

# Inhaltsübersicht

	Seite
Vorwort.....	5
Inhaltsverzeichnis .....	9
<b>Teil I Die Herausforderung eines professionellen Konfliktmanagements.....</b>	<b>19</b>
Kapitel 1 Ursachen, Entwicklung und Folgen von Konflikten in der Wirtschaft verstehen.....	21
Kapitel 2 Alternativen zur traditionellen Konfliktbeilegung erkennen .....	47
<b>Teil II Die Methode der Mediation .....</b>	<b>77</b>
Kapitel 3 Mediationsverfahren und Rolle des Mediators festlegen.....	85
Kapitel 4 Verhandlung vorbereiten und Konflikt diagnostizieren .....	103
Kapitel 5 Emotionen verstehen, Kommunikation fördern und Beziehung aufbauen.....	129
Kapitel 6 Interessen erforschen und gewichten.....	159
Kapitel 7 Lösungsmöglichkeiten entwickeln und bewerten .....	179
Kapitel 8 Verteilungsprozesse effizient gestalten.....	201
Kapitel 9 Alternativen zu einer Verhandlungslösung prüfen .....	221
Kapitel 10 Lösungspaket schnüren und umsetzen .....	239
Kapitel 11 Schwierige Situationen in Mediationsverfahren bewältigen.....	257
<b>Teil III Die erfolgreiche Anwendung von Mediation .....</b>	<b>277</b>
Kapitel 12 Mediation intelligent nutzen .....	281
Kapitel 13 Mediationsverfahren institutionalisieren.....	303
<b>Die Zukunft der Wirtschaftsmediation.....</b>	<b>325</b>

**Anhang**

Endnoten zu den Kapiteln ..... 327

Literaturverzeichnis ..... 349

Muster, Checklisten, Hinweise ..... 371

Stichwortverzeichnis..... 381

Die Autoren ..... 399

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Vorwort.....	5
Inhaltsübersicht.....	7
<b>Teil I      Die Herausforderung eines professionellen Konfliktmanagements .....</b>	<b>19</b>
<b>Kapitel 1   Ursachen, Entwicklung und Folgen von Konflikten in der Wirtschaft verstehen.....</b>	<b>21</b>
Gibt es eine Konflikttheorie? .....	23
Warum entstehen Konflikte im Wirtschaftsleben? .....	24
Sachkonflikte.....	25
Wert- und Grundsatzkonflikte .....	27
Strategiekonflikte .....	28
Verteilungskonflikte .....	29
Beziehungskonflikte .....	30
Innere Konflikte .....	32
Nutzen der Konflikttypisierung .....	33
Subjektive Wahrnehmung von Konflikten.....	34
Selektive Wahrnehmung .....	34
Überoptimistische Einschätzung .....	35
Sich selbst erfüllende Vorhersagen.....	36
Attributionelle Verzerrungen .....	36
Verlustangst.....	37
Versunkene Kosten.....	38
Reaktive Abwertung.....	39
Internationale und interkulturelle Konflikte.....	39
Konfliktverlauf .....	40
Verhärtung der Standpunkte (Stufe 1).....	41
Zunahme von Spannungen (Stufe 2) .....	41
Taten statt Worte (Stufe 3).....	42
Verlagerung des Forums (Stufe 4) .....	42
Gesichtsverlust (Stufe 5) .....	43
Drohung und Zwang (Stufe 6) .....	43
Begrenzte Vernichtungsschläge (Stufe 7) .....	44

Zerstörung der Existenzgrundlage (Stufe 8).....	44
Zerstörung der anderen Seite (Stufe 9) .....	45
Nutzen des Eskalationsmodells.....	45
Zusammenfassung.....	45
<b>Kapitel 2   Alternativen zur traditionellen Konfliktbeilegung erkennen ..</b>	<b>47</b>
Intuitives Verhandeln .....	48
Ineffektives Konfliktverhalten.....	49
Konzentration auf Positionen .....	51
Basar-Ritual und ineffiziente Kommunikation .....	52
Positionen suggerieren Alles-oder-Nichts-Alternativen.....	52
Überhöhte Maximalforderungen .....	52
Verständnis des Konflikts als Nullsummenspiel.....	53
Maximierung des eigenen Nutzens .....	54
Frühzeitige Auswahl und Bewertung von Lösungsmöglichkeiten .....	55
Vermengung von Beziehungs- und Sachebene.....	56
Traditionelle Mechanismen der Konfliktbeilegung .....	57
Delegation in innerbetrieblichen Auseinandersetzungen.....	57
Schlichtung.....	58
Beschwerdeverfahren .....	59
Prozess vor Arbeitsgerichten .....	59
Auseinandersetzungen zwischen Unternehmen .....	60
Prozess vor staatlichen Gerichten .....	60
Schiedsverfahren .....	60
Schiedsgutachten .....	61
Alternativen zu traditionellen Mechanismen der Konfliktbeilegung erkennen .....	61
Interessenorientiertes Verhandeln .....	62
Elemente des Harvard-Konzepts.....	62
Notwendigkeit der Offenlegung .....	62
Verhandlungsdilemma .....	62
Verteilungskriterien.....	65
Verzerrte Wahrnehmung .....	65
Mediation.....	66
Charakteristika.....	66
Funktion des Mediators .....	66
Vorteile .....	67
Eignung.....	68
Deal Mediation.....	68
Andere alternative Streitbeilegungsverfahren.....	69

	Pre-dispute ADR .....	69
	Post-dispute ADR .....	71
	Collaborative Law .....	72
	Multi-step ADR.....	72
	Praktische Bedeutung der ADR-Methoden .....	74
	Zusammenfassung.....	75
<b>Teil II</b>	<b>Die Methode der Mediation.....</b>	<b>77</b>
	Phase 0: Einstieg in die Mediation .....	78
	Phase 1: Eröffnung der Mediation.....	80
	Phase 2: Bestandsaufnahme.....	81
	Phase 3: Erforschen der Interessen .....	81
	Phase 4: Entwickeln und Bewerten von Lösungen .....	81
	Phase 5: Abschluss des Verfahrens .....	82
<b>Kapitel 3</b>	<b>Mediationsverfahren und Rolle des Mediators festlegen.....</b>	<b>85</b>
	Entwicklung und Ziele der Mediation .....	85
	Rolle des Mediators .....	88
	Bedürfnisgerechte Rollendefinition.....	89
	Typische Mediationsstile .....	89
	Fazilitativer Mediationsstil.....	90
	Evaluativer Mediationsstil .....	91
	Nutzen der Typisierung der Mediationsstile .....	92
	Ergebnisverantwortung .....	94
	Rolle des Rechts in der Mediation.....	94
	Recht in der Wirtschaftsmediation .....	94
	Recht der Wirtschaftsmediation.....	96
	Rechtliche Bewertungen und Hinweise.....	97
	Akzeptanz des Mediators .....	98
	Abschluss der Mediationsvereinbarung und des Mediatorvertrags	101
	Zusammenfassung.....	102
<b>Kapitel 4</b>	<b>Verhandlung vorbereiten und Konflikt diagnostizieren.....</b>	<b>103</b>
	Kontaktaufnahme .....	103
	Vorbereitung der Mediation und Konfliktdiagnose .....	105
	Inhaltliche Vorbereitung der Mediation? .....	105
	Informationssammlung .....	107
	Vertragsdokumente und Schriftsätze .....	107
	Mediation Briefs.....	108
	Vorbereitende Einzelgespräche .....	109

Auswertung der Informationen .....	110
Auswahl der Teilnehmer .....	110
Vertretungs- und Entscheidungsbefugnis .....	111
Der abwesende Entscheidungsträger .....	112
Einbeziehung der mittelbar am Konflikt Beteiligten .....	113
Teilnahme potenzieller Zeugen oder Sachverständiger ...	114
Organisatorische Vorbereitung der Mediationsverhandlung .....	115
Verhandlungsort .....	115
Tisch und Sitzordnung .....	116
Visualisierung .....	117
Umgebung .....	118
Physische Bedürfnisse .....	118
Eröffnung der Mediation .....	119
Konfliktdiagnose in der Mediationsverhandlung .....	120
Eröffnungsbemerkungen der Parteien .....	121
Wer darf oder muss beginnen? .....	121
Einführung durch Rechtsanwälte oder Unternehmens-	
vertreter? .....	121
Aufgabe des Mediators .....	122
Konfliktdiagnose auf der Sachebene .....	123
Untersuchung der Beziehungsebene und Behebung von	
Störungen .....	124
Diagnose der Beziehung .....	124
Entflechtung von Sach- und Beziehungsebene .....	125
Zusammenfassung .....	127
<b>Kapitel 5   Emotionen verstehen, Kommunikation fördern</b>	
<b>          und Beziehung aufbauen .....</b>	<b>129</b>
Bedeutung von Emotionen im Konflikt erkennen .....	130
Ausdruck und Wirkung von Emotionen erfassen .....	131
Emotionen als Teil des Konflikts akzeptieren .....	133
Offenlegung von Emotionen ermöglichen .....	134
Emotionen als Informationsquelle verstehen .....	135
Emotionen als Wert- und Gerechtigkeitsindikatoren nutzen..	135
Emotionen als Beziehungsindikatoren erkennen .....	136
Intensität von Emotionen verfolgen .....	136
Emotionen analysieren .....	138
Emotionen zulassen .....	139
Mit Fragen Wahrnehmung offenlegen .....	139
Offenheit des Prozesses fördern .....	140
Kommunikation verbessern .....	141

Aktives Zuhören .....	142
Paraphrasieren.....	143
Verbalisieren .....	143
Normalisieren .....	144
Strukturieren .....	144
Vereinbarung von Kommunikationsregeln.....	145
Fragen.....	146
Direkte Fragen .....	147
Zirkuläre Fragen .....	147
Strategische Fragen .....	148
Reflexive Fragen.....	149
Offene und geschlossene Fragen .....	149
Wahrnehmung des Konflikts durch die Parteien feststellen und verändern .....	150
Unterscheidung zwischen Ereignis und dessen Wahrnehmung .....	150
Unterscheidung zwischen Wirkung und Absicht.....	151
Prüfung der Bewertungen durch Verbalisieren .....	152
Fragen zur Feststellung der jeweiligen Wahrnehmung.....	153
Einfühlungsvermögen fördern.....	153
Vertrauen und Beziehung fördern.....	154
Gemeinsamkeiten entdecken .....	155
Gegenseitiges Verständnis fördern.....	156
Positive Gefühle verstärken.....	157
Vertrauen aufbauen .....	157
Zusammenfassung.....	158
<b>Kapitel 6   Interessen erforschen und gewichten .....</b>	<b>159</b>
Positionen, Interessen und Bedürfnisse .....	160
Bedeutung von Interessen und Interessenerforschung.....	162
Klärung von Bewertungsmaßstäben und Autonomie- gewinnung .....	163
Reflexion der eigenen Wahrnehmung.....	164
Förderung von Empathie.....	164
Entdeckung von Wertschöpfungspotenzialen .....	166
Vielfalt von Interessen.....	167
Methoden der Interessenerforschung.....	168
Fokus der Interessenerforschung .....	168
Erforschung der eigenen Interessen (Selbstbehauptung) .....	169
Interessen erfragen und visualisieren .....	169
Einzelgespräche führen.....	172

	Erforschung der Interessen der anderen Seite (Einfühlung) ..	172
	Gewichtung von Interessen .....	174
	Veränderung von Interessen.....	176
	Zusammenfassung.....	178
<b>Kapitel 7</b>	<b>Lösungsmöglichkeiten entwickeln und bewerten .....</b>	<b>179</b>
	Wertschöpfung und integratives Verhandeln .....	179
	Gemeinsamkeiten der Beteiligten.....	181
	Unterschiede zwischen den Beteiligten.....	181
	Skaleneffekte .....	185
	Wertschöpfungspotenziale erkennen und nutzen.....	185
	Die Bedeutung kreativen Denkens.....	186
	Die Rolle des Mediators.....	187
	Kreativität mit System: Kreativitätstechniken.....	187
	Brainstorming .....	188
	Brainwriting .....	190
	Mindmapping.....	191
	6-Hüte-Methode .....	192
	Problem oder Problemsicht verändern.....	194
	Verfahrensstruktur oder Vorgehensweise verändern.....	196
	Einigungsoptionen konkretisieren und bewerten.....	197
	Ideen und Einigungsoptionen.....	197
	Ordnen von Einigungsoptionen.....	197
	Bewerten von Einigungsoptionen .....	198
	Zusammenfassung.....	200
<b>Kapitel 8</b>	<b>Verteilungsprozesse effizient gestalten .....</b>	<b>201</b>
	Wertverteilung und distributives Verhandeln .....	202
	Veränderung der (wahrgenommenen) Nichteinigungs-	
	alternativen .....	202
	Ausschluss unerwünschter Einigungsoptionen durch	
	Selbstbindung .....	203
	Werfen von Wahrnehmungsankern.....	205
	Täuschung über Interessen und/oder Nichteinigungs-	
	alternativen .....	206
	Wege zur effizienten Gestaltung von Verteilungsprozessen .....	207
	Informationsgrundlagen verbessern .....	208
	Unverbindliche Expertenmeinung des Mediators/	
	eines Dritten.....	209
	Verbindliche Expertenmeinung des Mediators/	
	eines Dritten.....	209

Materielle Verteilungskriterien einbringen . . . . .	210
Normative Standards. . . . .	210
Fokalpunkte . . . . .	212
Unterschiedliche Verteilungsverfahren berücksichtigen. . . . .	213
Losverfahren (Zufallsprinzip) . . . . .	213
Abwechseln. . . . .	214
Einer teilt, der andere sucht aus. . . . .	214
Adjusted-Winner-Verfahren . . . . .	216
Automatisierte Verteilung durch Software-Werkzeuge . . .	218
Zusammenfassung. . . . .	218
<b>Kapitel 9 Alternativen zu einer Verhandlungslösung prüfen. . . . .</b>	<b>221</b>
Bedeutung von Nichteinigungsalternativen. . . . .	221
Arten von Nichteinigungsalternativen. . . . .	221
Beste Nichteinigungsalternative (BATNA) und Einigungs- bereich . . . . .	222
BATNA und Verhandlungsmacht . . . . .	223
Nichteinigungsalternativen entwickeln und kommunizieren .	223
Bewertung von Nichteinigungsalternativen. . . . .	224
Überoptimismus als Einigungsbarriere. . . . .	225
Bedeutung von Einzelgesprächen. . . . .	225
Kritische Fragen des Mediators. . . . .	227
Prozessrisikoanalysen. . . . .	228
Erwartungswert und kumulierte Wahrscheinlichkeiten . .	229
Erwartungswert einer Prozessführung. . . . .	229
Vollständige Kosten/Nutzen-Analyse. . . . .	231
Pendeldiplomatie des Mediators . . . . .	233
Nutzen von Prozessrisikoanalysen . . . . .	233
Rolle der Rechtsanwälte . . . . .	235
Sensitivitätsanalysen . . . . .	236
Mini-trial . . . . .	237
Zusammenfassung. . . . .	238
<b>Kapitel 10 Lösungspaket schnüren und umsetzen. . . . .</b>	<b>239</b>
Verbleibende Einigungshindernisse überwinden . . . . .	239
Strategische Hindernisse . . . . .	239
Strukturelle Hindernisse . . . . .	240
Kognitive Hindernisse . . . . .	241
Einigungsvorschläge des Mediators . . . . .	241
Ein-Text-Verfahren . . . . .	244
Abschluss und Umsetzung einer Abschlussvereinbarung . . . . .	246

Abschlussvereinbarung .....	246
Vollstreckbarkeit der Abschlussvereinbarung.....	249
Umsetzung der Abschlussvereinbarung .....	250
Mediation ohne Einigung.....	251
Beendigung des Mediationsverfahrens .....	251
Weitere Alternativverfahren .....	252
Mediation-Arbitration .....	252
Final-Offer Arbitration.....	253
High-Low Arbitration.....	254
Vereinbarungen für den Fall eines Schieds- oder Gerichtsverfahrens .....	254
Zusammenfassung.....	255
<b>Kapitel 11 Schwierige Situationen in Mediationsverfahren bewältigen. .</b>	<b>257</b>
Hohe Komplexität .....	257
Viele Parteien.....	258
Interessen- und Themenvielfalt .....	261
Gefährdungen der Neutralität des Mediators .....	262
Persönliche Beziehungen.....	263
Einseitige Kommunikation .....	264
Einigungsvorschläge.....	265
Machtungleichgewichte zwischen den Parteien .....	266
Was bedeutet Macht in Verhandlungen?.....	266
Umgang mit Machtungleichgewichten in der Mediation .....	267
Prozessherrschaft ausüben .....	267
Über Ausgleichsmöglichkeiten informieren .....	268
Arbeiten mit den Nichteinigungsalternativen.....	268
Legitime Kriterien einbringen .....	268
Lösungsvorschläge bewerten und eigene entwickeln.....	269
Eskalation .....	270
„Let them vent“ .....	270
Thematisieren .....	271
Normalisieren .....	271
Reformulieren .....	272
Verständnis signalisieren .....	273
Gemeinsamkeiten betonen .....	273
Spannungsabbau physisch unterstützen .....	274
Zusammenfassung.....	274

<b>Teil III</b>	<b>Die erfolgreiche Anwendung von Mediation</b>	<b>277</b>
<b>Kapitel 12</b>	<b>Mediation intelligent nutzen</b>	<b>281</b>
	Mediationseignung von Konflikten	281
	Kriterien für die Eignung eines Mediationsverfahrens	283
	Interessen im Vordergrund	283
	Gestaltung der Zukunft	283
	Wunsch nach Vertraulichkeit	284
	Wunsch nach Geschwindigkeit	284
	Hohe Komplexität	285
	Hohe Emotionalität	285
	Internationalität	286
	Mögliche Ausschlussgründe für Mediation	286
	Entgegenstehendes zwingendes Recht	286
	Öffentliches Interesse an Rechtsdurchsetzung und -entwicklung	287
	Wunsch nach Präzedenz- oder Öffentlichkeitswirkung	287
	Bedürfnis nach einstweiliger Sicherung	288
	Zeitpunkt für Mediation	288
	Auswahl des Mediators	289
	Qualifikation des Mediators	289
	Zertifizierter Mediator	291
	Mediationsteams/Co-Mediation	292
	Auswahlverfahren	294
	Organisation des Mediationsverfahrens	295
	Mediationsvereinbarung und Mediatorvertrag	295
	Institutionelle und fachliche Unterstützung	296
	Auswahl von Musterverfahrensordnungen	297
	Die Rolle der Rechtsanwälte	299
	Türöffner zum Verfahren der Mediation	299
	Anwaltliche Vorbereitung der Mediation	300
	Anwaltliche Beratung in der Mediation	301
	Mediationsbezogene anwaltliche Beratung nach Abschluss des Verfahrens	301
	Zusammenfassung	302
<b>Kapitel 13</b>	<b>Mediationsverfahren institutionalisieren</b>	<b>303</b>
	Konfliktmanagementsysteme	303
	Systematisches Management externer Konflikte	305
	Selbstbindungsmechanismen	307
	Mediationsklauseln	308

Konfliktmanagementverträge .....	310
Anreizstrukturen für die Nutzung von Mediationsverfahren ..	312
Systematisches Management interner Konflikte .....	313
Prinzipien der erfolgreichen Gestaltung von Konflikt-	
managementsystemen .....	318
Analyse des bisherigen Konfliktverhaltens .....	318
Grundsatzentscheidung der Unternehmensleitung .....	319
Beteiligung der Mitarbeiter .....	319
Bestimmung einer verantwortlichen Stelle .....	320
Bestimmung der anzuwendenden Verfahren .....	320
Staffelung der Verfahrensarten .....	321
Anpassung der Anreizstrukturen .....	321
Evaluation und Weiterentwicklung .....	322
Transparenz und Förderung .....	322
Zusammenfassung .....	323
 <b>Die Zukunft der Wirtschaftsmediation .....</b>	 325
 <b>Anhang</b>	
Endnoten zu den Kapiteln .....	327
Literaturverzeichnis .....	349
Muster, Checklisten, Hinweise .....	371
Stichwortverzeichnis .....	381
Die Autoren .....	399