

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Vorwort	5
Inhaltsübersicht	7
Teil I Die Herausforderung eines professionellen Konfliktmanagements	19
Kapitel 1 Ursachen, Entwicklung und Folgen von Konflikten in der Wirtschaft verstehen	21
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	35
Überoptimistische Einschätzung	35
Sich selbsterfüllende 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)	41
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)	44
Nutzen des Eskalationsmodells.	45
Zusammenfassung.	45
Kapitel 2 Alternativen zur traditionellen Konfliktbeilegung erkennen . .	47
Intuitives Verhandeln	49
Ineffektives Konfliktverhalten.	49
Konzentration auf Positionen	51
Basar-Ritual und ineffiziente Kommunikation	52
Positionen suggerieren Alles-oder-Nichts-Alternativen.	52
Überhöhte Maximalforderungen	53
Verständnis des Konflikts als Nullsummenspiel	54
Maximierung des eigenen Nutzens	55
Frühzeitige Auswahl und Bewertung von Lösungsmöglichkeiten	56
Vermengung von Beziehungs- und Sachebene.	57
Traditionelle Mechanismen der Konfliktbeilegung	58
Delegation in innerbetrieblichen Auseinandersetzungen.	58
<i>Schlichtung</i>	58
<i>Beschwerdeverfahren</i>	59
<i>Prozess vor Arbeitsgerichten</i>	60
Auseinandersetzungen zwischen Unternehmen	60
<i>Prozess vor staatlichen Gerichten</i>	61
<i>Schiedsverfahren</i>	61
<i>Schiedsgutachten</i>	62
Alternativen zu traditionellen Mechanismen der Konfliktbeilegung erkennen	62
Interessenorientiertes Verhandeln	62
<i>Elemente des Harvard-Konzepts</i>	63
<i>Notwendigkeit der Offenlegung</i>	63
<i>Verhandlungsdilemma</i>	63
<i>Verteilungskriterien</i>	66
<i>Verzerrte Wahrnehmung</i>	66
Mediation.	67
<i>Charakteristika</i>	67
<i>Funktion des Mediators</i>	67
<i>Vorteile</i>	68
<i>Eignung</i>	68
<i>Deal Mediation</i>	69
Andere alternative Streitbeilegungsverfahren.	70

	<i>Pre-dispute ADR</i>	70
	<i>Post-dispute ADR</i>	71
	<i>Collaborative Law</i>	73
	<i>Multi-step ADR</i>	73
	Praktische Bedeutung der ADR-Methoden	75
	Zusammenfassung	77
Teil II	Die Methode der Mediation	79
	<i>Phase 0: Einstieg in die Mediation</i>	80
	<i>Phase 1: Eröffnung der Mediation</i>	80
	<i>Phase 2: Bestandsaufnahme</i>	81
	<i>Phase 3: Erforschen der Interessen</i>	81
	<i>Phase 4: Entwickeln und Bewerten von Lösungen</i>	82
	<i>Phase 5: Abschluss des Verfahrens</i>	82
Kapitel 3	Mediationsverfahren und Rolle des Mediators festlegen	85
	Entwicklung und Ziele der Mediation	85
	Rolle des Mediators	88
	Bedürfnisgerechte Rollendefinition	89
	Typische Mediationsstile	90
	<i>Fazilitativer Mediationsstil</i>	91
	<i>Evaluativer Mediationsstil</i>	91
	<i>Nutzen der Typisierung der Mediationsstile</i>	92
	Ergebnisverantwortung	94
	Rolle des Rechts in der Mediation	94
	Recht in der Wirtschaftsmediation	95
	Recht der Wirtschaftsmediation	96
	Rechtliche Bewertungen und Hinweise	97
	Akzeptanz des Mediators	98
	Abschluss der Mediationsvereinbarung und des Mediatorvertrags	101
	Zusammenfassung	102
Kapitel 4	Verhandlung vorbereiten und Konflikt diagnostizieren	103
	Kontaktaufnahme	103
	Vorbereitung der Mediation und Konfliktdiagnose	105
	Inhaltliche Vorbereitung der Mediation?	105
	Informationssammlung	107
	<i>Schriftsätze</i>	107
	<i>Schriftliche Stellungnahmen</i>	107

<i>Mediation Briefs</i>	108
<i>Vorbereitende Einzelgespräche</i>	109
Auswertung der Informationen	110
Auswahl der Teilnehmer	110
<i>Vertretungs- und Entscheidungsbefugnis</i>	111
<i>Der abwesende Entscheidungsträger</i>	112
<i>Einbeziehung der mittelbar am Konflikt Beteiligten</i>	112
<i>Teilnahme potentieller Zeugen oder Sachverständiger</i>	114
Organisatorische Vorbereitung der Mediationsverhandlung	114
Verhandlungsort	115
Tisch und Sitzordnung	115
Visualisierung	116
Umgebung	117
Physische Bedürfnisse	117
Eröffnung der Mediation	118
Konfliktdiagnose in der Mediationsverhandlung	119
Eröffnungsbemerkungen der Parteien	119
<i>Wer darf oder muss beginnen?</i>	120
<i>Einführung durch Rechtsanwälte oder Unternehmensvertreter?</i>	120
<i>Aufgabe des Mediators</i>	121
Konfliktdiagnose auf der Sachebene	122
Untersuchung der Beziehungsebene und Behebung von	
Störungen	122
<i>Diagnose der Beziehung</i>	123
<i>Entflechtung von Sach- und Beziehungsebene</i>	124
Zusammenfassung	126
Kapitel 5 Emotionen verstehen, Kommunikation fördern und	
Beziehung aufbauen	127
Bedeutung von Emotionen im Konflikt erkennen	128
Ausdruck und Wirkung von Emotionen erfassen	129
Emotionen als Teil des Konflikts akzeptieren	131
Offenlegung von Emotionen ermöglichen	132
Emotionen als Informationsquelle verstehen	132
Emotionen als Wert- und Gerechtigkeitsindikatoren nutzen . .	133
Emotionen als Beziehungsindikatoren erkennen	134
Intensität von Emotionen verfolgen	134
Emotionen analysieren	135
Emotionen zulassen	136
Mit Fragen Wahrnehmung offenlegen	136
Offenheit des Prozesses fördern	137

Kommunikation verbessern	138
Aktives Zuhören	139
Paraphrasieren	140
Verbalisieren	141
Normalisieren	141
Strukturieren	142
Vereinbarung von Kommunikationsregeln	142
Fragen	143
<i>Direkte Fragen</i>	145
<i>Zirkuläre Fragen</i>	145
<i>Strategische Fragen</i>	146
<i>Reflexive Fragen</i>	146
<i>Offene und geschlossene Fragen</i>	146
Wahrnehmung des Konflikts durch die Parteien feststellen und verändern	148
Unterscheidung zwischen Ereignis und dessen Wahrnehmung	148
Unterscheidung zwischen Wirkung und Absicht	149
Prüfung der Bewertungen durch Verbalisieren	149
Fragen zur Feststellung der jeweiligen Wahrnehmung	150
Einfühlungsvermögen fördern	151
Vertrauen und Beziehung fördern	152
Gemeinsamkeiten entdecken	152
Gegenseitiges Verständnis fördern	153
Positive Gefühle verstärken	154
Vertrauen aufbauen	154
Zusammenfassung	155
Kapitel 6 Interessen erforschen und gewichten	157
Positionen, Interessen und Bedürfnisse	158
Bedeutung von Interessen und Interessenerforschung	160
Klärung von Bewertungsmaßstäben und Autonomie- gewinnung	161
Reflexion der eigenen Wahrnehmung	162
Förderung von Empathie	162
Entdeckung von Wertschöpfungspotentialen	164
Vielfalt von Interessen	165
Methoden der Interessenerforschung	166
Fokus der Interessenerforschung	166
Erforschung der eigenen Interessen (Selbstbehauptung)	167
<i>Interessen erfragen und visualisieren</i>	167
<i>Einzelgespräche führen</i>	169

Erforschung der Interessen der anderen Seite (Einfühlung) ..	170
Gewichtung von Interessen	172
Veränderung von Interessen	173
Zusammenfassung	175
Kapitel 7 Lösungsmöglichkeiten entwickeln und bewerten	177
Wertschöpfung und integratives Verhandeln	177
Gemeinsamkeiten der Beteiligten	179
Unterschiede zwischen den Beteiligten	179
Skaleneffekte	183
Wertschöpfungspotentiale erkennen und nutzen	183
Die Bedeutung kreativen Denkens	184
Die Rolle des Mediators	185
Kreativität mit System: Kreativitätstechniken	185
<i>Brainstorming</i>	186
<i>Brainwriting</i>	188
<i>Mindmapping</i>	189
<i>6-Hüte-Methode</i>	190
<i>Problem oder Problemsicht verändern</i>	192
<i>Verfahrensstruktur oder Vorgehensweise verändern</i>	193
Einigungsoptionen konkretisieren und bewerten	194
Ideen und Einigungsoptionen	194
Ordnen von Einigungsoptionen	195
Bewerten von Einigungsoptionen	195
Zusammenfassung	197
Kapitel 8 Verteilungsprozesse effizient gestalten	199
Wertverteilung und distributives Verhandeln	200
Veränderung der (wahrgenommenen) Nichteinigungs-	
alternativen	201
Ausschluss unerwünschter Einigungsoptionen durch	
Selbstbindung	201
Werfen von Wahrnehmungsankern	203
Täuschung über Interessen und/oder Nichteinigungs-	
alternativen	204
Wege zur effizienten Gestaltung von Verteilungsprozessen	205
Informationsgrundlagen verbessern	206
<i>Unverbindliche Expertenmeinung des Mediators/eines Dritten</i>	207
<i>Verbindliche Expertenmeinung des Mediators/eines Dritten</i> ..	208
Materielle Verteilungskriterien einbringen	208
<i>Normative Standards</i>	208

<i>Fokuspunkte</i>	210
Unterschiedliche Verteilungsverfahren berücksichtigen	211
<i>Losverfahren (Zufallsprinzip)</i>	212
<i>Abwechseln</i>	212
<i>Einer teilt, der andere sucht aus</i>	212
<i>Adjusted-Winner-Verfahren</i>	214
<i>Automatisierte Verteilung durch Software-Werkzeuge</i>	216
Zusammenfassung	216
Kapitel 9 Alternativen zu einer Verhandlungslösung prüfen	219
Bedeutung von Nichteinigungsalternativen	219
Arten von Nichteinigungsalternativen	219
Beste Nichteinigungsalternative (BATNA) und Einigungsbereich	220
BATNA und Verhandlungsmacht	221
Nichteinigungsalternativen entwickeln und kommunizieren	221
Bewertung von Nichteinigungsalternativen	222
Überoptimismus als Einigungsbarriere	223
Bedeutung von Einzelgesprächen	223
Kritische Fragen des Mediators	225
Prozessrisikoanalysen	227
<i>Erwartungswert und kumulierte Wahrscheinlichkeiten</i>	227
<i>Erwartungswert einer Prozessführung</i>	227
<i>Vollständige Kosten/Nutzen-Analyse</i>	229
<i>Pendeldiplomatie des Mediators</i>	231
<i>Nutzen von Prozessrisikoanalysen</i>	231
<i>Rolle der Rechtsanwälte</i>	233
<i>Sensitivitätsanalysen</i>	234
Mini-trial	235
Zusammenfassung	236
Kapitel 10 Lösungspaket schnüren und umsetzen	237
Verbleibende Einigungshindernisse überwinden	237
Strategische Hindernisse	237
Strukturelle Hindernisse	238
Kognitive Hindernisse	239
Einigungsvorschläge des Mediators	239
Ein-Text-Verfahren	242
Abschluss und Umsetzung einer Abschlussvereinbarung	244
Abschlussvereinbarung	244

Vollstreckbarkeit der Abschlussvereinbarung	246
Umsetzung der Abschlussvereinbarung	248
Mediation ohne Einigung	249
Beendigung des Mediationsverfahrens	249
Weitere Alternativverfahren	249
<i>Mediation-Arbitration</i>	250
<i>Final-Offer Arbitration</i>	250
<i>High-Low Arbitration</i>	251
Vereinbarungen für den Fall eines Schieds- oder Gerichtsverfahrens	251
Zusammenfassung	252
Kapitel 11 Schwierige Situationen in Mediationsverfahren bewältigen . .	255
Hohe Komplexität	255
Viele Parteien	257
Interessen- und Themenvielfalt	259
Gefährdungen der Neutralität des Mediators	261
Persönliche Beziehungen	261
Einseitige Kommunikation	262
Einigungsvorschläge	263
Machtungleichgewichte zwischen den Parteien	264
Was bedeutet Macht in Verhandlungen?	264
Umgang mit Machtungleichgewichten in der Mediation	265
<i>Prozessherrschaft ausüben</i>	265
<i>Über Ausgleichsmöglichkeiten informieren</i>	266
<i>Arbeiten mit den Nichteinigungsalternativen</i>	266
<i>Legitime Kriterien einbringen</i>	267
<i>Lösungsvorschläge bewerten und eigene entwickeln</i>	267
Eskalation	268
„Let them vent“	268
Thematisieren	269
Normalisieren	270
Reformulieren	270
Verständnis signalisieren	271
Gemeinsamkeiten betonen	271
Spannungsabbau physisch unterstützen	272
Zusammenfassung	272

Teil III	Die erfolgreiche Anwendung von Mediation	275
Kapitel 12	Mediation intelligent nutzen	279
	Mediationseignung von Konflikten	279
	Kriterien für die Eignung eines Mediationsverfahrens	281
	<i>Interessen im Vordergrund</i>	281
	<i>Gestaltung der Zukunft</i>	281
	<i>Wunsch nach Vertraulichkeit</i>	282
	<i>Wunsch nach Geschwindigkeit</i>	282
	<i>Hohe Komplexität</i>	283
	<i>Hohe Emotionalität</i>	284
	<i>Internationalität</i>	284
	Mögliche Ausschlussgründe für Mediation	285
	<i>Entgegenstehendes zwingendes Recht</i>	285
	<i>Öffentliches Interesse an Rechtsdurchsetzung und -entwicklung</i> ..	286
	<i>Wunsch nach Präzedenz- oder Öffentlichkeitswirkung</i>	286
	<i>Bedürfnis nach einstweiliger Sicherung</i>	287
	Zeitpunkt für Mediation	287
	Auswahl des Mediators	287
	Qualifikation des Mediators	288
	Zertifizierter Mediator	290
	Mediationsteams/Co-Mediation	291
	Auswahlverfahren	293
	Organisation des Mediationsverfahrens	294
	Mediationsvereinbarung und Mediatorvertrag	294
	Institutionelle und fachliche Unterstützung	295
	Auswahl von Musterverfahrensordnungen	296
	Die Rolle der Rechtsanwälte	298
	<i>Türöffner zum Verfahren der Mediation</i>	299
	<i>Anwaltliche Vorbereitung der Mediation</i>	299
	<i>Anwaltliche Beratung in der Mediation</i>	300
	<i>Mediationsbezogene anwaltliche Beratung nach Abschluss des</i> <i>Verfahrens</i>	300
	Zusammenfassung	301
Kapitel 13	Mediationsverfahren institutionalisieren	303
	Konfliktmanagementsysteme	303
	Systematisches Management externer Konflikte	305
	Selbstbindungsmechanismen	307
	Mediationsklauseln	309
	Konfliktmanagementverträge	311

Anreizstrukturen für die Nutzung von Mediationsverfahren .	312
Systematisches Management interner Konflikte	313
Prinzipien der erfolgreichen Gestaltung von Konfliktmanagementsystemen.	319
Analyse des bisherigen Konfliktverhaltens	319
Grundsatzentscheidung der Unternehmensleitung.	320
Beteiligung der Mitarbeiter	320
Bestimmung einer verantwortlichen Stelle	321
Bestimmung der anzuwendenden Verfahren.	321
Staffelung der Verfahrensarten	322
Anpassung der Anreizstrukturen	322
Evaluation und Weiterentwicklung	323
Transparenz und Förderung	323
Zusammenfassung.	324
Die Zukunft der Wirtschaftsmediation	325
Anhang	
Endnoten zu den Kapiteln	327
Literaturverzeichnis	349
Muster, Checklisten, Hinweise	371
Beispiele für Mediationsklauseln.	371
Beispiel einer Kombination von Mediationsvereinbarung und Mediatorvertrag.	373
Checkliste zum Anforderungsprofil an einen Mediator.	375
Beispiel für die Eröffnungsworte des Mediators (Notizen)	377
Checkliste zur Organisation eines Mediationsverfahrens	379
Stichwortverzeichnis.	381
Die Autoren	399