

# Inhalt

## Einleitung 7

### Kapitel 1. Unternehmenswandel und Mediation 11

- 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

### Kapitel 2. Grundlagen der systemischen Wirtschaftsmediation 23

- 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
- 2.3 Mediation im Kontext – Grundsätze und Prinzipien der innerbetrieblichen Konfliktbearbeitung 47
  - 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

- 3.1 Kooperative Auftragsgestaltung 63
  - 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

3.2 Die Gestaltung des Settings der innerbetrieblichen Konfliktbearbeitung **72**

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**

3.3 Die Vertragsgestaltung **92**

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****

4.1 Technik Nr. 1: Konfliktberatung **99**

4.1.1 Grundlagen **100**

4.1.2 Formen der Anwendung **100**

4.1.3 Ablauf: Die 7 Schritte der Konfliktberatung **100**

4.2 Technik Nr. 2: Systemisches Coaching **103**

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 Entscheidungcoaching **111**

4.2.6 Perspektivencoaching **116**

## **Kapitel 5. Verfahren und Techniken der innerbetrieblichen Konfliktbearbeitung – Arbeit mit zwei Parteien **125****

5.1 Technik Nr. 3: Das klassische Setting der Mediation **125**

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**

5.2 Technik Nr. 4: Die Shuttle-Mediation **149**

- 5.2.1 Grundlagen **149**
- 5.2.2 Schritte **149**
- 5.3 Technik Nr. 5: Verhandeln in der Mediation **153**
  - 5.3.1 Grundlagen **153**
  - 5.3.2 Formen der Anwendung **155**
  - 5.3.3 Schritte **155**

## **Kapitel 6. Verfahren und Techniken der innerbetrieblichen Konfliktbearbeitung – Arbeit mit Gruppen **161****

- 6.1 Technik Nr. 6: Teamkonfliktmoderation **162**
  - 6.1.1 Ausgangssituation **162**
  - 6.1.2 Grundlagen **162**
  - 6.1.3 Formen der Anwendung **163**
  - 6.1.4 Schritte **163**
- 6.2 Technik Nr. 7: Gruppenmediation **172**
  - 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**

## **Kapitel 7. Verfahren und Techniken der innerbetrieblichen Konfliktbearbeitung – Verankerte Techniken **205****

- 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**

## **Kapitel 8. Die Konsolidierungsphase der innerbetrieblichen Konfliktbearbeitung **221****

8.1 Die Rückmeldung **223**

8.2 Das Feedback in die Organisation **224**

8.3 Das Follow-up-Gespräch **225**

**Ausblick **227****

**Literaturverzeichnis **229****

**Index **233****