

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 Strukturierung 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 sachbezogenen 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 Verankerungsfalle („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 Verhandelns.....	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	Potenzielle 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 Verhandelns: 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 Verankerungsfalle („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