

Konflikte wirkungsvoll klären

2., aktualisierte und überarbeitete Auflage

Mediation

FÜR DUMMIES®

Auf einen Blick:

- **Konfliktlösungen mit vielen Gewinnern**
- **Praxisbeispiele und bewährte Methoden**
- **Anwendungsfelder von Politik bis Arbeit und Familie**
- **Konfliktkosten senken, Mitarbeiter motivieren**



**Monika Oboth
Al Weckert**

Mediation für Dummies – Schummelseite

Die fünf Phasen der Mediation

| | |
|---------------------|--|
| Vorgespräch | Telefonisch oder persönlich Termin, Ablauf, Kosten, Ort |
| Phase I | Den sicheren Rahmen schaffen Gesprächsregeln Vertraulichkeit |
| Phase II | Darstellung des Konflikts Konfliktparteien stellen ihre Positionen aus ihrer Sicht dar. Das Mediationsteam fasst zusammen. Themen werden festgehalten. |
| Phase III | Konflikterhellung Motive, Interessen, Bedürfnisse hinter den Positionen erarbeiten Gegenseitiges aktives Zuhören anleiten |
| Phase IV | Lösungssuche Ideensammlung (Brainstorming) Noch unbewertet aufschreiben und stehen lassen |
| Phase V | Konkrete Vereinbarungen Lösungsideen verhandeln Schriftlich formulieren, unterschreiben |
| Nachgespräch | Bei Bedarf Neuverhandlung der Vereinbarungen |

Die vier Schritte der Gewaltfreien Kommunikation

| | |
|---|--|
| Sich selbst ausdrücken | Die andere Person fragen |
| 1. Beobachtung (keine Interpretation) Ich habe konkret gehört, gesehen, gelesen und so weiter | 1. Beobachtung Wie haben Sie die Situation erlebt? Was hast du beobachtet? Was ist aus Ihrer Sicht konkret passiert? |
| 2. Gefühle (keine Schuldzuweisung) Damit ... dann fühl(t)e ich mich ... Geht es mir ... | 2. Gefühle Wie ging es Ihnen dabei? Wie hast du dich dabei gefühlt? Was hat das in Ihnen ausgelöst? Wenn ich Sie richtig verstehe, befürchten Sie ...? ... Sie sind jetzt irritiert? |
| 3. Bedürfnisse (keine Maßnahme) Weil ich gern ... hätte, weil ich ... bräuchte, weil mir ... gefehlt hat | 3. Bedürfnisse Hätten Sie ... (Angebote – Bedürfnisformulierung – machen) gebraucht? ... sich ... gewünscht? Ist dir wichtig ...? Dein Anliegen ist ...? |

Mediation für Dummies – Schummelseite

4. Konkrete Bitte (keine Forderung)

Und deshalb bitte ich Sie um ...

Deshalb wünsche ich mir von Ihnen ...

4. Konkrete Bitte

Was wünschen Sie sich jetzt konkret von ihm/ihr?

Wie kann ich Sie konkret unterstützen?

Was wäre für Sie der nächste Schritt?

Worum könntest du ... XY bitten?

Roter Faden beim Vermitteln

- ✓ Erfragen Sie die konkreten Fakten und Beobachtungen der Einzelnen.
- ✓ Würdigen Sie die Gefühle der Konfliktparteien.
- ✓ Lassen Sie Eskalation zu und unterbrechen Sie, wenn sich Beiträge wiederholen oder neue Verletzungen drohen.
- ✓ Fassen Sie die Konfliktthemen zusammen.
- ✓ Arbeiten Sie die Anliegen der Beteiligten heraus.
- ✓ Formulieren Sie Schuldzuweisungen und Angriffe in die herausgehörten Gefühle und Bedürfnisse um.
- ✓ Wiederholen Sie alle Wortbeiträge mit eigenen Worten.
- ✓ Laden Sie die Parteien ein, die gehörten Anliegen des Streitgegners zusammenzufassen.
- ✓ Verzichten Sie auf Beratungen und Lösungsvorschläge.
- ✓ Unterstützen Sie die Beteiligten, bei den Lösungen konkrete und genaue Maßnahmen zu vereinbaren und schriftlich festzuhalten.

Erste-Hilfe-Set bei starken Gefühlen

- ✓ Ziehen Sie die Aufmerksamkeit des emotionalen Menschen auf sich: »Herr Meyer!«, »Frau Hilder?«
- ✓ Sprechen Sie seine Gefühlslage an: »Ihnen reicht es!«, »Sie sind sauer!«, »Sie fühlen sich momentan verzweifelt?«
- ✓ Aus Antworten hören Sie Anliegen heraus: »Ihnen geht es hier um Gleichbehandlung?«, »Sie wüssten gerne, wie es weitergehen kann?«
- ✓ Konkretisieren Sie: »Welches Thema trifft das ganz besonders?«, »Was genau sollte sich ändern?«
- ✓ Formulieren Sie eine Bitte: »Wären Sie bereit, mit uns zu überlegen, wie wir weiterarbeiten?«

Telefonspickzettel: Bedürfnisse erfragen

- ✓ Ihnen ist sehr wichtig, (... Klarheit) zu bekommen.
- ✓ Ihr Anliegen ist, dass (... Sie das Projekt erfolgreich abschließen).
- ✓ Sie möchten wirklich sicherstellen/-gehen, dass ...
- ✓ Ihnen erscheint es wichtig, (... die Kommunikation zu verbessern, direkten Kontakt zu haben zu ...).
- ✓ Sie wünschen sich an dieser Stelle (... Verbindlichkeit).
- ✓ Sie hoffen wirklich auf (... Entlastung von Verwaltungsarbeiten).
- ✓ Sie wollen, dass (... Ihre Leistung anerkannt wird).
- ✓ Es geht Ihnen um (... Freiheit in der Ausführung von ...).
- ✓ Ihnen geht es um (Orientierung, wie Sie jetzt weitermachen sollen ...).

Mediation für Dummies

Al Weckert und Monika Oboth

Mediation für Dummies

2., überarbeitete und aktualisierte Auflage

WILEY

WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

2., überarbeitete und aktualisierte Auflage 2014

© 2014 WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA, Weinheim

Alle Rechte vorbehalten inklusive des Rechtes auf Reproduktion im Ganzen oder in Teilen und in jeglicher Form.
Dieses E-Book wird mit Genehmigung des Original-Verlages John Wiley and Sons, Inc. publiziert.

Wiley, die Bezeichnung »Für Dummies«, das Dummies-Mann-Logo und darauf bezogene Gestaltungen sind Marken oder eingetragene Marken von John Wiley & Sons, Inc., USA, Deutschland und in anderen Ländern.

Das vorliegende Werk wurde sorgfältig erarbeitet. Dennoch übernehmen Autoren und Verlag für die Richtigkeit von Angaben, Hinweisen und Ratschlägen sowie eventuelle Druckfehler keine Haftung.

Coverfoto: iStock © Kerstin Waurick
Korrektur: Frauke Wilkens, München
Satz: immedialo Digital- und Printmedien UG, Plankstadt

ePDF ISBN: 978-3-527-68943-9

Über die Autoren

Al Weckert

Al Weckert ist Diplomvolkswirt, Organisationsentwickler, zertifizierter Mediationsausbilder (BM) und Trainer für Gewaltfreie Kommunikation. Er ist Experte für das Training der Empathiefähigkeit und für nachhaltige Verankerung empathischer Personalführung in Unternehmen und Organisationen.

Auf Grundlage des von ihm entwickelten Trainingssystems »Führen ohne Feinde« schult Al Weckert Führungskräfte und Mitarbeiter im Umgang mit wertschätzender, empathischer Kommunikation und in Methoden der Konfliktklärung. Als Geschäftsführer der EMPA|TRAIN-Unternehmensberatung (Berlin) liefert Al Weckert großen und mittelständischen Unternehmen maßgeschneiderte Konzepte für systematisches Konfliktmanagement. Im Zusammenhang mit Umstrukturierungen und Change Management bereitet er Management-Angehörige auf die Bewältigung herausfordernder Kommunikationssituationen vor.

Al Weckert leitet in mehreren deutschen Städten Ausbildungen zu den Themen Mediation, Gewaltfreie Kommunikation und Leadership. Durch Beiträge für Tageszeitungen und Fachmagazine, als Leiter von Workshops und Redner bei Fachkongressen, als Buchautor (*Gewaltfreie Kommunikation für Dummies*, *Der Tanz auf dem Vulkan* ...) und Blogger (www.empathie.com/blog) ist Al Weckert einem breiten Publikum bekannt.

Monika Oboth

Als Kulturanthropologin interessiert Monika Oboth der strukturelle Zusammenhang von Konflikten. Der Leiterin des Business Mediation Centers und Organisationsentwicklerin werden meist Mediationen im Zusammenhang von fachübergreifenden Teams, Umstrukturierungen, hierarchischen Spannungen, verschobenen Konflikten oder unklarer Führung anvertraut.

Neben ihrer Anerkennung als Mediatorin und Ausbilderin (BM) bildete sich Monika Oboth seit 1995 in Gewaltfreier Kommunikation nach Marshall B. Rosenberg fort. Die vom Center for Nonviolent Communication (CNVC) zertifizierte Trainerin ist bekannt für ihre undogmatische, pragmatische und lebendige Art, dieses Modell zu praktizieren und in ihrem Ausbildungsangebot weiterzugeben – zum Beispiel zu kantigen Themen wie Grenzsetzung, beschützende Anwendung von Macht und Ausdruck starker Gefühle wie Wut.

Monika Oboth bietet Seminare zur Persönlichkeitsentwicklung an. Dazu gehören eine Coachingausbildung und Kurse für Führungskräfte und Mediatoren, ihre »blinden Flecken« in Führung und Beratungstätigkeit herauszuarbeiten, sich produktive Verhaltensweisen anzueignen sowie persönlichen Glaubenssätzen auf die Spur zu kommen, die die eigene berufliche Entwicklung blockieren.

Cartoons im Überblick

von Christian Kalkert



Seite 31



Seite 103



Seite 173



Seite 239



Seite 299

Internet: www.stiftundmaus.de

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-----------|
| Über die Autoren | 7 |
| <i>Einführung</i> | 25 |
| Über dieses Buch | 25 |
| Törichte Annahmen über den Leser | 25 |
| Wie Sie dieses Buch nutzen | 26 |
| Wie dieses Buch aufgebaut ist | 26 |
| Teil I: So funktioniert Mediation | 27 |
| Teil II: Praxis und Methoden | 27 |
| Teil III: Anwendungsgebiete | 27 |
| Teil IV: Profil des Mediators | 28 |
| Teil V: Mediation in Organisationen | 28 |
| Teil VI: Der Top-Ten-Teil | 29 |
| Symbole, die in diesem Buch verwendet werden | 29 |
| | |
| <i>Teil I</i> | |
| <i>So funktioniert Mediation</i> | 31 |
| | |
| <i>Kapitel 1</i> | |
| <i>Wofür steht Mediation?</i> | 33 |
| Was ist Mediation? | 33 |
| Alle Streitparteien gewinnen hinzu | 34 |
| Die sieben Grundgedanken der Mediation | 35 |
| Das Gebot der Freiwilligkeit | 37 |
| Neutralität und Allparteilichkeit | 38 |
| Eigenverantwortlichkeit der Streitparteien | 40 |
| Festgelegte Schritte | 40 |
| Der sichere Rahmen | 41 |
| Fehlende Normierung | 42 |
| Mediation ist zukunftsorientiert | 42 |
| Was Mediation für die Streitparteien erreichen kann | 43 |
| »Übersetzung« von Schuldzuweisungen und Anklagen | 43 |
| Eine veränderte Kommunikation | 43 |
| Konfliktveränderung | 43 |
| Ziele außerhalb des Verfahrens | 44 |

Kapitel 2

Ursprünge der Mediation

47

| | |
|---|----|
| Entwicklung der Mediation | 47 |
| Die Wurzeln der Mediationsbewegung | 48 |
| Von der Blutrache zum Ausgleichsgedanken | 48 |
| Zwischenzeitliche Abkehr vom Vermittlungsgedanken | 49 |
| Politische Vermittlung als Ausnahme vom Trend | 49 |
| Mediation in der Moderne | 50 |
| Die USA als Vorläufer | 50 |
| Der Vermittlungsgedanke in Deutschland | 52 |
| Mediation in Deutschland | 52 |
| Aktuelle Verbreitung von Mediation | 53 |
| Einflüsse auf die Mediationsbewegung | 54 |
| Neue Erkenntnisse über das Verhandeln | 55 |
| Das Harvard-Konzept | 55 |
| Gesellschaftliche Bedeutung von Mediation | 56 |
| Alternative zum Gerichtsverfahren | 56 |
| Die Ausbildung zum Mediator | 57 |
| Völkerrecht und Mediation | 57 |
| Perspektiven | 58 |

Kapitel 3

Wann hilft Mediation?

61

| | |
|---|----|
| Die Funktionsweise menschlicher Systeme | 61 |
| Konflikte wirken im System | 62 |
| Wie Vermittlung in Systeme eingreift | 62 |
| Das Täter-Opfer-Dreieck | 63 |
| Wie Konflikte die Wahrnehmung verzerren | 64 |
| Vermittlung als Prozess | 64 |
| Klassische Ansätze, um mit Konflikten umzugehen | 66 |
| Alternative Konfliktbeilegung | 67 |
| Die Verbindung von Mediation mit anderen Methoden | 69 |
| Mediation und Moderation | 69 |
| Mediation und Supervision | 69 |
| Mediation und Coaching | 70 |
| Mediation und Teamentwicklung | 71 |
| Mediation und Organisationsentwicklung | 71 |
| Prüfkriterien für den Einsatz von Mediation | 72 |
| Vorteile von Mediation für Mensch und System | 73 |
| Mediation spart Mittel | 73 |
| Mediation stärkt die Eigenverantwortlichkeit | 74 |
| Mediation gewährleistet Vertraulichkeit | 74 |
| Mediation erzeugt Lerneffekte | 75 |

Kapitel 4

Das Konfliktmodell der Mediation

77

| | |
|---|----|
| Konflikt und Mediation | 77 |
| Der Weg in den Streit | 79 |
| Wahrnehmung im Konflikt | 80 |
| Die Bedeutung der Gedanken | 80 |
| Die Bedeutung der Gefühle | 80 |
| Die Bedeutung des Willens | 81 |
| Die Bedeutung des Verhaltens | 82 |
| Stufen der Konflikteskalation | 82 |
| Eskalationsstufe 1: Verhärtung | 82 |
| Eskalationsstufe 2: Debatte und Polemik | 83 |
| Eskalationsstufe 3: Taten statt Worte | 83 |
| Eskalationsstufe 4: Images und Koalitionen | 84 |
| Eskalationsstufe 5: Gesichtsverlust | 84 |
| Eskalationsstufe 6: Drohstrategien | 85 |
| Eskalationsstufe 7: Begrenzte Vernichtungsschläge | 85 |
| Eskalationsstufe 8: Zersplitterung | 85 |
| Eskalationsstufe 9: Gemeinsam in den Abgrund | 86 |
| Angst und ihre Folgen | 86 |
| Die Arbeitsweise des Gehirns im Konflikt | 87 |
| Herausforderung zur Anpassung | 88 |
| Überwindung des Positionsdenkens | 88 |
| Starke Gefühle konstruktiv nutzen | 89 |

Kapitel 5

Die fünf Phasen der Mediation

91

| | |
|--|-----|
| Phase 1: Das Verfahren wird vorgestellt | 91 |
| Aufbau von Vertrauen | 91 |
| Erwartungen an die Mediation | 92 |
| Eine kurze Darstellung des Verfahrens | 92 |
| Phase 2: Die Themen klären | 94 |
| Einstieg in die Konfliktschilderung | 94 |
| Warum Eskalation ein positives Zeichen ist | 95 |
| Phase 3: Den Konflikt bearbeiten | 95 |
| Darstellung der Sichtweisen | 96 |
| Der Blick hinter die Positionen | 96 |
| Das Nadelöhr des Konflikts | 96 |
| Phase 4: Nach Lösungen suchen | 97 |
| Moderationsformen der Ideenproduktion | 99 |
| Umgang mit Eskalation in der Lösungsphase | 100 |
| Phase 5: Vereinbarungen treffen | 100 |
| Eindeutige Formulierungen für den Maßnahmenkatalog | 100 |
| Abschluss und Nachgespräch | 102 |

Teil II

Praxis und Methoden der Mediation

103

Kapitel 6

Vorbereitung einer Mediation

105

| | |
|--|-----|
| Das Vorgespräch | 105 |
| Den Konfliktparteien Sicherheit geben | 106 |
| Die Kick-Off-Veranstaltung | 106 |
| Einzelgespräche vor Mediationsbeginn | 107 |
| Was bei der Auftragsklärung erfragt wird | 108 |
| Das schriftliche Mediationsangebot | 110 |
| Gestaltung des Raumes für die Mediation | 111 |
| Auswahl des Mobiliars | 112 |
| Essen und Trinken | 112 |
| Technik und weitere Materialien | 112 |
| Auswahl des Ortes und Raumgröße | 113 |
| Teilnehmerauswahl und sicherer Rahmen | 114 |
| Sicherer Rahmen | 115 |
| Kosten einer Mediation | 115 |

Kapitel 7

Gewaltfreie Kommunikation

117

| | |
|---|-----|
| Was ist Gewaltfreie Kommunikation? | 117 |
| Der Gewaltbegriff in der Gewaltfreien Kommunikation | 118 |
| Konflikte sind der tragische Ausdruck unerfüllter Bedürfnisse | 118 |
| Urteilsfreie Beobachtung | 119 |
| Gefühle statt Schuldzuweisungen | 120 |
| Bedürfnisse hinter Positionen | 122 |
| Der Blick auf Kraftquellen statt auf Defizite | 122 |
| Die Bitte in der Verhandlung | 124 |
| Qualität in der Verbindung durch Freiwilligkeit | 124 |
| Kategorien von Bitten in der Gewaltfreien Kommunikation | 126 |
| Kriterien der Formulierung | 126 |
| Die Bedeutung von Wahlmöglichkeiten | 127 |
| Wichtige Sätze der Gewaltfreien Kommunikation | 127 |
| Fragen zu Beobachtungen | 127 |
| Fragen nach Gefühlen | 127 |
| Fragen zu indirekten Gefühlsäußerungen | 128 |
| Fragen zu Bedürfnissen | 128 |
| Fragen zu Bitten der Konfliktparteien | 128 |

Kapitel 8
Kommunikationsmodelle und Gesprächstechniken
129

| | |
|--|-----|
| Hintergrundwissen für Mediatoren | 129 |
| Die Landkarte ist nicht die Landschaft | 129 |
| Der blinde Fleck in der eigenen Wahrnehmung | 130 |
| Das Eisbergmodell der Kommunikation | 132 |
| Einflüsse der Themenzentrierten Interaktion | 133 |
| Was folgt aus diesen Modellen für die Mediation? | 133 |
| Das Dramadreieck der Transaktionsanalyse | 134 |
| Der Teufelskreis sogenannter »Gegenreaktionen« | 135 |
| Die vier Seiten einer Nachricht | 135 |
| Das Wertequadrat | 136 |
| Zyklen der Teamentwicklung | 137 |
| Nützliche Gesprächstechniken | 138 |
| Aufnehmendes, einfühlsames Zuhören | 139 |
| Aktives Zuhören | 139 |
| Empathisches Spiegeln | 140 |
| Das Nadelöhr des Konflikts | 141 |
| Körpersprache | 142 |
| Emotionale Resonanz | 143 |
| Aufgaben der Moderation | 143 |
| Fragetechniken | 143 |
| Gefahren der »Warum-Frage« | 144 |
| Offene »W-Fragen« | 144 |
| Kontrollierter Dialog | 144 |

Kapitel 9
Der Tanz auf dem Vulkan
147

| | |
|---|-----|
| Der Umgang mit starken Gefühlen | 147 |
| Für und Wider von Methoden | 148 |
| Starke Gefühle und Eskalation | 148 |
| Klagen in Bedürfnisse umformulieren | 149 |
| Umgang mit Eskalation in sechs Schritten | 150 |
| Aggression konstruktiv nutzen | 151 |
| Umgang mit Aggression in sechs Schritten | 152 |
| Übungen zum Umgang mit Aggression | 153 |
| Übung zum Umgang mit Aggression in einer Zweiergruppe | 153 |
| Übung zum Umgang mit Eskalation in einer Großgruppe | 154 |
| Übung zu indirekten Gefühlsäußerungen | 155 |
| Vom Mangelland ins Fülleland | 155 |
| Die Magie der positiven Formulierungen | 156 |
| Vom Gestern ins Heute | 157 |
| Übung zum Umgang mit alten Geschichten | 157 |

Kapitel 10

Lösungssuche und Vereinbarungen 159

| | |
|---|-----|
| Kreativitätstechniken | 159 |
| Kartenabfrage | 160 |
| Brainstorming | 161 |
| Brainwriting | 161 |
| Methode 6-3-5 | 162 |
| Mindmapping | 162 |
| Bemerkungen zu Kreativitätstechniken | 162 |
| Die Abschlussvereinbarung | 163 |
| Mit oder ohne Rechtsberatung? | 163 |
| Beratungsanwälte | 165 |
| Rechtliche Aspekte | 165 |
| Das Recht in der Mediation | 166 |
| Anwaltsmediatoren | 166 |
| Rechtliche Aspekte einzelner Mediationsphasen | 167 |
| Gerechtigkeitskriterien | 167 |
| Verfahrensgerechtigkeit | 167 |
| Vergeltungsgerechtigkeit | 168 |
| Verteilungsgerechtigkeit | 168 |
| Austauschgerechtigkeit | 169 |
| Der Mediationsvertrag | 170 |

Teil III

Anwendungsgebiete der Mediation 173

Kapitel 11

Mediation in Familie, Partnerschaft, Erziehung 175

| | |
|---|-----|
| Mediation bei Trennung und Scheidung | 175 |
| Vorteile von Mediation bei Ehescheidung | 176 |
| Mediation und Rechtssystem | 177 |
| Das Trennungsdrama nicht ehelicher Väter und ihrer Kinder | 178 |
| Bedeutung für die Mediation | 179 |
| Entzerrung von Paarkonflikt und Elternebene | 181 |
| Mediation und Therapie | 181 |
| Konfliktdynamik in Partnerschaften | 181 |
| Dynamiken zwischen den Betroffenen | 182 |
| Innere Dynamiken der Betroffenen | 182 |
| Inhalte einer Mediationsvereinbarung | 182 |
| Erzeugung von Akzeptanz | 183 |
| Kosten und Rahmenbedingungen | 183 |
| Weitere Einsatzfelder der Familienmediation | 184 |
| Mediation in der Erziehung | 185 |

Kapitel 12**Mediation und Wirtschaft, Gesundheitswesen, Organisationsentwicklung 187**

| | |
|--|-----|
| Wirtschaftsmediation in Deutschland | 187 |
| Einsatzfelder von Wirtschaftsmediation | 188 |
| Akzeptanz von Wirtschaftsmediation | 188 |
| Konfliktkostensenkung durch Konfliktmanagement | 189 |
| Innerbetriebliche Konflikte und deren Kosten | 190 |
| Faktoren für Konfliktkosten | 191 |
| Investitionen zur Senkung von Konfliktkosten | 192 |
| Mediation im Gesundheitswesen | 192 |
| Wirtschaftsfaktor Gesundheitswesen | 193 |
| Konfliktursachen im Gesundheitswesen | 193 |
| Konfliktfronten im Gesundheitswesen | 194 |
| Konfliktlösungsmodelle | 195 |
| Mediation und Gewaltfreie Kommunikation | 195 |
| Mediation als Organisationsentwicklung | 196 |
| Erfahrungslernen für die tägliche Zusammenarbeit | 196 |

Kapitel 13**Mediation und Recht 199**

| | |
|--|-----|
| Mediation im Erbrecht | 199 |
| Einflüsse der Beziehungsebene auf die Sachebene | 199 |
| Möglichkeiten für Mediation im Arbeitsrecht | 200 |
| Betriebsinterne Mediation | 200 |
| Insolvenzrecht | 201 |
| Mediation im Schuldenbereinigungsplanverfahren | 201 |
| Verhandlungsleitung bei Unternehmensinsolvenz | 201 |
| Erfolgsmodell Mediation im Wirtschaftsrecht | 202 |
| Erfolgsaussichten von Wirtschaftsmediation | 203 |
| Geeignete Fälle für Wirtschaftsmediation | 203 |
| Einsatz von Mediationsklauseln | 203 |
| Mediation im Versicherungsrecht | 204 |
| Interessenlage der Beteiligten | 204 |
| Praxis der Schadensregulierung | 204 |
| Prozesskostenminimierung und faire Ergebnisse | 204 |
| Gerichtsnahe Mediation | 205 |
| Auswahl von geeigneten Verfahren | 205 |
| Täter-Opfer-Ausgleich (TOA) | 205 |
| Vorteile für die Betroffenen | 205 |
| Besonderheiten und Ablauf beim Täter-Opfer-Ausgleich | 206 |
| Notare als Mediatoren | 206 |
| Eignung von Mediation für die Vertragsmediation | 206 |
| Konfliktmediation | 207 |
| Das deutsche Mediationsgesetz | 207 |
| Inhalte des Mediationsgesetzes | 207 |

Kapitel 14**Mediation und Planen, Bauen, Umwelt 211**

| | |
|--|-----|
| Umweltmediation ist mehr als Naturschutz | 211 |
| Die neue politische Rolle der Bürger | 212 |
| Besonderheiten von Umweltkonflikten | 212 |
| Definition von Umweltmediation | 212 |
| Einsatzfelder von Umweltmediation | 213 |
| Aufgaben des Mediationsteams | 213 |
| Umweltmediation in der Praxis | 215 |
| Umgang mit Ergebnissen | 215 |
| Mediation im Verwaltungsrecht | 216 |
| Voraussetzungen für die Mitarbeit | 216 |
| Einsatzmodelle für Mediation im Verwaltungsrecht | 216 |
| Praxis der Verwaltungsmediation | 217 |
| Zeitpunkt des Einsatzes | 217 |
| Typische Einsatzfelder der Mediation im Verwaltungsrecht | 217 |
| Mediation am Bau | 219 |
| Akteure der Baumediation | 219 |
| Typische Konfliktthemen bei der Baumediation | 219 |
| Folgen von Gerichtsprozessen | 220 |
| Vorteile von Mediation | 220 |

Kapitel 15**Mediation und Gemeinwesen, Nachbarschaft, Bildung 223**

| | |
|---|-----|
| Mediation im Gemeinwesen | 223 |
| Anlässe für Mediation im Gemeinwesen | 223 |
| Modelle der Verankerung | 224 |
| Modelle der Organisationsform | 224 |
| Nachbarschaftsmediation | 225 |
| Ersatzkriegsschauplätze vor Gericht | 225 |
| Konsequenzen von Prozessen | 226 |
| Vorteile der Mediation bei Nachbarschaftsstreit | 227 |
| Sportmediation | 227 |
| Typische Sportkonflikte | 227 |
| Impulse durch Sportmediation | 228 |
| Mediation im Bildungssektor | 228 |
| Planungsphase für Mediation an Schulen | 228 |
| Vorteile von Streitschlichterprogrammen | 229 |
| Verknüpfung mit dem System Schule | 229 |
| Projektlehrkräfte und Kollegium | 230 |
| Schrittweise Verankerung des Projekts | 230 |
| Interkulturelle Mediation | 231 |
| Kulturbegriff | 231 |
| Definition von interkultureller Mediation | 232 |

| | |
|---|-----|
| »Kulturcollagen« in einer globalisierten Welt | 232 |
| Übungen zum Thema Kulturbewusstsein | 233 |
| Missverständnisse zwischen Menschen unterschiedlicher Herkunftsländer | 233 |
| »Interkulturelle« Konflikte | 235 |
| Tipps zur » interkulturellen« Mediationskompetenz | 235 |

Teil IV

Profil des Mediators

239

Kapitel 16

Persönlichkeitsentwicklung im Mediationsberuf

241

| | |
|--|-----|
| Notwendige Kompetenzen | 241 |
| Ehrliche Wertschätzung als Grundhaltung | 242 |
| Öffnung zulassen | 243 |
| Wertschätzende Grundhaltung als Rollenmodell | 244 |
| Präsenz und Kontakt | 244 |
| Schutz für alle Beteiligten | 244 |
| Vertrauen in den Prozess | 245 |
| Bearbeitung eigener Konfliktmuster | 246 |
| Unbewusste körpersprachliche Botschaften | 246 |
| Konflikte in der Herkunftsfamilie | 246 |
| Die Macht der Projektionen | 247 |
| Arbeit mit inneren Stimmen | 248 |
| Einfühlung in eigene Stimmungen | 249 |
| Selbsteinfühlung im Zusammenhang mit Mediation | 250 |
| Anleitung zur Selbsteinfühlung | 250 |
| Das Leben feiern | 251 |
| Die Bedeutung von Rollenspielen | 252 |
| Ablauf eines Rollenspiels | 253 |

Kapitel 17

Verbände und Standards

255

| | |
|--|-----|
| Große Mediationsverbände im deutschsprachigen Raum | 255 |
| Bundesverband Mediation e. V. (BM) | 255 |
| Bundes-Arbeitsgemeinschaft für Familien-Mediation e. V. (BAFM) | 256 |
| Bundesverband Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt e. V. (BMWA) | 257 |
| Schweizerischer Dachverband Mediation (SDM-FSM) | 258 |
| Österreichischer Bundesverband für Mediation (ÖBM) | 258 |
| Weitere Mediationsverbände | 259 |
| Vereine und Fördergemeinschaften | 263 |
| Ausbildungsstandards | 266 |
| Verhaltenskodex für Mediatoren | 267 |

Kapitel 18**Mediatoren als Unternehmer****271**

| | |
|---|-----|
| Kreative Geschäftsideen | 271 |
| Der Mediationsmarkt | 272 |
| Die Konkurrenz freiberuflicher Mediation | 273 |
| Die eigenen Stärken erkennen | 273 |
| Der Einstieg in die Selbstständigkeit | 275 |
| Einnahmequellen von Freiberuflern | 275 |
| Unternehmerisches Bewusstsein | 276 |
| Buchhalter, Serviceleiter und Produktentwickler | 276 |
| Werbestrategie und Personalchef | 277 |
| Einen Businessplan erstellen | 279 |
| Effektives Zeitmanagement | 280 |
| Sich (echte) Ziele setzen | 280 |
| Prioritäten setzen | 282 |
| Zeitdiebe ausmisten | 283 |
| Schluss mit dem Aufschieben von Aufgaben | 284 |

Kapitel 19**Mediationsmarkt und Berufsbilder****285**

| | |
|--|-----|
| Der Mediationsmarkt wächst | 285 |
| Voraussetzungen für weiteres Wachstum | 286 |
| Unterschiedliche Berufsbilder | 286 |
| Selbstständigkeit oder Anstellungsverhältnis? | 287 |
| Gemischtwarenladen oder Spezialisierung? | 288 |
| Mediation im Paket mit anderen Dienstleistungen | 288 |
| Privatrecht oder Business? | 289 |
| Anwaltsmediatoren | 289 |
| Der Wert des Networking | 290 |
| Was Networking nicht ist ... | 291 |
| Der Nutzen von Networking | 291 |
| Networking bei der Auftragssuche | 292 |
| Wie Networking funktioniert | 292 |
| Visualisieren Sie Ihre Kontakte | 292 |
| Wie Profis Netzwerke pflegen | 293 |
| Grenzen von Netzwerken | 293 |
| Networking-Events | 293 |
| Systematische Netzwerkpflege | 294 |
| Bilden Sie ein Team | 295 |
| Top-Chancen für Top-Netzwerker | 295 |
| Honorare | 296 |
| Der kalkulatorische Stundensatz | 296 |
| Einfluss von Wettbewerb und Markt | 296 |
| Hochpreisstrategie oder unterschiedliche Preise? | 297 |

| | |
|--|-----|
| Preisfindung und subjektiver Nutzen | 297 |
| Persönliche Glaubenssätze zum Thema Geld | 298 |

Teil V

Mediation in Organisationen 299

Kapitel 20

Systemische Besonderheiten von Organisationskonflikten 301

| | |
|--|-----|
| Systemische Betrachtung von Konflikten | 301 |
| Ebenen der systemischen Betrachtung | 302 |
| Wo setzt ein Mediationsverfahren an? | 302 |
| Fragen von Organisationsmediatoren | 303 |
| Vorbereitung auf Organisationsmediation | 307 |
| Fragen zum Arbeitsauftrag | 307 |
| Fragen zum Organigramm | 307 |
| Fragen zu Handlungsspielräumen des Mediationsteams | 307 |
| Fragen zu internen Rahmenbedingungen | 308 |

Kapitel 21

Hierarchien und Gruppendynamik 309

| | |
|--|-----|
| Hierarchien und Ränge | 309 |
| Festgelegte (angeborene) Ränge | 310 |
| Selbst geschaffene Ränge | 310 |
| Ränge, die gegeben wie auch selbstbestimmt sein können | 310 |
| Privilegien und Verantwortung | 311 |
| Konflikte aus systemischer Sicht | 312 |
| Umgang mit Rängen in der Mediation | 312 |
| Höhere Ränge - Führungskräfte | 313 |
| Niedrigere Ränge (Mitarbeiter) | 314 |
| Dynamik von Konflikten in Gruppen | 315 |
| Tabus, Rollen und Kräfteverteilung | 315 |
| Mechanismen der Eskalation | 316 |
| Furcht vor der Themenflut | 317 |

Kapitel 22

Methoden für Gruppen und Teams 319

| | |
|---|-----|
| Der erste Eindruck vom Konflikt | 320 |
| Mögliche Äußerungen von Streitparteien | 320 |
| Phase 1: Das Verfahren vorstellen | 321 |
| Phase 2: Themen benennen und auswählen | 321 |
| Bewertung von Themen | 323 |
| Phase 3: Die Erhellung der Konfliktthemen | 324 |

| | |
|--|-----|
| Übersetzungshilfe durch das Mediationsteam | 324 |
| »Doppeln« in der Praxis | 326 |
| »Doppeln« überwindet Sprachlosigkeit | 326 |
| Phase 4: Problemlösung mit »Kuchenstücken« | 328 |
| Rückkehr zu Phase 3: Weitere Themen bearbeiten | 329 |
| Vom Kampf zur Kooperation | 329 |
| Phase 5: Vereinbarungen | 331 |

Kapitel 23

Moderationstechnik und Aufgabenverteilung 333

| | |
|---|-----|
| Große Gruppen brauchen eine Arbeitsstruktur | 333 |
| Vorbereitung einer Co-Mediation | 334 |
| Wie Co-Mediation in der Praxis funktioniert | 335 |
| Mediationsteams können sich aufteilen | 336 |
| Besondere Methoden für große Gruppen | 337 |
| Einzelgespräche – Chance und Risiko | 339 |
| Wann Einzelgespräche sinnvoll sind | 339 |
| Visualisierung ist in jeder Mediationsphase wichtig | 341 |
| Chancen und Risiken der Visualisierung | 342 |

Kapitel 24

Interne Mediation 345

| | |
|--|-----|
| Konfliktbearbeitung in Organisationen | 345 |
| Trennende und zusammenführende Konfliktbearbeitung | 346 |
| Sach- und personenbezogene Konfliktbearbeitung | 346 |
| Konfliktmanagement in der Praxis | 347 |
| Anwendungsmöglichkeiten interner Mediation | 347 |
| Definition von unternehmensinterner Mediation | 348 |
| Spielräume interner Mediation | 349 |
| Einflüsse der Unternehmenskultur | 350 |
| Auswirkungen des Vermittlungsgedankens | 351 |
| Nutzen interner Mediation | 352 |
| Sinkende Konfliktkosten | 352 |
| Konstruktive Konfliktkultur | 353 |
| Imagegewinn durch Konfliktkultur | 353 |
| Interne Mediation einführen | 354 |
| Entwicklung einer Projektskizze | 354 |
| Beratung und Entscheidung | 355 |
| Träger des Konfliktmanagements | 355 |
| Betriebsinternes Marketing für Mediation | 356 |
| Mediationsalltag und Projektauswertung | 356 |
| Interne und externe Mediation im Vergleich | 357 |
| Grenzen der internen Mediation | 357 |

Teil VI

Der Top-Ten-Teil 359

Kapitel 25

Zehn Tipps für die Wahl des richtigen Mediators 361

| | |
|--|-----|
| Recherche und Vorauswahl | 361 |
| Zielgruppe des Mediators | 361 |
| Ausbildung nach Standards eines Bundesverbands | 361 |
| Zusätzliche Kompetenzen | 361 |
| Berufspraxis | 362 |
| Branchenerfahrung | 362 |
| Referenzen | 362 |
| Kostenfreies Vorgespräch | 362 |
| Empathie | 362 |
| Zuhören | 362 |
| Die Chemie | 362 |
| Kosten und Ablauf | 363 |

Kapitel 26

Zehn Kriterien für die Wahl einer Mediationsausbildung 365

| | |
|---|-----|
| Ausbildungsrichtung | 365 |
| Qualitätssicherung eines Bundesverbands | 365 |
| Methodische Gestaltung | 365 |
| Aufgaben zwischen den Kursmodulen | 366 |
| Berufserfahrung des Ausbildungsteams | 366 |
| Fachkompetenz der Ausbilder | 366 |
| Trainingsleitung | 367 |
| Transparenz und Überblick | 367 |
| Empfehlungen | 367 |
| Und natürlich die Kosten | 368 |

Kapitel 27

Erste Hilfe bei schwierigen Mediationssituationen 369

| | |
|---|-----|
| Angriffe auf das Mediationsteam | 369 |
| Erste Hilfe: Einfühlung | 369 |
| Aus dem Raum herauslaufen | 369 |
| Erste Hilfe: Vier-Schritte-Notfallempathie | 370 |
| Klagen und Beschuldigungen | 370 |
| Erste Hilfe: Herausarbeiten der Bedürfnisse | 370 |
| Allgemeinplätze, sich wiederholende Urteile | 370 |
| Erste Hilfe: Konkretisieren | 370 |

| | |
|--|------------|
| Aggression eines Einzelnen | 371 |
| Erste Hilfe: Vier-Schritte-Notfallempathie | 371 |
| Zwei Streitparteien verhaken sich heftig | 371 |
| Erste Hilfe: Ansprechen des Zweierkonflikts und Mediation zwischen beiden | 371 |
| Indirekte Gefühlsäußerungen | 371 |
| Erste Hilfe: Erfragen der Stimmungslage der Person, Gefühlsbegriffe anbieten | 372 |
| Widerstände gegen Methoden | 372 |
| Erste Hilfe: Empathie und Verhandeln | 372 |
| Eskalation in Gruppen | 373 |
| Erste Hilfe: Fünf-Schritte-Verfahren | 373 |
| Grenzen der Mediation | 373 |
| Erste Hilfe: Abbrechen | 373 |
| | |
| Kapitel 28 | |
| Zehn »Tipps«, wie Sie Mediation in den Sand setzen können | 375 |
| | |
| Kapitel 29 | |
| Kontaktadressen für Mediation im deutschsprachigen Raum | 377 |
| | |
| Stichwortverzeichnis | 380 |

Einführung

Mediation und wertschätzende Kommunikation sind in der modernen Gesellschaft immer mehr im Kommen. Warum ist das so? Zum einen erkennen Unternehmen und Organisationen zunehmend, dass Konflikte Geld kosten und durch professionelle Konfliktklärung erhebliche Kosten eingespart werden. Darüber hinaus erleben immer mehr Menschen, wie sehr ihr Leben bereichert wird, wenn sie privaten oder beruflichen Störungen durch einfühlsame und allparteiliche Kommunikation begegnen.

Mediation wurde in Deutschland durch die Vermittlung in Familienkonflikten bekannt. Inzwischen haben sich die Anwendungsfelder für Mediation erheblich verbreitert: Mediation wird an Schulen, bei Bauvorhaben, in Umweltkonflikten, bei Konflikten zwischen Organisationen oder in Unternehmensteams und in vielen anderen Bereichen erfolgreich eingesetzt.

In mehr als 75 Prozent aller Fälle erreicht Mediation dauerhafte und von allen Seiten als fair empfundene Lösungen. Weil die Konfliktbeteiligten ihre Vereinbarungen zur Konfliktbeilegung unter Zuhilfenahme des Mediationsteams selbst erarbeiten, sind die Lösungen stets maßgeschneidert und daher besonders tragfähig.

Mediation ist eine junge und dynamisch wachsende Disziplin. Ihre Anwendungsfelder und ihre Popularität entwickeln sich stetig weiter. In naher Zukunft werden international geltende Gesetzesgrundlagen festgelegt, die Kunden und Anwendern noch mehr Sicherheit bezüglich der Qualitätsstandards geben. Der Mediationsmarkt erhält damit weitere Wachstumsimpulse.

Über dieses Buch

In diesem Buch geht es um Mediation und die Klärung von Konflikten. Es erläutert nicht nur, wie Mediation funktioniert und welche Haltung empathischer Konfliktvermittlung zugrunde liegt, sondern auch, mit welchen Methoden eine Mediation wirksam zum Erfolg geführt wird.

Weil Mediation zahlreiche unterschiedliche Berufsgruppen anspricht, leistet das Buch fundierte Hilfestellung beim Einstieg in ein besonderes Interessengebiet. Egal ob Sie Juristin oder Psychologe, Lehrer oder Personalleiterin sind: Sie werden in diesem Buch entscheidende Hinweise erhalten, wie Mediation Ihnen in Ihrem Berufsfeld weiterhilft.

Mediation geht von einer einfühlsamen Grundhaltung aus, dementsprechend beschäftigen wir uns in diesem Buch intensiv mit den Grundlagen empathischer Kommunikation. Der wertschätzende, allparteiliche Umgang mit Konfliktparteien ist bereits die »halbe Miete« für den erfolgreichen Abschluss eines Mediationsverfahrens.

Törichte Annahmen über den Leser

Wenn Sie als Streitpartei wissen möchten, ob Mediation Ihnen bei der Konfliktklärung nützlich sein kann, wird Ihnen dieses Buch Antworten liefern. Egal ob es sich um eine private Trennung, ein politisches Verfahren, eine gerichtliche Auseinandersetzung oder einen Konflikt am Bau

handelt: Die jeweiligen Kapitel beschreiben, wie und wann Mediation in Ihrer Situation einen Beitrag zur Streitbeilegung liefert.

Vielleicht spielen Sie mit dem Gedanken, eine Mediationsausbildung zu machen, oder Sie haben sich bereits zu einer Mediationsausbildung angemeldet. Dann können Sie dieses Buch als Unterstützung für Ihr Lernen einsetzen.

Die Erfolge von Mediation haben dazu geführt, dass immer mehr Wirtschaftsunternehmen Mediation als Investition in den innerbetrieblichen Frieden, die Humanisierung von Arbeitsplätzen, die Vermeidung von Krankenständen, zur Kostensenkung und Effizienzsteigerung betrachten. Unternehmen und Organisationen melden ihre Mitarbeiter bei Mediationsausbildungen an oder bauen eigene Mediationsabteilungen auf. Deshalb ist dieses Buch auch für Führungskräfte und Interessierte nützlich, die die Schulung von Mitarbeitern in der empathischen Kommunikation, im Aufbau von Mediationsteams als Maßnahme der Organisationsentwicklung oder die Verankerung von Mediationsklauseln in Geschäftsverträgen erwägen.

Wie Sie dieses Buch nutzen

Da jede Berufsgruppe – von der Richterin bis zum Sozialarbeiter – Mediation anders einsetzt und unterschiedlichen Nutzen daraus zieht, können Sie dieses Buch wie ein Nachschlagewerk handhaben, dessen einzelne Kapitel Sie in unterschiedlichen Situationen unterstützen. Betrachten Sie jedes Kapitel als eine Art Miniaturratgeber zu bestimmten Einzelthemen, die Sie losgelöst voneinander lesen und davon profitieren können.

Sie können dieses Buch jedoch auch als ein großes Ganzes betrachten, im ersten Kapitel mit den Grundlagen beginnen und sich dann Schritt für Schritt in die Einsatzgebiete der Mediation einlesen. So wird es kaum ein Thema rund um Mediation geben, das Ihnen nach der Lektüre des Buches noch unbekannt vorkommt.

Auch wenn Sie vorhaben, das Buch als Ganzes zu lesen, können Sie zwischen den Kapiteln hin und her springen, wie es Ihnen gefällt. Leser mit Vorkenntnissen werden sich vielleicht zunächst auf ihre Lieblingsthemen stürzen, um bei anderer Gelegenheit ihr Wissen in bereits bekannten Mediationsgebieten zu vertiefen.

In jedem Fall haben wir uns bemüht, allen Kapiteln Informationen aus der Praxis beizusteuern, die neugierige Leser begeistern und das Lesen für alle Interessierten spannend machen.

Wie dieses Buch aufgebaut ist

Wir haben dieses Buch in sechs Teile gegliedert, die alle Bereiche der Mediation als Methode, Haltung und Beruf darstellen.

Teil I: So funktioniert Mediation

Der erste Teil dieses Buches beschäftigt sich mit den Grundlagen der Mediation. Was ist Mediation und was können Sie mit Mediation erreichen? Für wen ist Mediation geeignet?

Im ersten Kapitel finden Sie die Eigenarten, durch die – nach heutigem Verständnis und nach Ansicht der großen Mediationsverbände – Konfliktvermittlung zur Mediation wird. Anschließend tauchen wir kurz in die Geschichte der Mediation ein. Anhand zahlreicher Beispiele wird klar, welche Bedeutung Mediation für gesellschaftlichen Wandel trägt.

In Kapitel 3 grenzen wir Mediation von anderen Formen der Konfliktvermittlung ab. Hier werden Sie Bezugspunkte zu Ihren bisherigen Ausbildungs- und Arbeitsschwerpunkten finden.

Mehr über das diesem Buch zugrunde liegende Konfliktmodell und Faktoren wie Angst oder Positionsdenken, die einen Streit eskalieren lassen, erfahren Sie in Kapitel 4. In Kapitel 5 sprechen wir über die Phasen einer Mediation (vom Einstieg bis zur Umsetzung der Ergebnisse) und Varianten des Verfahrensablaufs.

Teil II: Praxis und Methoden

Im zweiten Teil dieses Buches erläutern wir die wichtigsten Methoden, die in der Mediation eingesetzt werden. Eine Mediation beginnt mit einem Vorgespräch, der Auftragsklärung und einem schriftlichen Angebot. Kapitel 6 beschäftigt sich daher mit der Vorbereitung einer Mediation.

Wir betrachten die wertschätzende Haltung des Mediationsteams gegenüber den Streitparteien als wichtigste Grundeigenschaft, um in Konflikten zu vermitteln. In Kapitel 7 sprechen wir über Gewaltfreie Kommunikation als Haltung. Hier wird die Bedeutung von Gefühlen und Bedürfnissen für den Konfliktklärungsprozess hervorgehoben.

Kapitel 8 informiert Sie über weitere Kommunikationsmodelle und Gesprächstechniken. Zum Handwerkszeug eines Mediationsteams gehören auch Frage- und Kreativitätstechniken.

Starke Gefühle, die den Vulkan des Konflikts immer wieder neu zum Ausbruch bringen, stehen im Mittelpunkt von Kapitel 9. Heftige Emotionen sind ein guter Ausgangspunkt, um rasch zum Kern eines Konflikts vorzudringen. Kapitel 10 stellt Ihnen alle Aspekte vor, die für die Suche von Lösungen und Vereinbarungen zwischen den Konfliktparteien eine Rolle spielen.

Teil III: Anwendungsgebiete

In Kapitel 11 wenden wir uns dem Fachgebiet zu, das Mediation in Deutschland bekannt gemacht hat: der Familienmediation. Kapitel 12 liefert einen umfassenden Überblick zur Wirtschaftsmediation. Außerdem werden zwei neuere Trends der Mediationsentwicklung beschrieben: Mediation im Gesundheitswesen und Mediation als Organisationsentwicklung. In diesem Kapitel erhalten Sie außerdem eine Einschätzung, welche Kosten Unternehmen durch Mediation einsparen und wie durch Mediation die Arbeitszufriedenheit steigt.

Kapitel 13 thematisiert das Fachgebiet »Mediation und Recht«. Es werden Erbrecht, Arbeitsrecht, Insolvenzrecht, Wirtschaftsrecht, Versicherungsrecht, gerichtsnahe Mediation, Täter-Opfer-Ausgleich und die Anwendung von Mediation für Notare vorgestellt.

Einen wichtigen Rang nimmt in der Mediationslandschaft »Planen und Bauen« ein. Über Umweltmediation, Mediation im Verwaltungsrecht und Baumediation informiert Sie Kapitel 14.

Weitere Mediationsfelder, die Bezüge zur politischen Mediation aufweisen, sind Gegenstand von Kapitel 15: Gemeinwesenmediation, Nachbarschaftsmediation, Sportmediation, Mediation im Bildungssektor und interkulturelle Mediation.

Teil IV: Profil des Mediators

Die Qualität einer Mediation steht und fällt mit der allparteilichen, wertschätzenden Haltung des Mediationsteams. In der Ausbildung zum Mediator spielt Selbsterfahrung daher eine große Rolle. Kapitel 16 greift die wichtigen Kompetenzen auf, die erfolgreiche Mediationsteams mitbringen. Es thematisiert die Auflösung eigener Konfliktmuster und die Bedeutung von Übungen in Form von Rollenspielen.

Kapitel 17 nennt die großen Mediationsverbände, die für Mediatoren eine Anlaufstelle sind. Hier finden Sie auch Hinweise zu Ausbildungsstandards und den europäischen Verhaltenskodex für Mediatoren.

Als besonderen Service für angehende Mediatoren liefert Kapitel 18 Informationen zu Fragen der beruflichen Selbstständigkeit. Der Mediationsmarkt lebt wie jedes andere Berufsfeld von der Konkurrenz. Lesen Sie hier, wie Sie zwischen anderen Mediationsanbietern erfolgreich bestehen.

Mediation kann in vielen Berufsfeldern ausgeübt werden. Kapitel 19 spricht über das Berufsfeld Mediation, dessen Honorare und über Chancen eines funktionierenden beruflichen Netzwerks für Mediatoren.

Teil V: Mediation in Organisationen

Mediation in Unternehmen und Organisationen nimmt eine immer bedeutendere Rolle in der Mediationslandschaft ein. Immer mehr Mediatoren kommen aus der Wirtschaft und immer mehr Wirtschaftsbetriebe setzen auf professionelles Konfliktmanagement.

Die Besonderheiten der Mediation großer Gruppen erfahren Sie in Kapitel 20. Kapitel 21 handelt von den Hierarchien und Rängen innerhalb dieser Gruppen und den Konfliktodynamiken, die im Spannungsfeld unterschiedlicher Privilegien und organisatorischer Verpflichtungen entstehen.

In Kapitel 22 stellen wir Ihnen Methoden vor, mit denen sich in großen Gruppen arbeiten lässt. Sie finden dort zusätzliches Handwerkszeug für jede Phase der Mediation. Weil Mediationen von großen Gruppen und Teams meistens von mehreren Mediatoren geleitet werden, liefert Kapitel 23 zusätzliche Tipps zur Co-Mediation.

Auch die interne Mediation ist ein bedeutender Wachstumsmarkt. Kapitel 24 wägt Chancen und Risiken interner Mediation gegeneinander ab und beschreibt, wo und wie Sie interne Mediation zum Wohle von Organisationen und Unternehmen einsetzen können.