

Inhaltsübersicht

I Vorwort 7

Inhaltsübersicht..... 12

Inhaltsverzeichnis..... 14

II Einleitung 20

1 Verständnis und Prinzipien der Mediation 24

1.1 Genese und Definition der Mediation 25

1.2 Strukturation des Mediationsverfahrens: Phasen und Prinzipien 39

1.3 Mediation und Verhandlungsführung 46

2 Verhandlungsführung als Schlüsselqualifikation und Erfolgsfaktor im Mediationsverfahren 72

2.1 Rationales versus intuitives Verhandeln 78

2.2 Der Harvard-Ansatz des sachbezogenenen Verhandelns..... 84

2.3 Wertschöpfendes Verhandeln: Win-Win-Lösungen sind keine Illusion..... 95

2.4 Die Bedeutung der Verhandlungsführung für Wirtschafts- und Organisationsmediation..... 139

2.5 Phasenmodelle für schwierige Verhandlungen 148

3 Deal-Structuring 164

3.1 Potenziale für Kooperationsgewinne..... 165

3.2 Systematisch Wertschöpfungspotentiale erschließen 178

3.3 „Austauschbeziehungen“ (trade-offs) in der Praxis 195

3.4 Prinzip integrativen Verhandelns: Wertschöpfung durch Reziprozität.... 207

3.5 Hindernisse für wertschöpfende Lösungen 210

3.6 Die Grammatik der Integration im Tetralemma nach Varga von Kibéd und Sparrer..... 243

4 Verhandlungstaktiken und „psychologische Fallen“ in der Mediation 254

4.1 Das Ausreizen des Verhandlungsspielraums durch ein überzogenes erstes Gebot als Verankerungsfall („Anchoring“) 254

4.2 Weitere psychologische Fallen.....	260
4.3 Vermeidung psychologischer Verhandlungsfallen und Gestaltungsmöglichkeiten des Mediators.....	277
4.4 Unfairen Taktiken und Manipulationsversuchen begegnen	279
5 Der Mediator als Negotiating Facilitator	287
5.1 Funktion des Negotiating Facilitators und Möglichkeiten zur Ausgestaltung dieser Rolle.....	292
5.2 Das Ausloten des Verhandlungsspielraums mit den Medianten	295
5.3 Umgang mit Emotionen.....	301
5.4 Das „Ein-Text-Verfahren“	304
5.5 Post-Settlement-Settlement nach Raiffa	313
5.6 Verteilungskonflikte als besondere Herausforderung.....	315
6 Mediationseignung und Abgrenzung der Mediation zu anderen Konfliktbearbeitungsformen.....	320
6.1 Konfliktarten und Konfliktmodelle	323
6.2 Indikationen für Mediationseignung	329
6.3 Abgrenzung der Mediation zu Supervision und Konfliktmoderation	334
7 Verknüpfungen der Mediation zu weiteren Konfliktbearbeitungsformen.....	339
7.1 Beratung und Mediation	339
7.2 Organisationsentwicklung und Mediation	341
7.3 Gewaltfreie Kommunikation und Mediation.....	346
7.4 Angewandte Typologie und Mediation: Team-Management-System	348
7.5 Generatives Coaching und Mediation.....	378
7.6 Systemische Aufstellungen und Mediation.....	385
III Literaturverzeichnis	436
IV Abbildungsverzeichnis.....	474
V Über die Autoren	475

Inhaltsverzeichnis

I Vorwort 7

Inhaltsübersicht..... 12

Inhaltsverzeichnis..... 14

II Einleitung 20

1 Verständnis und Prinzipien der Mediation 24

1.1 Genese und Definition der Mediation 25

1.1.1 Mediation ist nicht „Schlichtung“ 27

1.1.2 Mediation ist nicht „Schiedsverfahren“ 30

1.1.3 Mediation ist nicht „richterliches Vergleichsverhandeln“ 32

1.1.4 Mediation ist nicht „parteiliches anwaltliches Verhandeln“ 36

1.2 Strukturierung des Mediationsverfahrens: Phasen und Prinzipien 39

1.2.1 Phasen des Mediationsverfahrens 40

1.2.1.1 Erste Phase: Vorbereitungsphase/Abschluss des Mediationsvertrages 40

1.2.1.2 Zweite Phase: Bestandsaufnahme 41

1.2.1.3 Dritte Phase: Konfliktbearbeitung 42

1.2.1.4 Vierte Phase: Konfliktlösung 42

1.2.1.5 Fünfte Phase: Fixierung des Ergebnisses 43

1.2.2 Grundprinzipien der Mediation 44

1.3 Mediation und Verhandlungsführung 46

1.3.1 „Verhandlung“ – Eine Begriffsbestimmung 48

1.3.2 Der Verhandlungsprozess in der Mediation zwischen „Verhandlungsansatz“ und „Transformationsansatz“ 51

1.3.2.1 Der „Verhandlungsansatz“ in der Mediation 51

1.3.2.2 Der Transformationsansatz in der Mediation 55

1.3.2.3 Die Integration beider Ansätze durch einen modernen Verhandlungsbegriff 58

2 Verhandlungsführung als Schlüsselqualifikation und Erfolgsfaktor im Mediationsverfahren 72

2.1 Rationales versus intuitives Verhandeln 78

2.2	Der Harvard-Ansatz des sachbezogenen Verhandels.....	84
2.2.1	Die Prinzipien des „Harvard-Konzeptes“ (principled negotiation) ..	85
2.2.2	Zur Kritik am Harvard-Konzept.....	89
2.3	Wertschöpfendes Verhandeln: Win-Win-Lösungen sind keine Illusion	95
2.3.1	Die „Win-Win“-Skeptiker	95
2.3.2	Wertschöpfungspotentiale existieren: Win-Win ist möglich	98
2.3.2.1	Keine Win-Win-Ergebnisse in reinen Verteilungsverhandlungen	98
2.3.2.2	Verhältnis zu den Erwartungen als untaugliches Kriterium.....	101
2.3.2.3	Objektive Fairness als untaugliches Kriterium.....	101
2.3.2.4	Subjektives Fairnessempfinden als Win-Win-Kriterium	105
2.3.2.5	Pareto-superiore Lösungen als Win-Win-Kriterium.....	109
2.3.2.6	Definition „Win-Win-Ergebnis“	121
2.3.2.7	Win-Lose-Orientierung und Win-Win-Orientierung.....	122
2.3.3	Verhandlungsperformance beim „Wert schöpfen“ unterdurchschnittlich: Mehr Win-Win ist notwendig	123
2.3.4	Fazit: Professionell verhandeln heißt in den meisten Fällen: Win- Win-Lösungen suchen	128
2.3.4.1	Langfristige Beziehungsinteressen	128
2.3.4.2	Keine Präferenzkonflikte.....	133
2.3.4.3	Hohes Wertschöpfungspotential	134
2.3.4.4	Kaum Wertschöpfungspotential und keine Beziehungsinteressen	135
2.3.4.5	Die Galileo-Entscheidung.....	136
2.4	Die Bedeutung der Verhandlungsführung für Wirtschafts- und Organisationsmediation.....	139
2.5	Phasenmodelle für schwierige Verhandlungen	148
2.5.1	Die chronologischen Phasenmodelle von Saner und Gulliver	149
2.5.2	Das qualitative Phasenmodell von Walton/McKersie.....	151
2.5.3	Die Entdeckung der „Konfrontation“	153
2.5.4	Das qualitative und chronologische Phasenmodell für „politisierte“ Verhandlungen von Winheller	156
3	Deal-Structuring	164
3.1	Potenziale für Kooperationsgewinne.....	165

3.1.1	„Kuchenvergrößerung“ durch Einbeziehung zusätzlicher Fragen (Expanding the Pie)	165
3.1.2	Unspezifische Kompensationen (Nonspecific Compensation)	169
3.1.3	„Logrolling“ – Austauschverhältnisse nutzen.....	171
3.1.4	Cost Cutting – Oft geht es günstiger	174
3.1.5	Bridging – Themen kreativ verbinden	176
3.2	Systematisch Wertschöpfungspotentiale erschließen	178
3.2.1	Analyse des Verhandlungsrahmens / Themen und Optionen	179
3.2.2	Analyse der Interessengegensätze	181
3.2.3	Paketangebote und Austausch.....	185
3.2.3.1	Paket-Verhandeln versus „Salami-Technik“ (single-issue)	185
3.2.3.2	Verhandeln mit gleichzeitigen (Paket-)Angeboten (multiple offer strategy).....	188
3.2.4	Bewertungen des Ergebnisses und Prozessentscheidung	191
3.3	„Austauschbeziehungen“ (trade-offs) in der Praxis	195
3.3.1	Unterschiedliche Prioritäten	196
3.3.2	Unterschiedliche Zeitempfindlichkeiten	196
3.3.3	Unterschiedliche Fähigkeiten oder Ressourcen	198
3.3.4	Unterschiedliche Einstellungen zu Risiken	199
3.3.5	Unterschiedliche Zukunftserwartungen (Contingency Contracts)	200
3.3.6	Unterschiedliche Abhängigkeiten von der öffentlichen Meinung	204
3.4	Prinzip integrativen Handelns: Wertschöpfung durch Reziprozität....	207
3.5	Hindernisse für wertschöpfende Lösungen	210
3.5.1	Das „Negotiator’s Dilemma“ zwischen Wertschöpfung und Wertaneignung	210
3.5.1.1	Das Negotiator’s Dilemma	211
3.5.1.2	Win-Win-Verhandeln als Gefangenendilemma.....	214
3.5.1.3	Kooperation im „One-Shot-Gefangenendilemma“ – nur mit Absicherung	218
3.5.1.4	Kooperation im Mehr-Runden-Gefangenendilemma: Tit-for-Tat	220
3.5.1.5	Rationale Kooperationsstrategien in mixed-motive- Verhandlungen	228
3.5.2	Mangelnde Vorbereitung	236
3.5.3	Begrenzter Verhandlungsrahmen durch „Geschäftspolitik“	239

3.5.4	Zu enges Beziehungsinteresse.....	241
3.5.5	„Multikulturelle Verhandlungen“	242
3.6	Die Grammatik der Integration im Tetralemma nach Varga von Kibéd und Sparrer.....	243
4	Verhandlungstaktiken und „psychologische Fallen“ in der Mediation	254
4.1	Das Ausreizen des Verhandlungsspielraums durch ein überzogenes erstes Gebot als Verankerungsfall („Anchoring“)	254
4.2	Weitere psychologische Fallen.....	260
4.2.1	Formulierungsfallen („Framing“)	261
4.2.2	Irrationale Entscheidungen und Eskalation	268
4.2.3	Der Mythos vom „begrenzten Kuchen“	270
4.2.4	Die „Entscheidungsmüdigkeit“ (Decision Fatigue)	276
4.3	Vermeidung psychologischer Verhandlungsfallen und Gestaltungsmöglichkeiten des Mediators.....	277
4.4	Unfairen Taktiken und Manipulationsversuchen begegnen	279
5	Der Mediator als Negotiating Facilitator	287
5.1	Funktion des Negotiating Facilitators und Möglichkeiten zur Ausgestaltung dieser Rolle.....	292
5.2	Das Ausloten des Verhandlungsspielraums mit den Medianten.....	295
5.3	Umgang mit Emotionen.....	301
5.4	Das „Ein-Text-Verfahren“	304
5.4.1	Das Ein-Text-Verfahren: Schritt für Schritt.....	306
5.4.2	Das Ein-Text-Verfahren in der Praxis.....	312
5.5	Post-Settlement-Settlement nach Raiffa	313
5.6	Verteilungskonflikte als besondere Herausforderung.....	315
6	Mediationseignung und Abgrenzung der Mediation zu anderen Konfliktbearbeitungsformen	320
6.1	Konfliktarten und Konfliktmodelle	323
6.2	Indikationen für Mediationseignung	329
6.3	Abgrenzung der Mediation zu Supervision und Konfliktmoderation	334
6.3.1	Supervision und Mediation	334
6.3.2	Konfliktmoderation und Mediation	336

- 7 Verknüpfungen der Mediation zu weiteren Konfliktbearbeitungsformen 339**
 - 7.1 Beratung und Mediation 339
 - 7.2 Organisationsentwicklung und Mediation 341
 - 7.3 Gewaltfreie Kommunikation und Mediation..... 346
 - 7.4 Angewandte Typologie und Mediation: Team-Management-System 348
 - 7.4.1 Das Team Management System (TMS) 349
 - 7.4.2 Nutzen des TMS für Konfliktverhandlungen und Mediationen..... 356
 - 7.4.3 Fallstudie: TMS-Teamkonfliktklärung „Ein Team am Abgrund“... 364
 - 7.4.3.1 Ausgangslage 364
 - 7.4.3.2 Auftragsklärung 365
 - 7.4.3.3 Motivation der Parteien 366
 - 7.4.3.4 Durchführung 367
 - 7.4.4 Fazit..... 375
 - 7.5 Generatives Coaching und Mediation 378
 - 7.6 Systemische Aufstellungen und Mediation 385
 - 7.6.1 Der systemisch-orientierte Transformationsansatz in der Mediation 387
 - 7.6.2 Systemische Ordnungsannahmen und Hypothesenarbeit in der Mediation 393
 - 7.6.3 Nutzbare Aufstellungsformate als mediatives Element 408
 - 7.6.3.1 Organisationsstrukturaufstellungen..... 413
 - 7.6.3.2 Problemaufstellung..... 414
 - 7.6.3.3 Aufstellung des ausgeblendeten Themas..... 418
 - 7.6.3.4 Konflikt- und Entscheidungsaufstellung – als Tetralemma 420
 - 7.6.3.5 Supervisionsaufstellung 425
 - 7.6.3.6 Werte- oder Ressourcenaufstellung..... 426
 - 7.6.4 Lösungsorientierung in der Konfliktbearbeitung..... 430
- III Literaturverzeichnis 436**
- IV Abbildungsverzeichnis..... 474**
- V Über die Autoren 475**