchens“
- Ziel: win-win-Lösung (statt sog. Null-Summen-Spiel)

Teil 1 Grundlagen der Mediation

9.2.5. Prinzip der Eigenverantwortlichkeit

- die Parteien sind für die Lösung verantwortlich; sie entscheiden hierüber autonom
- der/die Mediator/in sollte mit eigenen Lösungsvorschlägen zurückhaltend sein: er ist Lotse, Dolmetscher, aber kein Ratgeber.

Teil 1 Grundlagen der Mediation

9.2.6. Prinzip der Informiertheit (§ 3 Mediationsgesetz)

- Gleicher Wissensstand für alle
- Offenlegung aller wichtigen Daten, Fakten und Interessen/Bedürfnisse durch die Parteien selbst
- Einzelgespräche nur mit Zustimmung aller Parteien (§ 2, III, 2)

Teil 2 Der Ablauf des Mediationsverfahrens (Phasen)

Der Ablauf des Mediationsverfahrens (Phasen)

- Einführungsphase
- Erstkontakt, Vorgespräch, Abschluss des Mediationsvertrages
- Themensammlung
- Positionen und Interessen/Sichtweisen und Hintergrunderkennung
- Sammeln von Lösungsoptionen/Alternativen
- Bewertung von Lösungsoptionen
- Verhandeln
- Vereinbaren und Abschluss
- Nachlauf/ Kontrolle der Umsetzung

Teil 2 Der Ablauf des Mediationsverfahrens (Phasen)

Einführungsphase:

Erstkontakt, Vorgespräch, Abschluss des Mediationsvertrages

- Vorbereitung
- Auftragsklärung und Mediationsvertrag (wichtig: wer zahlt den Mediator?)
- Information über Mediationsablauf und –regeln
- Hypothesenbildung des Mediators

Teil 2 Der Ablauf des Mediationsverfahrens (Phasen)

Einführungsphase:

Erstkontakt, Vorgespräch, Abschluss des Mediationsvertrages

Checkliste:

- ✓ Verfügen die Mediatoren über genügend grundlegende Fachkenntnisse im jeweiligen Mediationsfeld?
- ✓ Wurde die Einarbeitung in das inhaltliche Problemfeld des spezifischen Mediationsfalls geleistet?
- ✓ Wurden die grundlegenden Ziele sowie die Lösungsspielräume des Mediationsverfahrens geklärt und mit den Auftrag- bzw. Geldgebern abgestimmt?
- ✓ Ist geklärt, wer am Mediationsverfahren teilnimmt?
- ✓ Wurden alle wichtigen Personen (z. B. Entscheidungsträger) eingebunden?
- ✓ Sind die Anliegen betroffener Dritter ausreichend repräsentiert?

Teil 2 Der Ablauf des Mediationsverfahrens (Phasen)

Einführungsphase:

Erstkontakt, Vorgespräch, Abschluss des Mediationsvertrages

Checkliste:

- ✓ Was sind – neben dem bereits festgelegten Oberziel – Unterziele der Mediation? Ist es zur Erreichung dieser Ziele notwendig, den Mediationsprozess vollständig zu durchlaufen, oder können Abschnitte des Prozesses ausgeschlossen werden?
- ✓ Wurden die Teilnehmer justizabler Konfliktfälle über ihre Rechtsansprüche und –pflichten aufgeklärt?
- ✓ Sind alle über die Regeln, Prinzipien und Aufgaben in der Mediation informiert?
- ✓ Liegen die formalen Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit fest (wie Ort und Zeitpunkt zukünftiger Treffen)?
- ✓ Wurde ein Mediationsvertrag explizit abgeschlossen?

Teil 2 Der Ablauf des Mediationsverfahrens (Phasen)

Hypothesen und Hintergrundwissen

Eine der wichtigsten methodischen Arbeitsweisen des Mediators besteht darin, mit Hypothesen (Mediations- und Hintergrundhypothesen) zu arbeiten, sie ständig zu überprüfen und gegebenenfalls zu verändern.

Ziel der Hypothesenarbeit in der Vorlaufphase ist es, Klarheit und Struktur für die Gestaltung des Prozesses einer Kurz-Zeit-Mediation zu erhalten.

Die Hypothesen werden zum einen in Bezug auf die Mediationsparteien gebildet („Wo liegen die Ressourcen jeder Partei? Welche Konflikte sind für die Kurz-Mediation geeignet?“).

Zudem beziehen sich die Hypothesen auf den Prozess der Mediation

(„Welche Stufe sollte intensiv bearbeitet werden? Welche Methoden, Techniken eignen sich besonders für diese Kurz-Zeit-Mediation? Welche Stufe käme in Frage, die verkürzt oder auch aus Zeitgründen ausgelassen werden könnte?“).

Schließlich bildet der Mediator Hypothesen zu seiner Person, seiner Rolle in der Kurz-Zeit-Mediation („Kann ich in der Neutralität bleiben? Kann ich in diesem Konflikt variable „Zeit“ umgehen? Mit wie vielen Konfliktparteien kann ich arbeiten? Benötige ich einen Co-Mediator?“).

Teil 2 Der Ablauf des Mediationsverfahrens (Phasen)

Hypothesen und Hintergrundwissen

Systematische Vorbereitung

Gerade bei knappem Zeitrahmen, aber auch bei eigenen Unsicherheiten mit der Prozessgestaltung einer (Kurz-Zeit-)Mediation, sollte sich der Mediator systematisch auf die (Kurz-Zeit-)Mediation vorbereiten.

Dazu zählt, dass er für sich eine Fallübersicht fertigt, in der er die ihm zur Verfügung stehenden Sachinformationen für jede Partei in Spalten aufführt und sie ergänzt durch juristische, soziologische, psychologische und sonstige Übersichten und Gramme.

Zudem kann der Mediator jede Stufe anhand einer Liste von Checkpunkten systematisch vorbereiten. Als mögliche Checkpunkte pro Stufe kommen in Frage:

Teil 2 Der Ablauf des Mediationsverfahrens (Phasen)

Hypothesen und Hintergrundwissen

- (1) Wie führe ich in diese Stufe ein und wie erkläre ich diese Stufe den Mediationsparteien?
- (2) Welche Frage stelle ich auf dieser Stufe, damit die Parteien auf die Aufgabe der Stufe fokussieren können?
- (3) Welche Hypothesen habe ich zur Mediationsarbeit auf dieser Stufe?
- (4) Welche Inhalte könnten auf dieser Stufe von den jeweiligen Parteien genannt werden?
- (5) Welche Methoden, Techniken kann ich auf dieser Stufe einsetzen?
- (6) Welche Visualisierungen muss ich auf dieser Stufe vorbereiten, beachten?
- (7) Welche Verkürzungsmöglichkeiten habe ich auf dieser Stufe?
- (8) Wie schließe ich diese Stufe ab und leite in die nächste Stufe über?

Teil 2 Der Ablauf des Mediationsverfahrens (Phasen)

Themensammlung

- („Worum geht es Ihnen?“, „Worin sehen Sie das Problem?“, „Was soll heute geregelt werden, damit Sie zufrieden nach Hause gehen?“)
- Strukturierung der gesammelten Themen
- Visualisierung

Teil 2 Der Ablauf des Mediationsverfahrens (Phasen)

Themensammlung

Checkliste:

- ✓ Wurden alle Konfliktthemen ermittelt und klar beschrieben?
- ✓ Sind die konfligierenden Rechtsüberzeugungen geklärt und beiderseitig verstanden?
- ✓ Wurde die Tiefenstruktur geklärt, die hinter den konfligierenden Positionen der Parteien und damit hinter den konfligierenden Positionen der Parteien und damit hinter der offenkundigen Unvereinbarkeiten des Konflikts stehen?
- ✓ Haben die Konfliktparteien sich wechselseitig verstanden und sind sich die Betroffenen über die eigenen Anliegen bewusst?
- ✓ Sind die Verantwortlichkeits- und Schuldzuweisungen expliziert?

Teil 2 Der Ablauf des Mediationsverfahrens (Phasen)

Checkliste:

- ✓ Welche aktuellen Bedingungen haben zur Entstehung des Konfliktes beigetragen (Persönlichkeitsmerkmale, Vorurteile und Voreingenommenheiten, mangelnde Fähigkeiten zur Konfliktminderung etc.)?
- ✓ Welche Bedingungen stabilisieren den Konflikt und halten ihn dadurch aufrecht (z. B. mangelndes Selbstbewusstsein, ungünstige Erwartungshaltungen oder "Anstachelung" des Konflikts durch Dritte)?
- ✓ Welche zurückliegenden personenspezifischen, historischen, sozialen und gesellschaftspolitischen Bedingungen haben zur Entstehung und Aufrechterhaltung des Konfliktes beigetragen?
- ✓ Sind mögliche Motivierungen zur Beilegung des Konfliktes erfolgt?
- ✓ Wurden die Antworten auf all diese Fragen zur Konfliktanalyse schriftlich fixiert?

Teil 2 Der Ablauf des Mediationsverfahrens (Phasen)

Positionen und Interessen/Sichtweisen und Hintergrunderkennung

- Allgemeines zur 3. Phase
- „Bedürfnispyramide“ nach Maslow
- „Window I und II“

Teil 2 Der Ablauf des Mediationsverfahrens (Phasen)

Die 3. Phase: Allgemeines

- Interessen und Anliegen jeder Konfliktpartei klären (Window I)
- Perspektivwechsel bei der Gegenseite veranlassen (Window II)

Teil 2 Der Ablauf des Mediationsverfahrens (Phasen)

„Window I und II“

- Window I:

Unterstützung der Selbstbehauptung (zukunftsorientierte und ressourcenorientierte Fragen nach eigenen Wünschen, Bedeutungen, Zusammenhängen)

- Window II:

Unterstützung des gegenseitigen Verstehens und des Blicks für Gemeinsamkeiten

Teil 2 Der Ablauf des Mediationsverfahrens (Phasen)

„Bedürfnispyramide“ nach Maslow



Teil 2 Der Ablauf des Mediationsverfahrens (Phasen)

In der Konfliktvermittlung wird der Mediator immer versuchen herauszufinden, welche individuellen Bedürfnisse die einzelnen Streitparteien eigentlich haben. Kann der Mediator bei den Gesprächspartnern das Bedürfnis einkreisen und sie danach befragen, ist er eher in der Lage, auch Gemeinsamkeiten der Bedürfnislage bei beiden herauszufinden.

Wichtig ist für den Konfliktvermittler, herauszuhören:

"was steckt eigentlich dahinter".

Hat er die Bedürfnisse abgefragt und ermittelt, könnte ein Konsens zwischen den beiden Streitparteien und ihren konträren Positionen gesucht werden.

Teil 2 Der Ablauf des Mediationsverfahrens (Phasen)

Sammeln von Lösungsoptionen/Alternativen

- 1. Schritt: kreative Entwicklung von Lösungsoptionen (ohne Bewertung!)
- 2. Schritt: Bewertung von Lösungsoptionen und Verhandlung der vorgeschlagenen Lösungsmöglichkeiten unter Berücksichtigung der Interessen und Bedürfnisse der Beteiligten

Teil 2 Der Ablauf des Mediationsverfahrens (Phasen)

Konfliktbearbeitungsphase:

- Bildmethode,
- Aussagen erfragen,
- zur Reaktion auffordern,
- Echo-Antworten,
- drastifizierendes Zuhören,
- Kontrasuggestion,
- konkretisieren lassen,
- direkten Kontakt wiederherstellen

Teil 2 Der Ablauf des Mediationsverfahrens (Phasen)

Problemlösungsphase:

- Gemeinsame Problemliste,
- Trennung von Ursache und Symptomen,
- Problemverständnis-Übung,
- Plus-Minus-Karten,
- Vorweggenommene Auswirkungen,
- Kriterien-Liste für Lösungen,
- Rollenverhandeln,
- ADI-Methode

Teil 2 Der Ablauf des Mediationsverfahrens (Phasen)

Problemlösungsphase:

Checkliste:

- ✓ Wurde über unterschiedliche Ausgänge von Konfliktaustragungen hingewiesen?
- ✓ Haben die Parteien verstanden, was ein Gewinner-Gewinner-Ausgang ist?
- ✓ Wurde eine Annäherung konfligierender "Rechtsauffassungen" erfolgreich versucht?
- ✓ Wurden mehrere unterschiedliche Lösungsoptionen generiert?
- ✓ Wurde dazu der Betrachtungsraum für die Konfliktbearbeitung und -lösung hinreichend erweitert?

Teil 2 Der Ablauf des Mediationsverfahrens (Phasen)

Problemlösungsphase:

Checkliste:

- ✓ Bestehen noch unausgeschöpfte Erweiterungsmöglichkeiten?
- ✓ Fand ein Austausch über diese nicht konflikthaften, sondern oftmals verbindenden Inhalte statt, und wurde das Ergebnis dieses Austausches visuell festgehalten?
- ✓ Sind die Anliegen nicht anwesender Dritter ausreichend bekannt und hinreichend berücksichtigt?
- ✓ Würden die generierten Lösungen und Lösungswege schließlich zum Abschluss dieses Mediationsabschnittes nach systematischen und vorab diskutierten Kriterien bewertet, etwa nach Haupt- und Nebeneffekten, Machbarkeit, nach allgemeinen ethischen Standards und rechtlichen Kriterien?

Teil 2 Der Ablauf des Mediationsverfahrens (Phasen)

Abschlussvereinbarung und Kontrolle der Umsetzung

- schriftliche Ausarbeitung der gefundenen Lösung (zur Absicherung der Vereinbarung)
- SMART-Regel
- klare, kurze Sätze mit vollstreckungsfähigem Inhalt
- Unterschrift der Konfliktparteien, ggf. auch des Mediators
- Begleitung und Kontrolle durch den/die Mediator/in: Nachhaltigkeit der Lösung?

Teil 2 Der Ablauf des Mediationsverfahrens (Phasen)

Abschlussvereinbarung und Kontrolle der Umsetzung

Checkliste:

- ✓ Sehen die Parteien wichtige Anliegen in der Vereinbarung berücksichtigt?
- ✓ Haben die Parteien verstanden, wann und weshalb eine Vereinbarung gerecht ist?
- ✓ Sehen sie die Vereinbarung bezogen auf ihr Binnenverhältnis als gerecht an?
- ✓ Haben sie wirklich frei und informiert zugestimmt?
- ✓ Haben sie die darüber hinausgehenden ethischen Prinzipien verstanden und akzeptiert, die für eine Beilegung des Konflikts durch Vereinbarung gelten?

Teil 2 Der Ablauf des Mediationsverfahrens (Phasen)

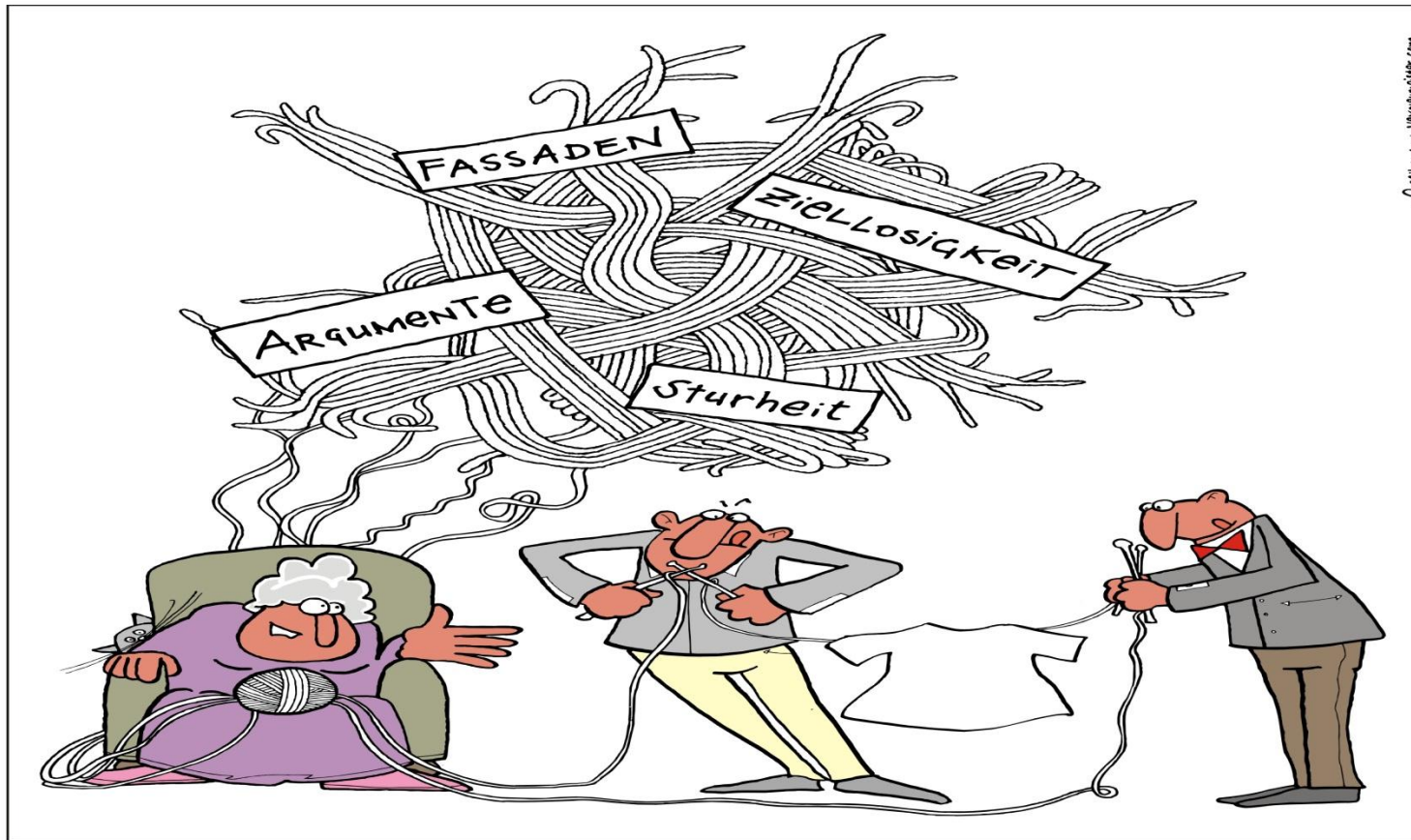
Abschlussvereinbarung und Kontrolle der Umsetzung

Checkliste:

- ✓ Entspricht die erzielte Vereinbarung dieser Kriterien?
- ✓ Haben sich die Parteien darüber verständigt, ob und wie die Implementation der Vereinbarung evaluiert werden soll?
- ✓ Wurden alle Vereinbarungen über Inhalt, Form und Umsetzung der Lösung vertraglich festgehalten und durch alle beteiligten Parteien unterschrieben?
- ✓ Liegen darüber hinaus allen Parteien Protokolle über Zwischenvereinbarungen und – ergebnisse vor, aus denen die Verfahrensschritte der Mediationsarbeit und damit auch die realisierte Verfahrensgerechtigkeit deutlich werden?

Teil 3 Aufgaben des Mediators

Die Mediatorin/der Mediator



Teil 3 Aufgaben des Mediators

Inhalt

- 0. Allgemeines
- 1. Bewusstmachung
- 2. Wissen um komplexe Kommunikationsmodelle
- 3. Instrumente und Methoden
- 4. Gesprächstechniken
- 5. Umgang mit Eskalationen/Einigungsbarrieren
- 6. Umgang mit Macht
- 7. Informationsgewinn durch Fragen

Teil 3 Aufgaben des Mediators (Mediomi)

0. Allgemeines

Der Mediator

- dient der außergerichtlichen Streitbeilegung
- als neutraler allparteilicher Dritter
- in einem vertraulichen strukturierten Verfahren
- unter Einhaltung fairer und gerechter Verfahrensgrundsätze
- zur selbstverantwortlichen Lösungsfindung.

Teil 3 Aufgaben des Mediators (Mediomi)

Der Mediator

- hat Freude am respektvollen Umgang mit Menschen
- benötigt Kenntnisse über komplexe Kommunikations- und Konfliktmodelle
- stellt seine eigenen Ziele, Wertungen, Meinungen zurück
- nimmt alle TeilnehmerInnen ernst, zeigt allen gegenüber gleiche Wertschätzung
- achtet darauf, dass alle ihre Meinungen, Ideen, Ansichten vertreten können
- sorgt dafür, dass auch die Ruhigen Gelegenheit zur aktiven Teilnahme bekommen
- hat ständig das Ziel der Sitzung (Phase) im Auge, signalisiert Abweichungen
- ermutigt die Gruppe, Regeln für fruchtbaren Umgang miteinander zu vereinbaren

Teil 3 Aufgaben des Mediators (Mediomi)

Der Mediator

- fasst alle Äußerungen der Gruppe als Signale auf, den Gruppenprozess zu verstehen, befördert angemessen den Umgang mit Störungen und Konflikten.
- nimmt fragende Haltung ein (keine behauptende); durch Fragen aktiviert er die Gruppe und öffnet sie für Gedankenaustausch.
- hört überwiegend zu, spricht selbst wenig; versucht „Austausch“ zwischen den Gruppenmitgliedern zu unterstützen.
- sorgt dafür, dass im Mittelpunkt die Kompetenz der Gruppe, das Thema und das Ziel stehen (nicht der Mediator).
- wiederholt den TeilnehmerInnen das, was gerade an Äußerungen, Themen, Meinungen in der Gruppe existiert, immer dann, wenn er dadurch den Arbeitsprozess erleichtern, transparent machen oder vorantreiben kann.
- visualisiert.....

Teil 3 Aufgaben des Mediators

Folgende Fähigkeiten erleichtern die erfolgreiche Mediation:

1. Settings so gestalten können, dass sie der Lösungsfindung dienen.
2. Bewusstmachung
3. Den Medianden, Rechtsanwälten und Spezialisten zuhören und damit Vertrauen aufbauen.
4. Bewusst empathisch sein.
5. Deeskalierend handeln können.
6. Machtgefälle erkennen können.
7. Mit Fragen die Positionen, Interessen, Optionen, eventuell die gemeinsame Mission und am Schluss die Lösung herausarbeiten lassen.
8. Interessen erkennen und nutzen.
9. Widerstandsfrei Optionen generieren.
10. Den Medianden schlussendlich helfen, das anfängliche Problem nachhaltig zu lösen.

Teil 3 Aufgaben des Mediators

1. „Bewusstmachung“

- Alles, was in Konflikten und für deren Beilegung sowie für allseits produktive Vereinbarungen relevant ist, muss bewusst gemacht, artikuliert und gegenseitig verstanden werden.
- Gegenseitiges Verstehen als notwendige Voraussetzung von Verständigung und Beilegung von Konflikten.

Teil 3 Aufgaben des Mediators

1. „Bewusstmachung“

Herauszuarbeiten sind:

- Die Position im aktuellen Konflikt;
- Die Motive und Einstellungen „hinter“ den Positionen (Warum sind die Positionen subjektiv wichtig?);
- Die relevanten normativen Überzeugungen (Ansprüche) und erlebten subjektiven Normverletzungen;
- Die Überzeugungen bezüglich der Verantwortlichkeit der Gegenseite;
- Gründe und Rechtfertigungen für das Handeln;
- Die Deutungen des Verhaltens der jeweiligen anderen Partei;
- Die belastenden und problematischen Emotionen aller Beteiligten;
- Anliegen, Wünsche und Ziele bezüglich der Konfliktbeilegung und der künftigen Austauschbeziehung;
- Die Anliegen und Ansprüche Dritter, für die man eintreten will.

Teil 3 Aufgaben des Mediators

- Der Mediator soll ein Klima schaffen, in dem die Beteiligten sich unstrategisch und ehrlich äußern können.
- Mit wertschätzender Grundhaltung sind die Anliegen und Interessen, die Erwartungen und Ansprüche der Konfliktparteien zu ermitteln und zu reflektieren.

Teil 3 Aufgaben des Mediators

2. Wissen um komplexe Kommunikationsmodelle ist erforderlich

Der Mediator sollte sein Handeln an komplexen Kommunikationsmodellen ausrichten, um die verhärtete Kommunikation zu analysieren, die Tiefenstruktur des Konflikts zu verstehen und „modellgeleitet“ Interventionen generieren zu können. Dazu benötigt er Kenntnisse über komplexe Kommunikations- und Konfliktmodelle.

Überzeugungen und Kommunikationsfallen bewusst machen durch

- Aufdecken von Teufelskreisen in der Kommunikation zwischen den Konfliktparteien;
- Aufdecken problematischer Beziehungsmuster;
- Aufdecken problematischer Überzeugungen.

Teil 3 Aufgaben des Mediators

3. Instrumente und Methoden

Der Mediator sollte auf das gesamte kommunikationspsychologische Methodenspektrum zurückgreifen können, das vor allem vor dem Hintergrund unterschiedlicher psychotherapeutischer Schulen und Richtungen entwickelt wurde, aber in anderen Praxisfeldern produktiv eingesetzt werden kann. Aus diesem Portfolio sind die Kommunikationshilfen und -techniken jeweils situationsabhängig auszuwählen und auszugestalten.

Teil 3 Aufgaben des Mediators

4. Gesprächstechniken

- Aktives Zuhören,
- Spiegeln,
- Paraphrasieren,
- Methoden zur Erfassung, Klärung und zum Erforschen von Gedanken und Gefühlen der Medianten.

Teil 3 Aufgaben des Mediators

4. Gesprächstechniken

- Doppeln

Der Mediator formuliert die Ich-Botschaften der Konfliktparteien. Dazu holt er zunächst die Erlaubnis ein, spricht dann für die Konfliktpartei und erfragt sodann ihre Zustimmung oder Korrektur (Thomann & Schulz von Thun 2003).

- Strukturieren

Der Mediator leistet Klärungs- und Verständigungshilfe, indem er die von den Konfliktparteien vorgebrachten Informationen ordnet und so wiedergibt, dass die verschiedenen Problem- und Konfliktbereiche klar gefasst und klar voneinander unterschieden sind und nacheinander behandelt werden können.

Teil 3 Aufgaben des Mediators

- Reframing
- Visualisierung
- Perspektivübernahme

Zentrales Anliegen der Mediation ist es, den jeweiligen Konfliktparteien Einsicht in die Perspektive der jeweils anderen Konfliktpartei zu vermitteln.

- Perspektivübernahme erreichen durch:
 - Kontrollierten Dialog;
 - Metakommunikation;
 - Rollenspiel;
 - „Englische Debatte“
- Einzelgespräche
- Brainstorming

Teil 3 Aufgaben des Mediators

5. Umgang mit Eskalationen/Einigungsbarrieren

Eine Eskalation liegt vor, wenn aggressives Handeln im Sinne von gegenseitigen Beeinträchtigungen, Verletzungen, Bedrohungen zunimmt, wenn die Bereitschaft zur Verständigung abnimmt und wenn der Wille zu einer gegenseitigen Durchsetzung oder zum Abbruch der Mediation erkennbar wird.

Teil 3 Aufgaben des Mediators

Eskalationsfördernde Mechanismen/Einigungsbarrieren in der Verhandlung

Eskalation ist zu befürchten, wenn die Regeln des Mediationsverfahrens, auch die Regeln guter Kommunikation, missachtet werden, insbesondere bei

- Respektlosigkeiten
- heftigen Vorwürfen
- kränkenden Abwertungen, Unterstellungen und Ironisierungen
- arrogantem Auftreten
- Manipulationsversuchen, wie Drohungen mit Abbruch und Anwendung weiterer Kommunikationskiller

Teil 3 Aufgaben des Mediators

Eskalationsfördernde Mechanismen

Gefühlsspirale/Gefühlstreppe

ansteigendes Aggressionsniveau

Teil 3 Aufgaben des Mediators

Deeskalations-Überblick

- Wie kann Eskalation verhindert werden:

Heftige Emotionen verstehen!

Lässt eine Partei heftige Emotionen erkennen, interveniert der Mediator und spricht den betreffenden Medianten auf diese Emotion an mit dem Wunsch, ihren Anlass und ihre Hintergründe zu erfahren.

Auszeit

Eskalation wird durch eine Auszeit unterbrochen, z.B. durch Anberaumung einer Pause, Veränderung der Räumlichkeiten oder der Sitzordnung.

In besonders schwierigen Situationen kann die Auszeit genutzt werden, um Einzelgespräche mit den Medianten zu führen.

Teil 3 Aufgaben des Mediators

Deeskalationstechniken und Methoden in der Verhandlung Aufgaben des Mediators

- Schaffung eines guten wertschätzenden Kommunikationsklimas durch vorbildhafte Praktizierung aller Prinzipien guter Kommunikation;
- Vertrauen schaffen in seine Allparteilichkeit und Fairness;
- Vertrauen schaffen in seine Kompetenz zur Klärung von Konflikten, z.B. durch Aufklärung von Missverständnissen, was umso besser gelingt, je mehr die Mediatoren selbst verstanden haben, aber auch durch Vermittlung von Wissen über Kommunikation an konkreten Fallbeispielen.

Teil 3 Aufgaben des Mediators

Deeskalationstechniken und Methoden in der Verhandlung
Aufgaben des Mediators

- Diskurse führen über divergierende und konfligierende Überzeugungen;
- Metakommunikation über die aktuelle Kommunikationskrise;
- Regeln zur Vermeidung von Eskalation und Abbruch der Verhandlungen oder Mediation zu vermitteln.

Teil 3 Aufgaben des Mediators

Deeskalationstechniken und Methoden in der Verhandlung

Regeln zur Vermeidung von Eskalation und Abbruch der Verhandlung

Als Mediator sollten Sie auf die Einhaltung nachfolgender Regeln hinwirken:

- Versuchen Sie, die andere Seite zu verstehen, wenn diese emotional reagiert, auch wenn diese Sie missverstanden hat;
- Seien Sie ehrlich und vertrauenswürdig, auch wenn die anderen versuchen, Sie zu täuschen;
- Vermeiden Sie unnötige Taktiken, auch wenn die anderen solche benutzen.

Teil 3 Aufgaben des Mediators

Deeskalationstechniken und Methoden in der Verhandlung

Regeln zur Vermeidung von Eskalation und Abbruch der Verhandlung

- Seien Sie offen für Überzeugungsversuche der anderen und versuchen Sie selbst, die anderen zu überzeugen;
- Nehmen Sie die andere Seite ernst und seien Sie offen, von ihr etwas zu lernen, auch wenn diese Ihre Einlassungen abqualifizieren;
- Nehmen Sie auch das Problem in Angriff und greifen Sie die Menschen nicht an. Jeder Angriff auf der Gegenseite führt zu einer Abwertung der Vorschläge und Argumente.

Teil 3 Aufgaben des Mediators

Deeskalationstechniken und Methoden in der Verhandlung

Regeln zur Vermeidung von Eskalation und Abbruch der Verhandlung

- Demonstrieren Sie echtes Interesse an einer Problemlösung: Äußern Sie Bereitschaft die Vorschläge zu überdenken, wenn eine Möglichkeit gesehen wird eine Brücke zwischen den Anliegen der Parteien zu finden;
- Reflektieren Sie alle Aspekte Ihrer eigenen Interessen und Anliegen, wenn diese für die andere Partei zu unakzeptablen Ansprüchen führen. Reflektieren Sie, ob diese Aspekte für Sie wirklich essentiell sind.

Teil 3 Aufgaben des Mediators

Deeskalationstechniken und Methoden in der Verhandlung

Regeln zur Vermeidung von Eskalation und Abbruch der Verhandlung

- Anerkennen und belohnen Sie die Schritte der anderen Seite zu einer Übereinkunft.

Teil 3 Aufgaben des Mediators

Deeskalation

Der Konfliktpartner muss lernen:

Regeln aus der Aggressionsforschung:

- das eigene aggressive Denken, Fühlen und Handeln sensibel wahrzunehmen und zu reflektieren;
- Gefühlsspiralen, Projektionen und Rationalisierungen zu erkennen;
- sich die gängige, aber falsche Interaktionsform bewusst zu machen, man könne durch Drohung, Widersprechen, Bloßstellen etc. den Konfliktpartner dazu bringen, seine zumindest automatisierten Verteidigungsmechanismen außer Kraft zu setzen;
- Frustrierende Erfahrungen im Konfliktgeschehen neu zu bewerten.

Teil 3 Aufgaben des Mediators

Deeskalationstechniken und Methoden in der Verhandlung

Regeln zur Vermeidung von Eskalation und Abbruch der Verhandlung

- Zusammenfassend lässt sich also sagen:

Auch Medianten müssen lernen, dem Konfliktpartner

WERTSCHÄTZUNG

entgegen zu bringen!

Teil 3 Aufgaben des Mediators

6. Umgang mit Macht in der Mediation

- Was ist Macht?
- Machtquellen
- Unausgewogene (Verhandlungs-) Machtgefälle

Teil 3 Aufgaben des Mediators

Was ist Macht?

Nach einem weitverbreiteten Verständnis des Wortes bezeichnet Macht die Fähigkeit von Individuen und Gruppen, auf das Verhalten und Denken sozialer Gruppen oder Personen – in ihrem Sinn und Interesse – einzuwirken. Es handelt sich um einen zugrundelegenden sozialen Aspekt, welcher in praktisch allen Formen des menschlichen Zusammenlebens eine Rolle spielt.

So führt das Sozialverhalten von Individuen in Gruppen und von Gruppen untereinander zum Entstehen von Sozialstrukturen, in denen sich auch unterschiedliche Machtpositionen ausdifferenzieren lassen.

Teil 3 Aufgaben des Mediators

Machtquellen:

- Hierarchiebedingte formale Macht
- Experten-Macht
- Macht durch Informationsvorsprung
- Macht durch moralische oder rechtliche Legitimation
- Numerische Macht
- Macht durch Assoziation/"Verbündete"
- Macht durch Ressourcenbeherrschung
- Verfahrensmacht
- Sanktionsmacht
- u.v.m.

Teil 3 Aufgaben des Mediators

Unausgewogene (Verhandlungs-)Machtgefälle

- „Machtmenschen“ sind mehr an der Durchsetzung ihrer Ziele interessiert als an einer konstruktiven gemeinsamen Lösung
- Sie werden ggfs. wichtige Informationen verschweigen oder manipulieren.
- Untergeordnete Gruppenmitglieder werden sich ggfs. Anpassen und ihre tatsächliche Meinung nicht von sich aus kundtun.
- Besemer:
Beste Voraussetzungen für das Gelingen einer Mediation liegen vor, wenn die Beteiligten nicht die Möglichkeit haben, aufgrund ihrer Machtposition ihre Lösungsvorschläge einseitig gegen die anderen durchzusetzen.

Teil 3 Aufgaben des Mediators

Unausgewogene (Verhandlungs-)Machtgefälle

Wie geht der Mediator mit der Macht in der Verhandlung um?

- Alexander: Der Schlüssel zum Umgang mit Macht liegt darin, sie zu dekonstruieren und transparent zu machen;
- Besemer: Erfolgreiche Verhandlung ist auch zwischen Parteien mit unterschiedlichem Machtniveau möglich, wenn das Machtungleichgewicht neutralisiert werden kann oder wenn die machtvollere Seite aus Einsicht auf die Ausübung ihrer Macht verzichten wird.

Teil 3 Aufgaben des Mediators

Unausgewogene (Verhandlungs-)Machtgefälle

- Das Machtgefälle kann vor oder während der Mediation bearbeitet werden:
 - Im Rahmen einer Vormediation
 - Konfliktberatung für die stärkere Partei sollte eine Analyse beinhalten, warum es für sie vorteilhaft oder notwendig ist, an dem Mediationsprozess teilzunehmen;
 - Kommunikative Macht wird im Rahmen der Mediation dadurch ausgeglichen, dass alle Konfliktparteien ausreichend Zeit bekommen ihr Anliegen vorzubringen und die MediatorInnen beim Ausdrücken von Fakten und Gefühlen behilflich sind, ggfs. sogar soweit, dass dem Schwächeren ein Co-Mediator ganz oder zeitweise zur Seite steht.

Teil 3 Aufgaben des Mediators

Unausgewogene (Verhandlungs-)Machtgefälle

- Das Machtgefälle kann vor oder während der Mediation bearbeitet werden:
 - Macht durch Information kann ausgeglichen werden, indem der Mediator notwendige Informationen für alle Seiten beschafft oder dafür sorgt, dass Informationen beschaffbar sind.
 - Macht durch psychologische Beeinflussung und durch Tricks können die Mediatoren durch ihr Eingreifen ausschalten oder abschwächen.
 - Spielt die mächtigere Seite ihre Macht aus, kann der Mediationsprozess unterbrochen und in Einzelgesprächen die machtvolle Partei auf die Vor- und Nachteile ihres Verhaltens hingewiesen werden.
 - Schwächere Partei kann Mediation abbrechen; ihr steht es nun frei, eine Mediation oder eine Konfliktberatung untereinander zu vereinbaren und so zu einer Stärkung der eigenen Partei zu gelangen.

Teil 3 Aufgaben des Mediators

Unausgewogene (Verhandlungs-)Machtgefälle

- Frage:

Sind Sie als MediatorInnen bei oder auch nach diesen Interventionen noch neutral oder unparteiisch?

Liegt eine zulässige Parteinahme für die schwächere Partei vor, wenn sie auf diese Weise unterstützt wird?

Teil 4 Gesprächsführung, Kommunikationstechniken

Inhalt

Gesprächsführung

1. Grundmerkmale der Kommunikation
2. Das Sender-Empfänger-Modell
3. Die vier Seiten einer Nachricht - Feedbackregeln
4. Ich-Du-Botschaften
5. Aktives Zuhören
6. Gesprächstypologie
7. Die vier „Verständlichmacher“
8. Phasenmodell zur Gesprächsführung
9. Gesprächsverlauf
10. Vier Schwierigkeiten ein gutes Gespräch zu führen
11. Die vier Maximen einer gelingenden Gesprächsführung
12. Die 12 Kommunikationssperren nach Thomas Gordon
13. Erkennen von Kommunikationsstörungen
14. Kommunikationskiller
15. Umgang mit Emotionen in schwierigen Gesprächen
16. Regeln für konstruktive Kommunikation
17. Tipps für erfolgreiche Kommunikation
18. Zeichen für nicht gelungene Kommunikation/Interventionsvorschläge
19. Informationsgewinn durch Fragen

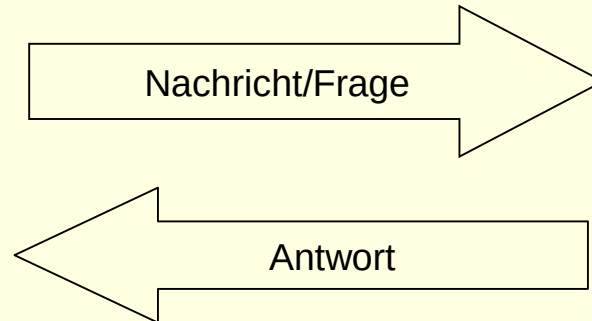
Teil 4 Gesprächsführung

1. Grundmerkmale der Kommunikation (anlehnend an Modell Watzlawick)

- Man kann nicht „nicht“ kommunizieren.
- Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und Beziehungsaspekt derart, dass letzterer den ersten bestimmt und daher eine Metakommunikation ist.
- Jede Kommunikation findet mindestens auf zwei Ebenen statt: Auf der Sachebene und der Beziehungsebene.
- Kommunikation ist immer auch nicht-sprachlich.
- A (Sender einer Botschaft) trägt die Verantwortung für die Information.
- „Wahr“ ist, was B (Empfänger der Botschaft) versteht.
- Eigenes Verhalten ist meistens Reaktion auf Verhalten des anderen.

Teil 4 Gesprächsführung

2. Das Sender-Empfängermodell



„Wie spät ist es?“

„Gleich halb vier“

„Heute haben wir viel geschafft“ „Ja, so viel wie schon lange nicht mehr!“

„Schönes Wetter heute“ „Ja, in der Tat, sehr warm für diese Zeit“.

„Wie spät haben wir es?“ „Ich beeil mich ja schon, bin gleich fertig!“

Teil 4 Gesprächsführung

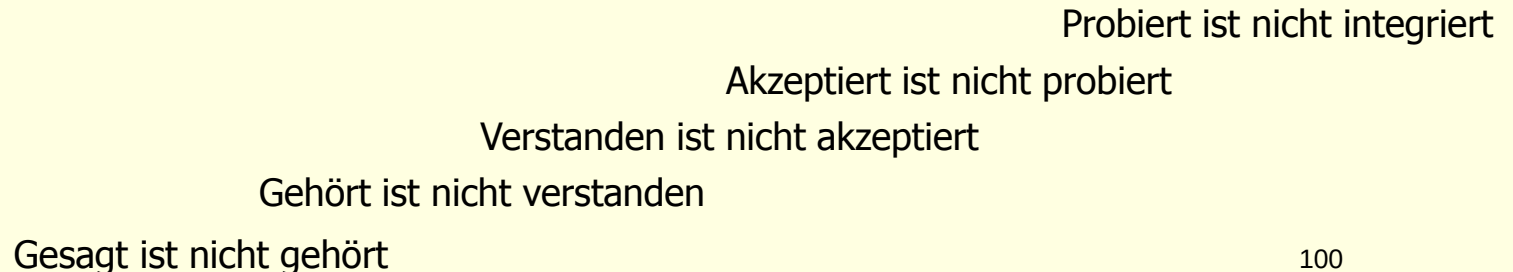
2. Das Sender-Empfängermodell

- Jede Botschaft ist subjektiv.
- Jede Botschaft wird selektiv wahrgenommen.
- Kommunikation läuft im Kopf ab.

Das Treppenmodell nach Lorenz:

Bis eine Information in das Modell eines Empfängers integriert ist, durchläuft sie eine Reihe von Filtern, die zu Missverständnissen, Irritationen oder gar Widerständen führen kann, von denen der Sender zunächst nicht ohne weiteres etwas mitbekommt.

Missverständnisse, Irritationen, Widerstände



Teil 4 Gesprächsführung

3. Die vier Seiten einer Nachricht (Modell Schulz von Thun)

Beispiel: (Freitag-Nachmittag, heute Fristablauf)

Anwalt: „Es ist halb zwei“.

Nachricht aus der Sicht des Senders

- Sache
- Selbstoffenbarung
- Beziehung
- Appell

Teil 4 Gesprächsführung

3. Die vier Seiten einer Nachricht (nach Schulz v. Thun)

1. Sachinhalt

Der Sachinhalt bezieht sich auf die sachliche Seite einer Nachricht. Es ist eine „ungefärbte“ Information etwa über einen Zustand oder einen Sachverhalt.

2. Selbstoffenbarung

Jede Nachricht enthält aber auch Informationen über die Person und Persönlichkeit des Senders. Es kann dabei um eine beabsichtigte Selbstdarstellung gehen oder um eine unfreiwillige Selbstenthüllung.

3. Beziehung

Jede Nachricht gibt auch etwas über die Beziehung zwischen Sender und Empfänger preis. Der Sender sagt implizit wie er den Empfänger (so sehe ich Dich) und wie er die wechselseitige Beziehung (so stehen wir zueinander) sieht. Das kann positiv oder negativ sein. Die Beziehung drückt sich in der Regel in der gewählten Formulierung, im Tonfall, der Lautstärke, der Mimik und der Gestik aus.

4. Appell

Fast alle Nachrichten wollen auch etwas auslösen, also den Empfänger beeinflussen, bestimmte Dinge zu tun oder zu unterlassen, in bestimmter Weise zu denken oder zu fühlen. Geschieht das nicht offen, kann es sich um Manipulation handeln.

Teil 4 Gesprächsführung

3. Die vier Seiten einer Nachricht

Sache →

Die Uhrzeit 13.30 Uhr

Selbstoffenbarung →

Ich hab`s eilig! Ich denke mit!

Beziehung →

Wir sind ein gutes Team! Ohne meine Hilfe würden wir die Frist versäumen.

Appell →

Schneller!

Teil 4 Gesprächsführung

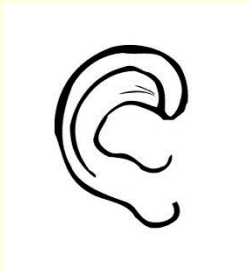
3. Die vier Seiten einer Nachricht (Empfängerhorizont)



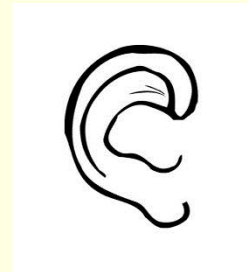
Sachohr



Appellohr



Selbstoffenbarungsohr



Beziehungsohr

Teil 4 Gesprächsführung

3. Die vier Seiten einer Nachricht

Nachricht aus der Sicht des Empfängers

- Sachohr – Mit unserem Sachohr hören wir bei einer Nachricht, was die sachliche Information ist.
- Appellohr – Mit unserem Appellohr hören wir, was der andere von mir möchte.
- Selbstoffenbarungsohr – Mit unserem Selbstoffenbarungsohr hören wir bei einer Nachricht, was der andere über sich selbst aussagt.
- Beziehungsohr – Mit unserem Beziehungsohr hören wir bei einer Nachricht, wie der andere zu mir steht und was er von mir hält.

Teil 4 Gesprächsführung

3. Die vier Seiten einer Nachricht

Sachohr → Die Uhrzeit 13.30 Uhr

Appellohr → Ich soll fertig werden.

Selbstoffenbarungsohr → Er hat es eilig!

Beziehungsohr → Wir sind ein gutes Team! Ich bin zu langsam.

Teil 4 Gesprächsführung

3. Die vier Seiten einer Nachricht

Problem:

Einseitige Hörgewohnheiten

Einseitiges Hören mit dem Sachohr

- filtert nur die sachliche Seite der Nachricht heraus
- unterdrückt die Beziehungsseite
- drückt Konflikte durch Scheingefechte aus

Einseitiges Hören mit dem Appellohr

- will es immer allen recht machen
- hört ständig Aufforderungen

Einseitiges Hören mit dem Selbstoffenbarungsohr

- hört immer auch Selbstoffenbarung des Senders heraus
- relativiert die Beziehungsseite
- gibt das Problem oft an den Sender zurück

Einseitiges Hören mit dem Beziehungsohr

- hört aus sachlich gemeinten Äußerungen sofort Beziehungsproblematik heraus

Teil 4 Gesprächsführung

3. Die vier Seiten einer Nachricht

Beispiel

Frage des Chefs: „es ist halb zwei.“

Mögliche Antworten von Frau Lorenz:

1. Ja, ich weiß.
2. Ist erledigt. Sonst noch was?
3. Natürlich habe ich das gemacht. Denken Sie, ich vergesse an die Frist?
4. Habe ich gemacht. Aber ich habe soviel am Hals, dass nächstes Mal früher diktiert werden sollte.

Teil 4 Gesprächsführung

3. Die vier Seiten einer Nachricht

Der Chef könnte auf die jeweilige Reaktion von Frau Lorenz wie folgt erwidern, um die Kommunikation bewusster zu machen und um Störungen vorbeugen:

Zu Antwort 1 - Und...Sie denken an den Fristablauf...

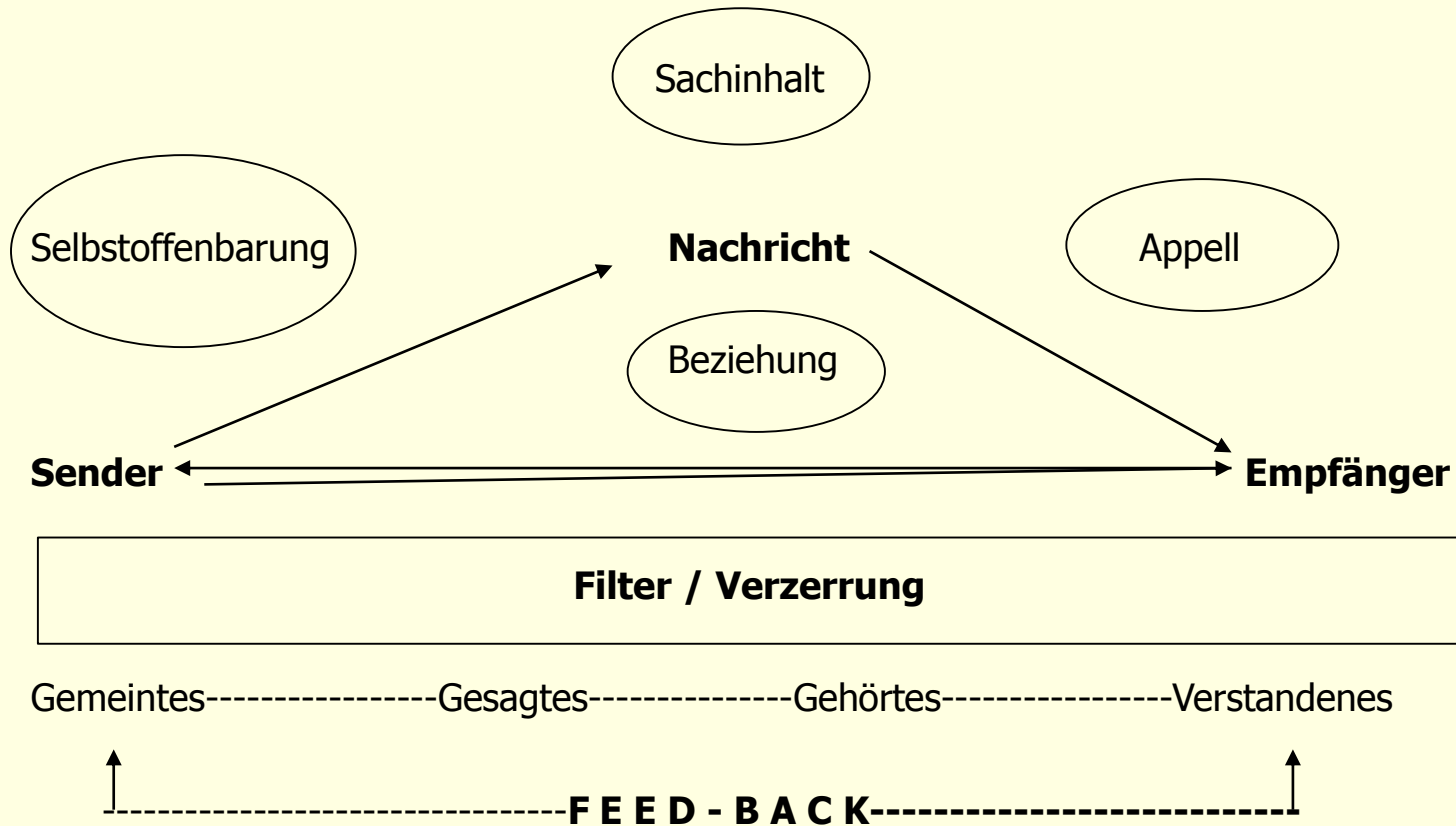
Zu Antwort 2 - Sie wissen, ich schätze Ihre Arbeit. Ich höre aus Ihren Äußerungen heraus dass Sie dazu neigen, sich selbst zuviel zuzumuten.

Zu Antwort 3 - Ich wollte nur sicher sein, dass Sie dies erledigt haben. Sie wissen, wie wichtig der Fristablauf heute ist. Gebe ich Ihnen das Gefühl, dass ich Sie für unzuverlässig halte?

Zu Antwort 4 - Vielen Dank. Ich habe den Eindruck, dass Sie sich von mir überfordert fühlen. Wenn das so ist, wäre ich Ihnen dankbar, mir zu helfen, das zu vermeiden.

Teil 4 Gesprächsführung

3. Die vier Seiten einer Nachricht



Teil 4 Gesprächsführung

Feedback

Was ist das?

Anderen etwas darüber zu sagen,
wie ich sie sehe und
zu lernen,
wie Andere mich sehen

Allgemeine Ziele:

- einen Anderen darauf aufmerksam machen, wie ich sein Verhalten erlebe und was es für mich bedeutet (positiv und negativ),
- einen Anderen über meine Bedürfnisse und Sichtweise informieren, damit er weiß, worauf er besser Rücksicht nehmen könnte,
- den Anderen darüber informieren, welche Veränderungen in seinem Verhalten mir gegenüber die Zusammenarbeit mit ihm erleichtern würde.

Teil 4 Gesprächsführung

Regeln für das Geben von Feedback:

- Bleibe möglichst beschreibend und nicht wertend.
- Sei konkret (auf begrenztes Verhalten bezogen, nicht auf die ganze Person).
- Gib brauchbares Feedback, also auf Dinge, die der Andere auch verändern kann.

Teil 4 Gesprächsführung

Regeln für das Geben von Feedback:

- Fordere keine Änderungen ein, der Andere muss selbst entscheiden (Rückmeldung als Angebot).
- Sei rechtzeitig und zeitnah.
- Spreche nicht zuviel an, der andere muss verarbeiten und annehmen können.
- Sei nicht nur negativ, beziehe Stärken ein.
-

Teil 4 Gesprächsführung

Regeln für das Nehmen von Feedback:

- Lasse den Anderen ausreden.
- Rechtfertige oder verteidige Dich nicht, sondern versuche erst mal den Anderen zu verstehen.
- Sei dankbar für das Feedback, auch wenn es nicht in der für Dich richtigen Form gegeben wurde.

Teil 4 Gesprächsführung

4. Ich-Du-Botschaften

Du-Botschaften

- wirken oft vorwurfsvoll
- lösen Verteidigungsstrategien aus
- sind oft verletzend
- verhindern einen konstruktiven Dialog

Ich-Botschaften

- sind nicht wertend
- führen nicht zum Gesichtsverlust
- beinhalten die Chance für Veränderungen
- fördern den Dialog

Teil 4 Gesprächsführung

4. Typische Elemente einer Ich-Botschaft

Beobachten:

- Bezug nehmen auf das Verhalten (nicht bewertend)
- „Ich merke, Sie langweilen sich bei meiner Vorlesung über Mediation.“

Gefühl:

- Konkrete Auswirkung des Verhaltens beschreiben. Wie wirkt sich das bei mir aus? Evtl. auch Interpretation des Verhaltens.
- „Ich bedauere dies, weil ich Ihnen die Grundgedanken der Mediation näher bringen wollte.“

Effekt:

- Gefühle werden ausgedrückt bzw. die Betroffenheit gezeigt.
- „Ich bin auch enttäuscht, was hätte ich anders machen sollen?“

Teil 4 Gesprächsführung

4. Warum Ich-Botschaften?

Durch das Ansprechen einer Störung signalisiere ich persönliches Interesse.

Es wird auf persönliches Verhalten Bezug genommen und nicht bewertet.

Die Beziehung wird nicht verletzt, indem lediglich das konkrete Verhalten und seine Auswirkungen bei mir beschrieben werden.

Es wächst die Bereitschaft, sich zu verändern, weil Gefühle ausgedrückt werden, die Betroffenheit auslösen.

Du-Botschaften (Du hast) wirken eher als Vorwürfe, lösen Verteidigungs- oder Entschuldigungsstrategien aus und sind oft auch verletzend.

Ich-Botschaften lassen dem Empfänger eigenen Raum zur Decodierung und Interpretation. So verliert er nicht sein Gesicht und kann lernen.

Raum zur Diskussion und Decodierung wird gegeben

Teil 4 Gesprächsführung

5. Aktives Zuhören

5.1. Drei grundlegende Axiome

Wesentliche Elemente nach Rogers sind folgende drei grundlegende Axiome, die er auch für die nondirektive Gesprächsführung im therapeutischen Rahmen postuliert hat:

- Empathische und offene Grundhaltung
- Authentisches und kongruentes Auftreten
- Akzeptanz und bedingungslose positive Beachtung der anderen Person.

Teil 4 Gesprächsführung

5. Aktives Zuhören

5.2. Unterstützung des Verstehens

Nach Rogers wird das Verstehen des Sprechers weiterhin wie folgt unterstützt:

- sich auf das Gegenüber einlassen, konzentrieren und dies durch die eigene Körperhaltung ausdrücken
- mit der eigenen Meinung zurückhaltend umgehen
- Nachfragen bei Unklarheiten
- Zuhören heißt nicht gutheißen
- Pausen aushalten, sie können ein Zeichen sein für Unklarheiten, Angst oder Ratlosigkeit
- auf eigene Gefühle achten
- die Gefühle des Partners erkennen und ansprechen
- bestätigende kurze Äußerungen
- Geduld haben und den Sprecher nicht unterbrechen, ausreden lassen
- Blickkontakt halten
- sich durch Vorwürfe und Kritik nicht aus der Ruhe bringen lassen
- Empathie ausüben und sich innerlich in die Situation des Sprechers versetzen.¹¹⁹

Teil 4 Gesprächsführung

5. Aktives Zuhören

5.3. Reflektionsstufen beim Aktiven Zuhören

Reflektieren Stufe A

Der wesentliche Inhalt der Partneraussage wird mit eigenen Worten wiedergegeben.

Reflektieren Stufe B

Das Befinden, der emotionale Zustand des Partners wird reflektierend angesprochen, um ihm die Gelegenheit zu geben, sich dazu zu äußern. Mögliche Ursachen werden so benannt, dass kein bloßstellender Angriff erfolgt, z.B. „Mein Vorschlag macht Sie ärgerlich ...“, „Du bist traurig, wenn du nur daran denkst...“.

Reflektieren Stufe C (vorsichtig handhaben)

Die Gedanken des Partners werden weiterentwickelt. Unausgesprochenes, das hinter den Gedanken stehen könnte, wird reflektiert.

Teil 4 Gesprächsführung

5. Aktives Zuhören

5.4. Funktionen des Reflektierens

- Orientieren an den Interessen des Partners, an seiner Sichtweise (auf das Sachproblem und auf die Beziehung) sowie an seinem Befinden
- dem Partner in seinen Überlegungen weiterhelfen
- Missverständnisse auf der Sachebene reduzieren (Korrekturmöglichkeit)
- Störungen auf der Beziehungsebene abbauen
- Zeitgewinn für die eigene Argumentationsfindung (Affekthandlungen vermeiden, eigene Strategie überdenken)
- Gewinnen neuer Informationen, ohne direkt zu fragen
- Reduzieren des Informationsgehaltes auf das Wesentliche
- Zusammenfassung von Monologen
- wesentliche Ergebnisse zusammenfassen (abschließen)

Teil 4 Gesprächsführung

5. Aktives Zuhören

5.5. Gefahren

Übergehen

Aus eigener Sicht urteilen, ohne genau zuzuhören.

Verständnis vortäuschen

Scheinbares oder widersprüchliches Eingehen auf den Partner,
Floskeln wie: „Ich verstehe Ihr Problem, aber ...“

Verzerren

Die Meinung, die Sichtweise oder die Interessen des Partners werden verzerrt wiedergegeben.

Ausfragen

Die Absicht des Fragenden bleibt verdeckt (Fangfragen: „Was haben Sie denn am Wochenende vor?“) oder die Antwortrichtung wird vorgegeben (Suggestivfragen: „Sie haben doch bestimmt am Wochenende Zeit?“).

Teil 4 Gesprächsführung

5. Aktives Zuhören

5.6. Metakommunikation

Es wird über den Gesprächsverlauf reflektiert (Gespräch über das Gespräch),
z.B. „Wir reden jetzt aneinander vorbei.“, „Unser Gespräch dreht sich ständig im Kreis.“,
„Ich habe den Eindruck, dass wir im Moment viel zu betroffen sind, um nach einer sachlichen
Lösung zu suchen.“

Teil 4 Gesprächsführung

6. GESPRÄCHSTYPOLOGIE

Anmerkung: Die unterschiedlichen Gesprächssituationen sind idealtypische Unterscheidungen; im Alltag sind sie in der Regel als „Mischformen“ anzutreffen.

Gesprächstyp	Gegenstand	Ziel
Konflikt-(Verhandlungs-) gespräch	Unterschiedliche sich z.T. widersprechende Interessen und Bedürfnisse von A u. B	Suche nach deren Vereinbarkeit, ob Kompromiss möglich ist
Sach-(Problem-) gespräch	Die Lösung der „Sache“ ist A und B unbekannt oder durch unterschiedliche Sichtweisen zunächst nicht möglich	Suche einer problem- angemessenen und kon- sensuellen Sachlösung

Teil 4 Gesprächsführung

6. GESPRÄCHSTYPOLOGIE

Gesprächstyp	Gegenstand	Ziel
Beratungsgespräch	A hat ein Problem (sachl., intra- oder interpersonal) und sucht B`s Unterstützung und Hilfe	Problemklärung und evtl. Lösungsmöglichkeiten für A
Überzeugungsgespräch	B`s Haltungen, Motive und Handlungsressourcen, an denen A Interesse hat	deren Nutzung und Veränderung durch A – konkrete Handlungs-motivierung
Klärungsgespräch	Störung der Beziehung zwischen A und B	Klärungen von Missverständnissen (Sachebene) und/oder Verletzungen der Bedürfnisse und Interessen (Beziehungsebene)

Teil 4 Gesprächsführung

6. GESPRÄCHSTYPOLOGIE

Gesprächstyp	Gegenstand	Ziel
Informationsgespräch	Informationsbedarf oder -defizit bei A oder B	Informationsausgleich
Small talk	Unterschiedliche („vagabundierende“) Sachthemen	Beziehungspflege und -aufnahme

Teil 4 Gesprächsführung

7. Die vier „Verständlichmacher“

Einfachheit

- keine Schachtelsätze
- Nebensätze nachordnen
- bekannte Begriffe verwenden
- Fremdwörter erklären

Kürze

- Unwesentliches weglassen
- auf das Ziel konzentrieren
- keine Abschweifungen
- gedrängt darstellen

Gliederung

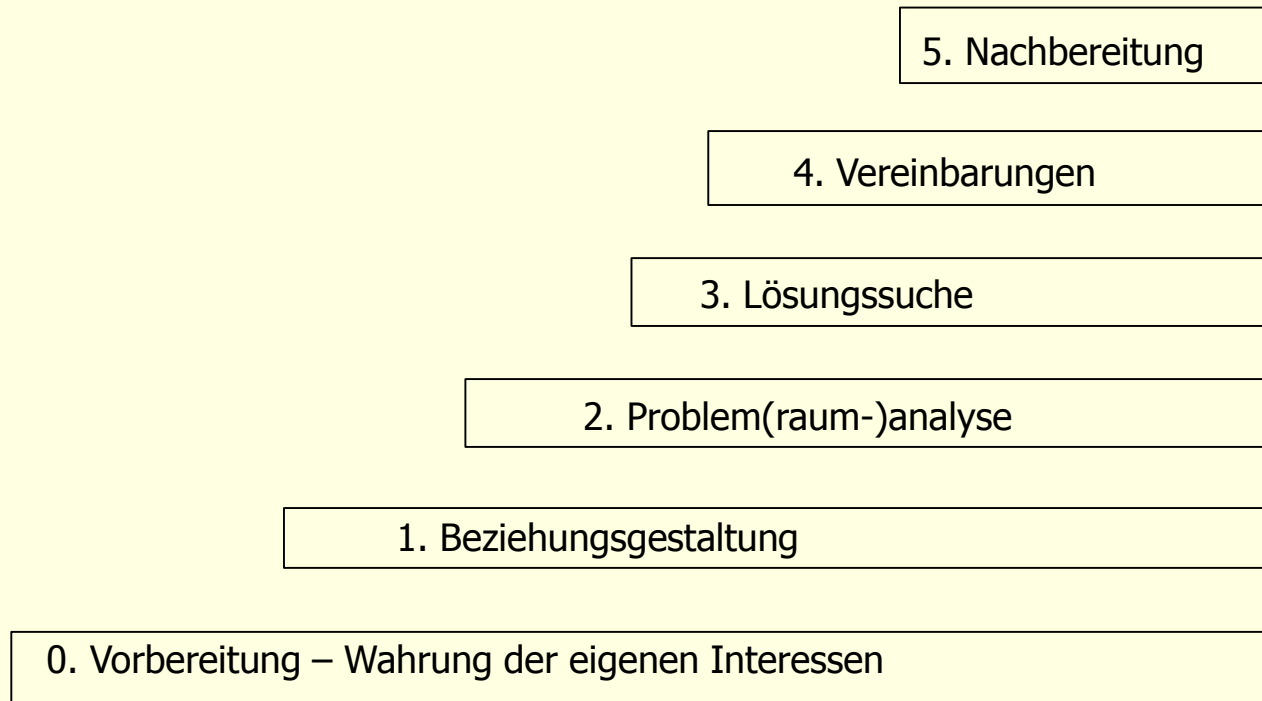
- Struktur ankündigen
- der Reihe nach vorgehen
- auf Hauptgedanken fokussieren
- zwischen den Gedanken überleiten
- Zusammenfassen

Zusätzliche Anregungen

- Beispiele oder Geschichten
- Metaphern
- persönliche Anrede des Partners
- Erfahrungen des Partners einbeziehen

Teil 4 Gesprächsführung

8. Phasenmodell zur Gesprächsführung



Teil 4 Gesprächsführung

9. Gesprächsverlauf

9.0. Vorbereitungsphase: Was will ich im Gespräch erreichen?

- Klarwerden über eigenes Gesprächsanliegen
- Hypothesen über Anliegen der Partner
- Vorüberlegungen zur Gesprächsgestaltung

Teil 4 Gesprächsführung

9. Gesprächsverlauf

9.1. Kontaktphase/Beziehungsgestaltung: Wie ist das Gespräch gestaltet?

- Herstellen und Aufrechterhalten einer dem Gesprächsanliegen angemessenen Beziehung („Gesprächsklima“)
- Orientierung am Partner als Person

Teil 4 Gesprächsführung

9. Gesprächsverlauf

9.2. Orientierungsphase/Problem(raum)analyse: Was ist das (gemeinsame) Problem?

- Präzisierung des Problems
- wechselseitige Orientierung an den Interessen und Sichtweisen der Partner
- Analysieren, welche (Teil-)Probleme zu bearbeiten sind
- Welche Gemeinsamkeiten und Interessenswidersprüche gibt es

Teil 4 Gesprächsführung

9. Gesprächsverlauf

9.3. Bearbeitungsphase/Problembearbeitung: Welche möglichen Lösungen gibt es?

- Lösungsalternativen gemeinsam suchen und bewerten
- mögliche Lösungen des Problems erarbeiten, die für die Partner akzeptabel sind
- Vor- und Nachteile der möglichen Lösungen abwägen

Teil 4 Gesprächsführung

9. Gesprächsverlauf

9.4. Vereinbarungsphase: Was ist zu tun?

- Entscheidung für eine machbare Lösung, die die Interessen und Sichtweisen der Partner berücksichtigt
- Festhalten des Gesprächsergebnisses
- Überprüfen, was im Gespräch erreicht werden konnte und was nicht
- Vereinbarung der nächsten Schritte

Teil 4 Gesprächsführung

9. Gesprächsverlauf

9.5. Nachbereitungsphase: Was habe ich erreicht?

- Überprüfen, ob und inwieweit eigene Anliegen auf der Sach- und Beziehungsebene im Gespräch realisiert werden konnten
- Fixieren von Ergebnissen, Schritte zur Umsetzung einleiten
- Ggf. weitere Gespräche vorbereiten

Teil 4 Gesprächsführung

9. Gesprächsverlauf

9.6. Korrekturen des Phasenmodells

Diese Gesprächsphasen sind nicht starr voneinander abgegrenzt.

Sie werden als Funktionen über das Gespräch hinweg realisiert und überprüft.

Korrekturen werden notwendig, wenn:

- mir meine Ziele unklar sind oder werden (0)
- die Beziehung zwischen den Partnern gestört ist (1)
- eine ungenügende Orientierung im Problem besteht (2)
- die Problembearbeitung/Lösung für einen der Partner nicht annehmbar ist (3,4)
- unklare, unverbindliche Vereinbarungen getroffen werden (4)
- ich mit dem Ergebnis unzufrieden bin (4, 5).

Teil 4 Gesprächsführung

10. Vier Schwierigkeiten, ein gutes Gespräch zu führen

Unklarheit

Es ist nicht klar,
worum es geht

Missverständnis

Man redet aneinander
vorbei



Ineffizienz

Man dreht sich im
Kreis und kommt
zu keinem
Ergebnis

Eskalation

Die Spannungen nehmen zu.
Die Situation eskaliert.

Teil 4 Gesprächsführung

11. Die vier Maximen einer gelingenden Gesprächsführung

Die Maximen einer gelingenden Gesprächsführung verweisen auf die vier zentralen Schwierigkeiten, die im Alltag einer gelingenden Gesprächsführung im Wege stehen; sie gehen zudem auf unterschiedliche theoretische bzw. konzeptuelle Quellen zurück.

1. Maxime: Kläre Dich und sei klar! Man kann nur so klar im Gespräch sein, wie man sich selbst klar und verständlich ist.	2. Maxime: Dezentriere Dich! Die Bedeutung eines Textes ist immer interpretationsoffen, perspektiven- und kontextabhängig - Kommunikation ist zirkulär und Bedeutung wird interaktiv hergestellt; dies kann zu kommunikativen Paradoxien führen (Kommunikationstheorie, WATZLAWICK, Systemtheorie)
--	---

Teil 4 Gesprächsführung

11. Die vier Maximen einer gelingenden Gesprächsführung

3. Maxime: Gestalte Gespräche effizient und effektiv! Sprechen ist Handeln und Ordnen des Tuns; es ist zielbezogen und verbraucht Zeit und Energie. - Effektives, ressourcenschonendes und zielbezogenes Sprechen und Reden unterliegen der Logik rationalen Handelns (Problemlösungstheorie). - Das erfordert mit einem optimalen Einsatz an Ressourcen den höchsten Effekt zu erzielen.	4. Maxime: Sei konflikt- und konsensfähig! Gespräche sind die einzige Möglichkeit, dass Konfliktparteien ihre Konflikte/Interessenswidersprüche selbst lösen. Eine integrative Lösung ist immer besser als keine oder die eines Dritten. - „Gespräche führen heißt, davon auszugehen, dass der andere Recht haben könnte ...“ (H.G.Gadameer), aber auch den Dissens ertragen und aushalten zu können. - Das bedeutet, das Gespräch als riskante Chance zu nutzen (Konfliktmanagement); dem stehen oft Machtgefälle und -ansprüche, Misstrauen und falscher Stolz entgegen.
---	--

Teil 4 Gesprächsführung

12. Die 12 Kommunikations-Sperren nach Thomas Gordon

Eine Kommunikationssperre ist nach Thomas Gordon eine Art der Kommunikation, die den Wunsch oder die Absicht ausdrückt, den Kommunikationspartner nicht zu akzeptieren, sondern ihn zu verändern.

Gordon zufolge schaffen diese zwölf Kommunikationssperren eine destruktive Gesprächssituation und können den Gesprächspartner in die Defensive treiben oder ihn zum Schweigen veranlassen.

Erfolgreiche Kommunikation setzt voraus, Kommunikationssperren zu erkennen und zu vermeiden.

Teil 4 Gesprächsführung

12. Die 12 Kommunikations-Sperren nach Thomas Gordon

1. **Befehle, anordnen, auffordern**

- Sie müssen das tun!
- Sie können das nicht tun!
- Ich erwarte von Ihnen, dass Sie dies tun!
- Hören Sie auf damit!
- Gehen Sie sich bei ihr entschuldigen!

2. **Warnen, mahnen, drohen**

- Sie hätten besser dies oder das gesagt...!
- Wenn Sie das nicht getan hätten, wäre...!
- Das hätten Sie besser unterlassen!
- Ich warne Sie, wenn Sie dies tun...!

3. **Moralisieren, predigen, beschwören**

- Sie sollten das tun!
- Das sollten Sie versuchen!
- Sie sind verpflichtet, es zu tun!
- Sie sind gezwungen, es zu tun!
- Ich wünsche, dass Sie es tun!
- Ich bitte Sie, es zu tun!

Teil 4 Gesprächsführung

12. Die 12 Kommunikations-Sperren nach Thomas Gordon

4. **Beraten, Vorschläge machen, Lösungen liefern**

- Nach meiner Auffassung sollten Sie dies oder das tun...!
- Wenn Sie mich fragen ... es wäre am besten für Sie, wenn Sie...!
- Warum versuchen Sie es nicht mal auf andere Art?
- Die beste Lösung ist...!

5. **Durch Logik überzeugen, Vorträge halten, Gründe anführen**

- Sind Sie sich darüber im Klaren, dass...?
- Die Tatsachen sprechen dafür, dass...!
- Lassen Sie mich die Fakten darlegen!
- So wäre es richtig!
- Die Erfahrung sagt uns, dass...!

6. **Urteilen, kritisieren, widersprechen, Vorwürfe machen**

- Sie handeln töricht!
- Sie sind auf dem falschen Weg!
- Sie haben es falsch gemacht!
- Sie haben Unrecht!
- Wie dumm von Ihnen, so etwas zu sagen!

Teil 4 Gesprächsführung

12. Die 12 Kommunikations-Sperren nach Thomas Gordon

7. Schmeicheln, ironisierend loben

- In der Regel haben Sie ein sicheres Urteil!
- Sie sind ein intelligenter Mensch!
- Sie haben große Fähigkeiten!
- Sie haben enorme Fortschritte gemacht!
- Bisher haben Sie es immer geschafft!

8. Beschimpfen, lächerlich machen, beschämen

- Sie arbeiten nachlässig!
- Sie können keinen klaren Gedanken fassen!
- Sie reden, als hörten Sie das erste Mal von der Sache!
- Sie stellen sich wirklich töricht an!

9. Interpretieren, analysieren, diagnostizieren

- Das sagen Sie, weil Sie ärgerlich sind!
- Sie sind eifersüchtig!
- Was Sie wirklich brauchen, ist...!
- Sie haben Autoritätsprobleme!
- Sie wollen Eindruck schinden!
- Sie sind ein bisschen paranoid!

Teil 4 Gesprächsführung

12. Die 12 Kommunikations-Sperren nach Thomas Gordon

10. Beruhigen, Sympathie äußern, trösten, aufrichten

- Morgen werden Sie anders darüber denken!
- Es wird schon besser werden!
- Die Dinge sehen immer schlimmer aus, als sie sind!
- Auf Regen folgt Sonnenschein!
- Nehmen Sie sich das doch nicht so zu Herzen!
- So schlimm ist es doch gar nicht!

11. Forschen, fragen, verhören

- Warum haben Sie das getan?
- Wie lange sind Sie schon dieser Auffassung?
- Was haben Sie getan, um eine Lösung zu finden?
- Haben Sie es mit irgendjemandem besprochen?
- Wann sind Sie sich dieser Einstellung bewusst geworden?
- Wer hat Sie beeinflusst?

12. Ablenken, ausweichen, Zeit schinden

- Das hat doch auch sein Gutes!
- Kommen Sie erst mal wieder zu sich, bevor Sie sich darüber Gedanken machen!
- Lassen Sie uns zum Essen gehen und es vergessen!
- Das erinnert mich an die Zeit, als...!

Teil 4 Gesprächsführung

13. Erkennen von Kommunikationsstörungen

- Wenn Sie in einer Verhandlung das Gefühl haben, dass Ihr Verhandlungspartner anders reagiert hat, als Sie gedacht haben, dann haben Sie eine Störung auf der Beziehungsebene!

Beispiele:

- Verdeckte Botschaften:
„Wenn Sie auch nur ein bisschen nachgedacht hätten, hätten Sie gemerkt, dass Ihr Einwand nichts mit meinen Ausführungen zu tun hat.“
- Voreingenommenheiten:
„Das ist ja mal wieder typisch, jetzt wirfst Du mir auch noch vor"
- Eindruck schinden:
„Es tut mir leid, dass Sie warten mussten, aber ich musste zunächst mit Herrn Generaldirektor/Abteilungsleiter/Bürgermeister X telefonieren..."
- Oberhandtechniken
Gegnerische Partei soll manipuliert werden, z.B. durch „Killerphrasen“:
„Aber, werter Kollege, wir wissen doch alle, dass es noch nie etwas gebracht hat, das örtliche Gewerbe in irgendeine Form der Kooperation einzubeziehen“ oder „Das haben wir doch alles schon ausprobiert, das nutzt alles nichts.“

Teil 4 Gesprächsführung

14. „Kommunikationskiller“

- Vermeidung, Verweigerung von Kommunikation: demonstratives Desinteresse, unvermittelt ein anderes Thema anschneiden
- Ablehnung des Gesprächsgegenstandes: „Schon wieder diese Geschichte.“ oder „Das hatten wir doch schon erledigt! Oder?“
- Die Glaubwürdigkeit der Aussagen angreifen: „Sie sollten die Fakten mal zur Kenntnis nehmen.“ oder „Das widerspricht diametral Ihrer Behauptung von gestern.“
- Die Kompetenz des Gesprächspartners infrage stellen: „Glauben Sie, das beurteilen zu können?“ oder „Jeder Experte sagt Ihnen doch...“.

Teil 4 Gesprächsführung

14. „Kommunikationskiller“ (Fortsetzung)

- Die Zuständigkeit des Gesprächspartners bezweifeln: „Das ist meine Angelegenheit.“ oder „Was haben Sie sich da einzumischen?“
- Unlautere Motive oder negative Eigenschaften unterstellen: „Das ist doch wieder typisch: Dir geht es immer nur um Dich!“ oder „Sie wollen doch keine Einigung, Sie blockieren doch nur!“
- Die Legitimität eines Anspruchs angreifen: „Das ist auch mein gutes Recht.“ oder „Das ist gängige Praxis.“ oder „Wenn jeder mit einer solchen Forderung käme...!“
- Den Gesprächspartner in Verlegenheit bringen, auch durch Themenwechsel: „Ich bin ja nicht der einzige, mit dem Sie in Streit liegen...“ oder „Es ist ja bekannt, dass sich die Pannen in Ihrer Abteilung häufen.“

Teil 4 Gesprächsführung

15. Emotionen in der Verhandlung

Was sind Emotionen?

- Gefühle sind fester Bestandteil des tatsächlichen Verhandlungsgeschehens – im Sinne ihrer negativen und positiven Ausprägung. In der Auseinandersetzung sind sie zunächst Ausdruck der Bedeutung von Wirklichkeit oder Möglichkeit in einer und für eine Partei (Breidenbach, Mediation 1. Auflage, 1995, S. 48).
- Emotionen sind irrationale Reaktionen, die einer sachlichen Bewertung und Bewältigung einer Situation im Wege stehen. Zudem werden Emotionen als Widerfahrnisse gesehen, die der Mensch passiv „erleidet“, d.h. die ohne sein Zutun entstehen und der bewussten Steuerung mehr oder weniger entzogen sind. Beide Überzeugungen begründen die abwertende Haltung gegen die Äußerung von Emotionen in der Mediation (Zitat aus Montada/Kals, Mediation, 2. Auflage, S. 146).

Teil 4 Gesprächsführung

15. Emotionen in der Verhandlung

Emotionen sind wichtig:

- Jeder Emotion liegen spezifische „Erkenntnisse“ des Menschen über die Anlasssituation und über die eigenen Handlungsmöglichkeiten oder –beschränkungen zugrunde.
Diese Erkenntnisse müssen nicht zutreffen und sind subjektiv. Sie werden aber in intensiven Emotionen als gewiss genommen.
Emotionsanalyse ist durchzuführen!

Teil 4 Gesprächsführung

15. Emotionen in der Verhandlung

Können Emotionen aus dem Verhandlungsprozess eliminiert werden?

- Zwar können intensive Emotionen, wie Hass, Panik, Wut, Eifersucht, Liebe eine sachliche Bewertung der Situation der eigenen Interessen und der eigenen Handlungsoptionen erschweren,

aber

- Emotionen haben allerdings durchaus eine Rationalität in dem Sinne, dass sie zwei Einschätzungen zulassen:
 - (1) Sie bedeuten, dass die Anlasssituation für die Person wichtig ist.
 - (2) Sie spezifizieren, inwiefern die Anlasssituation wichtig ist, und ob und wie die Person reagieren könnte.

Teil 4 Gesprächsführung

15. Emotionen in der Verhandlung

Können Emotionen gesteuert werden?

- Menschen haben die Möglichkeit ihre Emotionen zu steuern, z.B. durch:
 - überdenken, ob die durch den Anlass betroffenen Anliegen wirklich so wichtig sind;
 - überprüfen, ob die subjektiven Erkenntnisse über die Anlassssituation den Tatsachen entsprechen;
 - zumindest infrage stellen, ob ihre Vermutungen dann wirklich zutreffen;
 - sich die eigenen Beiträge zur Emotion bewusst machen;
 - ihre eigenen Handlungsmöglichkeiten in der Anlassssituation überprüfen.

Teil 4 Gesprächsführung

15. Emotionen in der Verhandlung

Konfliktträchtige Emotionen

Neid

Ängste

Empörung

Überdruß

Hass

Eifersucht

Kränkungen

Schuldgefühle

Scham

Ärger

Ungeduld

Feindseligkeit

Teil 4 Gesprächsführung

15. Emotionen in der Verhandlung

Vom Umgang mit Emotionen

Thesen:

- Emotionen können nicht ausgegrenzt werden, sondern müssen thematisiert werden;
- Emotionen bieten die Gelegenheit, die Tiefenstrukturen eines Konfliktes zu verstehen;
- Nur wenn Sie die Emotionen verstehen und das Verstehen kommunizieren, werden Sie in der Lage sein, eine gute Lösung des Konfliktes zu erreichen; wenn Ihnen die Emotionen eher lästig sind und Sie den Eindruck haben, dessen Gefühle stören eher, wird das Gespräch voraussichtlich spätestens in der Einigungsphase scheitern.

Also:

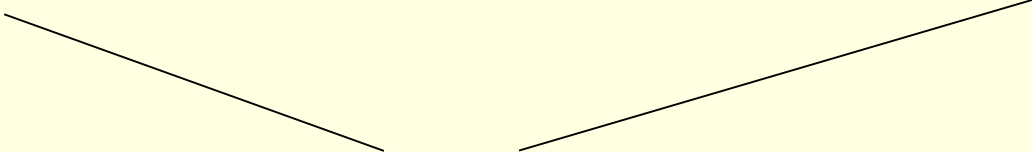
- Lassen Sie Emotionen zu und begreifen Sie die Emotionen als Chance, eine dauerhafte, den Strukturen des Konfliktes angemessene Konfliktlösung entwickeln zu können.

Teil 4 Gesprächsführung

15. Umgang mit Emotionen in schwierigen Gesprächen

Ausleben/Dominieren/Abreagieren

Verbergen/Verschweigen



Ansprechen
Befinden mitteilen

Teil 4 Gesprächsführung

15. Umgang mit Emotionen in schwierigen Gesprächen

1. Verbergen

- Das eigene Befinden wird verdeckt.
- Gesprächsinhalt und nichtsprachlicher Ausdruck stimmen nicht überein.
- Es wird so getan, als ob das eigene Interesse nicht verletzt sei.
- Die Erregung wird z.B. durch vegetative Reaktionen, Zunahme von Unruhe usw. häufig erkennbar.

Resultat:

Emotionale Spannungen (Affekte) können nicht abgebaut werden.

Teil 4 Gesprächsführung

15. Umgang mit Emotionen in schwierigen Gesprächen

2. Dominieren

- Abreagieren: Ich werde aggressiv, beschimpfe, erniedrige, bestrafe den Partner; Drohungen (wenn....., dann....)
- Angreifen: Zielgerichtete Verletzungen des Wertgefühls des Partners (z.B. nicht beachten, ironische Bemerkungen, herablassende Gesten)
- Hilflosigkeit demonstrieren und damit Druck ausüben (z.B. jammern, anklagen)

Resultat:

Abreagieren der Spannungen erfolgt zu Lasten des Partners.

Teil 4 Gesprächsführung

15. Umgang mit Emotionen in schwierigen Gesprächen

3. Befinden Mitteilen

- Das eigene Befinden/der emotionale Zustand wird situationsangemessen ausgesprochen. Der Partner erhält Gelegenheit darauf einzugehen.
- Nichtsprachlicher Ausdruck und Gesprächsinhalt stimmen überein.

Resultat:

Das Ansprechen des eigenen Befindens gibt die Möglichkeit, Störungen auf der Beziehungsebene abzubauen, auf Interessenverletzungen aufmerksam zu machen, um das Sachgespräch konstruktiv fortführen zu können.

Teil 4 Gesprächsführung

15. Umgang mit Emotionen in schwierigen Gesprächen

4. Konstruktive Zurückweisung/Abgrenzung

Dem Partner wird in annehmbarer Form deutlich gemacht, auf welcher Weise er Verursacher einer Störung, einer Verletzung ist, dass er eine Grenze überschritten hat

Resultat:

Die eigenen Interessen und Bedürfnisse werden verteidigt, der eigene Handlungsspielraum wird gewahrt bzw. zurückgewonnen, auf eine die Perspektive des Partners wahrende Weise.

Teil 4 Gesprächsführung

16. Regeln für konstruktive Kommunikation

1. Wertschätzung ausdrücken

- Interesse und emotionale Wärme zeigen.
- Den Partner akzeptieren und als Person gelten lassen.
- So entsteht Vertrauen und eine Beziehung.

2. Sich einfühlen in den Partner

- Aktives Zuhören.
- Gefühle und Wünsche verstehen.
- So fühlt sich der Partner ernst genommen.

3. Echtheit

- Stimmigkeit von eigener Einstellung und Verhalten.
- Rücksichtnahme, Achtung und Offenheit.
- Keine Vortäuschungen, d.h. auch ehrlicher Umgang mit eigenen Widersprüchen.

4. Zuhören, ohne zu werten

Der Gesprächspartner steht im Mittelpunkt (Empathie). Je mehr der Sprecher über den Zuhörer weiß, umso besser kann er die Äußerungen auf ihn abstimmen.

- Analyse des Gesprächspartners
- Sprechstil, Sprachstil
- Emotionaler Zustand
- Wissensstand beachten
- Bedingungen ansprechen

Teil 4 Gesprächsführung

16. Regeln für konstruktive Kommunikation

Aktives Zuhören, Deuten, Zuwenden, Nachfragen, Zurückhalten, Bestärken, Äußerungen mit eigenen Worten wiedergeben. In die Tiefe fragen hilft, den Gesprächspartner zu öffnen und das zu erfahren, was er wirklich sagen will.

Der Gesprächspartner sollte auf seine eigenen Formulierungen achten. Direkte Formulierungen zeigen eine einfache und eindeutige Satzstruktur. Die Information ist dadurch klar und unmissverständlich aber kann auch hart oder autoritär wirken.

Teil 4 Gesprächsführung

17. Tipps für erfolgreiche Kommunikation

1. Machen Sie sich klar, was Ihr Ziel ist und formulieren Sie Ihre Anliegen, damit sichern Sie sich Ihre Anteile am Gespräch.
2. Formulieren Sie Ich-Aussagen, damit zeigen Sie Präsenz.
3. Entscheiden Sie, wozu Sie sich äußern und wo Sie sich Kommentare ersparen wollen. Dann bekommen Sie Gewicht und sind relevant.
4. Achten Sie auf Ihre eigene Stimmigkeit: Aussage, Stimme und Körperhaltung sollten übereinstimmen.
5. Holen Sie sich Feedback hinsichtlich Ihrer Wirkung in Gesprächen.
6. Seien Sie klar, konkret und anschaulich und fordern Sie das auch von Ihrem Partner ein. In der Kürze liegt die Würze.
7. Achten Sie darauf, dass Sie positiv kommunizieren. Ein Glas kann halb voll oder halb leer sein.
8. Seien Sie zukunfts- und lösungsorientiert; hängen Sie nicht an der Vergangenheit und achten Sie darauf, dass am Ende Lösungen entstehen.
9. Zeigen Sie Interesse an Ihren Partnern, man kann von jedem lernen.

Teil 4 Gesprächsführung

17. Tipps für erfolgreiche Kommunikation

10. Akzeptieren Sie , dass es unterschiedliche und berechtigte Problemperspektiven gibt; machen Sie diese auch transparent.
11. Bringen Sie zum Ausdruck, wenn Ihnen Äußerungen vom Partner gut gefallen und Ihnen Anregungen gegeben haben.
12. Wenn Ihnen Themen sehr komplex vorkommen, betrachten Sie sie aus Ihrer persönlichen Betroffenheit und bringen Sie sich ein.
13. Haben Sie den Mut, auch abweichende Sichten zu vertreten und heiße Eisen anzupacken und ermutigen Sie andere dazu.
14. Grenzen Sie sich ab, wenn Sie sich bedrängt fühlen.
15. Akzeptieren Sie keine heimlichen Tagesordnungen, sprechen Sie diese an.
16. Achten Sie darauf, wichtige Themen zum richtigen Zeitpunkt anzusprechen.
17. Akzeptieren Sie Ihre Gefühle und die Ihrer Partner, halten Sie Bewertungen zurück.
18. Achten Sie darauf, dass jeder sein Gesicht wahren kann.
19. Verzichten Sie auf Tricks und Manipulationen, diese vergiften die Atmosphäre!

Teil 4 Gesprächsführung

18. Zeichen für nicht gelungene Kommunikation/Interventionsvorschläge

Störung	Verhalten	Interventionsvorschlag (nicht wörtlich nehmen)
Trotz	Ständiges, mürrisches Widersprechen	„Ich erlebe, dass Sie Vorschläge oder Ideen häufig ablehnen. Das entmutigt mich. Was löse ich bei Ihnen aus?“
Sturheit	Beharren auf Standpunkten	„Mein Eindruck ist, dass Ihnen Regeln und Formalien sehr wichtig sind. Das schränkt meine Phantasie ein. Was muss passieren, damit Sie sich mehr auf uns einlassen können?“
Flucht	Vorschläge, die abheben und nicht machbar sind	„Aus meiner Sicht hilft uns das nicht weiter. Haben Sie Vorschläge, wie wir konkreter und handlungsorientierter werden können?“
Verschiebung	Fehler bei anderen suchen	„Kann es sein, dass wir die Fehler eher bei anderen suchen? Welchen Anteil haben wir am Problem und was können wir tun um weiter zu kommen?“

Teil 4 Gesprächsführung

18. Zeichen für nicht gelungene Kommunikation/Interventionsvorschläge

Störung	Verhalten	Interventionsvorschlag (nicht wörtlich nehmen)
Resignation	Antriebslosigkeit und mangelnde Teilnahme	„Ich habe das Gefühl, ich habe Sie im Gespräch verloren. Was ist los und wie kann ich Sie wieder gewinnen?“
Selbstzweifel	Alle Schuld auf sich nehmen	„Bei einem so komplexen Problem gibt es immer viele Beteiligte. Wer hat aus Ihrer Sicht auch noch Aktien im Spiel?“
Regression	Albernheiten und Witzeln	„Ich bekomme mit, dass immer wieder Kalauer kommen. Woher kommt das? Kann es sein, dass wir das Thema nicht genügend ernsthaft betrachten?“

Teil 4 Gesprächsführung

18. Zeichen für nicht gelungene Kommunikation/Interventionsvorschläge

Störung	Verhalten	Interventionsvorschlag (nicht wörtlich nehmen)
Rationalisierung	Vernünfteln und Ignorieren von Gefühlen	„Was löst das bei Ihnen emotional aus? Wie geht es Ihnen dabei?“
Vermeidung	Dinge nicht wahrhaben wollen	„Ich kann mir vorstellen, dass Sie das auch beunruhigt. Kann es sein, dass hier Gründe liegen, die dafür verantwortlich sind, dass wir uns dem Thema nicht nähern?“
Mitläufer	Sich hinter allgemeinen Stimmungen oder Meinungen verstecken Ja-Sagertum	„Was Sie sagen, scheint dem allgemeinen Trend zu entsprechen. Mich würden andere Meinungen interessieren. Was würden Sie tun?“

Teil 5 Konfliktbehandlung

Inhalt

Konfliktbehandlung

1. Was ist ein (sozialer) Konflikt
2. Beeinträchtigung durch Konflikte/Funktionen des Konfliktes
3. Grundhaltung gegenüber Konflikten/Konfliktlösungsstile
4. Umgang mit Konflikttypen
5. Was ist Konfliktfähigkeit?
6. Das „Eskalationsmodell“ nach Glasl
7. Interventionsstrategien
8. Konflikttypologie
9. Das „Eisberg-Modell“
10. Erkennen von Konflikten
11. Konfliktodynamik
12. Möglichkeiten der Konfliktbehandlung
13. Verhandeln
14. Das Harvard-Konzept
15. Konflikte konstruktiv ansprechen
16. Umgang mit Kritik
17. Handlungsstrategien im Umgang mit Kritik

Teil 5 Konfliktbehandlung

Überblick

- Was ist ein Konflikt?
- Konflikttypologie
- Konflikttypen
- Das „Eisberg-Modell“
- Erkennen von Konflikten: Symptome
- Konfliktodynamik: Typische Interaktionsmuster
- Das „Eskalationsmodell“ von Glasl (9-Stufen-Modell)

Teil 5 Konfliktbehandlung

1. Was ist ein Konflikt

Ein sozialer Konflikt ist (nach Glasl)

- eine Interaktion
- zwischen Akteuren (Individuen, Gruppen, Organisationen etc.)
- wobei mindestens ein Akteur
- Unvereinbarkeiten
- im Denken, Vorstellen, Wahrnehmen
- und/oder Fühlen
- und/oder Wollen
- mit dem anderen Akteur (den anderen Akteuren) in der Art erlebt,
- dass im Realisieren eine Beeinträchtigung
- durch einen anderen Akteur (die anderen Akteure) erfolge.

Wesentliche Merkmale sind die Interaktion zwischen den Parteien, die erlebte Beeinträchtigung und der subjektive Aspekt dieses Konfliktverständnisses. Für das Bestehen eines Konflikts genügt, dass die Wahrnehmung der Unvereinbarkeiten auf einer Seite vorliegt.

Teil 5 Konfliktbehandlung

Allgemein

- Bestehen von Differenzen $\neq$ sozialer Konflikt
- "sozial" - Konflikt zwischen zwei Menschen oder in Gruppen
- Unterscheidung zwischen Differenzen und Konflikten
- Differenzen: Meinungsverschiedenheiten, oder auch völlig widersprüchliche oder gegensätzliche Auffassungen
- zu politischen Entscheidungen
- (vgl. Ballreich/Glasl 2007, 19f.)

Teil 5 Konfliktbehandlung

- Kommunikation wird gestört durch die eigene Lebenserfahrung.
- Die aktuelle Situation wird interpretiert, bevor reagiert werden kann.
- Dieser unbewusste Vorgang dauert nur Sekundenbruchteile, ist aber oft Ausgang für Konflikte!

Teil 5 Konfliktbehandlung

Hintergrundwissen aus der Hirnforschung:

- Wir nehmen nur 10% dessen wahr, was um uns herum passiert.
- Der Rest wird aus unserer Erfahrung dazu gedichtet.
- Erfahrung gründet auf direktem und indirektem Lernen:
 - Erziehung, Sozialisation und den daraus entstehenden Wahrnehmungsgewohnheiten und Grundüberzeugungen
 - Ausbildung, Lebenserfahrung und Umwelt jedes Menschen sind individuell

Teil 5 Konfliktbehandlung

Logische
Widersprüche

Unterschiedliche
Wahrnehmung

Gefühls-
differenzen

Seelische
Bereiche

Unterschiedliche
Begriffsinhalte

Meinungs-
unterschiede

Unterschiedliche
Definitionen

Teil 5 Konfliktbehandlung

- erst dann ein Konflikt, wenn Personen nicht respektvoll mit Differenzen umgehen bzw. eine Person meint, dass die Gegenseite etwas Behinderndes unternimmt, so dass sie ihre Ideen, ihre Gefühle und ihre Ziele nicht verwirklichen kann.

(vgl. Ballreich/Glasl 2007, 19-20)

Teil 5 Konfliktbehandlung

Thesen:

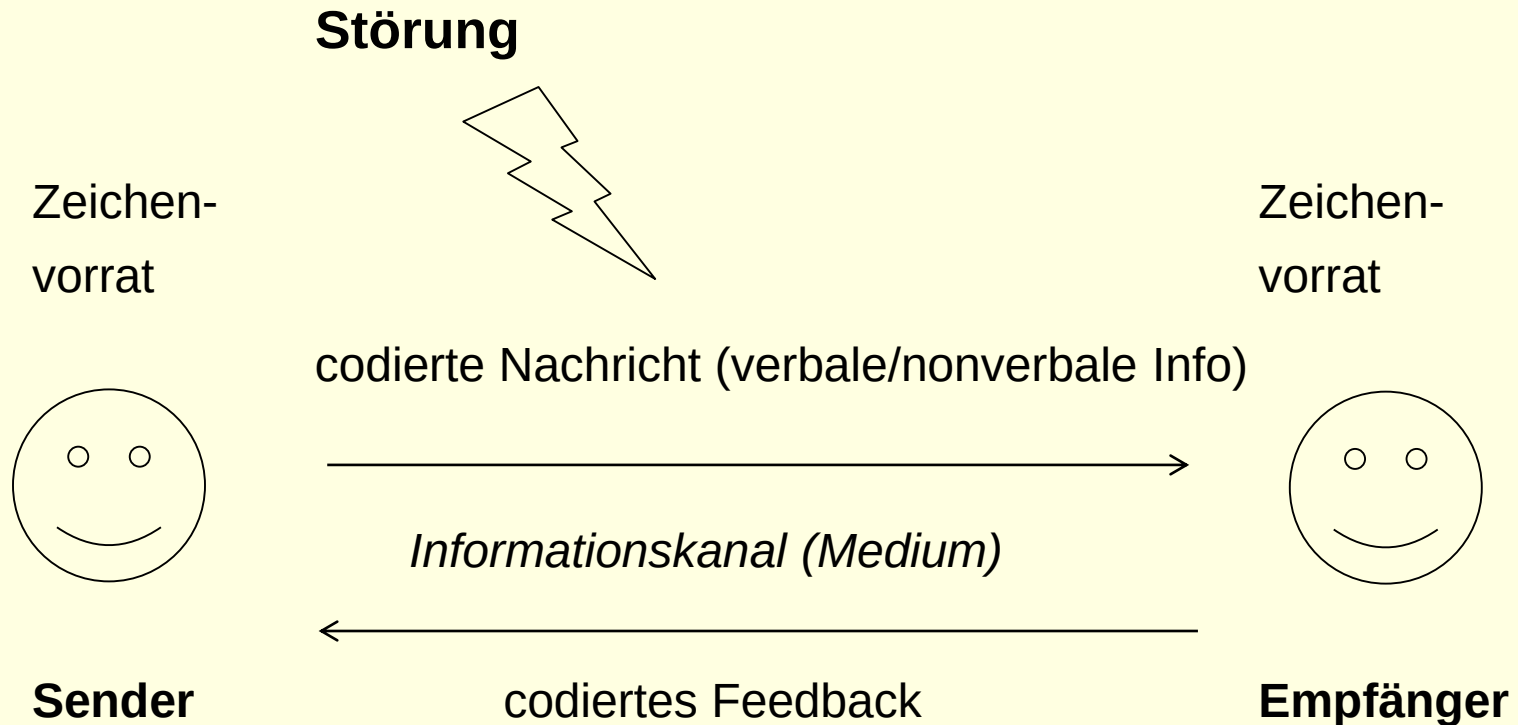
Jeder Mensch hat seine individuelle Brille, durch die er die Welt wahrnimmt.

Wenn zwei Menschen kommunizieren, reagieren sie also nicht direkt. Die Kommunikation wird gestört durch die eigenen Lebenserfahrungen. Die aktuelle Situation wird interpretiert, bevor reagiert werden kann.

Dieser unbewusste Vorgang dauert nur Sekundenbruchteile, ist aber oft Ausgang für Konflikte!

Teil 5 Konfliktbehandlung

Sender-Empfänger-Modell (Shannon/Weaver)



Teil 5 Konfliktbehandlung

Konflikttheorie: Was ist kein sozialer Konflikt?

Unvereinbarkeit erlebt im										Lösungs- strategie
	Wahrnehmen	Denken		Fühlen		Wollen		Handeln		
Logischer Widerspruch			X							Akzeptieren, entwickeln
Meinungsdifferenz			X							Kreativer Umgang
Missverständnis	X		X							Aufklärung
Fehlperzeption	X									Perzeptionsklärung
Semantische Unterschiede			X		X					Konstruktiv umgehen
Gefühlsgegensätze					X					Anerkennung
Ambivalenz					X					Anerkennung
Antagonismus							X			Akzeptanz
Inzident									X	Erklärung der Absicht, Entschuldigung
Spannung			X		X				→	Aufklärung, Aussprache
Krise	X		X		X		X		X	Aufklärung, Aussprache
Konflikt	X	+	X	+	X	+	X	+	X	KONFLIKT-BEHANDLUNG

Teil 5 Konfliktbehandlung

Beeinträchtigung durch Konflikte:

- Konflikte beginnen mit leichten Spannungen
- Gefühle der Ohnmacht und Überforderung entstehen
- Stress wird erlebt
- Gefühle wirken auf seelische Funktionen

(vgl. Ballreich/Glasl 2007, 21)

Teil 5 Konfliktbehandlung

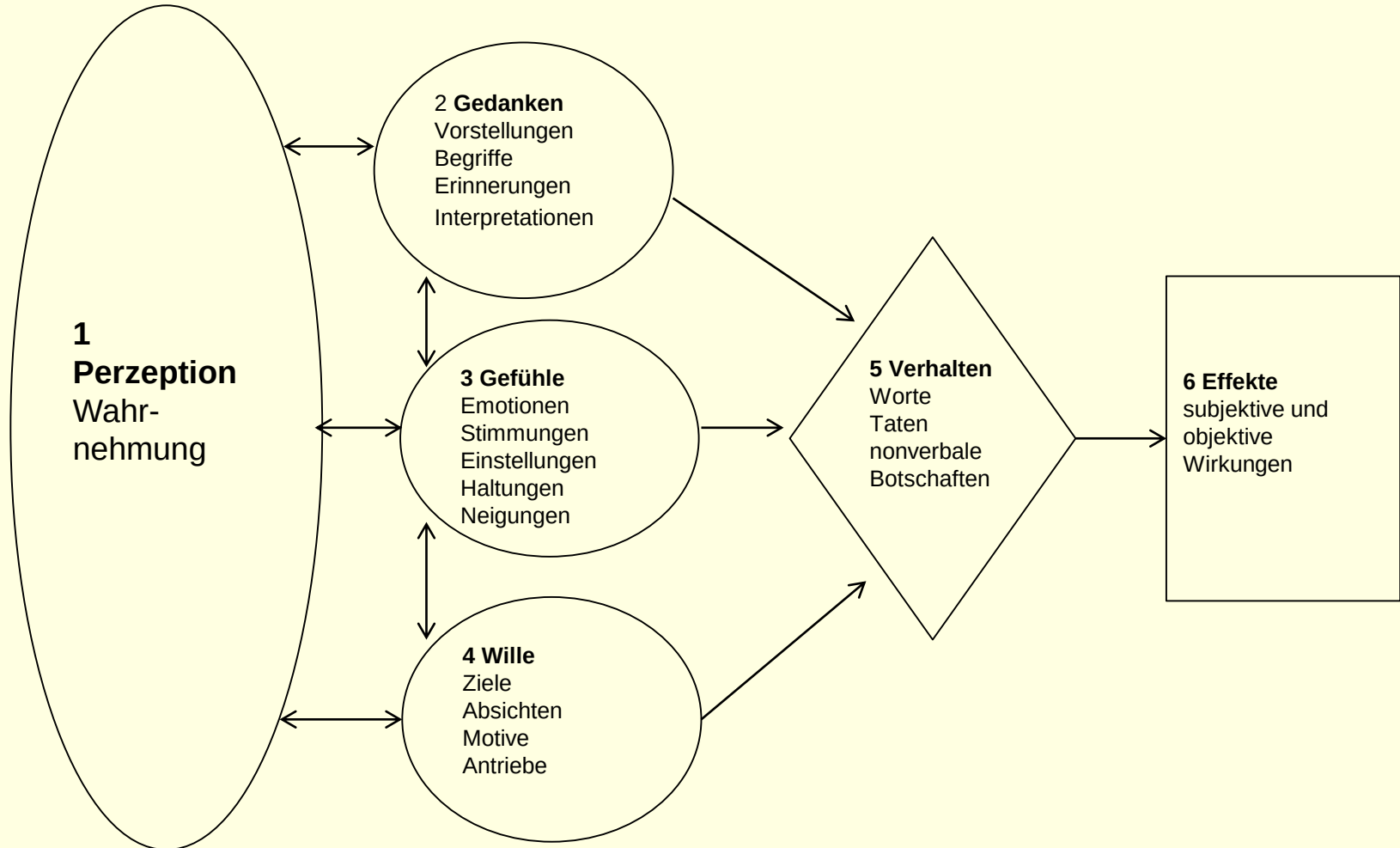
Beeinträchtigung

- der Wahrnehmungsfähigkeit
- im Denken und Vorstellungsvermögen
- im Gefühlsleben
- im Wille
- im äußeren Verhalten

(vgl. Ballreich/Glasl 2007, 21f.)

Teil 5 Konfliktbehandlung

Sechs seelische Faktoren



Teil 5 Konfliktbehandlung

1. Deformationen im Wahrnehmen

- selektive Aufmerksamkeit → Blick verengt sich
- Wahrnehmung von Dingen, die als bedrohlich erlebt werden
- Wahrnehmung wird gefiltert und verzerrt, ohne dass wir uns dessen bewusst sind

(vgl. Ballreich/Glasl 2007, 23)

Teil 5 Konfliktbehandlung

1. Deformationen im Wahrnehmen

- Einengung der Raumperspektive (Röhrenblick) und der Zeitperspektive (kognitive Kurzsichtigkeit)
- Einseitige und verzerrte Wahrnehmung des Konfliktstoffes und der Konfliktgeschehnisse
- Stärkste Verzerrung tritt in Bildern auf, Schwarz-Weiß-Bilder (Feindbild/Selbstbild)

(vgl. Ballreich/Glasl 2007, 23f.)

Teil 5 Konfliktbehandlung

2. Deformationen im Denken

- Wahrgenommenes wird zu überschaubarer Konstruktion der Wirklichkeit vereinfacht und reduziert.
- Lückenhaftes, wirklichkeitsfremdes Bild der Geschehnisse:
 - Ursache der Differenzen werden beim Gegner gesucht
 - Geschehnisse weichen in Erzählung voneinander ab
 - Verdrehung in Reihenfolge und Ablauf
 - Verallgemeinerungen und Pauschalisierungen
- Wahrnehmung wird gefiltert und verzerrt, ohne dass wir uns dessen bewusst sind.

(vgl. Ballreich/Glasl 2007, 23)

Teil 5 Konfliktbehandlung

2. Deformationen im Denken

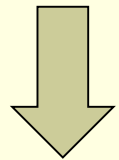
- Meinungen werden starr
- Mit zunehmenden Stress wird Denken unflexibler → Sturheit und Rechthaberei
- Verabsolutierte Denk- und Sichtweise

(vgl. Ballreich/Glasl 2007, 25)

Teil 5 Konfliktbehandlung

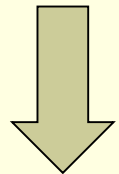
3. Deformationen im Gefühl

■ Ambivalenz der Gefühle



- Im Konflikt Bedürfnis nach eindeutigen Gefühlen
- Ambivalenz weicht Monovalenz

■ Starke Tendenz, Polaritäten aufzulösen



- Ausbreitung von Gefühlskälte
- Absterben der Beziehungen der Konfliktparteien

(vgl. Ballreich/Glasl 2007, 26f.)

Teil 5 Konfliktbehandlung

3. Deformationen im Gefühl

- Abkapseln der Konfliktparteien → nach außen unverwundbar, nach innen steigert sich Empfindlichkeit;

 - Verlust der Empathiefähigkeit

- Pole (innen/außen) werden als Dualitäten erlebt, die miteinander unvereinbar sind

 - Polarisierung → egozentrische Einstellungen, Intoleranz, Starrheit

(vgl. Ballreich/Glasl 2007, 27f.)

Teil 5 Konfliktbehandlung

4. Beeinträchtigung des Willens

- In Konflikten stoßen wir auf Unverständnis, Widerstand, Ablehnung
Frage: Nachgeben oder eigenen Willen durchsetzen?
- Einengung des Willens auf einige wenige Ziele und Forderungen
- Triebe und Begierde werden wachgerüttelt
Regression auf vorherige Entwicklungszustände

(vgl. Ballreich/Glasl 2007, 28)

Teil 5 Konfliktbehandlung

5. Veränderungen im äußeren Verhalten

- Vier Funktionen werden im Handeln sichtbar
- Verhalten wird von allen vier Funktionen geprägt
- In Konflikten kommt es zur Verarmung im Verhalten →
Reduzierung zu stereotypen und fixierten Verhaltensmustern

(vgl. Ballreich/Glasl 2007, 29f.)

Teil 5 Konfliktbehandlung

Veränderungen im äußeren Verhalten

- (1) „Spiegelverhalten“: destruktives Verhalten der einen Partei wird im destruktiven Verhalten der anderen Partei beantwortet
- (2) Wer nicht agiert, sondern reagiert, handelt nicht mehr selbstbestimmt
- (3) Schwinden der Ich-Steuerung → kein Ergreifen konstruktiver Initiativen
- (4) Dominanz der Spiegelmuster des Reagierens

(vgl. Ballreich/Glasl 2007, 30)

Teil 5 Konfliktbehandlung

6. Effekte des Konfliktverhaltens

- Subjektive Effekte (z. B. Kränkung):

- entstehen, wenn sich jemand missverstanden, beleidigt, abgewiesen fühlt

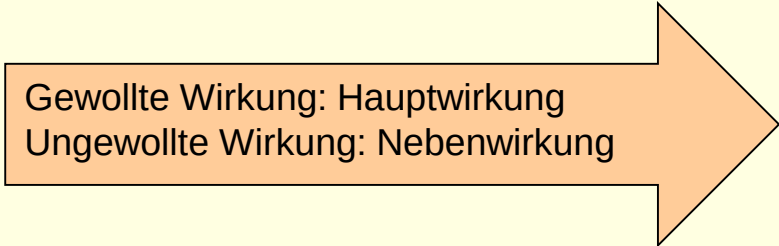
- kumulative Wirkung der Dynamiken führt zu **dämonisierter Zone**:
Summe aller Wirkungen des Verhaltens der Konfliktparteien

(vgl. Ballreich/Glasl 2007, 31)

Teil 5 Konfliktbehandlung

Dämonisierte Zone

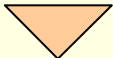
1. A handelt:



Gewollte Wirkung: Hauptwirkung
Ungewollte Wirkung: Nebenwirkung

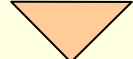
A erlebt Gesamtwirkung:

A macht B für alles verantwortlich,
Egal ob gewollt oder ungewollt

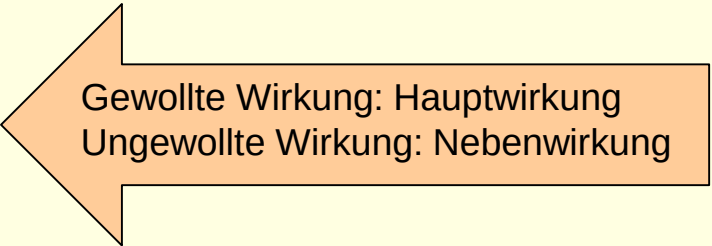


B erlebt Gesamtwirkung:

B macht A für alles verantwortlich,
egal ob gewollt oder ungewollt



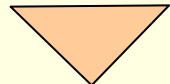
2. B handelt:



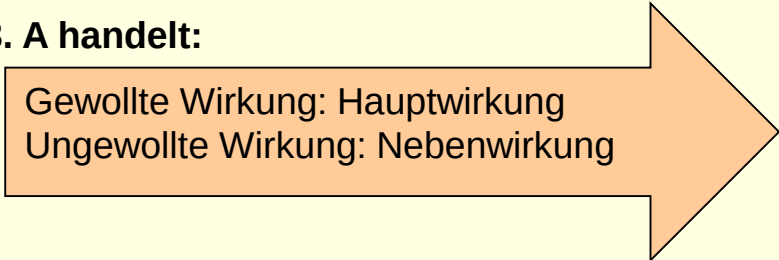
Gewollte Wirkung: Hauptwirkung
Ungewollte Wirkung: Nebenwirkung

B erlebt Gesamtwirkung:

B macht A für alles verantwortlich,
egal ob gewollt oder ungewollt



3. A handelt:



Gewollte Wirkung: Hauptwirkung
Ungewollte Wirkung: Nebenwirkung

und handelt ...

Teil 5 Konfliktbehandlung

Modell der kognitiven Einflussnahme auf die Kommunikation (zwischen Eltern und anderen Menschen)

Mensch – Frau – Mutter – Expartnerin –...

Mensch – Mann – Vater – Expartner – ...

Reaktion

Aktion

Teil 5 Konfliktbehandlung

Modell der kognitiven Einflussnahme auf die Kommunikation (zwischen Eltern und anderen Menschen)

Mensch – Frau – Mutter – Expartnerin –...

Mensch – Mann – Vater – Expartner – ...

Reaktion

„Das kannst du vergessen.
Du weißt genau, dass der
Junge feste Regeln braucht!“

Aktion

„Kannst Du morgen
den Jungen etwas eher
zu mir bringen?“

Teil 5 Konfliktbehandlung

Modell der kognitiven Einflussnahme auf die Kommunikation (zwischen Eltern und anderen Menschen)

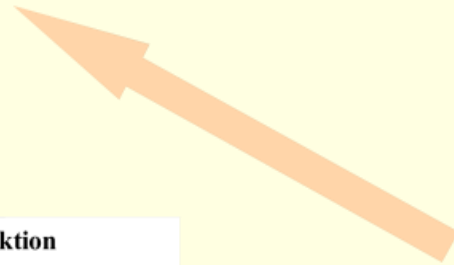
Mensch – Frau – Mutter – Expartnerin –...

Mensch – Mann – Vater – Expartner – ...

Innerer Kommentar
„Der weiß genau, dass
ich dann Stress
bekomme!“



Reaktion
„Das kannst du vergessen.
Du weißt genau, dass der
Junge feste Regeln braucht!“



Aktion
„Kannst Du morgen
den Jungen etwas eher
zu mir bringen?“

Teil 5 Konfliktbehandlung

Modell der kognitiven Einflussnahme auf die Kommunikation (zwischen Eltern und anderen Menschen)

Mensch – Frau – Mutter – Expartnerin –...

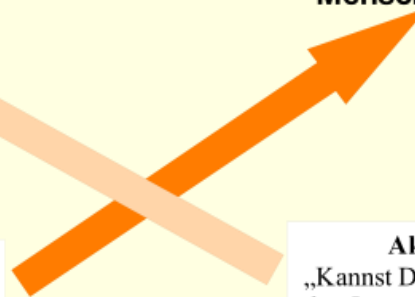
Innerer Kommentar
„Der weiß genau, dass
ich dann Stress
bekomme!“



Reaktion
„Das kannst du vergessen.
Du weißt genau, dass der
Junge feste Regeln braucht!“

Mensch – Mann – Vater – Expartner – ...

Innerer Kommentar
„Wusste ich’s doch:
Sie wollte schon immer mir
das Kind vorenthalten!“



Aktion
„Kannst Du morgen
den Jungen etwas eher
zu mir bringen?“



Reaktion

Teil 5 Konfliktbehandlung

Modell der kognitiven Einflussnahme auf die Kommunikation (zwischen Eltern und anderen Menschen)

Mensch – Frau – Mutter – Expartnerin –...

Innerer Kommentar
„Der weiß genau, dass
ich dann Stress
bekomme!“



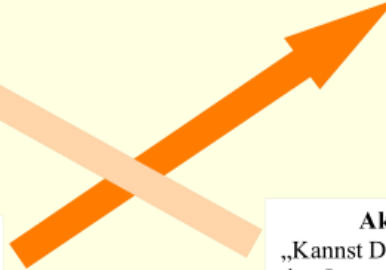
Reaktion
„Das kannst du vergessen.
Du weißt genau, dass der
Junge feste Regeln braucht!“

Innerer Kommentar
???

Reaktion
???

Mensch – Mann – Vater – Expartner – ...

Innerer Kommentar
„Wusste ich’s doch:
Sie wollte schon immer mir
das Kind vorenthalten!“



Aktion
„Kannst Du morgen
den Jungen etwas eher
zu mir bringen?“

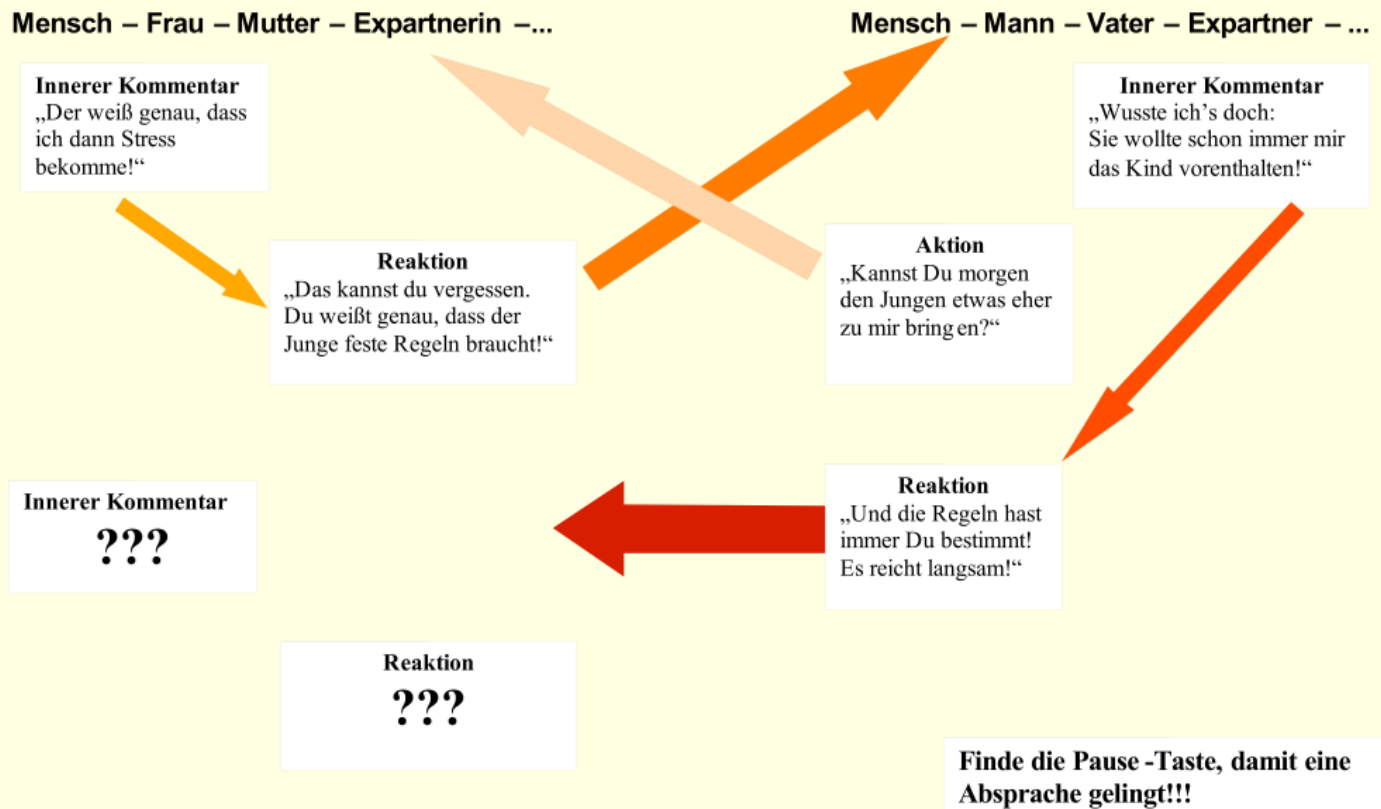


Reaktion
„Und die Regeln hast
immer Du bestimmt!
Es reicht langsam!“



Teil 5 Konfliktbehandlung

Modell der kognitiven Einflussnahme auf die Kommunikation (zwischen Eltern und anderen Menschen)



Teil 5 Konfliktbehandlung

Effekte des Konfliktverhaltens

- Objektive Effekte (z. B. Sachschaden):

- wenn wir durch Verhaltensweisen des Gegners geschädigt wurden, ziehen wir ihn dafür zur Rechenschaft, egal ob Effekt gewollt oder ungewollt war

- Diskrepanz zwischen Wollen und Wirkungen
keine 100%ige Kontrolle über Verhalten
Eskalation von Konflikten

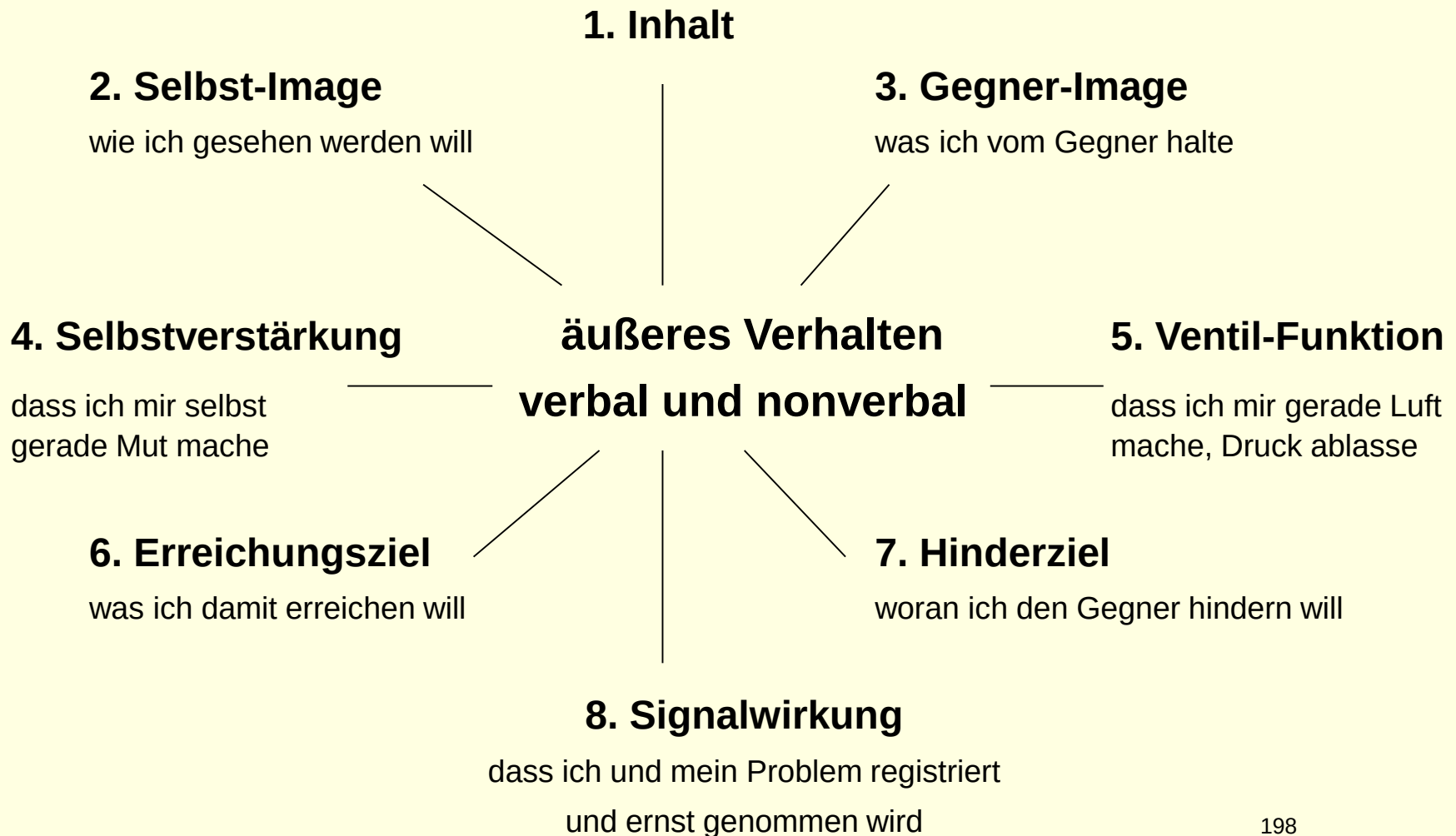
(vgl. Ballreich/Glasl 2007, 31f.)

Teil 5 Konfliktbehandlung

Kommunikation	Wahrnehmung	Einstellung	Aufgabenbezug
- Unaufrichtig - Information schlecht - Geheimnisse - Drohungen - Druck - Unsachlichkeit	- Unterschiede in Meinungen und Werten - soziale bzw. verzerrte Wahrnehmung - Verdachtspsychologie - Projektion	- Misstrauen - Feindseligkeit - sinkende Hilfsbereitschaft - steigende Bereitschaft, den anderen herabzusetzen	- sinkende Kooperationsbereitschaft - Alleingänge - Angst, ausgenutzt zu werden

Teil 5 Konfliktbehandlung

Funktionen des Konfliktverhaltens nach Glasl



Teil 5 Konfliktbehandlung

Positive Funktionen von Konflikten



Teil 5 Konfliktbehandlung

Grundhaltung gegenüber Konflikten

Konfliktscheu

Fluchttendenz

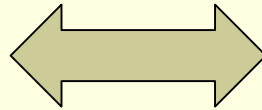
Das Feld räumen

Sich selbst abwerten

Unterordnung eigener

Interessen

Ängstlichkeit



Streitlust

Aggressionstendenz

Andere niederwalzen

Verletzend, beleidigend

Egozentrisch

Verfolgend von eigenem

Interesse

Überheblichkeit

Teil 5 Konfliktbehandlung

Konfliktlösungsstile

- I. Anpassen
- II. Ausweichen / Vermeiden / Flüchten
- III. Kämpfen / Konkurrieren / Durchsetzen
- IV. Kooperieren / Problemorientiert

Teil 5 Konfliktbehandlung

Konfliktlösungsstile

Mögliche Vorteile:

- Ausgeprägtes Einfühlungsvermögen (Empathie)
- Orientiert sich an anderen und fördert in der Gruppe selten Konflikte
- Stellt eigene Bedürfnisse zurück / fördert Harmonie / kann sich einfügen
- Wirkt verständnisvoll / offen / tolerant
- Flexibilität und Offenheit gegenüber anderen
- Disponibel einsetzbar
- Trägt in Konflikten zu schnellen Lösungen bei (geringer Widerstand)

Teil 5 Konfliktbehandlung

Konfliktlösungsstil „Anpassen“

Mögliche Probleme:

- Mangelnde Fähigkeit zur Distanzierung
- Identifikationsstreben kann zu problematischen Koalitionen führen
- Probleme mit eigenem Standpunkt/Suche nach dem „Richtigen“
- Ist sich seiner Interessen nicht sicher bzw. bewusst („weiss nicht, was er will“)
- Verstrickungen auf Beziehungsebene/Opferrolle („ich war es nicht“, „der hat doch ...“)

Teil 5 Konfliktbehandlung

Umgang mit Konflikttypen

I. „Anpasser“

- Bedürfnisse/Interessen/persönliche Wünsche erfragen
- Ängste (vor der eigenen Meinung) thematisieren
- Auf klaren Auftrag achten (ausdrückliche Zustimmung)
- Differenzen normalisieren
- Erlaubnis geben, Grenzen zu setzen („nein“ sagen)
- Keine schnellen Lösungen

Teil 5 Konfliktbehandlung

Mögliche Vorteile:

- Vermeidet Eskalation—spart Energie/gewinnt Zeit, daraus folgt:
- Entwicklung von „Vermeidungstechniken“
- Rationalisierung durch Vorteil-/Nachteilrechnung
- „Die Diskussionen sind sinnlos“, „Ich habe Wichtigeres zu tun“
- Vermeidet Verletzungen anderer
- Oberflächliche/flüchtige Beziehungen führen nicht zu substantziellen Auseinandersetzungen
- Schutz der eigenen Persönlichkeit bei nichtkonformen Positionen
- Kann sich zurückziehen, Situation „von außen“ betrachten, Distanzierungsfähigkeit kann neue Perspektiven eröffnen
- Kann Verantwortung abgeben (moderne Führung).

Teil 5 Konfliktbehandlung

Konfliktlösungsstil "Ausweichen" / "Vermeiden"

Mögliche Probleme:

- Schwer identifizierbar (Wegen fehlender Positionierung wird Person nicht wahrgenommen)
- Notwendige Auseinandersetzungen werden vermieden
- „Verschleppungstechnik“ – „Aussitzen“
- Umgang mit Kritik
- Konfliktpotential wird nicht gesehen (Differenzen der Interessen)
- Kann sich durch Komplexität von Situationen überfordert fühlen – Vielfalt von Beziehungsanforderungen
- Wird dann durch Gefühle überwältigt – „Ausbrüche“
- Möglich auch Weltschmerz, Selbstmitleid

Teil 5 Konfliktbehandlung

Umgang mit Konflikttypen

II. „Ausweicher“:

- Eigene Position erfragen (Erlaubnis geben)
- Ängste und Befürchtungen ansprechen
- Hypothetische Fragen („Was wäre, wenn ...“)
- Klarer Auftrag
- Keine schnellen Lösungen

Teil 5 Konfliktbehandlung

Konfliktlösungsstil "Kämpfen" / "Konkurrieren"

Mögliche Vorteile:

- Dominant/verfolgt energisch sein Ziel
- Unabhängigkeit/Unbeeinflussbarkeit
- Verliert kaum Zeit in langen Diskussionen
- Übernimmt schnell und gern Verantwortung
- Hat hohe Erwartungen an sich selbst
- Arbeitet schnell und effektiv
- Ist sich seiner Interessen und Bedürfnisse bewusst
- „Macht aus seinem Herzen keine Mördergrube“
- Motto „Viel Feind viel Ehr“

Teil 5 Konfliktbehandlung

Konfliktlösungsstil "Durchsetzen" / "Konkurrieren"

Mögliche Probleme:

- Rücksichtslosigkeit/eigene Interessen im Blick
- Angreifbar/wirkt oft arrogant
- Übersieht eigene Grenzen/Gefahr, sich zu übernehmen
- Schwierigkeit, mit Kritik umzugehen
- Wird leicht überschätzt
- Lässt andere kaum zu Wort kommen/wenig flexibel/beharrt auf eigenen Positionen
- Kommt oft in „Entschuldigungssituationen“
- „verdirbt“ es sich oft mit anderen

Teil 5 Konfliktbehandlung

Umgang mit Konflikttypen

III. „Konkurrenten“:

- Verlangsamen, kleine Schritte
- Auf Zustimmung zu Gesprächsregeln achten, um sich wieder auf gemeinsames Arbeitsbündnis zu beziehen.
- Vorwürfe umformulieren, z. B. Anerkennung für Geleistetes
- Evtl. Ängste und Befürchtungen normalisieren
- Zirkuläre Fragen: „Was glauben Sie, was der andere braucht/will?“
- Nicht auf Machtkämpfe einlassen, sich nicht in Frage stellen lassen.

Teil 5 Konfliktbehandlung

Konfliktlösungsstil Kooperieren und Problemorientiert

Mögliche Vorteile:

- Sucht Bündnispartner – bindet andere in Entscheidungsprozesse ein – hohe Akzeptanz von Entscheidungen
- Nutzt Ressourcen anderer – Wertschätzung und Anerkennung anderer
- Vertrauen in die Kraft und die Fähigkeiten anderer Menschen
- Möchte, dass die eigenen Interessen wie auch die der anderen berücksichtigt werden
- Versucht Konflikt umfassend aufzuklären – möglichst alle Hintergründe
- Tendenz zur Analyse
- Bevorzugt gemeinsame Aktionen mit anderen

Teil 5 Konfliktbehandlung

Konfliktlösungsstil Kooperieren und Problemorientiert

Mögliche Probleme:

- Überforderung der Gesprächspartner – möchte alles ausdiskutieren
- Konfliktstil kann als Schwäche ausgelegt werden (reden statt tun)
- Kooperation/Allianzen „um jeden Preis“
- Verstrickungen im System
- Eigene Bedürfnisse und Interessen werden vernachlässigt
- Hoher Zeitbedarf bei Entscheidungsfindungen/Lösungen

Teil 5 Konfliktbehandlung

Umgang mit Konflikttypen

IV. „Kooperative“:

- Eigene Interessen gut herausarbeiten
- Unterschiede deutlich hervorheben
- Kooperationswille als Ressource: zirkuläres und hypothetisches Fragen, z. B. Auffordern, aus der Perspektive anderer zu fühlen und zu denken oder Lösungen zu überlegen
- Vorsicht vor Bündnisangeboten / keine schnellen Lösungen / auf Balance achten!

Teil 5 Konfliktbehandlung

Was ist Konfliktfähigkeit?

Konfliktscheu	Konfliktfähigkeit	Streitlust
Konflikte kosten nur Kraft, Hände weg!	Aggressionen sind Energien: Ich leite sie positiv um!	In Konflikten erlebe ich mich selbst – sie zeigen Vitalität.
Offene Konflikte zerstören vieles!	Konflikte helfen, sich von Überkommenem zu lösen.	Nur aus dem Chaos entsteht Neues!
Konflikte vertiefen Gegensätze und sind lösbar!	Differenzen sind notwendig und bereichernd.	Konsens ist eine Illusion und langweilig!

Teil 5 Konfliktbehandlung

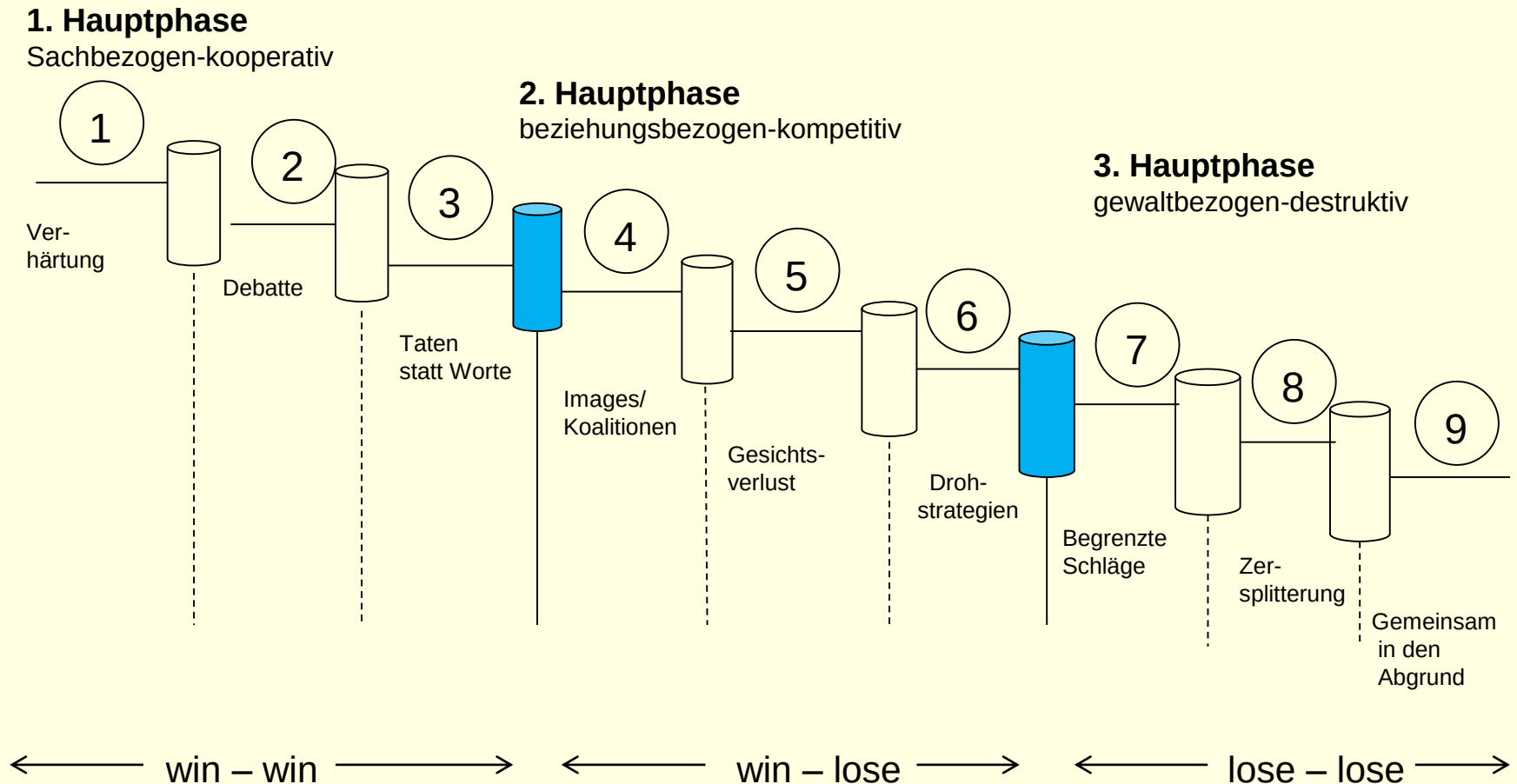
Eskalation von Konflikten:

- Eskalationen sind immer mit einem Abstieg verbunden
- Einengung der Verhaltensweisen der Konfliktparteien
- Ausschluss von bestimmten Handlungsalternativen
- „Abgleiten von einem Regressionsniveau zu einem noch niedrigeren Regressionsniveau“ (Glasl 1999, 216)
- Gedanken, Stimmungen und Gefühle entsprechen einer kindlichen, vergangenen Phase.
- Übergang von einer Stufe in die nächste Stufe führt zu einer verringerten kooperativen Konfliktlösung.

(vgl. Simon 2010, 86/ vgl. Glasl 1999, 216/ vgl. Pascheka 2001, 34)

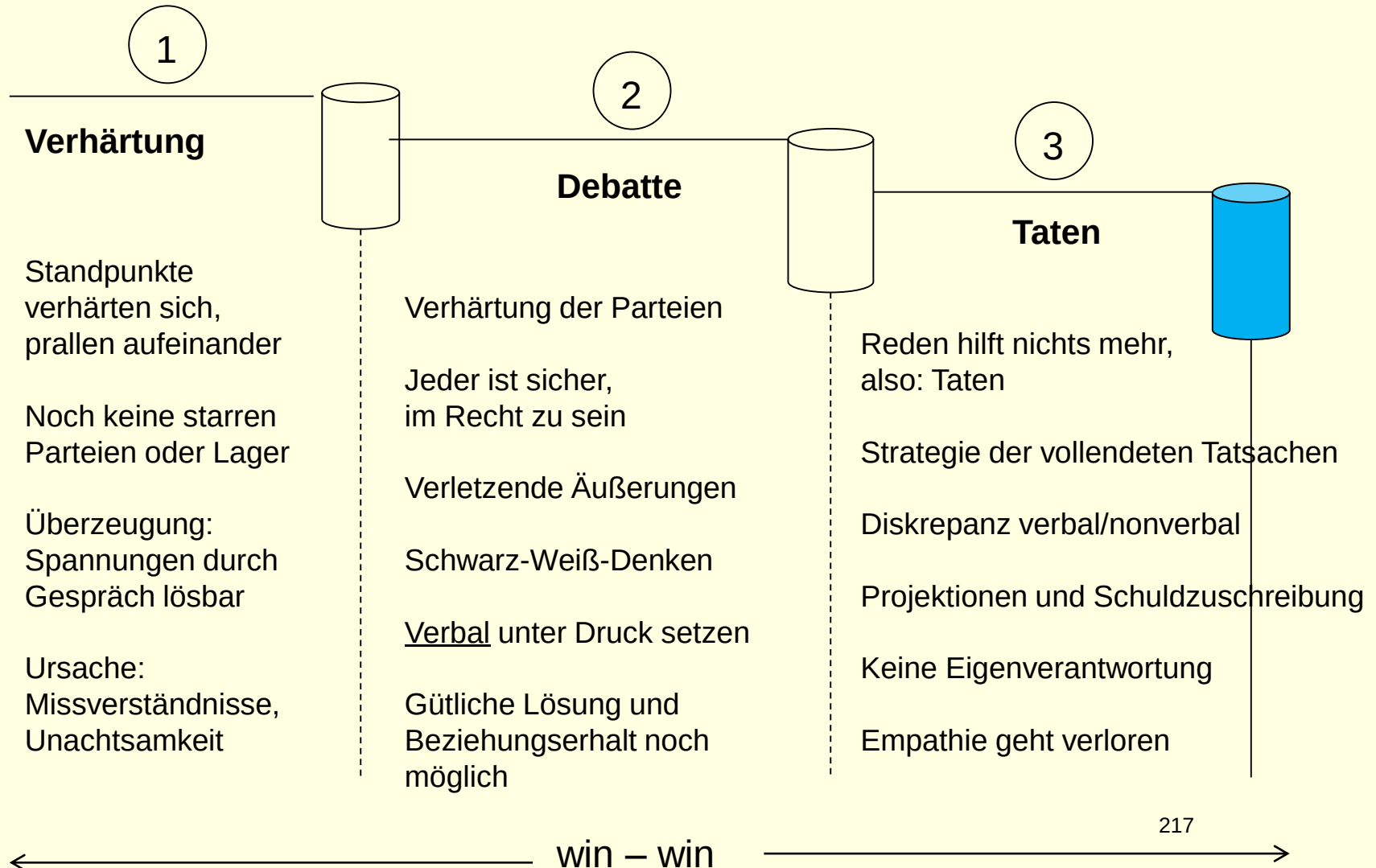
Teil 5 Konfliktbehandlung

Eskalationsmodell nach Glasl



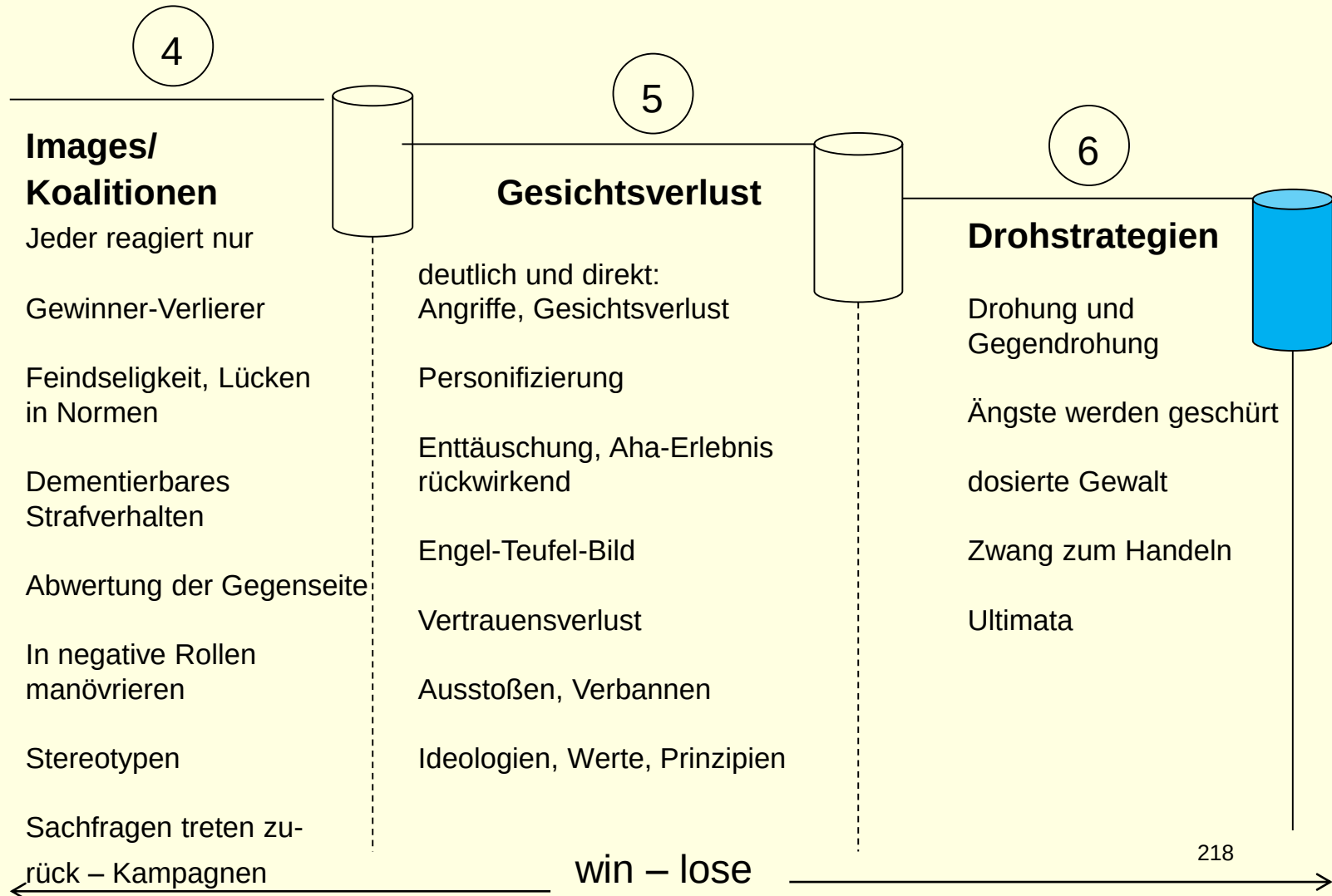
Teil 5 Konfliktbehandlung

1. Hauptphase: Sachbezogen - kooperativ



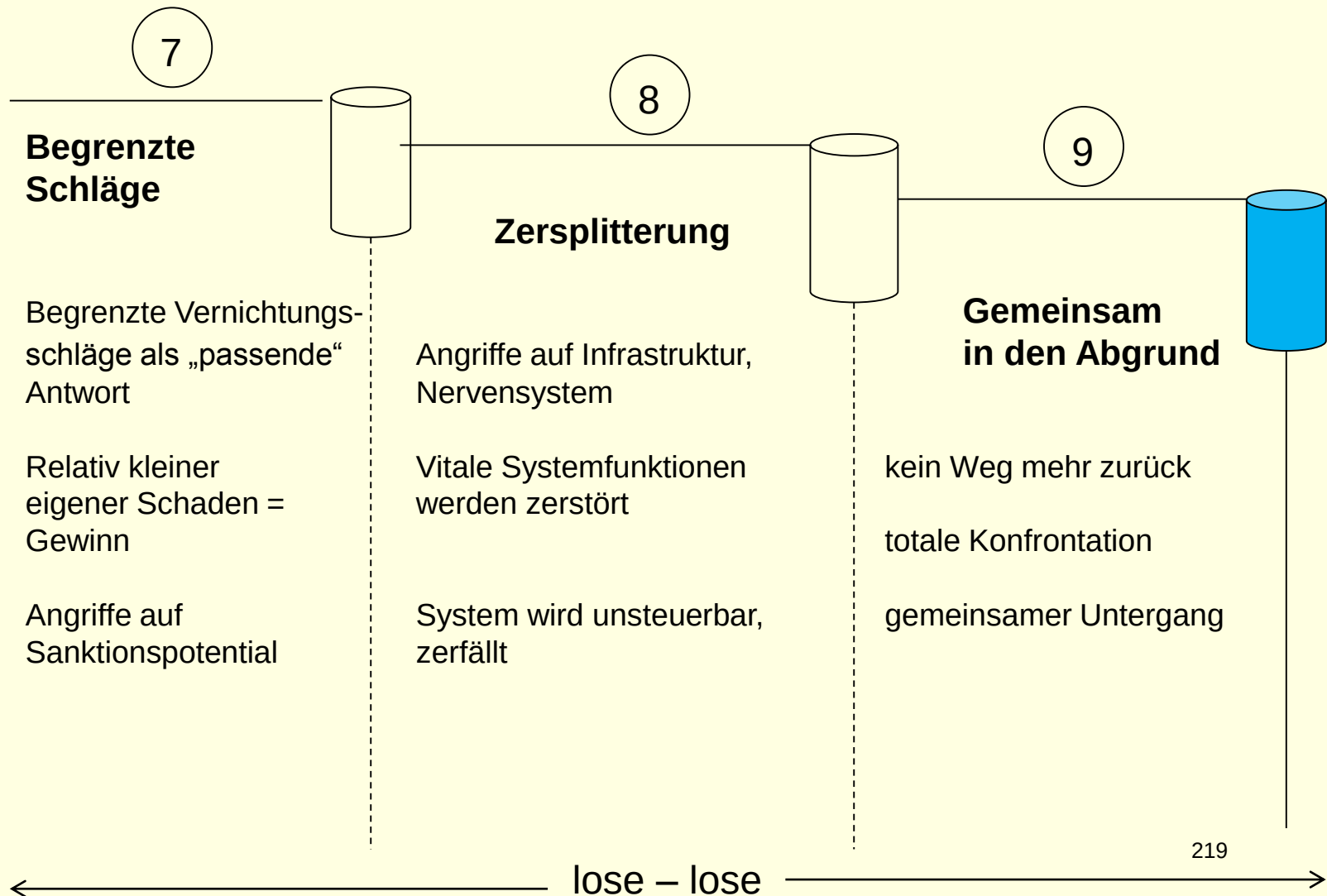
Teil 5 Konfliktbehandlung

2. Hauptphase: Beziehungsbezogen



Teil 5 Konfliktbehandlung

3. Hauptphase: Gewaltbezogen – destruktiv

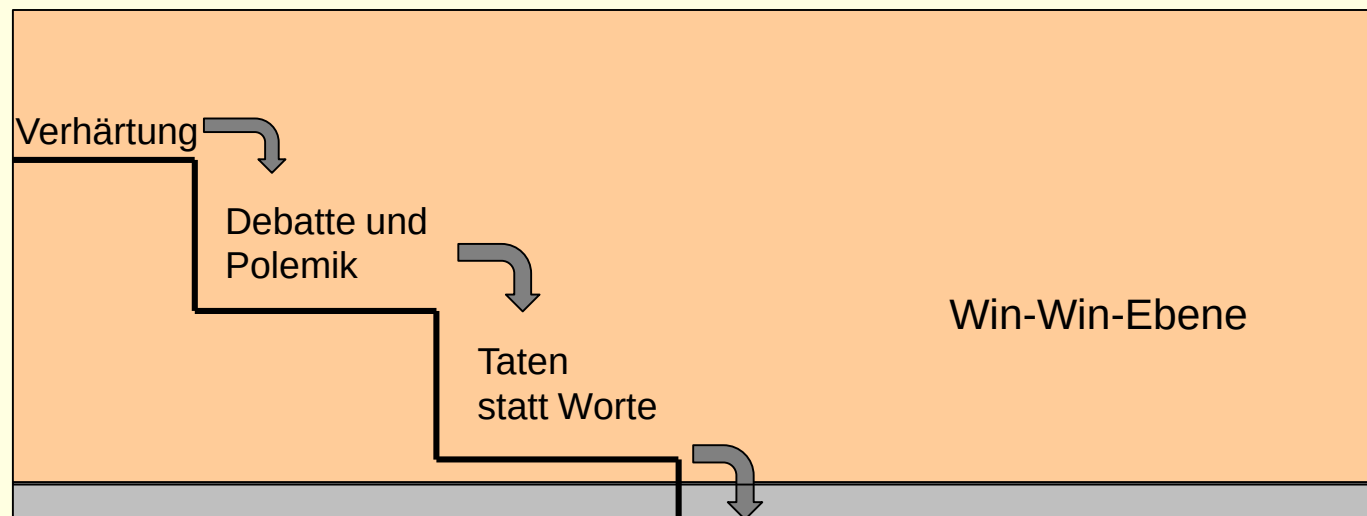


Teil 5 Konfliktbehandlung

Eskalationsstufen nach Glasl

Stufe 1: Verhärtung

- Aufeinandertreffen verschiedener Meinungen (thematische Differenzen)
- Herauskrystallisieren, Verfestigen und Aufeinanderprallen von Standpunkten
- weniger Offenheit für Gegenseite: positive eigene Standpunkte vs. negative Standpunkte der Gegenseite
- Überzeugung: Spannung durch Gespräch lösbar
- in Gruppensituationen:
 - Spontane Bildung von Adhäsionsgruppen
 - Verzerrte Wahrnehmung
- Übergang zu Stufe 2, wenn Glaube an Lösung verloren geht



Teil 5 Konfliktbehandlung

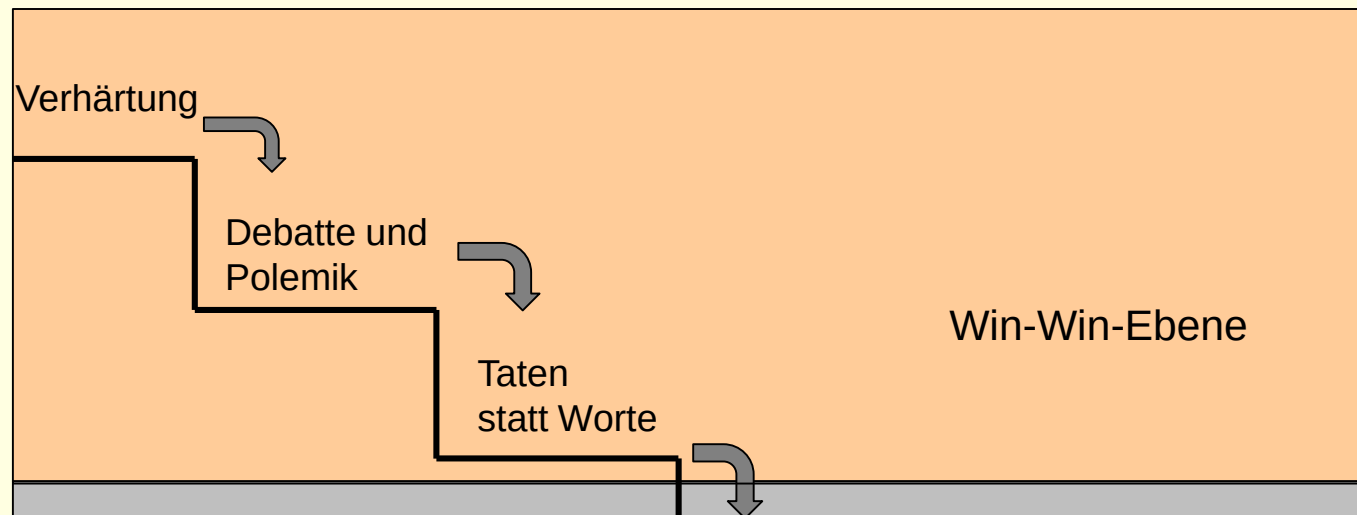
Eskalationsstufen nach Glasl

Stufe 2: Debatte und Polemik

Stufe 1: „Welches ist der bessere Standpunkt?“

Stufe 2: „Welches ist der bessere Standpunkt und wer vertritt diesen besser?“

- extreme Polarisierung und Zementierung
- scheinlogische Gedankenführungen
- kein unvoreingenommenes Hören mehr möglich
- Sprache mit versteckten Untertönen
- Auseinandersetzung zunehmend mechanistisch: „Ping-Pong-Spiel“
- dennoch: Bemühung, Differenzen über Gespräche zu überbrücken



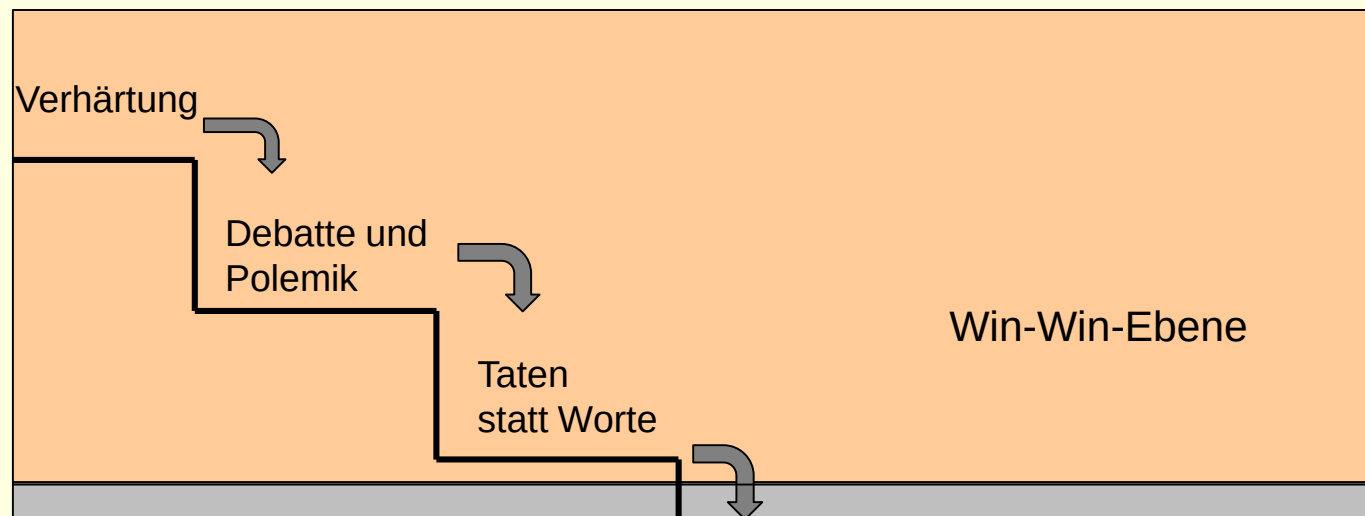
Teil 5 Konfliktbehandlung

Eskalationsstufen nach Glasl

Stufe 3: Taten statt Worte

„Nicht Worte, sondern Taten sind entscheidend!“

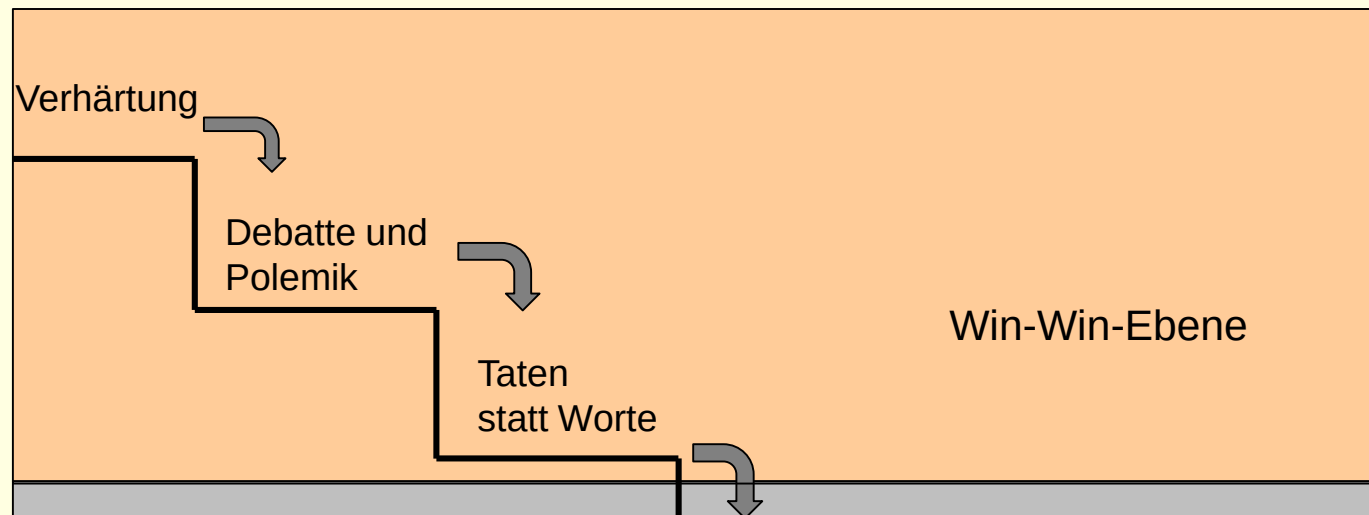
- jede Konfliktpartei tut das, wovon sie überzeugt ist
- gegenseitige Beobachtung mit Misstrauen
- Funktion der Körpersprache steigt an
- erst hier Formation zu richtigen Parteien



Teil 5 Konfliktbehandlung

Stufen 1-3: Win-Win-Ebene

Der Ausstieg aus der Eskalation ist noch so möglich, dass beide Konfliktparteien gewinnen = win-win-Situation

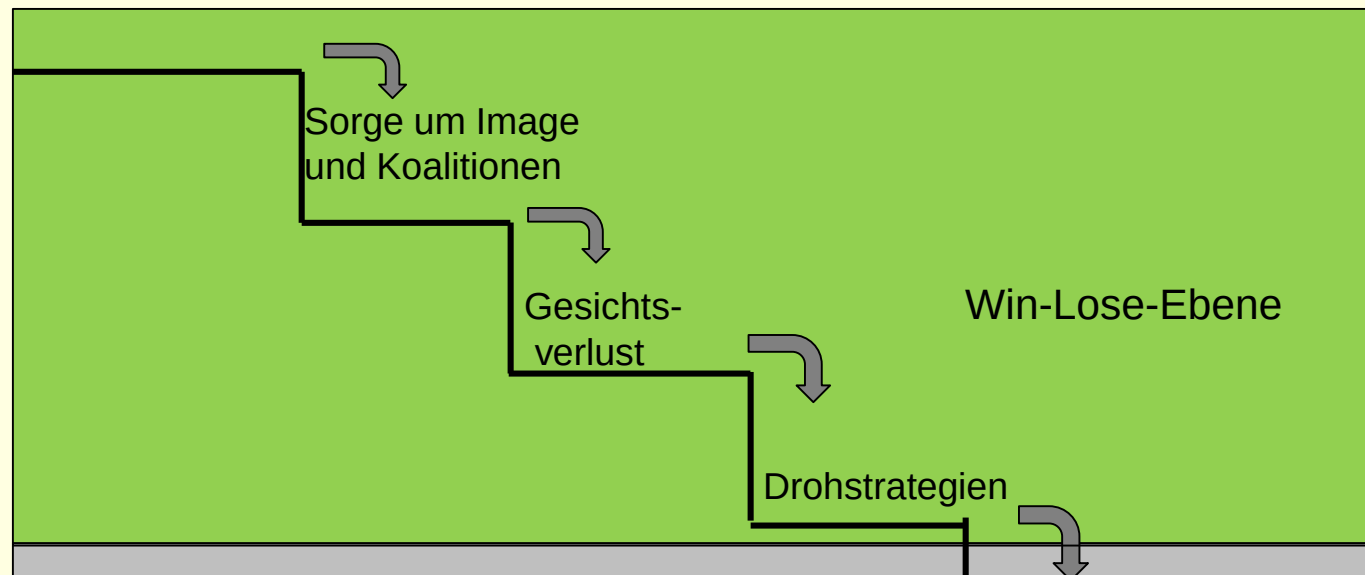


Teil 5 Konfliktbehandlung

Eskalationsstufen nach Glasl

Stufe 4: Image und Koalitionen

- seelischer Abstand zwischen Konfliktparteien wird größer
- Konfliktparteien erleben ihr Gegenüber als Gesamtbild typischer Muster, über die sie sich ärgern
- jede Konfliktpartei macht sich positives Bild von der eigenen Seite, aber negatives von der Gegenpartei
- Inhalt der Feindbilder: Urteile über Wissen und Können der gegnerischen Partei
- Selbst- und Fremdbilder im Bewusstsein stark fixiert
- Vorurteile durch Projektion

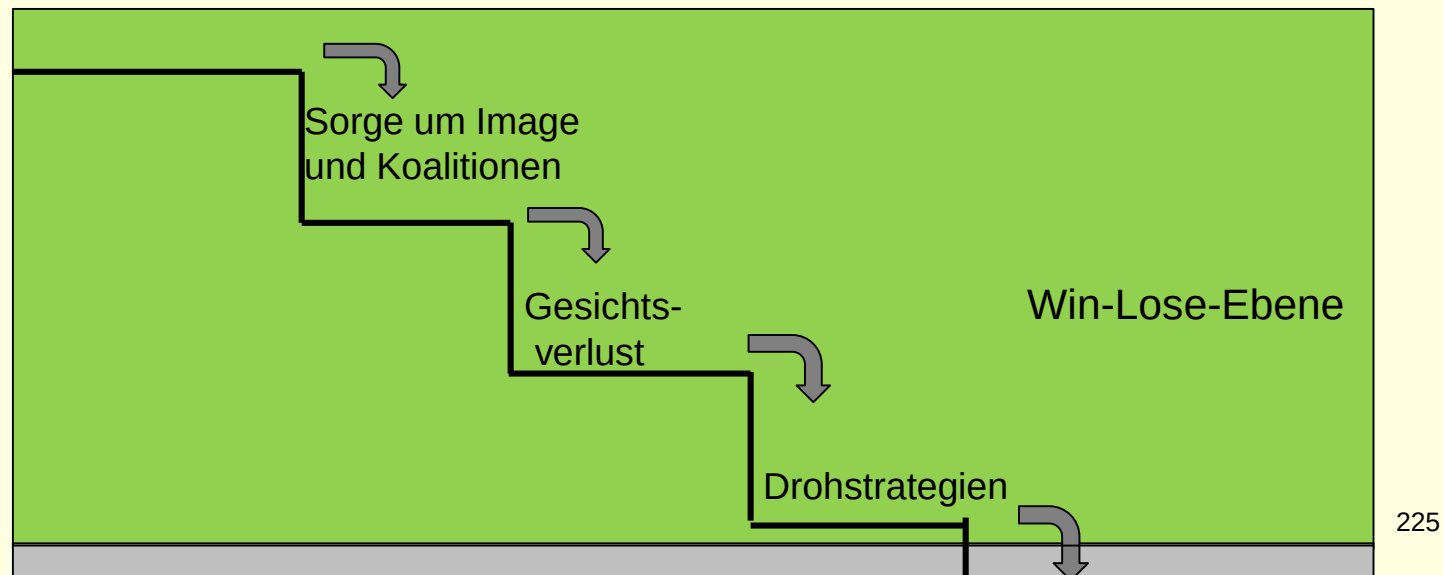


Teil 5 Konfliktbehandlung

Eskalationsstufen nach Glasl

Stufe 5: Gesichtsverlust

- Partei glaubt, die verwerflichen Absichten des Feindes zu durchschauen
- Kränkung und Beleidigungen jetzt beabsichtigt
- Feindbild nimmt extreme Dimensionen an
- Selbstbild erscheint tugendhafter, als es ist
- Gegenseite wird rücksichtslos angegriffen
- Gegenpartei soll „demaskiert werden“ (moralische Glaubwürdigkeit verneinen)

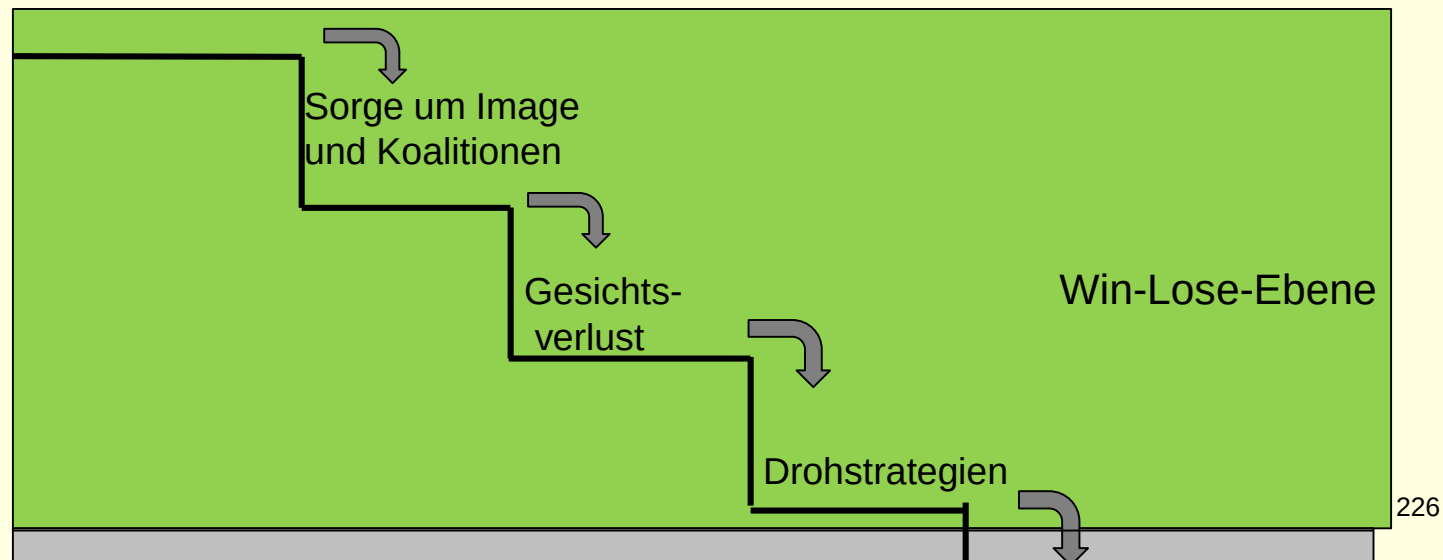


Teil 5 Konfliktbehandlung

Eskalationsstufen nach Glasl

Stufe 6: Drohstrategien und Erpressung

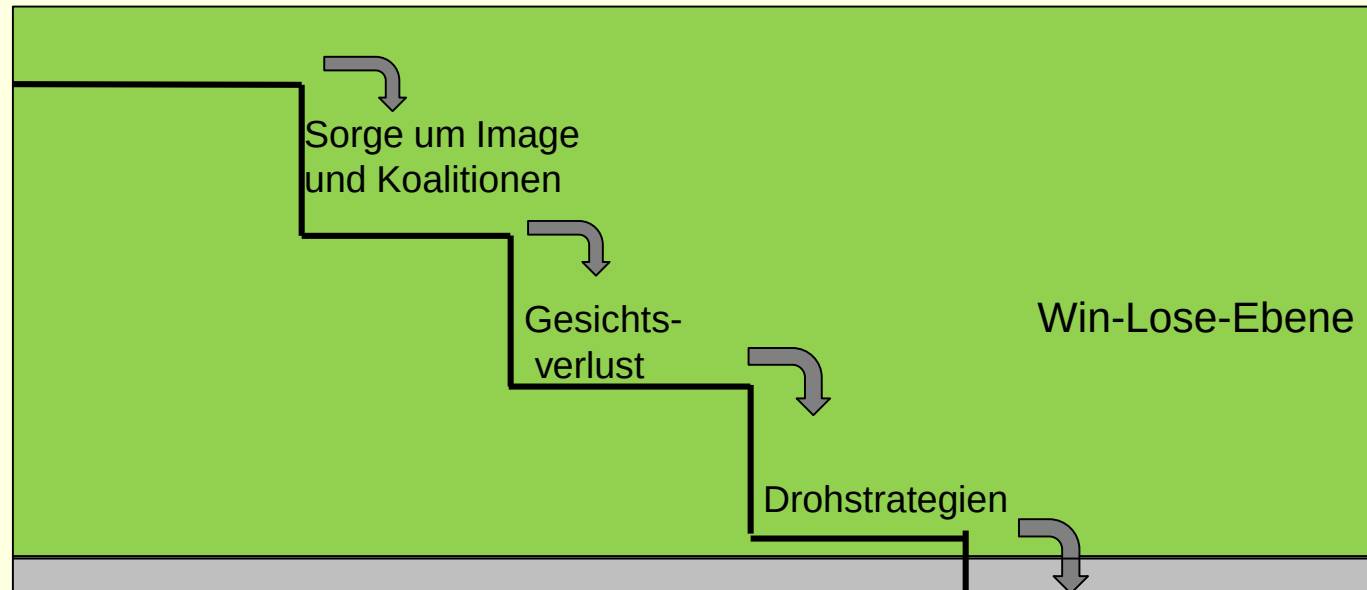
- Eskalation in besonderer Härte
- Parteien präsentieren ihre Forderungen und möchten einander zum Nachgeben zwingen
- Forderung in einem glaubwürdigen Verhältnis zum angedrohten Schaden
- Drohungen werden mit Gegendrohungen beantwortet
- Zeitdruck wird erhöht



Teil 5 Konfliktbehandlung

Stufen 4-6: Win-Lose-Ebene

Auf den Eskalationsstufen 4 – 6 ist ein Ausstieg aus der Eskalation nur noch möglich, indem eine der beiden Konfliktparteien verlieren wird = win-lose-Situation

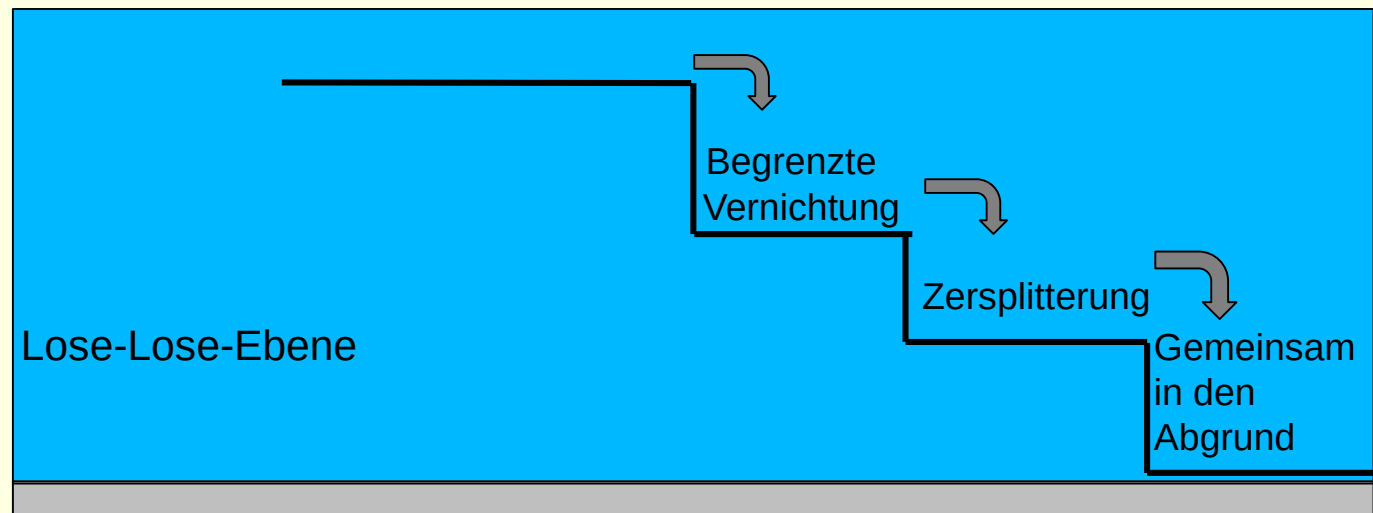


Teil 5 Konfliktbehandlung

Eskalationsstufen nach Glasl

Stufe 7: Vernichtungsschläge

- der Schaden des Gegners muss größer sein als der Eigene
- eigene Existenzsicherung ist wichtig
- Gegner ist ein lebloses gefühlsloses Objekt
- List und Lüge als Kriegsinstrumente
- zusätzlicher Kräftezustau drängt zur Entladung
- Erleben einer Ohnmacht bei der Lösung ihrer Probleme
- Glaube an Menschlichkeit geht verloren

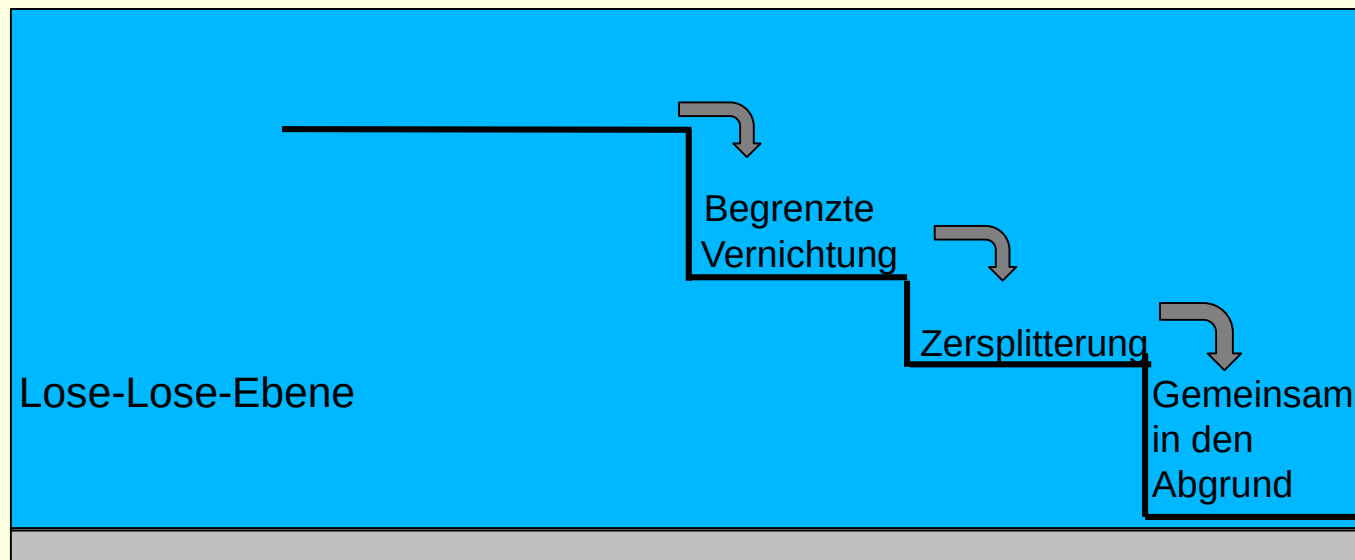


Teil 5 Konfliktbehandlung

Eskalationsstufen nach Glasl

Stufe 8: Zersplitterung des Feindes, totale Zerstörung

- Anstieg der Aggressionen
- Ziel ist die größtmögliche Schädigung des Gegners
- materielles, physisches und/oder psychisches zu Grunde richten des Gegners
- lebensunfähig machen (am besten mit langfristiger Wirkung)
- Aufspalten der Parteien, Endlösung
- Zerstörung = menschlich ethischer Wert
- ABER: Das eigene Überleben nicht in Gefahr bringen.

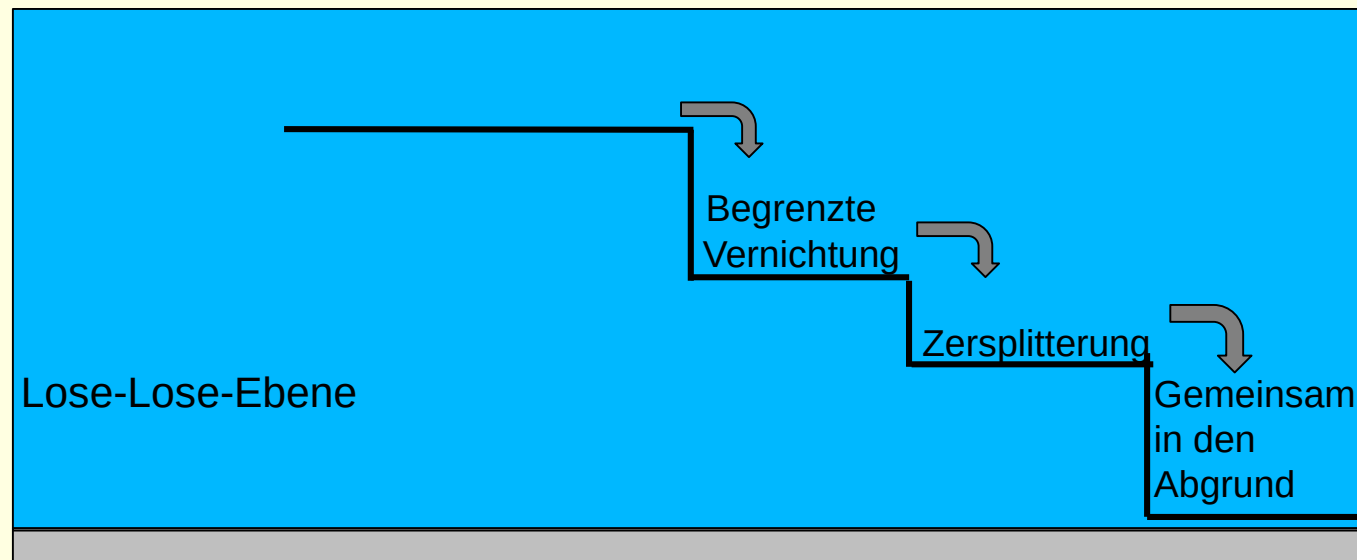


Teil 5 Konfliktbehandlung

Eskalationsstufen nach Glasl

Stufe 9: Gemeinsam in den Abgrund

- kein Weg zurück / totale Konfrontation
- Ziel: totale Vernichtung des Gegners, Selbstzerstörung wird in Kauf genommen
- Einsatz aller verfügbaren Gewalt
- mindestens eine Partei geht bis zum Äußersten
- Triumph: Der Gegner wurde mit in den Abgrund gerissen.

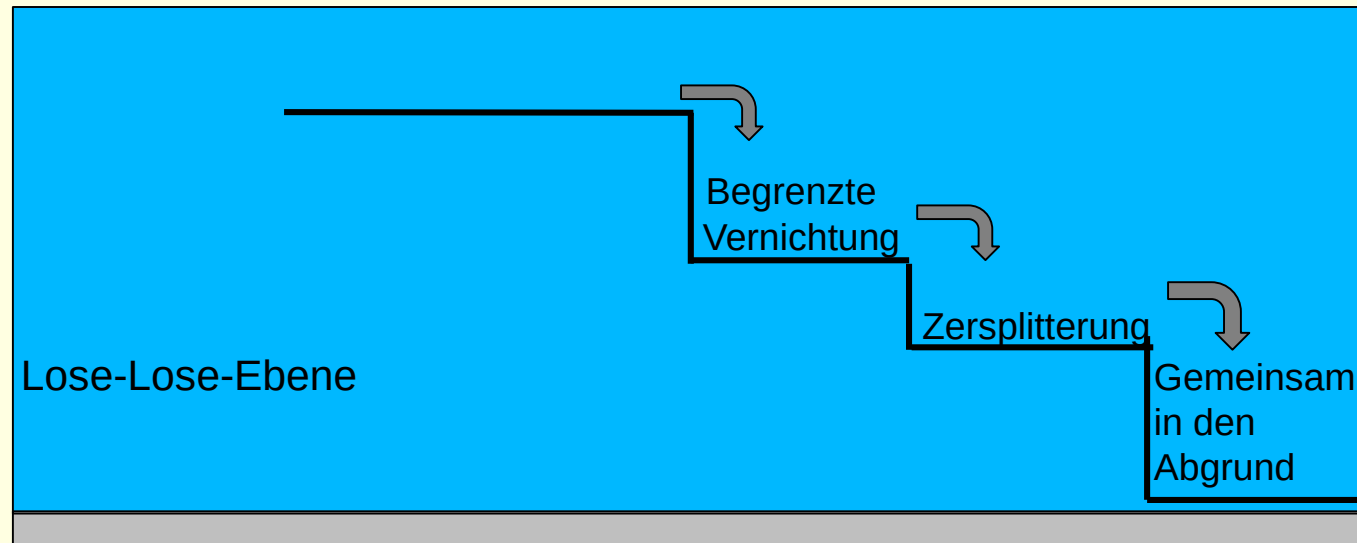


Teil 5 Konfliktbehandlung

Stufen 7 - 9: Lose-Lose-Ebene

Die Eskalationsstufen 7 bis 9 sind die Ebene des Kampfes, der Flucht und der Angst.

- Es gibt keinen Ausstieg mehr aus der Eskalation.
- Beide Konfliktparteien verlieren á Lose-Lose-Situation.
- Gemeinsam in den Abgrund.

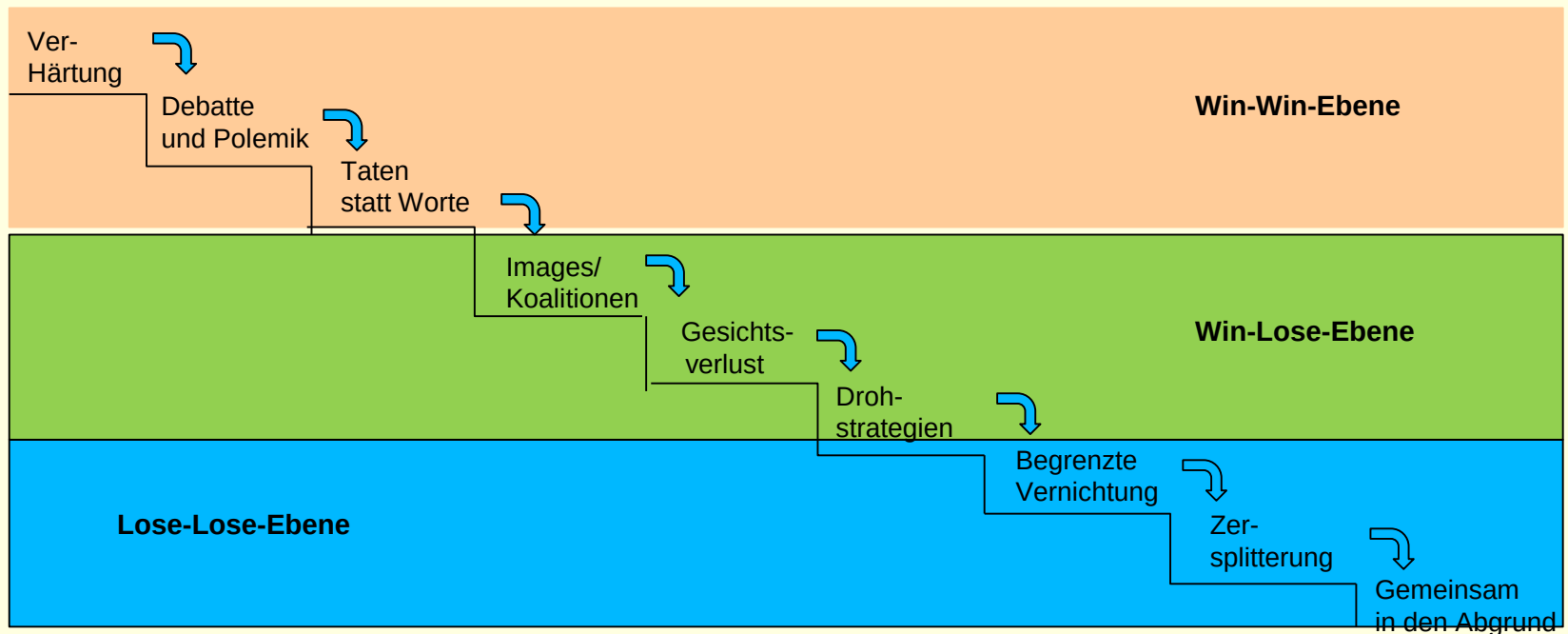


Teil 5 Konfliktbehandlung

Zusammenfassung der Eskalationstheorie

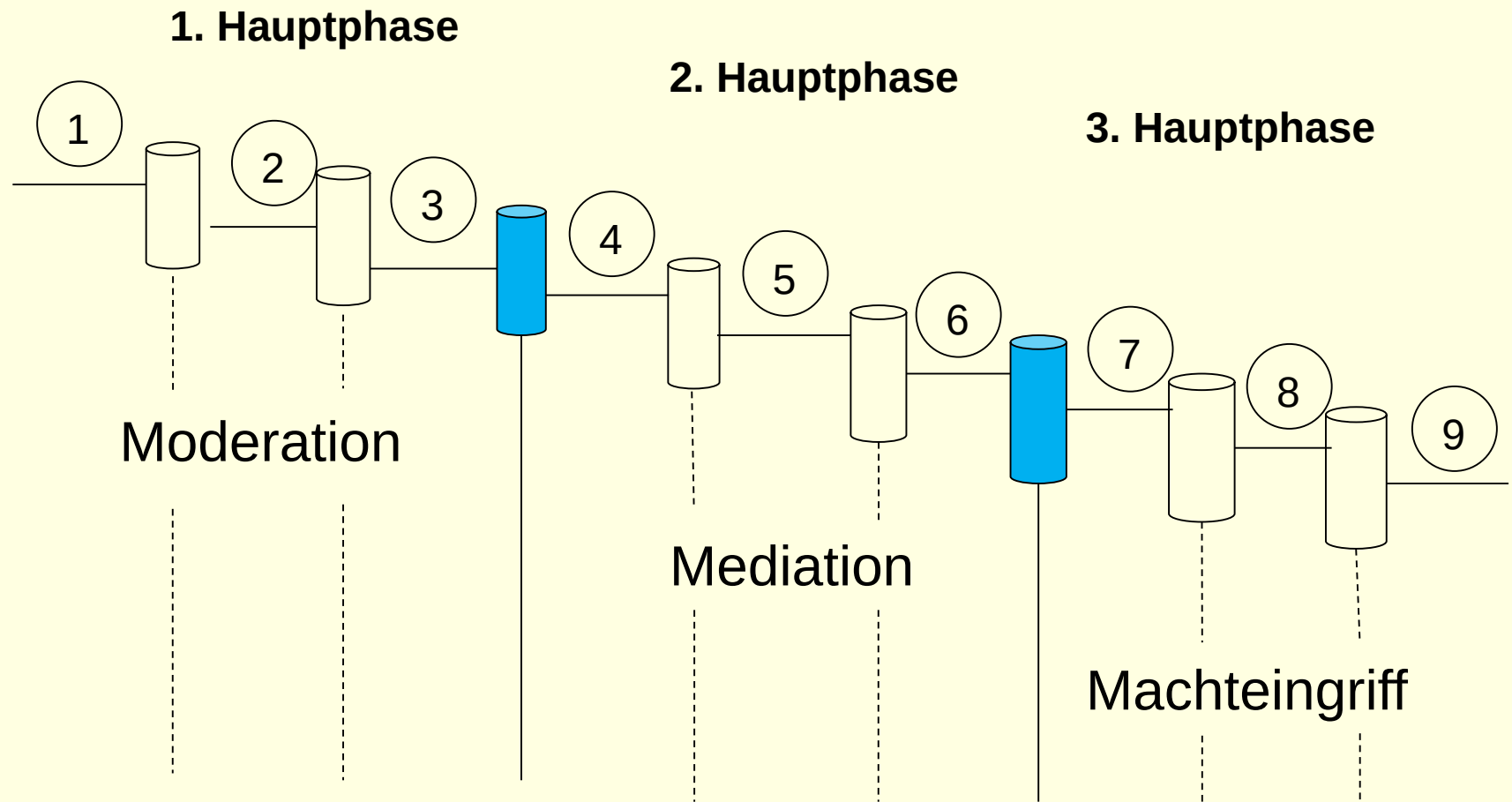
„Unsere Eskalationstheorie will so verstanden werden, dass eine Vielzahl von Mechanismen wirken, die den Konflikt intensivieren, wenn ihnen nicht bewusst entgegengetreten wird. Durch Kenntnis der Eskalationsdynamik und der Stufen und Schwellen kann die verhängnisvolle Tendenz erkannt, die Herausforderung aufgegriffen und durch einen Bewusstseins- und Willensakt in eine Antwort umgeformt werden. Nur durch Mut kann dem Konflikt eine positive Wendung gegeben werden.“

(Glasl, 2008,305)



Teil 5 Konfliktbehandlung

Interventionsstrategien



Teil 5 Konfliktbehandlung

Interventionsstrategien

Moderation

- Verbesserung der Kommunikation durch Gesprächsregeln
- Unterstützen der Wahrnehmungserklärung
- Zielvereinbarungen treffen
- Selbstheilungskräfte stärken
- Moderator ist neutral und ohne Macht
- „Hebammen“-Funktion

Teil 5 Konfliktbehandlung

Interventionsstrategien

Mediation

- Parteien kommunizieren über den Mediator
- Mediator stellt sich zwischen die Parteien
- Bearbeitung der wechselseitigen Identitätsangriffe
- Wahrnehmungsklärung und
- Kompromissverhandlungen
- Konstruktion einer gemeinsamen Wirklichkeit

Teil 5 Konfliktbehandlung

Konflikttypologie

dient der

- Antizipierung des Schwerpunktes des Streits
- realistische Erwartungshaltung bezüglich zu erzielenden Ergebnissen
- Bestimmung der bestgeeigneten Interventionsmethode.

Einteilung nach

- ➔ Streitgegenstand – Eigenschaften des Konfliktgegenstandes
- ➔ Erscheinungsform – Schwerpunkte der Konfliktanalyse ist, wie Konflikt zu Tage tritt
- ➔ Merkmale der Konfliktpartner und deren Standpunkte zur Konfliktaustragung

Teil 5 Konfliktbehandlung

Kategorisierung nach Streitgegenständen

1. Sachkonflikte (Interessenkonflikte = Strategiekonflikte = Informationskonflikte)
 - ➡ Ähnliche Vorstellungen über zugrunde liegende Ziele/Wertesysteme
 - ➡ unterschiedliche Erwartungen, Dissens über geeignete Mittel
2. Wertekonflikte
 - ➡ Unvereinbarkeit von grundlegenden Werten, Grundsätzen, Überzeugungen, z. B. moralischer, religiöser, kultureller oder ideologischer Art
3. Beziehungskonflikte
 - ➡ Beziehungen der Parteien selbst bilden Konflikte
 - ➡ Kristallisationspunkte: Charakter, Eigenschaften, Verhaltensweisen
 - ➡ Ursachen häufig: fehlende/unzureichende Kommunikation, emotionale Verhaltensweise, Missverständnisse, falsche Annahmen
4. Verteilungskonflikte
 - ➡ Streit über Verteilung knapper Ressourcen
 - ➡ mittelbare oder beschränkt verfügbare Güter
5. Überschneidungen
 - ➡ vorstehende Kategorisierungen schließen einander nicht aus, Überschneidungen sind möglich

Teil 5 Konfliktbehandlung

Kategorisierung nach Erscheinungsform

Unterscheidung nach

- äußerer Erscheinungsform
- Art und Weise der Austragung

1. Latente Konflikte

- ➡ Verhalten der Parteien miteinander vereinbar
- ➡ nicht aber deren Interessen, Bedürfnisse, Wertvorstellungen
- ➡ Gründe der Spannung für mindestens eine Partei nicht bewusst

2. Offenkundige Konflikte

- ➡ Parteien nehmen Differenzen wahr

Teil 5 Konfliktbehandlung

3. heißer Konflikt

- ➡ aktive Konfliktaustragung, Begeisterungsstimmung

4. kalter Konflikt

- ➡ weitgehende Desillusionierung, Frustration, Fatalismus
- ➡ Verwendung direkter Kommunikation

5. institutionalisierte Konflikte

- ➡ Einbüdung in höhere Organisationsstrukturen
z. B. innerbetriebliche Auseinandersetzungen
- ➡ Auseinandersetzungen in dafür vorgesehene Bahnen

Teil 5 Konfliktbehandlung

Kategorisierung nach Merkmalen der Konfliktparteien

- ➡ Anzahl und Art der Parteien (Repräsentanten, Gruppen)
- ➡ Verhältnis der Parteien zueinander
- ➡ strukturelle Unterschiede (Machtgefälle)
- ➡ asymmetrische Konflikte

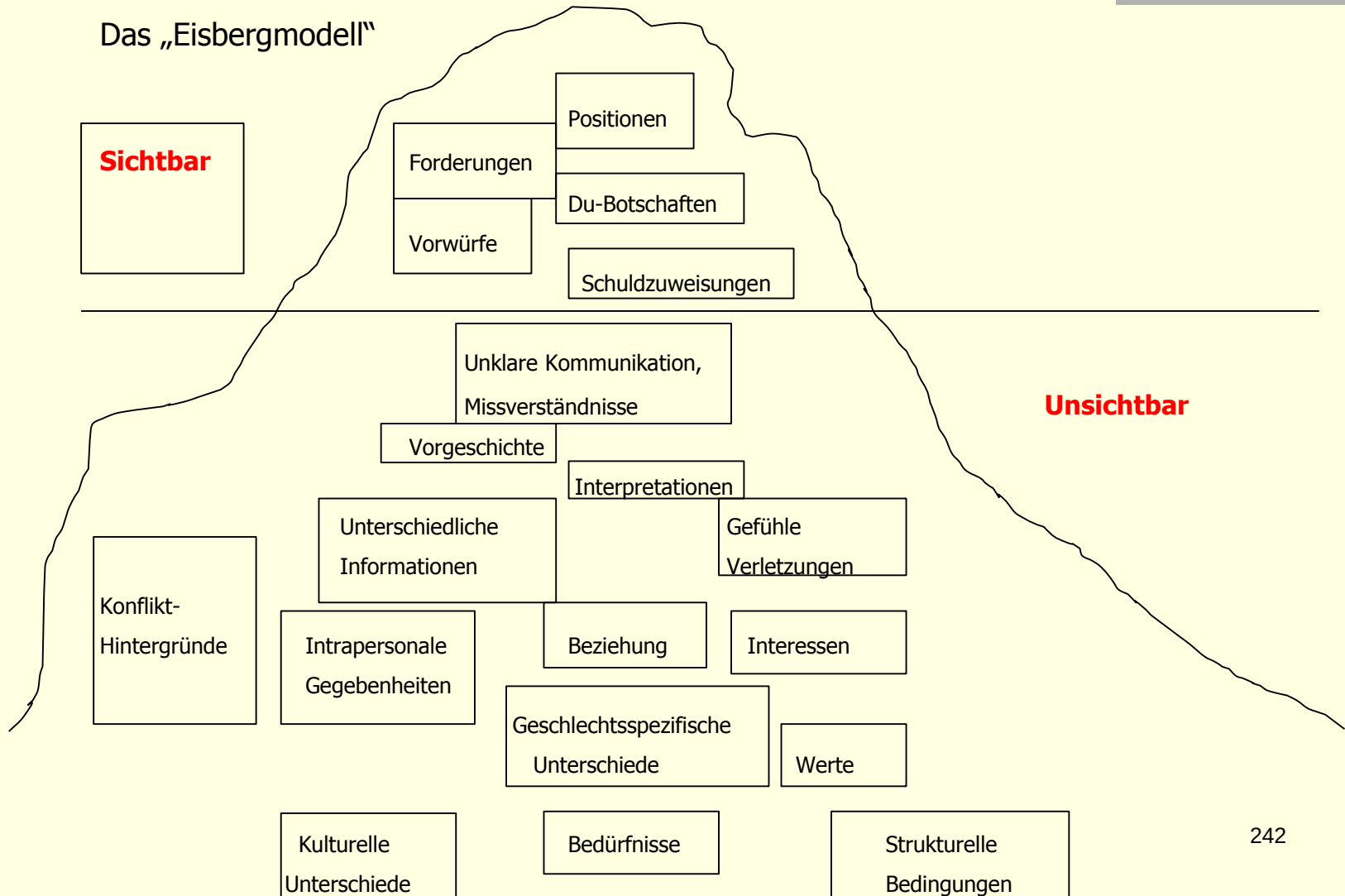
Teil 5 Konfliktbehandlung

Konflikttypen

- Zielkonflikte
- Beurteilungs-/Wahrnehmungskonflikte
- Rollen-/Machtkonflikte
- Ressourcenkonflikte
- Beziehungskonflikte
- Strategie-/Methodenkonflikte
- Wettbewerbskonflikte
- Territorialkonflikte
- Systemkonflikte
- Veränderungskonflikte

Teil 5 Konfliktbehandlung

Das „Eisbergmodell“



Teil 5 Konfliktbehandlung

Erkennen von Konflikten: Symptome

- Tuscheln
- Sticheleien
- Unnachsichtigkeit
- Aggression und Feindseligkeit
- Rückzug und Desinteresse
- Intrigen und Gerüchte
- Körperliche Symptome
- Widerstand

Teil 5 Konfliktbehandlung

Konfliktdynamik

- Verzerrung der Wahrnehmung
- Projektion
- Polarisierung und Simplifizierung
- Ausweitung der Streitgegenstände und der sozialen Dimension
- Personalisierung
- Verflechtung von Ursache und Wirkung

Teil 5 Konfliktbehandlung

Person A			Person B		
	sehr wichtig	wider- sprüch- liche Inter- essen	sehr wichtig		
	weniger wichtig		weniger wichtig		
	nicht wichtig		nicht wichtig		

Gemeinsame Interessen
BASIS

Anerkennung, Wertschätzung
Zugehörigkeit, Selbstbestimmung
Sicherheit
GRUNDBEDÜRFNISSE

Teil 5 Konfliktbehandlung

11. Konflikte konstruktiv ansprechen

S ichtweisen schildern

W ahrnehmung

A uswirkungen beschreiben

W irkung

G efühle benennen

W unsch

E rfragen, wie der andere die Situation sieht

S chlussfolgerungen ziehen

Teil 5 Konfliktbehandlung

12. Umgang mit Kritik

Das „Johari-Fenster“

	mir bekannt	mir nicht bekannt
anderen bekannt	Öffentliche Person	Blinder Fleck
anderen nicht bekannt	Privatperson	Unbewusstes

Teil 5 Konfliktbehandlung

13. Handlungsstrategien im Umgang mit Kritik



- x unterbrechen
- x sich rechtfertigen
- x Kritik abtun oder verharmlosen



- ! Aktiv zuhören
- ! Nachfragen
- ! Feedback wertschätzen

Teil 5 Konfliktbehandlung

13. Handlungsstrategien im Umgang mit Kritik

Das Ampelmodell



sich abgrenzen

zuhören, entscheiden

auf den anderen eingehen

Teil 6 Verhandlungstechniken und -kompetenz

Verhandeln ist doch eigentlich ganz einfach.....

die Parteien stellen ihre Ausgangspositionen fest...

sie informieren sich über ihre Bewertungsmaßstäbe...

bestimmen ein Austauschverhältnis für die strittigen Ressourcen, das alle Beteiligten zufriedenstellt....

Nach Austausch der Ressourcen sieht sich jede Partei besser gestellt gegenüber der Austauschposition.

Wieso einigen sich Verhandlungspartner oft nicht, obwohl es sinnvolle Interessenüberschneidungen gibt?

Begrenzte Rationalität eröffnet Möglichkeiten der Manipulation und der Verhandlungsfallen!

Teil 6 Verhandlungstechniken und -kompetenz

Wesensmerkmale der Verhandlung

In Verhandlungen geht es darum, Möglichkeiten zur Regelung und Beendigung von Konflikten zu finden.

Konflikte sind negative Beziehungen zwischen zwei oder mehreren Menschen oder Gruppen angesichts unvereinbar erscheinender Bewertungen von Gütern, Sachverhalten oder Interessen. Verhandeln zielt auf die Neubewertung der strittigen Sachverhalte, Interessen oder Güter im Wege gegenseitiger Beeinflussung der Parteien .

Teil 6 Verhandlungstechniken und -kompetenz

Nach Traudl Alberg sind Wesensmerkmale einer Verhandlung: eine soziale Situation

- zwischen mindestens zwei Parteien, die durch eine spezifische Interessensstruktur charakterisiert ist,
- bei der die gleichberechtigten Verhandlungspartner ein gemeinsames Interesse haben, das die Verhandlung erst ermöglicht, aber auch entgegengesetzte Interessen bezüglich des Verhandlungsgegenstandes, die die Verhandlung notwendig machen (mixed-motive-Situation),
- bei der die Möglichkeit zum Abschluss einer Vereinbarung besteht, die für alle Partner günstiger ist als keine Vereinbarung, also einen größeren Nutzen als der bisherige status quo bringt
- bei der alle Parteien durch Kooperation ihre Situation verbessern können und zu einem Verhandlungsergebnis gelangen, das die Verhandlung abschließt.

Teil 6 Verhandlungstechniken und -kompetenz

5. Kompetitives vs. Kooperatives Verhandeln

Kompetitives Verhandeln	Kooperatives Verhandeln
Verhandler glaubt, dass Ressourcen begrenzt sind, "Es ist nicht genug für alle da", Ich will alles	Ressourcen sind grundsätzlich nicht begrenzt, aber Anstrengung ist erforderlich, um unentdeckte Ressourcen zu finden, "Es ist genug für alle da!"
Ich gewinne, du verlierst	Wir können beide gewinnen
Begrenzte Möglichkeiten / Kreativität wird gebremst	Vielfältige Möglichkeiten / Erweiterter Lösungshorizont / Kreative Lösungen
Jeder versucht, die andere Seite in seine Richtung zu ziehen; Tauziehen	Die Parteien ziehen (das Problem) in die gleiche Richtung
Optimales Ergebnis allenfalls für eine Seite, oft für keine Seite	Optimales Ergebnis für beide Seiten möglich
Macht und Manipulation werden eingesetzt, z.B. most plausible Position (MPP)	Vernunft und Verständnis dominieren
Emotionen werden zielgerichtet aufgebaut	Emotionen werden abgebaut
Partei trägt Positionen vor und versucht, sie durchzusetzen; Einseitige Lösungen	Partei trägt Optionen vor, die gemeinsam zu bewerten sind; Gemeinsame Lösungen
Sieg/Niederlage	Problemlösung
Gefahren: Abbruch der Verhandlung; emotionale Verhärtung; starkes Schutzbedürfnis für den Sieger; enger Lösungshorizont	Gefahren: Sachkonzessionen zur Förderung der Beziehung; mangelnde Fähigkeit zur Hinterfragung der Interessen; Mangel an Kreativität zur Lösungsfindung

Teil 6 Verhandlungstechniken und -kompetenz

Kompetitive Verhandler können – kurzfristig – bessere Ergebnisse erzielen.

Da für sie die Nachhaltigkeit einer Vereinbarung eher im Hintergrund stehen, laufen sie jedoch Gefahr, „Pyrrhus-Siege“ zu erzielen. Kooperatives Verhandeln hat nichts mit „weichem“ Verhandeln zu tun. Es kann knallhart sein: „Wenn meine Interessen nicht erfüllt werden, suche ich nach anderen Lösungen“.

Der kooperative Verhandler sollte die Mechanismen des kompetitiven Verhandels kennen und den Verhandlungspartner darüber in Kenntnis setzen: ich durchschaue dich. Ich kann es genauso: Tit for tat. Wir können aber jederzeit wieder zur Kooperation zurückkehren, wenn ich von dir Zeichen erhalte.

Teil 6 Verhandlungstechniken und -kompetenz

Psychologische Barrieren

Kognitive Begrenztheit menschlichen Wahrnehmens und Urteilens:

Der Mensch kann die Welt nicht in ihrem Gänze erschließen, sondern ist darauf angewiesen Informationen auszuwählen und darauf aufbauend Prognosen abzuleiten.

Beispiele für begrenzte Rationalität:

Selbsterfüllende Prophezeiung der Konkurrenz

Konkurrenz erzeugt Konkurrenz

Alternative: frühzeitig Möglichkeiten der Kooperation ausloten (im Sinne einer integrativen Lösung)

Naiver Realismus! „Der muss das doch so sehen wie ich“.

- Menschen sind sich ihrer Begrenztheit nicht bewusst
- Annahme, dass eigene Wahrnehmung unverzerrt, objektiv und richtig ist
- nur schwer zu akzeptieren, dass Andere von einer anderen Realität ausgehen

Teil 6 Verhandlungstechniken und -kompetenz

Psychologische Barrieren

Kognitive Begrenztheit menschlichen Wahrnehmens und Urteilens:

Der Mensch kann die Welt nicht in ihrem Gänze erschließen, sondern ist darauf angewiesen Informationen auszuwählen und darauf aufbauend Prognosen abzuleiten.

Beispiele für begrenzte Rationalität:

Selbsterfüllende Prophezeiung der Konkurrenz

Konkurrenz erzeugt Konkurrenz

Alternative: frühzeitig Möglichkeiten der Kooperation ausloten (im Sinne einer integrativen Lösung)

Naiver Realismus! „Der muss das doch so sehen wie ich“.

- Menschen sind sich ihrer Begrenztheit nicht bewusst
- Annahme, dass eigene Wahrnehmung unverzerrt, objektiv und richtig ist
- nur schwer zu akzeptieren, dass Andere von einer anderen Realität ausgehen

Alternativ: Intensive Problemraumanalyse (Interessenlagen, Ansichten...)

Teil 6 Verhandlungstechniken und -kompetenz

Soziale Polarisierung „Der kann doch gar nichts anderes wollen“.

- Wissen um die Gruppenzugehörigkeit des Verhandlungspartners verzerrt die eigene Wahrnehmung, da Eigenschaften, Einstellungen, Ideologien zugeschrieben werden.
- Unterschiede werden überschätzt und Gemeinsamkeiten unterschätzt.
- Bereich gemeinsamer Interessen wird nicht gesehen, was zu ineffizientem und eskalierendem Verhandeln führt.

Alternativ:

Wenn möglich die Zugehörigkeit zu einer Gruppe (die eventuell mit einer bestimmten Denkweise/Ideologie in Verbindungen gebracht werden kann) nicht bekannt machen. Früh Transparenz schaffen und Interessen in den Vordergrund stellen.

Teil 6 Verhandlungstechniken und -kompetenz

Attributionsfehler: „Warum hat er das bloß gemacht?“

- Fehler bei der Kausalattribution (Ursachenzuschreibung)
- Ursachen für Verhalten werden bei anderen oft in der Person gesehen und bei einem selbst oft in der Situation.
- Oft werden Vorschläge eher von der eigenen Seite angenommen und dieselben Vorschläge von der anderen Seite eher abgelehnt („Die planen doch was für sich...“, situative Zwänge werden als Ursache nicht wahrgenommen)

Alternativ: Person und Sache trennen.

Teil 6 Verhandlungstechniken und -kompetenz

Gerechtigkeitsbeurteilungen: „Gleich ist nicht immer gleich.“

- Gleichheitsprinzip, Bedürfnisprinzip, Proportionalitätsprinzip (Was gilt denn nun?)
- Phänomen der *relativen Benachteiligung* (Gewinner können unzufriedener sein als die Verlierer, da sie sich im Vergleich mit anderen ihrer Gruppe in ähnlichen Situationen benachteiligt fühlen, z.B. hinsichtlich ihres Status.)
- Neben distributiver Fairness (Kosten-Nutzen, Aufteilung des Kuchens) auch prozedurale (wie lief der Entscheidungsprozess?), informationelle und interaktionale Fairness wichtig.

Alternativ: nicht rigide werden und nur prinzipiengetreu nach bestimmten Fairnessvorstellungen agieren, sondern angepasst an die Situation und an den Fall.

Teil 6 Verhandlungstechniken und -kompetenz

Konflikte als Nullsummenspiel: „Mythos des begrenzten Kuchens“

- Gedanke, was der Andere bekommt, verliere ich.
- Vorannahme, dass sich die Interessen sowieso diametral entgegenstehen.

Alternativ: Warum nicht Kuchen vergrößern und anstelle einer distributiven eine integrative Lösung fördern? (Beispiel mit dem Streit um die Orange) .

Über Positionen hinaus sehen und die Interessen erkennen, ohne gleich zu werten. Aufdecken von Alternativen, von deren Beurteilung trennen und Zahl der Optionen erhöhen.

Teil 6 Verhandlungstechniken und -kompetenz

Bezugsrahmen: Halb leer oder halb voll?

- „Zahlen“ nicht die beste Entscheidungsgrundlage? Nein, auch hier sind Verzerrungen möglich.
- Gewinn- oder Verlustorientierung? Verblüffende Ergebnisse trotz des gleichen Erwartungswertes!
- Entscheidend, wie Zahlenmaterial aufbereitet wird: wenn Verluste deutlicher, dann eher risikobereit (!), wenn Gewinne deutlicher, dann weniger risikobereit (!)
- Je nach Bezugsrahmen sind die Entscheidungspräferenzen verändert:
Bevorzugen sicheren Gewinn gegenüber wahrscheinlichem Gewinn,
Bevorzugen wahrscheinlichen Verlust gegenüber sicherem Verlust.

Alternativ: Standardisierung und Objektivierung

Teil 6 Verhandlungstechniken und -kompetenz

Der Ankereffekt „Wer nach den Sternen greift?“

- Wer macht das erste Angebot? Zu hoch oder entgegenkommen...?
- Oft muss viel geschätzt werden, da hinreichende, objektive Informationen fehlen oder nur mit zu viel Aufwand aufzutreiben sind.
- Schätzungen und Entscheidungen werden zum Ankerwert hin verzerrt.

Alternativ: Äußerst robust und nur durch Transparenz und Information abzumildern. Plausibilität und Angemessenheit von Schätzung hinterfragen (Kalkulationen offen legen).

Teil 6 Verhandlungstechniken und -kompetenz

Verhandlungsfallen: Wieso habe ich dem nur zugestimmt?:

Direkte Methoden der Beeinflussung:

Autoritäts- und Konformitätsdruck, Belohnungen, Strafen und Bedrohungen

Indirekte Methoden:

Reziprozitätsprinzip (Geben- und Nehmen)

- Eine Art Zwang, einen Gefallen (den man vielleicht gar nicht wollte) zu erwidern (sonst Stigma als Geizkragen und Egoist...)
- Das Prinzip ist schon früh erlernt und gut automatisiert und unter Bedingungen von Gerechtigkeitsempfinden, Selbstverpflichtung und psychischer Konsistenz gut (subtil) wirksam.

Teil 6 Verhandlungstechniken und -kompetenz

Fuß in der Tür: Konsistenzfalle

- Wer einmal „Ja“ sagt, sagt es auch noch ein weiteres Mal.
- Menschen wollen als berechenbar gelten und sich demnach konsistent verhalten.
- Bei dieser Falle wird eine kleine Bitte bejaht und es folgen Weitere (auch größere Bitten), bei denen dann die Wahrscheinlichkeit zu einem „Ja“ steigt (z.B. Verkäufertrick...viele „Ja“ bekommen...)
- auch längerfristig wirksam

Teil 6 Verhandlungstechniken und -kompetenz

Die Tür im Gesicht: Konzessionsfalle

- Erst wird eine große (übertriebene) Bitte geäußert, die wahrscheinlich abgelehnt wird,
- die weitere, kleinere Bitte wird dann wahrscheinlicher bejaht (z.B. bei Blutspenden, oder Einmalkauf vs. Abo...),
- relativ kurzer Zeitabstand zwischen den Bitten wichtig!
- Zwang Ablehnung zu kompensieren und sich selbst positiv darzustellen (ich bin ja kein Unmensch, daher komme ich Dir doch etwas entgegen...)

Alternativ: Wichtig zu beachten und sich immer wieder wachzurufen: Das Ausschlagen eines Angebotes geht nicht mit einer Verbindlichkeit einher. Es kommt auch nicht auf die Anzahl gemachter Angebote an, sondern letztlich ist die Qualität des Angebotes (nach bestimmten Kriterien beurteilt) entscheidend!

Teil 6 Verhandlungstechniken und -kompetenz

„Too much invested to quit“: Konflikteskalation und Verstrickungen

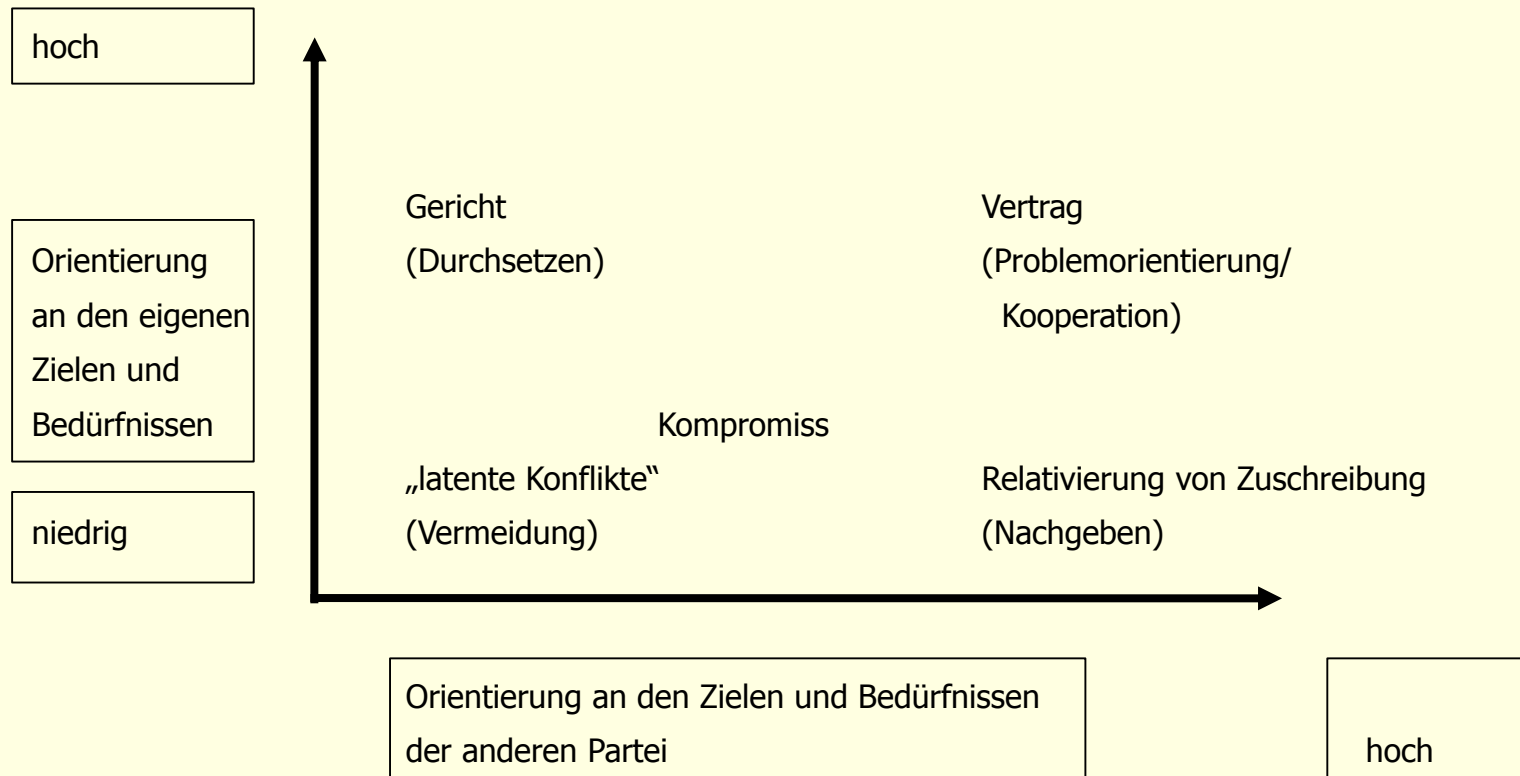
- sich verrennen, unbeirrt an einem Kurs festhalten, obwohl das Ende absehbar ist,
- ist in einer Person selbst, diese verstrickt sich und kommt nicht mehr raus, auch wenn der Invest längst den ursprünglichen Streitwert überschritten hat
- Bsp. ist das 1 Euro-Auktionsspiel (Gefühl der verpuffenden Investition, auch wenn ich am Ende 2,50 Euro für den Euro bezahle),
- auch hier wird häufig eine Verlustsituation wahrgenommen (der sichere Verlust wird dem wahrscheinlichen Verlust nachgestellt...eher „alles auf eine Karte setzen“),
- aufgebrauchte Ressourcen werden als Investitionen und nicht als Kosten gesehen („nur noch eine Investition, dann klappt es“),
- wdh. Investitionen erforderlich, die immer wieder gerechtfertigt werden müssen und meist sind schnelle Entscheidungen notwendig.

Alternativ:

Positiv formulierte Entscheidungsalternativen erhöhen die Konzessionsbereitschaft.
Standards, feste Regeln und Kriterien für Ressourceneinsatz helfen.
Konsistenzfalle vermeiden (als Jemand dastehen wollen, der nicht aufgibt).

Teil 6 Verhandlungstechniken und -kompetenz

Möglichkeiten der Konflikt-handhabung (nach Thomas)



Teil 6 Verhandlungstechniken und -kompetenz

Matrixexperiment

Z	-5 ; -1	-7 ; -2	-9 ; -9
Y	0 ; 5	1 ; 1	-2 ; -7
X	3 ; 3	5 ; 0	-1 ; -5
	A	B	C

Partner 1 hat die Karten A B C

Partner 2 hat die Karten X Y Z

Ihr Ziel ist es, so viele Punkte wie möglich zu bekommen.

Ihr Gegenüber hat ebenfalls das Ziel, so viele Punkte wie möglich zu bekommen.

Ziehen Sie gleichzeitig eine Karte und legen Sie sie gleichzeitig offen.

Teil 6 Verhandlungstechniken und -kompetenz

Das Harvard-Konzept

Das Harvard-Konzept beruht auf dem „Harvard Negotiation Projekt“ der Harvard Universität in den USA. Es ist ein prinzipiengeleitetes Verfahren mit dem vorrangigen Ziel der Konfliktlösung.

Die Prinzipien des Harvard-Konzepts

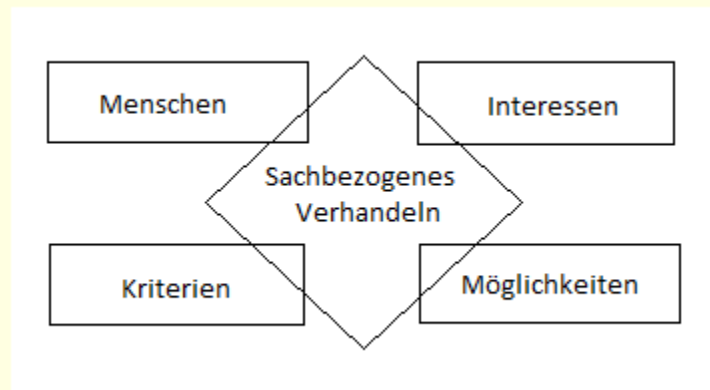
1. Der Mensch Trenne die menschliche Beziehung von den Sachproblemen	2. Das konkrete Interesse Konzentriere Dich auf Interessen, nicht auf Positionen
3. Möglichkeiten Entwickle Optionen zum beiderseitigen Vorteil	4. Kriterien Bewerte die Optionen nach objektiven Kriterien

Teil 6 Verhandlungstechniken und -kompetenz

Verhandeln nach dem Harvard-Konzept

Das Harvard-Konzept - wesentliche Kernelemente

Das Harvard-Konzept bietet eine Verhandlungsmethode an, die mit effizienten und ehrlichen Verfahrensweisen vernünftige Ergebnisse erreichen soll. Die Begründer (Roger Fisher, William Ury) nennen ihre Methode sachbezogenes Verhandeln. Sie beruht auf vier grundlegenden Aspekten:



Teil 6 Verhandlungstechniken und -kompetenz

Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln!

- Menschliche Probleme und Störungen, die sich an Emotionen erkennen lassen, zuerst behandeln, dann erst die Sachlage erörtern, d.h. persönliche Ebene/Beziehung von Sachfrage trennen (Metakommunikation!).
- Beziehungen zum Verhandlungspartner auf wechselseitiges Vertrauen, Akzeptanz und funktionierende Kommunikation prüfen.
- Eine störungsfreie Beziehung erleichtert die Verhandlung und ist auch für zukünftige Verhandlungen sinnvoll.
- Sich auf den anderen einlassen, d.h. sich in Lage versetzen, seinen Blickwinkel ernsthaft verstehen wollen, „Sich-Infrage-Stellen zulassen“ → Verstehen heißt nicht, einverstanden sein!

Teil 6 Verhandlungstechniken und -kompetenz

Auf Interessen konzentrieren, nicht auf Positionen!

- Das Problem zeigt sich häufig als Konflikt zweier Positionen und das Ziel ist die Einigung auf eine Position (eine Position = eine bereits getroffene Entscheidung):
- Weg von Positionen, hin zu Interessen → Prüfung: Gibt es trotz gegensätzlicher Positionen vielleicht mehr gemeinsame als gegensätzliche Interessen? (**win-win-Situation anstreben**)
- **„Karten auf den Tisch legen“/Offenheit:** Welche Interessen, Beweggründe haben wir beide?→ erst danach können Konsequenzen/Forderungen formuliert werden
- **Fragen:** Warum/Warum nicht?
- Wichtig: bestimmt (bezüglich eigener Interessen), aber flexibel (aufgeschlossen sein für Ideen)

Teil 6 Verhandlungstechniken und -kompetenz

Entwickeln Sie Entscheidungsmöglichkeiten (Optionen) zum beiderseitigen Vorteil

- Gedanke, es gäbe keine Möglichkeit, das gemeinsame Problem in seiner Komplexität so aufzuschlüsseln, dass beide Seiten zufrieden sind → **Gefühl**: Gewinnen oder Verlieren (eindimensional)
- **Ziel**: Lösungen finden, die für mich und die Gegenseite vorteilhaft sind.
- Beteiligung aller Seiten am Prozess und an der Ergebnisfindung: **Mitwirkung erhöht Zustimmung**
- **Haupthindernisse** bei der Entwicklung vielfältiger Entscheidungsmöglichkeiten: **vorschnelles Urteil, Suche nach „der“ richtigen Lösung**, die Annahme, **der Kuchen sei begrenzt**, die Vorstellung, dass **die anderen ihre Probleme selbst lösen** sollten.
- Ergründen Sie, ob es auf einer Ebene einen Überlappungsbereich der Verhandlungsbereiche gibt (ZOPA = Zone Of Possible Agreement).
- Wenn nein: suchen Sie nach Überlappungsbereichen auf anderen Ebenen.

Teil 6 Verhandlungstechniken und -kompetenz

Bestehen Sie auf die Anwendung neutraler Beurteilungskriterien

- Willensentscheidungen (= Feilschen um Positionen) vs. Entscheidungen auf Grundlage neutraler Kriterien (gesetzlich legitimiert und praktisch durchführbar)
- **Gewinnbringender**: auf einer von beiderseitigen Willen unabhängiger Basis verhandeln
- **Optimal**: Verhandlungspartner bleiben offen für Vernunftsgründe (auch die der anderen Seite), aber lassen sich nicht unter Druck setzen.
- **Drei Ratschläge**: - gemeinsame Suche nach objektiven Kriterien,
 - auf vernünftige Argumente stützen,
 - niemals Druck nachgeben (Abbruch? BATNA - „Beste Alternative“).

Teil 6 Verhandlungstechniken und -kompetenz

BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement)

Gespräche über Interessen, Optionen, Kriterien sind wenig sinnvoll, wenn die Gegenseite in der stärkeren Position ist (reicher, bessere Verbindungen, stärkere Waffen). Keine Verhandlungsmethode garantiert Erfolg, wenn die Gegenseite mächtiger ist. Als Antwort auf Übermacht kann eine geschickte Verhandlungsstrategie zwei Ziele erreichen:

1. Sie kann den Verhandler vor einer Übereinkunft schützen, die er lieber nicht eingehen sollte.
2. Sie kann noch das Beste aus der schlechten Ausgangslage machen, so dass am Ende eine Übereinkunft erreicht wird, die den Interessen so gut wie noch irgend möglich nützt.

Teil 6 Verhandlungstechniken und -kompetenz

Wenn der Verhandler befürchtet, dass er bei einem wichtigen Geschäft, in das er viel investiert habe, nicht zu einer Übereinkunft gelangt, besteht die Gefahr, bereit zu sein, sich den Standpunkt der Gegenseite zu eigen zu machen und zu schnell auf alles einzugehen.

Mit Festsetzung eines Limits (das Mindestergebnis) kann der Verhandler Druck und Versuchungen leichter widerstehen und bewahrt sich vor Entscheidungen, die er später bereuen würde.

Dieser Selbstschutz schränkt aber auch die Fähigkeit ein, von dem zu profitieren, was er unter Umständen erst während der Verhandlung erfährt. Ein Limit ist eine unverrückbare Position unabhängig davon, dass er z.B. Geld verliert, verliert er dann womöglich noch sein Gesicht. Ein Limit kann die kreative, fantasievolle Lösungssuche behindern. Es kann von der Annahme eines Abkommens abhalten, was ebenfalls günstig wäre.

Teil 6 Verhandlungstechniken und -kompetenz

Alternative zum Limit-Festsetzen:

Der Grund dafür, dass verhandelt wird, liegt prinzipiell darin, dass etwas Besseres herauskommen soll, als wenn nicht verhandeln würde.

Welche Ergebnisse sind das nun? Und welche sind dazu die Alternativen? Was ist die beste Alternative zur Verhandlungsübereinkunft? Das ist das Kriterium, an dem jeder Verhandlungsvorschlag zu messen ist. Die beste Alternative bewahrt damit vor schlechten Abkommen aber auch vor Ablehnung von Alternativen, die dem eigenen Interesse entgegenkommen. Sie ist flexibel genug zur Erkundung fantasievoller Lösungen. Der Verhandler vergleicht jeden Vorschlag mit seiner besten Alternative und entscheidet dann, was seinen Interessen mehr dient.

Teil 6 Verhandlungstechniken und -kompetenz

Der Verhandler muss im Vorfeld darüber nachdenken, was er tun kann, wenn es zu keiner Übereinkunft kommt. Wenn er keine Alternative zur Verhandlungslösung entwickelt hat, wird er sehr pessimistisch sein, bezüglich dessen was passiert, wenn die Verhandlungen abgebrochen werden. Wenn er zu optimistisch herangeht und immer nur glaubt, dass er viele andere Möglichkeiten habe (Alternativen bündelweise betrachte - irrational), ist er sich evt. nicht über die Konsequenzen klar.

Je attraktiver die beste Alternative, umso größer die Macht.

Tatsächlich hängt die Verhandlungsstärke vor allem davon ab, wie attraktiv die Optionen bei einem Scheitern der Verhandlungen sind.

Teil 6 Verhandlungstechniken und -kompetenz

Wie fühlt sich ein Arbeitnehmer, wenn er ein Gespräch über einen neuen Arbeitsplatz führt, ohne anderweitige Stellenangebote in der Rückhand?

Wie würden da eventuell die Gehaltsverhandlungen laufen? Und wie würde das ganze ablaufen, wenn er zwei andere Angebote in der Tasche hätte? Wie sähen dann die Gehaltsgespräche aus?

Eine konsequente Analyse, was er im Fall des Scheiterns einer Übereinkunft tun könnte, stärkt u.U. seine Position erheblich. Der Wert von BATNA definiert die Stärke im Verhandlungsprozess.

Teil 6 Verhandlungstechniken und -kompetenz

Drei Vorgehensweisen zur Entwicklung der besten Alternative::

1. Liste von Handlungen erstellen, die Arbeitnehmer durchführt, wenn es zu keiner Übereinkunft kommt (Erfindungsgabe).
2. Weiterentwicklung besonders viel versprechender Ideen und Umwandlung in praktische Optionen.
3. Auswahl der besten dieser Möglichkeiten.

Jetzt kann der Arbeitnehmer jedes Angebot damit vergleichen. Je besser die beste Alternative ist, umso mehr ist er in der Lage, die Bedingungen für jedes Verhandlungsergebnis zu verbessern. Außerdem kann er Verhandlungen viel leichter abbrechen, wenn er weiß, was er im Fall des Scheiterns tun wird. Er hat abzuwägen, ob er seine beste Alternative offenlegt.

Teil 6 Verhandlungstechniken und -kompetenz

3. Auswahl der besten dieser Möglichkeiten.

Jetzt kann der Arbeitnehmer jedes Angebot damit vergleichen. Je besser die beste Alternative ist, umso mehr ist er in der Lage, die Bedingungen für jedes Verhandlungsergebnis zu verbessern. Außerdem kann er Verhandlungen viel leichter abbrechen, wenn er weiß, was er im Fall des Scheiterns tun wird. Er hat abzuwägen, ob er seine beste Alternative offenlegt.

Die beste Alternative der Gegenseite untersuchen.

Hat die Gegenseite nur eine vage Vorstellung, dass sie viele Wahlmöglichkeiten besitzt?

Je mehr der Verhandler über die Möglichkeiten der Gegenseite weiß, umso besser ist er für die Verhandlungen gerüstet.

Teil 6 Verhandlungstechniken und -kompetenz

Was ist eine erfolgreiche Verhandlung? Wer misst?

Nur wer mit dem erreichten Verhandlungsergebnis zufrieden ist, wird die Verhandlung als erfolgreich ansehen.

Zufriedenheit ist subjektiv. Objektiv messbar wird sie kaum sein.

Wie unterschiedlich Erfolg bewertet wird, belegt eine Studie von Dej, Sztuba und Stephan. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass zwar sowohl männliche als auch weibliche Unternehmer den unternehmerischen Erfolg relativ breit definieren und für beide Gruppen finanzielle als auch nichtfinanzielle Aspekte wichtig sind. Belegt wurde, dass Frauen den unternehmerischen Erfolg jedoch überwiegend über die sogenannten sozioemotionalen Kriterien definieren, während Männer die traditionellen statusbezogenen Aspekte und Leistung hervorheben.

Teil 6 Verhandlungstechniken und -kompetenz

Was ist eine erfolgreiche Verhandlung? Wer misst?

Risse beantwortet die Frage der Messbarkeit ganz pragmatisch.

Danach nutze der „professionelle Verhandler“ die subjektive Verhandlungszufriedenheit als entscheidende Stellschraube für den Verhandlungserfolg aus. Er sorgt dafür, dass die Gegenseite mit dem Verhandlungsverlauf zufrieden ist und darüber vergisst, sich auf das Ergebnis zu konzentrieren. Soweit Risse von einem „professionellen Verhandler“ spricht, wäre es wohl angebrachter, insoweit von einem „manipulativ kompetitiven Verhandler“ zu sprechen.

Risse, Jörg (2007), Verhandlungsführung – Kann man Verhandeln lernen?, Berlin, S. 5 f.

Teil 6 Verhandlungstechniken und -kompetenz

Was ist eine erfolgreiche Verhandlung? Wer misst?

Besser ist der Ansatz von Eberhard. Danach ist eine Verhandlung dann gelungen, wenn deren Ergebnis

- für beide Parteien vorteilhaft ist
- die wichtigsten Interessen aller Beteiligten zufrieden stellend berücksichtigt wurden
- realisierbar und für alle verbindlich ist
- klar ist, d.h. eindeutig in der Auslegung fair und niemand über das Ohr gehauen wurde

Eberhard, a.a.O.

Eberhard, a.a.O., S. 5

Teil 6 Verhandlungstechniken und -kompetenz

Was ist eine erfolgreiche Verhandlung? Wer misst?

Nach Ponschab/Schweizer zeige sich erst dann, wenn die Ergebnisse systemisch über einen längeren Zeitraum beobachtet wurden, ob eine Verhandlung erfolgreich war.

Nur dann, wenn sie nachhaltige Ergebnisse erziele, also von allen, die durch die Lösung betroffen sind, als wahrhaftig, gerecht, wahr und funktionell passend erkannt wurde, sei sie erfolgreich. Ponschab/Schweizer ergänzen die jeweilige subjektive Selbsteinschätzung der Parteien durch eine dritte Position: woran erkennt ein Außenstehender, dass diese Lösung das zu lösende Problem gelöst haben wird? Und durch eine vierte Funktion: erfüllt das System die ihnen zugedachte Funktion mit dieser Lösung auch weiterhin?

Ponschab/Schweizer, a.a.O., S. 113

Teil 6 Verhandlungstechniken und -kompetenz

Was ist eine erfolgreiche Verhandlung? Wer misst?

So richtig dieser Ansatz, auch einen außenstehenden dritten Bewertenden einzubeziehen, sein mag, so sehr wird aber die subjektive Zufriedenheit der Parteien unter Umständen durch die andere subjektive Einstellung des außenstehenden Dritten überlagert. Sollte dieser mehr kompetitiv als kooperativ eingestellt sein, wird seine Zufriedenheit anders als die der direkt betroffenen Verhandlungspartner sein.

Maßstab sollte damit in der Tat die subjektive Einstellung der Vertragspartner und die Nachhaltigkeit der von ihnen gefundenen Lösung sein.

Teil 7 Informationsgewinn durch Fragen

Warum wir uns mitunter zurecht scheuen, Konflikte durch „gute Ratschläge“ zu lösen!

Systemisch betrachtet: Systeme arbeiten autopoietisch - Selbstregulation - von außen schwer steuerbar.

Modernisierungstheoretisch: dynamische Gesell.: „Erfahrung macht klug!“ - Aber kann Erfahrung auch „dumm machen?“

Erkenntnistheoretisch: Kenne ich den Menschen und seinen Handlungskontext wirklich so gut?

Ethisch: Verantwortung übernehmen oder Verantwortung übergeben/überlassen? Der Mensch als ein selbstverantwortliches Wesen.

Teil 7 Informationsgewinn durch Fragen

Auf Interessen, nicht auf Positionen konzentrieren

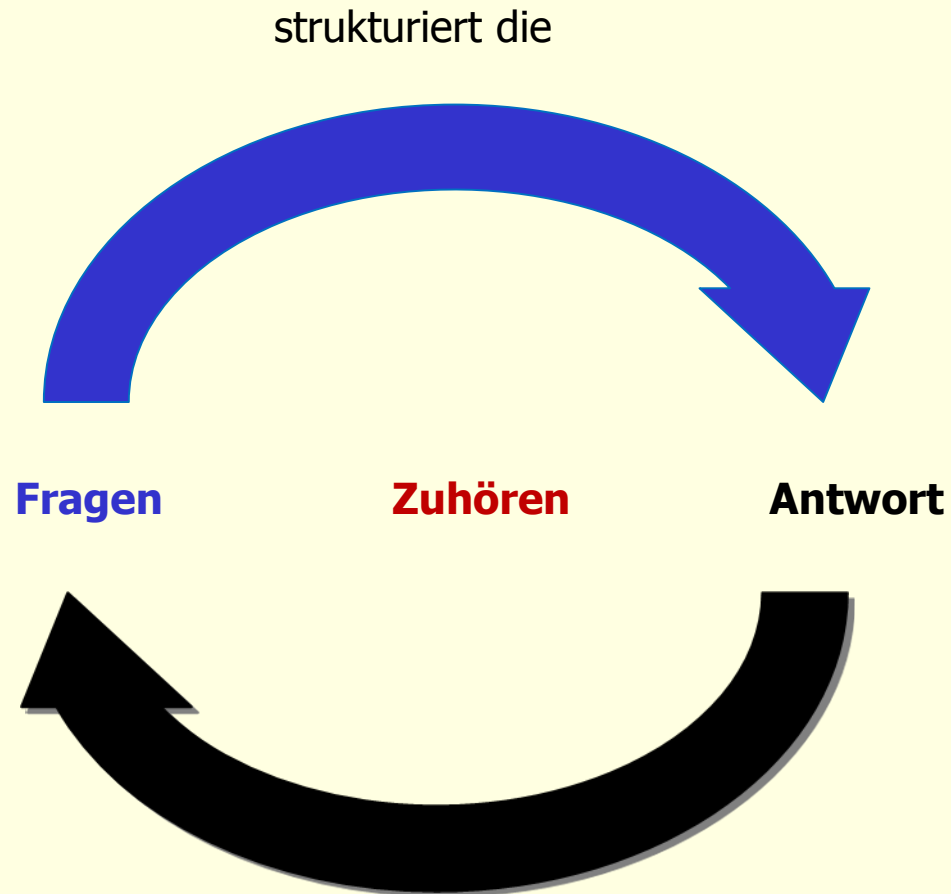
Interessen der Verhandlungspartner können unterschiedlich sein. Sie sind häufig hinter der eigenommenen Position versteckt.

Interessen helfen zu verstehen, warum der Gesprächspartner eine bestimmte Lösung nicht akzeptieren kann.

Das **Herausarbeiten und Erkennen** vom Interesse des Gesprächspartners ermöglicht häufig ganz andere Lösungsmöglichkeiten. Sie helfen, Gespräch aus der Sackgasse zu führen.

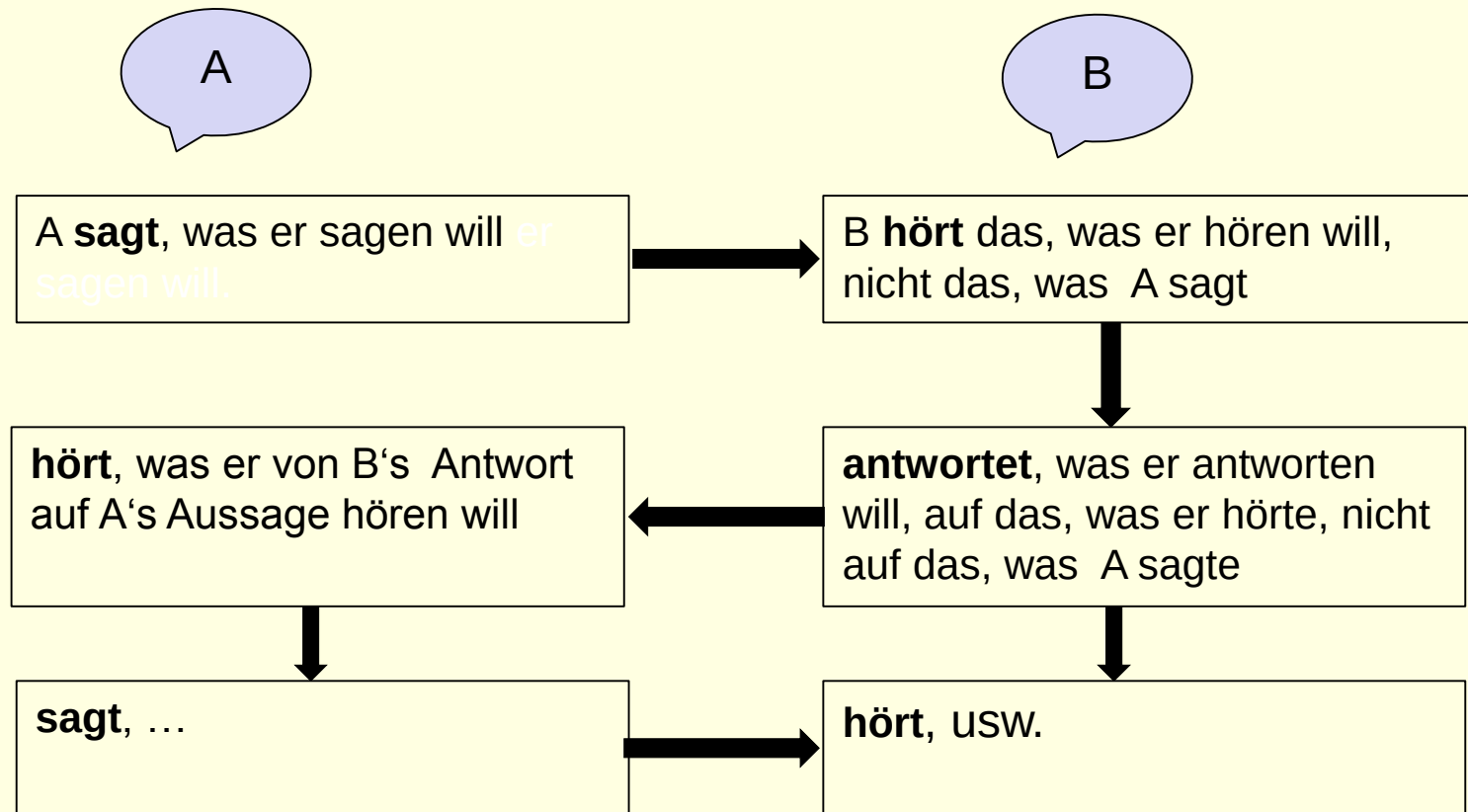
Das **Anerkennen** der Interessen des Gesprächspartners stärkt die Beziehung und schafft Vertrauen.

Teil 7 Informationsgewinn durch Fragen

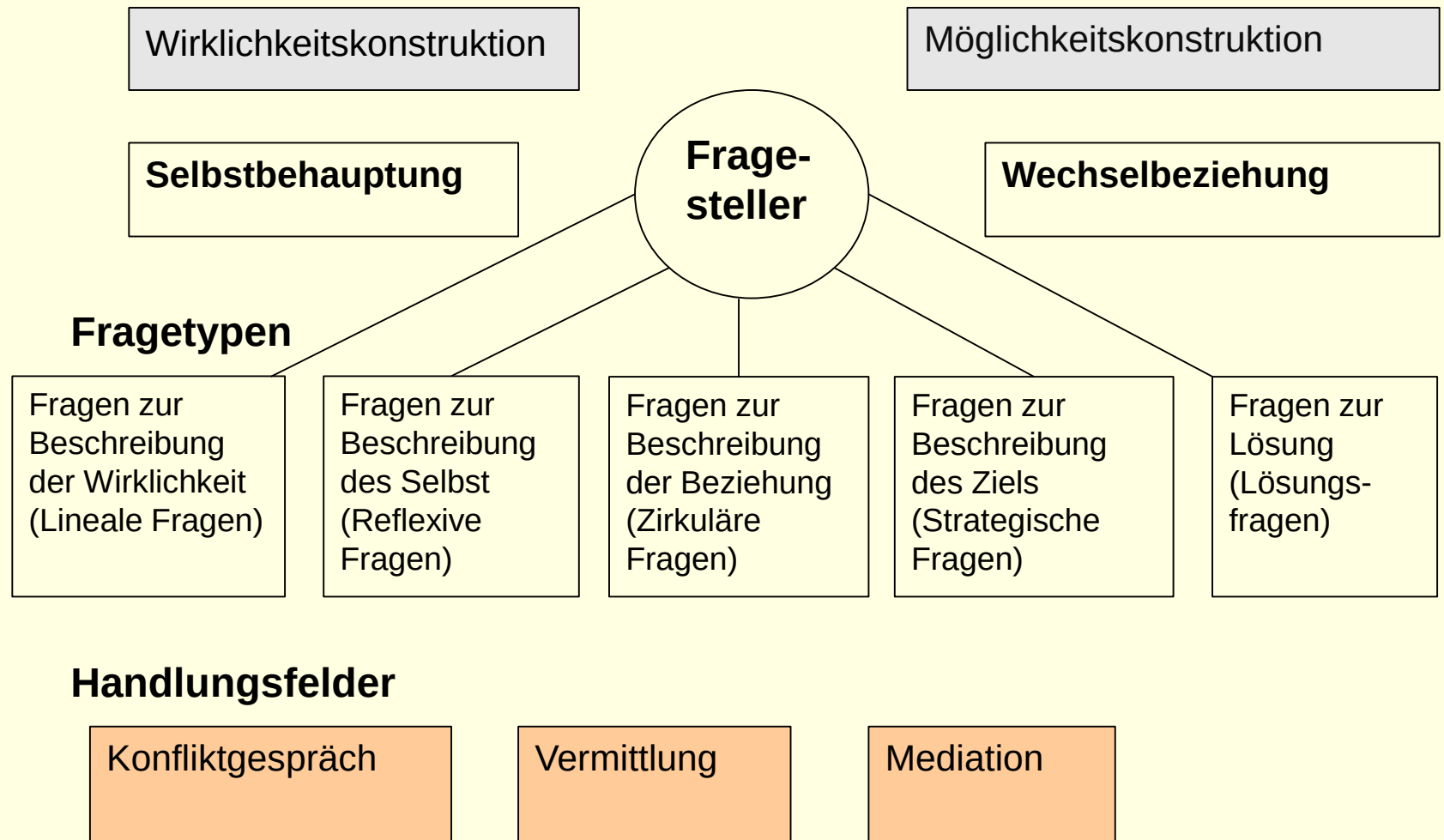


Teil 7 Informationsgewinn durch Fragen

Warum "Zuhören" für richtiges Fragen so wichtig ist!



Teil 7 Informationsgewinn durch Fragen



Teil 7 Informationsgewinn durch Fragen

Lineale Fragen (Fragen zur Beschreibung der Wirklichkeit)

Fragen, um sich über die Situation und den Sachverhalt zu informieren:

Wer tat was?

Wo, wann, warum?

Wie genau ist es zum Unfall gekommen?

Welche Position haben Sie im Unternehmen?

Wie lange besteht der Konflikt?

Wer ist am Konflikt beteiligt?

Teil 7 Informationsgewinn durch Fragen

Lineale Fragen (Fragen zur Beschreibung der Wirklichkeit)

Vorteile

- Erhaltende Wirkung des Systems
- Informationsgewinn für die Beteiligten
- Gerade in der Anfangsphase von Gesprächen vertrauensfördernd

Nachteile

- Tiefere (unbeabsichtigte) Verankerung ihrer linealen Denkweise
- Reduktionistische Denkweise des Fragestellers kann zu wertender Haltung führen
- Interviewter kann sich „verhört“ fühlen

Teil 7 Informationsgewinn durch Fragen

Reflexive Fragen (Fragen zur Beschreibung des Selbst)

Fragen, die Veränderungsprozesse beim Gesprächspartner in Gang setzen oder dem Gesprächspartner zur Selbstaufklärung verhelfen:

Wie wichtig ist das Team, um die Unternehmensziele zu erreichen?

Wieso haben Sie damals so reagiert?

Welche anderen Schwierigkeiten werden durch das Auftauchen dieser Probleme verhindert?

Wieso besteht angesichts dieser Konfliktlage Ihre Gesellschaft / Ihre Familie überhaupt noch? (reflexiv-strategisch)

Was befürchten Sie? Was bedeutet das für Sie? Was ist Ihnen wichtig?

Was wollen Sie sicherstellen? Was ist Ihr Anliegen?

Teil 7 Informationsgewinn durch Fragen

Reflexive Fragen (Fragen zur Beschreibung des Selbst)

Fragen, die Veränderungsprozesse beim Gesprächspartner in Gang setzen oder dem Gesprächspartner zur Selbstaufklärung verhelfen:

Eingebettete Suggestionsfragen: Stellen Sie sich vor, Sie würden die nächste Anweisung Ihres Vereinsvorstandes bis ins Detail korrekt befolgen und umsetzen, anstatt wie sonst üblich, Fallstricke zu legen. Wie würde es Ihnen wohl gehen?

Fragen zu Unterscheidungen: Was ist Ihnen wirklich wichtig, die offene Forderung einzuklagen oder eine gute Beziehung zu Ihrer Frau zu erhalten?

Angenommen, es gäbe da etwas, über das Ihr Kollege/Ihr Mann sehr verärgert wäre, aber er wollte es Ihnen nicht erzählen, aus Angst davor, dass es Ihre Gefühle verletzt? Wie könnten Sie ihn davon überzeugen, dass Sie stark genug wären, dies zu verkraften?

Teil 7 Informationsgewinn durch Fragen

Reflexive Fragen (Fragen zur Beschreibung des Selbst)

Vorteile

- Produktive Wirkung
- Gesprächspartner werden aufgefordert, etwas Neues auszuprobieren
- Kein Zwang, sondern Freiraum
- Entdeckung neuer Perspektiven
- Möglichkeit, festgefahrene Konfliktmuster aufzubrechen
- Können Selbstbehauptung stärken

Nachteile

- Können Unsicherheit/ Verwirrung begünstigen
- Durch das Eröffnen zahlreicher Möglichkeiten muss daher für eine Orientierung gesorgt werden.
- Notwendigkeit gut ausgebildeter „Frage-Fähigkeiten“

Teil 7 Informationsgewinn durch Fragen

Zirkuläre Fragen (Fragen zur Beschreibung der Beziehung)

Fragen, die Beziehungen und Perspektiven offen legen:

Was glauben Sie, ist Ihrem Kollegen wichtig?

Wie würde Ihre Frau das Problem beschreiben?

Wie verhalten sich die anderen Vereinsmitglieder/(Ihre Kinder), wenn diese Person/(die Mutter) ihre Sorgen äußert?

Was glauben Sie, hätte Ihr verstorbener Vater dazu gesagt, wenn Sie gegen Ihren Bruder klagen?

Wie glauben Sie geht es Ihrem Sohn, wenn er mit der ausgehandelten Lösung konfrontiert wird?

Welche Pläne, befürchten Sie, hat Ihr Sohn für seine Zukunft/mit der Firma?

Teil 7 Informationsgewinn durch Fragen

Zirkuläre Fragen (Fragen zur Beschreibung der Beziehung)

Fragen zur Systemaufklärung (Wer gehört zum System?):

Wer würde am meisten davon profitieren, wenn Sie die Auseinandersetzung beigelegt haben?

Wer macht sich sonst noch Gedanken über die Zukunft des Vereins/des Unternehmens/der Familie?

Teil 7 Informationsgewinn durch Fragen

Zirkuläre Fragen (Fragen zur Beschreibung der Beziehung)

Vorteile

- Befreiende Wirkung auf das System
- Gesprächspartner stellen Verknüpfungen her & werden sich ihrer Interaktionsmuster bewusst
- Durch gesteigertes Bewusstsein entstehen neue Perspektiven

Nachteile

- Gefahr besteht, durch zu viele zirkuläre Fragen auch in andere für diese Situation unrelevante Bereiche abzurutschen
- Daher „Befragte“ nicht mit zu vielen Fragen „überrollen“
- Notwendigkeit gut ausgebildeter „Frage-Fähigkeiten“

Teil 7 Informationsgewinn durch Fragen

Strategische Fragen (Fragen zur Beschreibung des Zieles)

Fragen, die stark richtungsgebend sind und konfrontierenden Charakter haben (sie sind mit Vorsicht zu genießen):

Was glauben Sie, hätte Ihr verstorbener Vater dazu gesagt, wenn Sie gegen Ihren Bruder klagen? Oder würde er eine Mediation bevorzugen?

Würden Sie es bedauern, wenn die vorhandenen Probleme zu einer Auflösung der Gesellschaft/der Familie führen würden?

Ist nicht gerade der Zeitdruck eine Chance, effektiv und zielgerichtet an der Problemlösung zu arbeiten?

Würde mehr Zeit nicht dazu führen, dass eine Lösung des Konflikts immer schwieriger wird?

Teil 7 Informationsgewinn durch Fragen

Strategische Fragen (Fragen zur Beschreibung des Zieles)

Fragen, die Optionen und Lösungen entwickeln:

Was wäre für Sie ein gangbarer Weg?

Was würden Sie jetzt anders machen?

Was können Sie tun, um die Situation zu verbessern?

Welcher Weg könnte wohl für die Gegenseite akzeptabel sein?

Welche Lösung würde wohl Ihre Ehefrau/Ihr Geschäftspartner vorschlagen?

Wunderfrage:

Wenn in einem Monat kein Problem mehr da wäre, an welchem Verhalten Ihres Chefs/Ihres Mannes würden Sie es bemerken?

Teil 7 Informationsgewinn durch Fragen

Lösungsfragen (Fragen zur Lösung):

Vorteile

- Entwickeln von Optionen und Lösungen
- Zukunftsorientierung
- Motivierend

Nachteile

- „Lösungsfalle“
- Gefahr, wichtige Aspekte und Ressourcen in der Konfliktbearbeitung zu übersehen
- Widerstände bei zu frühem Einsatz

Teil 7 Informationsgewinn durch Fragen

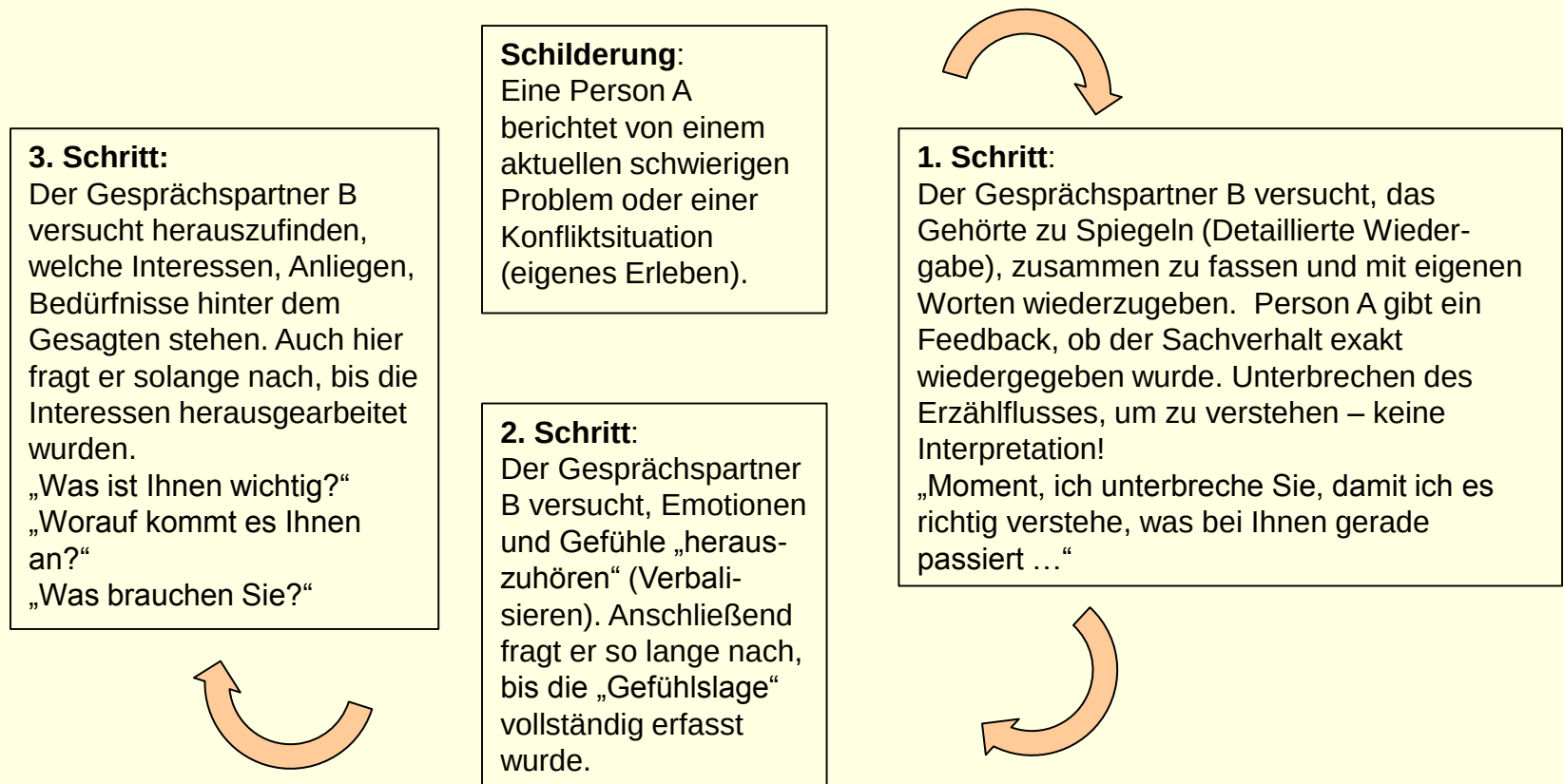
Lineale Fragen	Strategische Fragen
Problemklärende und Problemdefinierende Fragen Ziel: Sachverhaltsklärung	Richtungsgebende und konfrontierende Fragen Ziel: Beseitigung von Blockaden
Fragen zu Auswirkungen und Unterschieden Ziel: Perspektivenwechsel und Förderung des Verstehens	Fragen zur Zukunft und Beobachtungsperspektive Ziel: Erkennen von Ressourcen
Zirkuläre Fragen	Reflexive Fragen

Teil 7 Informationsgewinn durch Fragen

	Vergangenheit	Gegenwart	Zukunft
Lösung	Was haben Sie bisher versucht? <i>Herr A, wie sah denn die Lösung von Herrn B und Herrn C damals aus? Wieso Herr A, war die Lösung für Ihre Kollegen damals nicht akzeptabel?</i>	Was würden Sie jetzt anders machen? Wie versuchen Sie, im Moment mit der Situation umzugehen? <i>Welcher Weg könnte für Ihren Partner akzeptabel sein?</i>	Was wäre für Sie ein gangbarer Weg? Was können Sie in Zukunft tun, um die Situation zu verbessern? <i>Was würde wohl Ihr Teamleiter für eine Lösung vorschlagen? Was würde Ihr Team für die zukünftige Lösung von Problemen erwarten?</i>
Ressourcen	Was haben Sie dabei empfunden? Wo sehen Sie die Ursache? Wie war das damals, als die Zusammenarbeit noch gut war? Was hat diese Zusammenarbeit damals ausgezeichnet? Was war anders als heute? <i>Wie glauben Sie, hat A damals die Versetzung empfunden?</i>	Was wollen Sie sicherstellen? Was ist Ihnen so wichtig daran? Wozu benötigen Sie denn klare Konzepte? Wie kommt es, dass die Dinge nicht noch schlimmer sind? <i>Warum könnte B der Punkt so wichtig sein? Welche Punkte wären wohl einem externen Unternehmensberater wichtig?</i>	Was wollen Sie in Zukunft erreichen? Was wünschen Sie sich für die Zukunft? Was wird Ihnen helfen, die Ziele des Teams im nächsten Jahr zu erreichen? <i>Was glauben Sie, will Ihr Kollege in Zukunft damit sicherstellen? Was wäre Ihrem Vorgesetzten wohl für die Zusammenarbeit von A und B künftig wichtig?</i>
Problem	Was ist passiert? Wer war mit in Ihrem Team? Wie war das damals, als die Probleme das erste Mal im Team aufgetreten sind? <i>Wie würde Herr A die Probleme in der Vergangenheit wohl beschreiben?</i>	Wie äußert sich das Problem derzeit? Was genau macht die Zusammenarbeit im Moment so unerträglich? <i>Was glauben Sie, wie Herr B die Situation derzeit einschätzt? Wie würde wohl Ihr Vorgesetzter Ihr Verhältnis zu B beschreiben?</i>	Was könnte sich in Zukunft als Problem erweisen? Angenommen, es ändert sich nichts, wo wird das Team dann in sechs Monaten stehen? <i>Welche Probleme könnte Ihr Kollege in Zukunft damit bekommen?</i>

Teil 7 Informationsgewinn durch Fragen

Ziel ist das Erfragen und „Herausarbeiten“ von Interessen und Ressourcen durch ein strukturiertes schrittweises Vorgehen.



Anschließend wird die Übung mit gewechselter Rolle und eigenem Konflikt wiederholt (Jeder Teilnehmer soll mindestens einmal die „Fragerolle“ übernehmen.)

Teil 7 Informationsgewinn durch Fragen

Was kann ich bei einer solchen Übung erfahren?

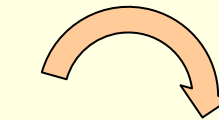
Ambivalenz einer Entscheidungssituation löst sich durch das Interview auf.

Entschluss zur Entscheidung wird klarer.

Spiegelung schafft einen neuen Blick auf die Situation – andere Perspektive

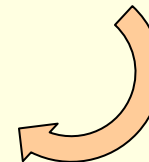
Das „bloße“ Erzählen eines Konfliktes nimmt Druck vom Erzähler.

Interpretierendes Spiegeln und Zusammenfassen erzeugt Widerstand bei A.



Ich komme mir „gläsern“ vor, von anderen durchschaut – Notwendigkeit einer vertrauensvollen Beziehung zum Zuhörer.

Zuhörer:
Wenn eigene Probleme auftauchen, höre ich nicht mehr genau, was A sagt, es „entstehen“ Lösungsvorschläge.



Teil 7 Informationsgewinn durch Fragen

Wie komme ich auf die richtige Frage und Struktur?

Arbeit mit Hypothesen

- = Annahmen, mit deren Hilfe der Fragesteller das Gespräch strukturiert und die er versucht zu verifizieren. Nicht daran festhalten wollen, wenn die Antwort widerspricht!

Hypothese wird inhaltlich aus verschiedenen Informationsquellen abgeleitet (Information über Gesprächspartner, Beobachtungen, Erfahrungen, Zielstellung des Gesprächs usw.)

Hat der Fragesteller eine H. gebildet, so überprüft er diese durch Fragen. Ggf. muss er seine H. verwerfen und eine neue aufstellen. In der Regel sollten immer mehrere H. gebildet werden, die sich durchaus auch widersprechen können! Diese erweitern die Perspektive – helfen, den eigenen durch Sozialisation/ Erfahrung geprägten Horizont zu überschreiten. Auch das „Unmögliche“ für möglich annehmen.

Hypothesen helfen, ressourcenorientiert zu arbeiten.

Teil 7 Informationsgewinn durch Fragen

Informationsgewinn durch Fragen

Durch Fragen gewinnt der Gesprächspartner zum einen

- a) Informationen darüber, was der andere gesehen/gehört/gespürt hat und zugleich
- b) Informationen über das, was er sagt/erinnert/meint oder glaubt.

Offene Fragen liefern Informationen über die Umwelt:

besonders die 5 klassischen „W-Fragen“ (was – wann – wo – wer – wie genau/wieviel)

Die Frage „Woran merkst Du...?“ überprüft direkt die Wahrnehmung und Erinnerung

Die Frage „Wozu?“ überprüft die Ziele.

Die Frage „Warum?“ überprüft, was der Gesprächspartner glaubt oder meint, wie die ihm bewussten Inhalte zusammenhängen könnten.

Geschlossene Fragen („Haben Sie das verstanden?“) können mit Ja oder Nein beantwortet werden. Sie liefern keine neuen Informationen, sondern bestätigen oder verneinen bereits bekannte Informationen.

Teil 7 Informationsgewinn durch Fragen

Informationsgewinn durch Fragen

1. Durch Fragen gewinnt der Mediator zum einen
 - a) Informationen darüber, was der Mediand gesehen/gehört/gespürt hat und zugleich
 - b) Informationen über das, was der Mediand sagt/erinnert/meint oder glaubt.
2. Offene Fragen liefern Informationen über die Umwelt:
besonders die 5 klassische „W-Fragen“ (was – wann – wo – wer – wie genau/wieviel)
3. Die Frage „Woran merkst Du ...?“ überprüft direkt die Wahrnehmung und Erinnerung des Medianten.
4. Die Frage „Wozu?“ überprüft die Ziele des Medianden.
5. Die Frage „Warum?“ überprüft, was der Mediand glaubt oder meint, wie die ihm bewussten Inhalte zusammenhängen könnten.
6. Geschlossene Fragen („Haben Sie das verstanden?“) können mit Ja oder Nein beantwortet werden. Sie liefern keine neuen Informationen, sondern bestätigen oder verneinen bereits bekannte Informationen.

Teil 7 Informationsgewinn durch Fragen

Zusammengefasst:

- Die 5 klassischen „W-Fragen“ liefern Aussagen über Fakten.
- Die Frage „Wozu?“ liefert Zielvorstellungen.
- Die Frage „Warum?“ liefert Interpretationen (meist über Ursachen), Meinungen und Glaubenssätze.

Teil 7 Informationsgewinn durch Fragen

Meta-Fragen

dienen dazu herauszufinden, was die Medianden genau meinen:

- Nominalisierungen verwandeln
- Unbestimmte Verben konkretisieren
- Fehlende Beziehungen herstellen/unbestimmter Inhaltsbezug klären
- Tilgungen/Löschungen ergänzen
- Vergleiche ersichtlich machen
- Verallgemeinerungen auflösen
- Möglichkeiten erweitern
- Ursache-Wirkungskreise offenlegen
- Gedanken lesen
- Generalisierungen klären, verlorene Zitate wiederfinden

Der Ablauf des Mediationsverfahrens (Phasen) "Mediationsspicker"

Die 3 Säulen der Mediation (nach Barth/Böhm)

Zielstellung: Konfliktlösung

Rolle und Haltung des Mediators Prinzipien der Mediation	Struktur und Phasen der Mediation	Methoden und Techniken der Mediation
Rolle und Haltung des Mediator ▶ Allparteilichkeit gegenüber den Medianten ▶ Neutralität gegenüber Themen ▶ Reflexionsvermögen ▶ Ressourcenorientierte Grundhaltung Prinzipien der Mediation ▶ Eigenverantwortung ▶ Freiwilligkeit ▶ Ergebnisoffenheit ▶ Vertraulichkeit ▶ Informiertheit	1. Vorlaufphase 2. Erstgespräch und Mediationsgrundlage 3. Themensammlung 4. Konfliktbearbeitung und Interessensarbeit 5. Lösungsoptionen 6. Bewerten 7. Verhandeln 8. Vereinbaren und Abschluss 9. Nachlaufphase	Beispielhaft genannt seien.. ▶ Methoden zur Auftragsklärung ▶ Methoden zur Selbstbehauptung und Wechselbezüglichkeit im Mediationsprozess ▶ Methoden zur Veränderung der Kommunikation Zu den Techniken zählen z.B. Fragetechniken, Techniken des aktives Zuhören, Visualisierungstechniken usw.

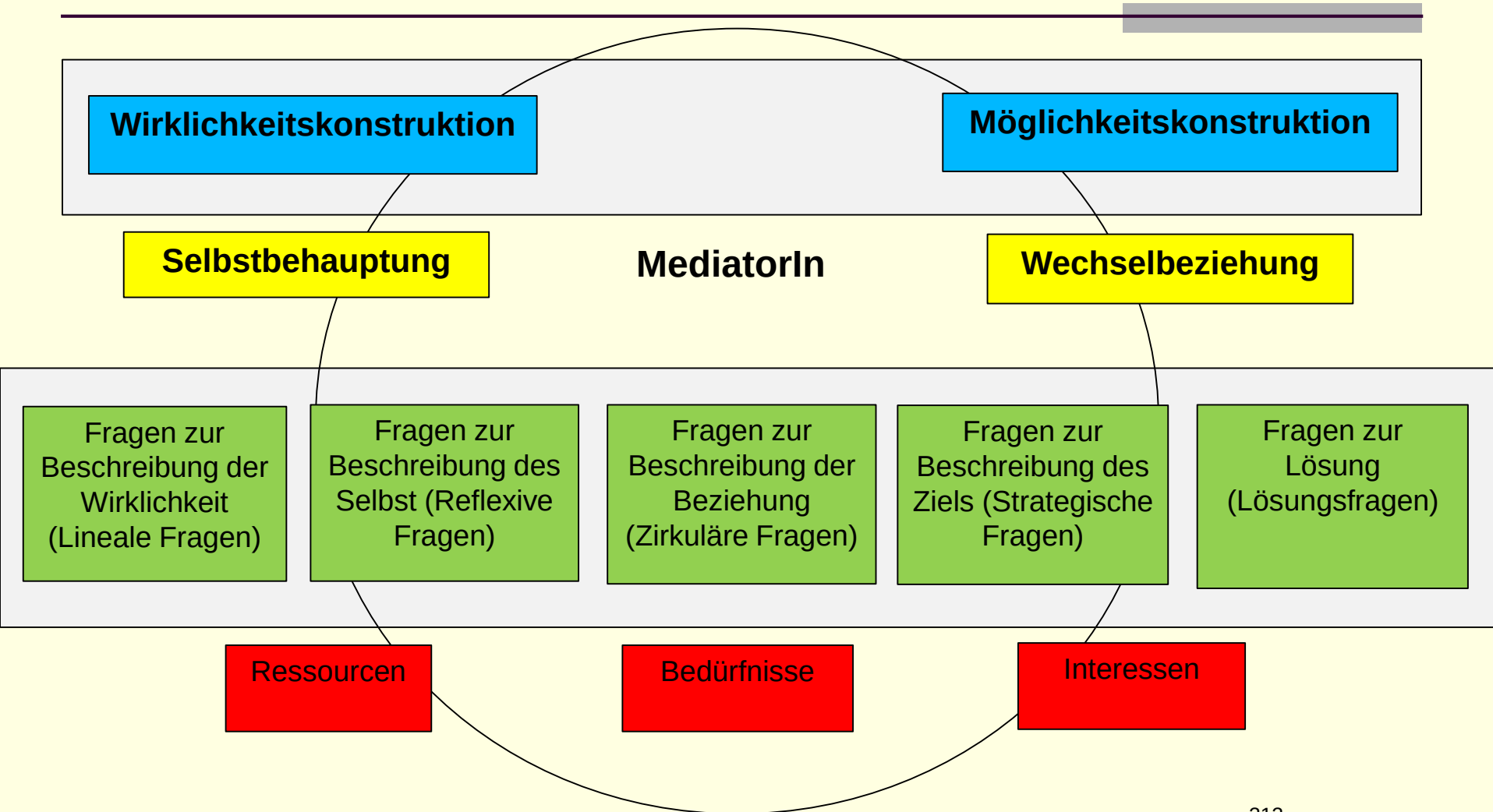
Hinweis zum Gebrauch des Mediationsspickers:

312

Verstehen Sie diesen nicht als starres Raster, sondern als einen Vorschlag, der in jedem Fall hinterfragt werden sollte.
Hüten Sie sich vor „Schubladendenken“ oder zu viel „Werkzeugkoffer“.

Der Ablauf des Mediationsverfahrens (Phasen)

Fragemodell Barth/Böhm



Der Ablauf des Mediationsverfahrens (Phasen)

“Mediationsspicker” nach Böhm/Barth

1. Vorlaufphase

Allparteilichkeit – Freiwilligkeit – Eigenverantwortung – Vertraulichkeit - Ergebnisoffenheit

Ziel	Methode	Technik	Merke
► Kennenlernen der Medianten (Aufbau von Beziehung und Vertrauen!) ► Auftragsklärung (Ergebnisoffenheit) ► Erwartungen und Ziele klären ► Grundprinzipien klären (Freiwilligkeit, Eigenverantwortung, Allparteilichkeit, Vertraulichkeit) ► Mediationsbereitschaft klären ► Mediationsgeeignetheit klären ► Beteiligte und deren Rollen klären	► Allparteilichkeit ► Hypothesenarbeit zum Fall, zu Beteiligten und zum Mediator ► Selbstbehauptung ► Zeitmanagement ► Vertrauensaufbau ► Ressourcenorientierung ► Konfliktanalyse ► Einzel-/Vorgespräche bzw. Telefonat	► Lineares und reflektives Fragen, Vorsicht mit zirkulärem Arbeiten! ► Aktives Zuhören/ Spiegeln ► Arbeiten mit Ambivalenz ► Informationen über Mediation und Rolle des Mediators ► Erstes Vereinbaren von Regeln ► Einbindung der übrigen Beteiligten klären ► Überlegungen zur Strukturierung der Mediation (z.B. Kurzmediation, Parallel- bzw. Mehrwegemediation usw.), ggf. Pre-Mediation (z.B. Workshop oder Informationsgespräch) ► Prüfung von Alternativen ► Angebotserstellung ► Mediatorenteam zusammenstellen, ggf. Fachleute einbeziehen ► Organigramm bzw. Genogramm erstellen	► Vorlaufphase kann mehr Zeit als eigentliche Mediation in Anspruch nehmen! ► Bei geschickten Fällen Rolle des Auftraggebers klären (Abhängigkeiten)! ► Bei Vorgesprächen nicht zu tief in den Konflikt einsteigen! Auf Neutralität verweisen. ► Redeanteile des Mediators gering halten, Medianten nicht mit Informationen überfrachten! ► Bei Einzelgesprächen auf die Allparteilichkeit/ Neutralität achten (Gefahr: „Verbrüderung“) ► Auf Ambivalenz achten! ► Klärung von Spielräumen und Ergebnisoffenheit!

Mögliche Fragen (lineal, ressourcen- und sachorientiert):

Wer nimmt Kontakt auf? Könnten Sie mir bitte in wenigen Sätzen beschreiben, worum es geht? Wer hat sonst noch Kenntnis von der Kontaktaufnahme? Wer sollte sonst noch in die Mediation einbezogen werden? Wie könnte die Einbindung erfolgen? Besteht bereits Einigung über eine Mediation? Was wissen Sie bisher über Mediation? Was muss passieren, damit Sie „Ja“ zur Mediation sagen können?

Ressourcenorientierung

Der Ablauf des Mediationsverfahrens (Phasen) "Mediationsspicker"

2. Erstgespräch und Mediationsvertrag

Allparteilichkeit – Freiwilligkeit – Eigenverantwortung – Vertraulichkeit – Ergebnisoffenheit

Ziel	Methode	Technik	Merke
► Mediationsvertrag („Ja“ zur Mediation, „Ja“ zum Mediator) ► Erwartungen klären ► Je nach Intensität von Vorlaufphase abschließende Klärung von ► Bereitschaft ► Geeignetheit ► Beteiligten ► Rolle ► Kosten ► Regeln entwickeln (ggf. vorläufig) ► Überprüfung der Grundprinzipien!	► Allparteilichkeit/ Neutralität ► Selbstbehauptung ► Hypothesenarbeit (insbesondere zu Interaktion, Konflikt, Dynamik, Mediator) ► Zeitmanagement ► Vertrauensaufbau ► Ressourcen-orientierung	► Lineares und reflektives Fragen, Vorsicht mit zirkulärem Arbeiten ► Aktives Zuhören!!! ► Zusammenfassen ► Partialisieren ► Fokussieren ► Evtl. Fairnesskriterien ► Evtl. Rolle des Rechts ► Informationen über Mediation und Rolle des Mediators ► Vereinbaren von Regeln ► Transparenz des Verfahrens, d.h. an Vorgespräche anknüpfen! ► Vierersschritt (Zusammenfassen und Wertschätzung für die bisher geleistete Arbeit und deren Wichtigkeit für den weiteren Verlauf, Erklärung des nächsten Schrittes und dessen Sinn, Nachfragen, ob dies für jeden verständlich, Erlaubnis einholen, ob sich Medianten darauf einlassen können). ► VORSICHT mit Disziplinieren (Verpuffungseffekt) – bei Widerständen nicht verteidigen!!	► Noch nicht zu tief in die Konfliktbearbeitung einsteigen! ► Wichtig: Arbeiten an der Selbstbehauptung – Vorsicht mit Zirkularität!!! ► Von ALLEN Medianten Zustimmung einholen!!! ► Gründliche Vorbereitung! ► Auf Ambivalenz achten, d.h. ggf. Vorläufigkeit! ► Auf Setting achten (Ausgewogenheit!!) ► Kommunikationsrichtung beachten (Brückenfunktion des Mediators)!

Ressourcenorientierung

Mögliche Fragen (lineal, ressourcen- und sachorientiert):

„Welche Hoffnung/Erwartung verbinden Sie mit dem Mediationsverfahren? Woran werden Sie feststellen, dass die Mediation ein Erfolg für Sie war? Wie stellen Sie sich vor, hier in der Mediation miteinander umzugehen? Gibt es Dinge, auf die ich als Mediator besonders achten soll? Selbstbehauptung: Also nicht: Herr B, sind Sie mit dem Vorschlag zur Finanzierung des Herrn A einverstanden?, sondern: „Herr B, welchen Vorschlag zu Finanzierung haben Sie?“, „Jetzt zu Ihnen, Herr A, welchen Vorschlag haben Sie denn zur Finanzierung der Mediation?“

Der Ablauf des Mediationsverfahrens (Phasen)

„Mediationsspicker“

3. Themensammlung

Allparteilichkeit – Freiwilligkeit – Eigenverantwortung – Vertraulichkeit – Ergebnisoffenheit

Ziel	Methode	Technik	Merke
► Agenda von Themen, ggf. Unternehmen ► Festlegung einer Reihenfolge ► Struktur für den weiteren Verlauf	► Allparteilichkeit ► Selbstbehauptung ► Hypothesenarbeit ► Zeitmanagement ► Vertrauensaufbau ► Ressourcenorientierung	► Viererschritt ► Lineares und reflektives Fragen ► Aktives Zuhören!!! ► Zusammenfassen, Partialisieren, Fokussieren ► Normalisieren ► VORSICHT mit Disziplinieren (Verpuffungseffekt) ► Visualisierung: Eine Spalte/Blatt je Mediant, ggf. für nicht anwesende Beteiligte ebenfalls eigene Spalte, nur im Ausnahmefall Kartenabfrage ► Gleiche Nennungen auf beiden Spalten aufführen ► Widerstandsarmes Formulieren von Themen (VORSICHT, immer Nachfragen, ob sich Mediant noch mit Thema identifizieren kann, nicht zu positiv formulieren) ► Gewichtung zunächst für jede Seite (Selbstbehauptung), dann gemeinsame Reihenfolge mediieren (NICHT vorschlagen!) ► TIPP: Ggf. zwischen Wichtigkeit und Dringlichkeit differenzieren, Hinweis, dass „nur“ Reihenfolge und nicht Lösung/Verlauf vorweggenommen wird ► Viererschritt	► Auf Selbstbehauptung achten! ► Erste Härteprüfung für Allparteilichkeit! ► Jedes Thema wird aufgenommen!! ► Zeitmanagement beachten (ggf. abwechselnd mit Medianten arbeiten, um Ungeduld zu vermeiden!) ► Auf Setting achten! ► Nicht zu tief in die Themenbearbeitung einsteigen (Gefahr des Strukturverlustes, Erfolgserlebnisse schaffen) ► Offen für weitere Themen im Laufe der Mediation sein! Ggf. erledigen sich aber auch Themen. ► Reihenfolge nicht zwingend sofort für alle Themen, nicht „festbeißen“, sondern mit erstem gemeinsamen Thema beginnen!
Mögliche Fragen (lineal, ressourcen- und sachorientiert): Zurückhaltung mit Fragen zur Wechselbezüglichkeit, da in dieser Phase für viele Medianten ein Perspektivenwechsel in Anbetracht der eskalierten Konfliktsituation nicht möglich ist! Was soll hier in der Mediation besprochen werden? Was sind Ihre Themen, die Sie klären wollen? Was ist passiert? Wie war das damals, als die Probleme das erste Mal im Team aufgetreten sind? Wie äußert sich das Problem derzeit?			Ressourcenorientierung

Der Ablauf des Mediationsverfahrens (Phasen)

„Mediationsspicker“

4. Konfliktbearbeitung und Interessenarbeit

Verlangsamen – Selbstbehauptung – Wechselbezüglichkeit – Lösungsfälle

Ziel	Methode	Technik	Merke
► Klärung von Interessen und Bedürfnissen aller Medianten ► Erkennen von Ressourcen ► Aufbrechen von Konfliktmustern ► Wechselseitiges Verstehen ► Kommunikation	► Allparteilichkeit ► Selbstbehauptung ► Wechselbezüglichkeit (zirkuläres Arbeiten) ► Hypothesenarbeit (ressourcenorientiert) ► Zeitmanagement ► Fairnesskriterien	► Vierschritt ► Vermeidung der direkten Fragen „Was ist Ihr Interesse?“ Besser: Einstieg über Konflikt- und Fallschilderung, dann weiter mit „3-Joker-Fragen“ und Konkretisieren! ► Lineares und reflektives Fragen, im nächsten Schritt auch zirkuläres Fragen („herantasten“) ► Aktives Zuhören! ► Zusammenfassen, Partialisieren, Fokussieren ► Verlangsamen, Schweigen und Pausen aushalten ► Visualisierung (eher im Hintergrund, nicht am Flipchart stehen) ► Konfliktspielbilder ► Wertebilder ► Arbeiten mit Ambivalenz ► Ggf. Setting des „Tandems“ ► Fragen: Bedeutungs-, Wichtig- und Sicherstellenfrage ► Neun-Felder-Modell: Schwerpunkt auf der mittleren Ebene – Achtung Lösungsfälle! ► Vierschritt	► 4. Phase = Kern der Mediation!!! ► Ggf. auch „negative“ Interessen stehen lassen! ► Eisbergmodell (ist Interessensebene wirklich schon erreicht?) ► Mehrfache Schleifen drehen ► Konkretisieren, d.h. unbestimmte Begriffe erläutern lassen (Was verstehen Sie darunter?) – Präzisionsfragen!! ► Zeitnehmen!!!! ► Verstehen ≠ Einverständnis ► Anliegen nicht anwesender Dritter reflektieren!

Mögliche Fragen (reflexiv, zirkulär):

Die 3-Joker-Fragen: Was ist Ihnen wichtig daran? Was wollen Sie sicherstellen? Welche Bedeutung hat dies für Sie? Wozu benötigen Sie denn ...? Wie kommt es, dass die Dinge nicht noch schlimmer sind? Wer würde am meisten davon profitieren, wenn Sie die Auseinandersetzung beigelegt haben? Wie würde Ihre Frau das Problem beschreiben? Welche anderen Schwierigkeiten werden durch das Auftauchen dieser Probleme verhindert?

Ressourcenorientierung

Der Ablauf des Mediationsverfahrens (Phasen)

“Mediationsspicker”

5. Optionen

Kreativität – Beschleunigung (Verschnellen) – Wertfreiheit – optionale Grundhaltung

Ziel	Methode	Technik	Merke
► Entwicklung einer Vielzahl von Lösungsoptionen ► Kreative Ideensuche ► Überwindung von Denkblockaden	► Allparteilichkeit ► Hypothesenarbeit ► Kreativitätsmethoden ► Selbstbehauptung ► Wechselbezüglichkeit ► Mind-Map ► Moderation ► Visualisierung ► Zukunftsorientierung	► Viererschritt ► Optionen für die Lösungen entwickeln (Hypothesen, Phantasien, Utopien usw.) ► Verrückte und abwegige Vorschläge sammeln ► Negative Optionen stehen lassen ► Keine kritische Bewertung! ► Ggf. Beispiele aus anderen Fällen einbringen ► Auf Geschwindigkeit achten! ► Optionen nicht diskutieren sondern sammeln! ► Zirkuläre Möglichkeiten entwickeln ► Visualisierung, alle Ideen/Optionen visualisieren ► Kreativitätstechniken („Rosinenpicken“, Bewegung, Kartenabfrage, Provokation (PO), Phantasien...) ► Assoziationstechniken (z.B. Bilder) ► Ggf. paradoxe Intervention/Kontextveränderung ► Viererschritt	► Motivieren – Fordern Sie die Medianten zu Ideen auf (Hilfsmittel sind z.B. auch Sprache des Mediators, Setting, Raumgestaltung usw.) ► Deutlich machen, dass es noch nicht um endgültige Lösungen geht, ggf. Übergangsregelungen (provisorisch, partiell) entwickeln bzw. Zeitraum definieren! ► Achtung vor biographischer Falle des Mediators ► Hilfreich: Mindestens drei eigene Optionen (optionale Grundhaltung?)
Mögliche Fragen (zukunfts- und lösungsorientiert): Wie könnte eine tragfähige Lösung aussehen? Wie müsste eine Lösung aussehen, damit sie garantiert keinen Bestand hat? Sie sagen, die Lösung ist für Sie derzeit nicht vertretbar. Wie könnte es im nächsten Geschäftsjahr aussehen? Und noch, und noch, und noch???			

Der Ablauf des Mediationsverfahrens (Phasen) "Mediationsspicker"

6. Bewertungskriterien

Selbstbehauptung – Interessenmaßstab – Fairness – Rolle des Rechts

Ziel	Methode	Technik	Merke
► Bewertung der Optionen ► Entwicklung von Bewertungs- und Fairnesskriterien ► Klärung der Rolle des Rechts	► Allparteilichkeit ► Hypothesenarbeit ► Maßstäbe für Fairness und Gerechtigkeit ► Interessensabgleich ► Zukunftsorientierung	► Viererschritt ► Wertschätzendes Feedback ► Ggf. Eingrenzung von Lösungsvarianten ► INTERESSENSABGLEICH: Interessen „über die Optionen ziehen“ und klären, bei welchen Optionen welche Interessen ► Bezugs- und Wertesystem identifizieren und ggf. über die Interessen hinausgehende, gemeinsame objektive und subjektive Kriterien entwickeln (z.B. Machbarkeit, Zukunftssicherung, Wirtschaftlichkeit, individuelle Interessen usw.) ► Ggf. Visualisierung mit Bewertungsschemata und Bewertung Lösungsmöglichkeiten ► Wertebild ► Ökonomisches Bild ► Rolle des Rechts medieren ► Viererschritt ► Informationen einholen, z.B. durch externe Berater ► Viererschritt	► Bewertungskriterien, Fairnesskriterien, Rolle des Rechts und Verhandeln (7. Phase) „sauber“ trennen!! ► Bei Gerechtigkeitskonflikten Widersprüchlichkeiten (Gerechtigkeitsdilemma) medieren! ► Ggf. Verhältnis von Recht und eigenen Kriterien (z.B. Interessen) klären ► Liste externer Berater bereithalten ► Bewertung ist immer subjektiv!
Mögliche Fragen (reflexiv, zirkulär, zukunftsorientiert): Wenn Sie sich die Optionen ansehen, in welchen finden sich Ihre Interessen am weitesten wieder? Wann hätten Sie das Gefühl, dass die Lösung aus Ihrer Sicht fair ist? Welche Maßstäbe von Gerechtigkeit müssen erfüllt sein? Wenn Sie auf Ihren Bauch hören, wann hätten Sie ein gutes Gefühl? Sie sagen, die Lösung ist für Sie derzeit nicht vertretbar. Wie könnte es im nächsten Jahr aussehen? Angenommen Sie hätten für die anderen offenen Fragen ebenfalls Lösungen erarbeitet, wie würden Sie dann die Lösung beurteilen? Welche Bedeutung hat für Sie das Recht?			Ressourcenorientierung

Der Ablauf des Mediationsverfahrens (Phasen)

„Mediationsspicker“

7. Verhandeln

Selbstbehauptung – Interessenmaßstab – Fairness – Rolle des Rechts

Ziel	Methode	Technik	Merke
▶ Mediiere eines Verhandlungs-modells ▶ Aushandeln der Lösung bzw. von Teillösungen	▶ Allparteilichkeit ▶ Hypothesenarbeit ▶ Mediiere von Verhandlungs-modellen ▶ Selbstbehauptung ▶ Wechsel-bezüglichkeit ▶ Zeitmanagement ▶ Wertebild	▶ Vierschritt ▶ Aktives Zuhören! ▶ Zusammenfassen ▶ Verhandlungsmodell – bewährt hat sich ▶ Optionenverhandeln ▶ Jeder Mediant wird aufgefordert, mindestens drei Angebote zu entwickeln und zu unterbreiten (schriftlich auf Karten oder verbal) ▶ Auswahl des/der Angebote ▶ Nachfragen, ob und wie das Angebot geändert werden müsste, daraus ggf. neues „Gegenangebot“ entwickeln ▶ WICHTIG: Explizite und implizite Übereinstimmungen heraushören und benennen (genau, auch zwischen den Zeilen, zuhören) ▶ Ggf. vorläufige (Zwischen-)Ergebnisse visualisieren ▶ Ggf. Einbeziehung von Experten ▶ Beste Alternative, schlechteste Alternative hinterfragen, zweit-, drittbeste Möglichkeiten ▶ Immer wieder Kriterien und Fairness einbeziehen	▶ Materielle und immaterielle Werte verhandeln ▶ Flip-Chart-Überschrift: „Vorläufige Ergebnisse“ ▶ Vorschläge nicht zerreden und zu viel nachfragen, sondern aufnehmen (aber auch nicht „übereumpeln“) ▶ Beachte: In dieser Phase können wieder Emotionen „aufkochen“, das ist normal ▶ Vor der Phase klären, was passiert, wenn in dieser Sitzung keine Einigung erzielt werden kann
Mögliche Fragen (zukunfts- und lösungsorientiert): In der Mediation hat sich das Optionenverhandeln bewährt, wie möchten Sie verhandeln? Sehen Sie sich nochmals die Optionen an, zu welchen Optionen möchten Sie ein Angebot machen? Habe ich Sie richtig verstanden, dass.....Darf ich das schon einmal als vorläufiges Ergebnis festhalten? Kann ich Ihr Angebot so verstehen, dass..., Ich höre aus Ihrem Angebot heraus, dass...			Ressourcenorientierung

Der Ablauf des Mediationsverfahrens (Phasen) "Mediationsspicker"

8. Vereinbaren und Abschluss

Selbstbehauptung – Umsetzbarkeit – Nachhaltigkeit

Ziel	Methode	Technik	Merke
► Abschließende Vereinbarung ► Zustimmung ALLER Medianten!!! ► Abschließende Überprüfung ► Sicherstellung der Umsetzbarkeit ► Abschluss der Mediation	► Selbstbehauptung ► Weniger Wechselbezüglichkeit ► Feedback	► Vierschritt ► Ggf. vorübergehende Lösungen entwickeln ► Lineares und reflektives Fragen ► Einbeziehung von Experten ► Vereinbarung entwerfen und unterzeichnen (mündlich, schriftlich, Protokoll), Kriterien ► Kann sich JEDER Mediant mit Lösung identifizieren, finden sich seine Interessen und Kriterien von Fairness, Gerechtigkeit und Recht wieder? ► Kann die Lösung umgesetzt werden? ► Ist die Lösung nachhaltig? ► Ist die Umsetzung messbar? ► Gibt es einen verbindlichen Zeitplan? ► Überprüfung der Interessen, Fairness- und Gerechtigkeitskriterien ► Besprechen von Nachfolgetreffen bzw. Umgang mit Nachfolgeproblemen ► Rückblick auf den Mediationsprozess und Abschied ► Abschluss der Mediation mediiieren ► Ggf. Abschlusßritual (für Medianten und/oder für Mediator)	► Bewährt hat sich ein konkreter Maßnahmenplan (wer, was, wann, Info) ► Bei rechtlich relevanten Vereinbarungen ggf. Rechtsanwalt oder Notar einbeziehen ► Ggf. vorläufige Einigung verabschieden ► Gewünschte Rechtsverbindlichkeit klären! ► Vorsicht vor parteilicher Beratung! ► Nochmals Themenliste prüfen
Mögliche Fragen (zukunfts- und lösungsorientiert): Welche Form soll die Vereinbarung haben? Was möchten Sie für den Fall vereinbaren, dass Probleme in der Umsetzung auftreten? Können Sie mir ein kurzes Feedback zur Methode der Mediation geben? Wie geht es Ihnen jetzt, nachdem Sie eine Lösung erarbeitet haben? Wie glauben Sie, hat Sie das Mediationsverfahren verändert? Was würden Sie in der nächsten Mediation anders machen? Was würden Sie sich von mir als Mediator wünschen?			Ressourcenorientierung

Der Ablauf des Mediationsverfahrens (Phasen) "Mediationsspicker"

9. Nachlaufphase

Selbstbehauptung – Umsetzbarkeit – Nachhaltigkeit - Allparteilichkeit

Ziel	Methode	Technik	Merke
► Sicherstellung der Umsetzung der Vereinbarung ► Ggf. „Nachmediieren“	► Allparteilichkeit ► Hypothesenarbeit ► Post-Mediation ► Feedback	► Ggf. Folgetermine vereinbaren bzw. vereinbarte Nachtreffen durchführen ► Feedback einholen, z.B. durch Fragebogen und telefonische Nachfrage ► Konkrete Angebote entwickeln bzw. bei Bedarf vorschlagen	► Nachlaufphase wird gerne vernachlässigt, obwohl sie häufig entscheidend für die Umsetzung ist! ► Spagat von Folgeauftrag und Aufdringlichkeit beachten! ► Aufgabe des Mediators ist nicht die Kontrolle der Umsetzung!
Mögliche Fragen: War die Mediation aus Ihrer Sicht erfolgreich? Wie stellt sich die Situation für Sie derzeit dar? Wurden die vereinbarten Lösungen und der Lösungsweg so umgesetzt, wie vereinbart? Könnten Sie sich noch Unterstützung durch uns (Mediatoren) vorstellen?			

Teil 8 Mediation und Recht - Grundzüge

1. Rechtliche Grundlagen:

Mediationsgesetz vom 21.07.2012

Die Berufsbezeichnung Mediator ist in Deutschland gesetzlich nicht geschützt.

Aber: "Zertifizierter" Mediator muss Vorgaben der Ausbildungsverordnung vom 21.08.2016 erfüllen.

Selbstzertifikation!

Ausbildung: 120 Präsenzstunden

Fortbildungsverpflichtung: 40 Zeitstunden in 4 Jahren

Einzel supervision

Teil 8 Mediation und Recht

Weitere gesetzliche Regelungen:

§ 7a BORA:

Mediator darf sich nennen, wer durch eine geeignete Ausbildung nachweisen kann, dass er die Grundsätze der Mediation beherrscht.

§ 18 BORA:

RA als Mediator unterliegt den Regeln des anwaltlichen Berufsrechts.

§ 34 Abs. 1 S. 1 RVG:

RA hat auf Gebührenvereinbarung hinzuwirken.

§ 2 Abs. 3 Ziffer 4 RDG:

Mediation als Rechtsdienstleistung

Teil 8 Mediation und Recht

2. Vertragsgestaltung bei Beginn der Mediation

- a) Mediatorvertrag zwischen Mediator und Parteien
(Dienstvertrag mit Geschäftsbesorgungscharakter)
- Bezeichnung des Konflikts
 - Beauftragung des Mediators
 - Aufgaben des Mediators (z.B. Rechtsberatung)
 - Pflicht zur Vertraulichkeit, Aussageverweigerungsrechte
 - Honorar
 - Ort und Zeit der Verhandlungstermine
 - Haftungsbegrenzung
 - Kündigung
 - Salvatorische Klausel
 - Mediationsklausel
 - Datum, Unterschrift

Teil 8 Mediation und Recht

2. Vertragsgestaltung

b) Verhandlungsvertrag zwischen Parteien untereinander Fortsetzung

- Vertraulichkeit der Mediation
- Verwertungsverbote für einen Anschlussprozess
- Stillhaltevereinbarung und vorläufige Regelung
- Vorzeitige Beendigung der Mediation
- Beendigung der Mediation durch den Mediator
- Verbindlichkeit von Vereinbarungen
- Hemmung der Verjährung und anderer Fristen
- Aufteilung der entstehenden Kosten
- Salvatorische Klausel
- Mediationsklausel
- Datum, Unterschriften

Teil 8 Mediation und Recht

3. Haftung des Mediators

Allgemein:

Keine Regelung im Mediationsgesetz

Haftung ergibt sich aus allg. Grundsätzen

3.1. Vertragliche Haftung:

- wegen Verzug
- Nichterfüllung
- Verletzung von Sorgfaltspflichten
311 Abs. 2 BGB (PVV)
- Pflichtverletzung bei Vertragsabschluß
- Nachvertragliche Pflichtverletzungen
- Maßstab: Inhalt des Mediationsvertrages/berufsrechtl. Regelung

Teil 8 Mediation und Recht

3.2. Haftung nichtanwaltlicher Mediatoren

Haftungsgrundlage:
Mediationsvertrag

Mögliche Pflichtverletzungen:

- Verstoß gegen Neutralitätsgebot
- Verstoß gegen Offenlegungspflichten

Teil 8 Mediation und Recht

3.3. Haftung der Anwaltsmediatoren

Grundlegend: Urteil des OLG Stuttgart vom 26.10.2017, 11 U 4/16,
(bestätigt durch Urteil des BGH v. 21.9.2017 – IX ZR 34/17)

Grundsätze der Anwaltshaftung finden Anwendung

Haftung wegen Verstoß gegen berufsrechtliche Pflichten, z.B.

- Keine unverzügliche Ablehnung eines Auftrages (§ 44, Abs. 2 BRAO)
- Verstoß gegen Verpflichtung zur umfassenden Sachverhaltsaufklärung
- Keine Prüfung der Geeignetheit
- Keine zügige Bearbeitung
- kein Hinweis, z. B. auf Ausschlussfristen

Teil 8 Mediation und Recht

3.4. Deliktische Haftung

- unerlaubte Handlung (§ 823 I BGB)
- Verletzung eines Schutzgesetzes (§ 823 II BGB)
- sittenwidrige Schädigung (§ 826 BGB)

Teil 8 Mediation und Recht

a) Verschwiegenheitsverpflichtungen des Mediators

§ 4 Mediationsgesetz

Der Mediator und die in die Durchführung des Mediationsverfahrens eingebundenen Personen sind zur Verschwiegenheit verpflichtet, soweit gesetzlich nichts anderes geregelt ist. Diese Pflicht bezieht sich auf alles, was ihnen in Ausübung ihrer Tätigkeit bekannt geworden ist. Ungeachtet anderer gesetzlicher Regelungen über die Verschwiegenheitspflicht gilt sie nicht, soweit

Teil 8 Mediation und Recht

.....

1. die Offenlegung des Inhalts der im Mediationsverfahren erzielten Vereinbarung zur Umsetzung oder Vollstreckung dieser Vereinbarung erforderlich ist,
2. die Offenlegung aus vorrangigen Gründen der öffentlichen Ordnung (ordre public) geboten ist, insbesondere um eine Gefährdung des Wohles eines Kindes oder eine schwerwiegende Beeinträchtigung der physischen oder psychischen Integrität einer Person abzuwenden, oder
3. es sich um Tatsachen handelt, die offenkundig sind oder ihrer Bedeutung nach keiner Geheimhaltung bedürfen.

Der Mediator hat die Parteien über den Umfang seiner Verschwiegenheitspflicht zu informieren.

Teil 8 Mediation und Recht

b) Verschwiegenheitsverpflichtungen der Parteien untereinander

Das Mediationsverfahren ist durch Offenheit geprägt.

Es darf nicht zur taktischen Vorbereitung eines Gerichtsverfahrens missbraucht werden. Durch das Mediationsverfahren sollen Parteien Vorteile, die sie in einem Gerichtsverfahren hätten, nicht verlieren. Soweit eine absolute Verschwiegenheitsverpflichtung für nachfolgende Prozesse vereinbart würde, wäre eine „Flucht in die Mediation“ einer Partei, die mit einem negativen Prozessende rechnet, denkbar.

Zum anderen könnte eine Partei, die einen positiven Prozessausgang erwartet, vor einem

Mediationsverfahren zurückschrecken, wenn ihre Rechtsposition durch das Mediationsverfahren „verbraucht“ wird.

Teil 8 Mediation und Recht

Interessengerecht ist daher eine Verschwiegenheitsverpflichtung für die Parteien, die sich nur auf Äußerungen, Tatsachen und Umstände bezieht, die erstmals durch das Mediationsverfahren der jeweiligen Partei bekannt wurden, bzw. nicht aus einer anderen Quelle beschaffbar waren.

Ziel einer derartigen Vereinbarung soll es sein, dass in etwaigen nachfolgenden Schieds- oder Gerichtsverfahren der Vortrag und die Beweismittel insoweit beschränkt werden, dass abredewidriger Sachverhalt unerheblich und abredewidrige Beweismittel unzulässig sein sollen.

Die Verschwiegenheitsverpflichtung sollte zeitlich uneingeschränkt vereinbart werden und den Verzicht der Parteien beinhalten, alle in der Mediation bekannt gewordenen Beweismittel zu nutzen.

Teil 8 Mediation und Recht

Problematisch wird häufig die Unterscheidung sein, wann Informationen bekannt oder auf andere Weise beschaffbar gewesen waren und wann sie erstmals in der Mediation offen gelegt wurden.

In der Vertraulichkeitsvereinbarung sollten die Parteien deshalb vorsehen, dass bei der Offenlegung bestimmter konkreter Tatsachen ausdrücklich auf deren Geheimhaltungsbedürftigkeit hingewiesen wird.

Die andere Partei soll für den Fall verpflichtet werden, dass ihr diese Tatsachen bereits bekannt sind, gegen die Geheimhaltungsbedürftigkeit Einspruch zu erheben und Nachweise über die eigene Kenntnis vorzulegen.

Soweit bei Mediationen im öffentlichen Bereich das Bedürfnis besteht, die Öffentlichkeit zu informieren, empfiehlt es sich, Klauseln aufzunehmen, wonach Pressemitteilungen oder anderweitige Informationen nur konsensual abgestimmt an Dritte weitergegeben werden dürfen.

Teil 8 Mediation und Recht

4. Rechtliche Konsequenzen der Vertraulichkeitsabrede

Die Parteien eines Zivilprozesses können sich durch Abschluss von Prozessverträgen zur Vornahme und Unterlassung von Prozesshandlungen verpflichten.

Soweit die Parteien dem Dispositionsgrundsatz unterliegen, können sie Vereinbarungen, z. B. zum Vorbringen von Angriffs- oder Verteidigungsmitteln sowie zur Beweisführung oder Beweisantritt, treffen.

Beschränkt wird die Gestaltungsfreiheit durch gesetzliche Verbote, die prozessuale Wahrheitspflicht sowie durch die Grundsätze von Treu und Glauben.

Derartige Prozessvereinbarungen sind nicht von Amtswegen zu beachten, sondern nur auf Einrede. Nur dann sind Sachvortrag oder Beweisangebote, die gegen die Vertraulichkeitsabrede verstoßen, bei einer etwaigen Gerichtsentscheidung nicht zu beachten.

Teil 8 Mediation und Recht

Fraglich ist, ob derartige Prozessverträge verhindern können, dass die Zivilrichter gem. §§ 142, 143, 144 und 273 Abs. 2 Nr. 1, 4 ZPO von Amts wegen Beweis erheben können.

Nach richtiger Auffassung soll in derartigen Fällen das richterliche Ermessen auf Null reduziert sein, sodass bei wirksamen Prozessverträgen über Beweismittelbeschränkungen keine Beweisaufnahme angeordnet werden darf (vgl. hierzu Hartmann in Haft/Schlieffen, Handbuch Mediation, § 27 Rn. 34).

Teil 8 Mediation und Recht

5. Die Abschlussvereinbarung

1. Rechtsnatur: (regelmäßig) Vergleich i.S.v. § 779 Abs. 1 BGB

2. Aufgabe des Mediators:

Hilfestellung für Parteien, die erreichte Einigung in einen

- vollständigen
- wirksamen und
- praktikablen

Vertrag umzusetzen.

Teil 8 Mediation und Recht

5. Die Abschlussvereinbarung (Fortsetzung)

3. Grenzen der Vertragsfreiheit:

- Rechts-/Geschäftsfähigkeit der Parteien
- Geschützte Interessen Dritter und/oder der Allgemeinheit
- Vertrag zu Lasten Dritter
- Form-/Genehmigungserfordernisse
- Verbotsgesetze
- Sittenwidrigkeit
- AGB-Recht

Teil 8 Mediation und Recht

5. Die Abschlussvereinbarung (Fortsetzung)

4. Inhalt:

- Information zu Konfliktbeteiligten
- Information über Themen, Hintergründe, Interessen
- Ergebnis der Mediation
- offen gebliebene ungeklärte Fragen
- Nachfolgetreffen / Evaluation
- Mediationsklausel
- Datum, Unterschriften

Teil 8 Mediation und Recht

5. Die Abschlussvereinbarung (Fortsetzung)

5. Inhaltliche Gestaltung:

- die „5-W-Regel“ (wer?, was?, wann?, wie?, wo?)
- das „SMART“-Prinzip

S – Spezifisch

M – Messbar

A – Annehmbar

R – Realistisch

T – Terminiert

Teil 8 Mediation und Recht

5. Die Abschlussvereinbarung (Fortsetzung)

6. Durchsetzung der vertraglichen Pflichten

Sicherungsmaßnahmen

- Vertragsstrafen
- Verfallklauseln
- Verzinsung
- Sicherheiten

Teil 8 Mediation und Recht

5. Die Abschlussvereinbarung (Fortsetzung)

7. Vollstreckbarkeit

- Anwaltsvergleich (§796a ZPO), vollstreckbar nach § 794, Abs. 1, Nr. 4b ZPO
- notarielle Urkunde (§ 794 I, Nr. 5 ZPO)
- Schiedsspruch mit vereinbarten Inhalt (§ 1053, Abs. 1, S. 2 ZPO, sehr streitig)
- Vergleich vor Gütestellen (§ 794, Abs. 1, Nr. 1 ZPO)
- gerichtliche Vergleiche (§ 794, Abs. 1, Nr. 5 ZPO)

Teil 8 Mediation und Recht

6. Rechtliche Beratung in der Mediation

§ 2 Abs. 3 Nr. 4 Rechtsdienstleistungsgesetz

„Rechtsdienstleistung ist nicht:
die Mediation und jede vergleichbare Form der alternativen
Streitbeilegung, sofern die Tätigkeit nicht durch rechtliche
Regelungsvorschläge in die Gespräche der Beteiligten eingreift“

Mediatoren ohne Anwalts- oder Notarzulassung dürfen deshalb die
Parteien rechtlich nicht beraten, auch nicht bei der Gestaltung des
Abschlussvertrages.

Teil 8 Mediation und Recht

6. Rechtliche Beratung in der Mediation (Fortsetzung)

Anwalts-/Notarmediatoren dürfen (müssen?) Rechtsrat erteilen, allerdings nur im Interesse und im Auftrag aller Parteien, also

- aufklärende Beratung über die Rechtslage,
- Darlegung von Interpretationsspielräumen,
- Risikoabwägung und Prozessprognosen sowie
- Beschreibung zwingender und disponibler Normen.

Vorteile:

- Kostenersparnis
- organisatorische Erleichterung
- Zeitersparnis
- keine Gefahr eskalationsfördernder Beratung durch Parteianwälte.

Teil 8 Mediation und Recht

6. Rechtliche Beratung in der Mediation (Fortsetzung)

Gefahren:

- Verringerung der Transparenz
- Zweifel an Neutralität
- Inhaltliche Verantwortung für rechtliche Beratung

Teil 8 Mediation und Recht

7. Recht und Gerechtigkeit in der Mediation

Funktionen des Rechts in der Mediation

Was ist Recht?

Formelle Gesetze und höchstrichterliche Rechtssprechung

Problem:

Subjektive Vorstellungen bei unbestimmten Rechtsbegriffen

- „angemessen“
- „billig“
- „unzumutbar“
- Änderung der gesellschaftlichen Verhältnisse.

Teil 8 Mediation und Recht

7. Recht und Gerechtigkeit in der Mediation (Fortsetzung)

Was ist Gerechtigkeit?

persönliche wie subjektive Gerechtigkeit

- „Es soll so und darf nicht anders sein“

Interaktion zwischen objektivem Recht und persönlichen Gerechtigkeitsvorstellungen.

Mediation ist geprägt davon, dass Parteien

- einen eigenen privaten Sozialvertrag anstreben und
- Gesetzgeber für ihr Binnenverhältnis sind.

Teil 8 Mediation und Recht

7. Recht und Gerechtigkeit in der Mediation (Fortsetzung)

Das Recht bestimmt Bedingungen und Grenzen des Verhandlungsspielraumes

Die Orientierung an Recht

- kann Klärung von Einzelinteressen unterstützen
- ist Grundlage einer informierten Entscheidung
- gibt Rückschlüsse für gesetzgeberische Wertungen
- kann als Entscheidungsmaßstab dienen
- stellt Fairnesskontrolle dar
- bestimmt Zulässigkeitsgrenzen der Vereinbarung.

Teil 8 Mediation und Recht

7. Recht und Gerechtigkeit in der Mediation (Fortsetzung)

Einführung des Rechts in der Mediation:

- a) durch Mediator und durch RAe und Notare zulässig
- b) durch begleitende Parteianwälte
- c) durch externe Parteianwälte

Teil 8 Mediation und Recht

7. Recht und Gerechtigkeit in der Mediation (Fortsetzung)

Richtiger Zeitpunkt für Einführung des Rechts

Wann, wie und von wem das Recht in der Mediation eingesetzt wird, sollte im Mediationsvertrag geregelt sein, zumindest in der Auftragserklärung besprochen werden.

- innerhalb der Themensammlung
Vorteil: Informationsgewinn
Nachteil: Gefahr, auf Positionen zu beharren

Teil 8 Mediation und Recht

7. Recht und Gerechtigkeit in der Mediation (Fortsetzung)

- innerhalb der Konfliktbearbeitung
- in der Abschlussphase

Vor Unterzeichnung des Abschlussvertrages ist Prüfung durch externe einseitig beratende Anwälte anzuregen.

Teil 8 Mediation und Recht

7. Recht und Gerechtigkeit in der Mediation (Fortsetzung)

- Fragenkatalog für externe Beratung (Mähler/Mähler ARGE Familienrecht 2/94)
- Welche Vor- und Nachteile hat das Ergebnis des Mediationsvertrages im Vergleich zum materiellen Recht und möglichem Prozessausgang?
- Inwieweit weicht das Mediationsergebnis von gesetzestypischen Regelungen ab, mit welchen legitimierten Begründungen?
- Lässt sich ein Rechtsverzicht durch anderweitige Vorteile rechtfertigen?
- Kann die gesetzliche Ausgestaltung dazu dienen, sich der eigenen Interessen im Sinne eines gerechten Ausgleichs bewusster zu werden?
- An was ist im Hinblick auf rechtliche Konsequenzen bisher nicht gedacht worden? Sind rechtswahrende Formen eingehalten worden?
- Welche weiteren (besseren) Möglichkeiten bietet das Recht, um den Interessen des Mandanten rechtliche Gestalt zu geben? Sind alle vertragstypischen Gestaltungsalternativen bedacht worden?
- Sind alle rechtlichen Grenzen beachtet? (§§ 134, 138 BGB)

Literaturauswahl

I Kommentare zum Mediationsgesetz

Klowait/Gläßer, Mediationsgesetz, Handkommentar, Nomos, 2. Aufl. 2018

Greger/Unberath, Steffek, MediationsG, Recht der alternativen Konfliktlösung, Kommentar, C.H. Beck, 2. Aufl. 2016

II Mediation

Bernd M. Wittschier, "30 Minuten für erfolgreiche Mediation im Unternehmen", GABAL

Joseph Duss von Werdt, „Einführung in Mediation“, Carl-Auer Compact

Gerhard G. Hösl, „Mediation die erfolgreiche Konfliktlösung“, KÖSEL

Fritjof Haft, „Verhandlung und Mediation“, Verlag C.H. Beck, 2. Aufl.

Bernhard Böhm, Gernot Barth, Die 9-Felder Fragestrategie, Steinbeis Beratungszentrum
Wirtschaftsmediation

Montada, Kals, Mediation: Methodische Grundlagen und Perspektiven, 3. Aufl. 2013

Alpmann Schmidt, Mediation Schlichtung Verhandlungsmanagement, 2005

Christoph Besemer, „Die Kunst der Vermittlung in Konflikten, 2016

Haft/Schlieffen, „Handbuch Mediation“, 3. Aufl. 2016

Hopt/Steffek, „Mediation: Rechtstatsachen, Rechtsvergleich, Regelungen“, 2008 354

Literaturauswahl

III Kommunikation

Friedemann Schulz von Thun, „Miteinander reden 1“ Störungen und Klärungen, rororo Sachbuch

Friedemann Schulz von Thun, „Miteinander reden 2“ Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung, rororo Sachbuch

Friedemann Schulz von Thun, „Miteinander reden 3“ Das „Innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation

Paul Watzlawick, „Menschliche Kommunikation – Formen, Störungen, Paradoxien“, Janet H. Beavin/Don D. Jackson Huber, Bern 1969

Paul Watzlawick, „Lösungen – Zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels“, John H. Weakland/Richard Fisch Huber, Bern 1974

Paul Watzlawick, „Anleitung zum Unglücklichsein“, Piper, München 1983

Lyman K. Steil, Joanne Summerfield, George de Mare, „Aktives Zuhören, Anleitung zur erfolgreichen Kommunikation“

MiniMax-Interventionen, Carl-Auer-Verlag

Literaturauswahl

IV Konfliktmanagement/Verhandlungsführung

Christoph Thomann, Friedemann Schulz von Thun, „Klärungshilfe 1“,rororo Sachbuch

Fisher, Roger / Ury, William / Patton, Bruce M. (2009): Das Harvard-Konzept. Der Klassiker der Verhandlungstechnik, 24. Aufl. 2013, Frankfurt am Main: Campus Verlag

Friedrich Glasl, „Konfliktmanagement“, 2017, 11. Aufl.

Ballreich/Glasl, „Mediation in Bewegung“, Concadora-Verlag, 2010

Gottwald/Treuer, „Vergleichen und Verhandeln“, 2008

Ponschab, Reiner / Schweizer, Adrian (2010): Kooperation statt Konfrontation, 2. Aufl. 2010, Köln: Verlag Dr. Otto Schmidt

V Zeitschriften

Zeitschrift für Konfliktmanagement

MEDIATION, Die Wirtschaftsmediation

Konflikt, Konfliktdynamik

Perspektive Mediation

VI Sonstiges

Ingrid Amon, „Die Macht der Stimme“, Persönlichkeit durch Klang, Volumen und Dynamik, Ueberreuter

Ed Watzke, „Wahrscheinlich hat diese Geschichte gar nichts mit Ihnen zu tun ... „

Geschichten, Metaphern, Sprüche und Aphorismen in der Mediation, Forum Verlag Godesberg, Mönchengladbach, 2008