

# Inhalt

<b>Einleitung</b>	<b>7</b>
<b>Kapitel 1. Unternehmenswandel und Mediation</b>	<b>11</b>
1.1 Veränderte Rahmenbedingungen für Unternehmen	11
1.2 Umgang mit Problemen und Konflikten	12
1.3 Neue Kompetenzen	13
1.4 Drei Felder der Wirtschaftsmediation	15
1.5 Innerbetriebliche Wirtschaftsmediation als Beratungsdisziplin	17
1.6 Das Konzept der innerbetrieblichen Wirtschaftsmediation	18
1.7 Fallbeispiel »Unerwartete Wendung«	20
<b>Kapitel 2. Grundlagen der systemischen Wirtschaftsmediation</b>	<b>23</b>
2.1 Mediation und Organisationsentwicklung	23
2.1.1 Der Aufbau einer helfenden Beziehung	24
2.1.2 Triadisches Verstehen und Handeln	26
2.1.3 Die Gruppe lesen – Systemische Betrachtung von Gruppen	28
2.1.4 Entwicklung von Gruppen	29
2.1.5 Verstrickte und losgelöste Systeme	31
2.1.6 Die Beziehungen im Organigramm	33
2.1.7 Mit der Komplexität des Systems umgehen	33
2.2 Konflikte in Organisationen	34
2.2.1 Sozialer Konflikt	35
2.2.2 Konfliktarten in Organisationen	36
2.2.3 Konfliktursachen in Organisationen	37
2.2.4 Die Triade der systemischen Konfliktbearbeitung in Organisationen	40
2.2.5 Beachtung der Organisationskultur	41
2.2.6 Analyse der Organisationskultur nach E. Schein	43
2.2.7 Konfliktkulturen	44

<b>2.3</b>	<b>Mediation im Kontext – Grundsätze und Prinzipien der innerbetrieblichen Konfliktbearbeitung</b>	<b>47</b>
2.3.1	Grundsätze der Mediation	47
2.3.2	Prinzipien der innerbetrieblichen Konfliktbearbeitung	49
2.3.3	Die Phasen der innerbetrieblichen Konfliktbearbeitung	59

## **Kapitel 3. Die Vorphase der innerbetrieblichen Konfliktbearbeitung (Pre-Mediation) 63**

<b>3.1</b>	<b>Kooperative Auftragsgestaltung</b>	<b>63</b>
3.1.1	Die Experten-Fälle	63
3.1.2	Systemische Auftragsgestaltung	64
3.1.3	Äußerer und innerer Auftrag – die Auftragsebenen	66
3.1.4	Die Anfrage	69
3.1.5	Schritte der Auftragsgestaltung	70
3.1.6	Frage-Raster zur Klärung des Äußeren Auftrags	70
3.1.7	Einzelgespräche mit den Konfliktbeteiligten	70
3.1.8	Interviewleitfaden	71
<b>3.2</b>	<b>Die Gestaltung des Settings der innerbetrieblichen Konfliktbearbeitung</b>	<b>72</b>
3.2.1	Der Beispielfall Kundenbank	73
3.2.2	Die Erarbeitung des Mediationsplans	75
3.2.3	Die systemische Einordnung	75
3.2.4	Die Definition des Konflikts	79
3.2.5	Die Eskalation des Konflikts	81
3.2.6	Die Entscheidung über die Bearbeitungsrichtung	85
3.2.7	Die Auswahl der Techniken	86
3.2.8	Das Design der Konfliktbearbeitung	89
3.2.9	Leitfragen	89
3.2.10	Der Mediationsplan	90
<b>3.3</b>	<b>Die Vertragsgestaltung</b>	<b>92</b>
3.3.1	Die interne Mediationsvereinbarung	94
3.3.2	Der Mediationsvertrag	94

## **Kapitel 4. Verfahren und Techniken der innerbetrieblichen Konfliktbearbeitung – Arbeit mit Einzelnen 97**

<b>4.1</b>	<b>Technik Nr. 1: Konfliktberatung</b>	<b>99</b>
4.1.1	Grundlagen	100
4.1.2	Formen der Anwendung	100
4.1.3	Ablauf: Die 7 Schritte der Konfliktberatung	100

<b>4.2 Technik Nr. 2: Systemisches Coaching</b>	<b>103</b>
4.2.1 Grundlagen	103
4.2.2 Das MEDIUS-Modell des systemischen Coaching	104
4.2.3 Konfliktcoaching	106
4.2.4 Rollencoaching	108
4.2.5 Entscheidungscoaching	111
4.2.6 Perspektivencoaching	116
<b>Kapitel 5. Verfahren und Techniken der innerbetrieblichen Konfliktbearbeitung – Arbeit mit zwei Parteien</b>	<b>125</b>
<b>5.1 Technik Nr. 3: Das klassische Setting der Mediation</b>	<b>125</b>
5.1.1 Phasen der Mediation	126
5.1.2 Einzelgespräche im Vorfeld	128
5.1.3 Phase I: Einleitung	130
5.1.4 Phase II: Sichtweisen – Die Bedeutung der Agenda	133
5.1.5 Phase III: Konflikterhellung – Interessen	136
5.1.6 Phase IV: Problemlösung	138
5.1.7 Phase V: Vereinbarung	140
5.1.8 Das Klärungsgespräch	144
<b>5.2 Technik Nr. 4: Die Shuttle-Mediation</b>	<b>149</b>
5.2.1 Grundlagen	149
5.2.2 Schritte	149
<b>5.3 Technik Nr. 5: Verhandeln in der Mediation</b>	<b>153</b>
5.3.1 Grundlagen	153
5.3.2 Formen der Anwendung	155
5.3.3 Schritte	155
<b>Kapitel 6. Verfahren und Techniken der innerbetrieblichen Konfliktbearbeitung – Arbeit mit Gruppen</b>	<b>161</b>
<b>6.1 Technik Nr. 6: Teamkonfliktmoderation</b>	<b>162</b>
6.1.1 Ausgangssituation	162
6.1.2 Grundlagen	162
6.1.3 Formen der Anwendung	163
6.1.4 Schritte	163
<b>6.2 Technik Nr. 7: Gruppenmediation</b>	<b>172</b>
6.2.1 Ausgangssituation	172
6.2.2 Grundlagen	172
6.2.3 Formen der Anwendung	173

6.2.4 Schritte. Ablauf der Gruppen-Mediation: Ein Prozess in 12 Schritten	174
6.3 Technik Nr. 8: Verhandeln zwischen Gruppen	193
6.3.1 Ausgangssituation	193
6.3.2 Grundlagen	193
6.3.3 Formen der Anwendung	194
6.3.4 Schritte	194
6.4 Technik Nr. 9: Großgruppenmediation	199
6.4.3 Formen der Anwendung	201
<b>Kapitel 7. Verfahren und Techniken der innerbetrieblichen Konflikt- bearbeitung – Verankerte Techniken</b>	<b>205</b>
7.1 Technik Nr. 10: Mediative Beratung	206
7.1.1 Ausgangssituation	206
7.1.2 Anwendungsfelder	206
7.1.3 Schritte	207
7.1.4 Weitere Möglichkeiten der Anwendung	209
7.2 Technik Nr. 11: Transferorientierte Teamentwicklung	210
7.2.1 »Upstream-Effects« und Achtsamkeit	211
7.2.2 Schritte	211
7.3 Technik Nr. 12: Strukturierter Klärungsdialog – Vermitteln zwischen Hierarchieebenen	216
7.3.1 Vertikale und Horizontale Mediation	216
7.3.2 Schritte	218
<b>Kapitel 8. Die Konsolidierungsphase der innerbetrieblichen Konflikt- bearbeitung</b>	<b>221</b>
8.1 Die Rückmeldung	223
8.2 Das Feedback in die Organisation	224
8.3 Das Follow-up-Gespräch	225
<b>Ausblick</b>	<b>227</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>229</b>
<b>Index</b>	<b>233</b>