

---

# Praxishandbuch Wirtschaftsmediation

---

Marianne Koschany-Rohbeck

# Praxishandbuch Wirtschaftsmediation

Grundlagen und Methoden zur  
Lösung innerbetrieblicher und  
zwischenbetrieblicher Konflikte

Marianne Koschany-Rohbeck  
Ascheberg  
Deutschland

ISBN 978-3-658-08020-4  
DOI 10.1007/978-3-658-08021-1

ISBN 978-3-658-08021-1 (eBook)

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2015

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

*Lektorat:* Anna Pietras | Stefanie Schwibode

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media  
([www.springer.com](http://www.springer.com))

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einführung und Grundlagen der Wirtschaftsmediation</b>	<b>1</b>
1.1	Definitionen	3
1.1.1	Sozialer Konflikt	3
1.1.2	Mediation	3
1.1.3	Mediator	4
1.1.4	Wirtschaftsmediation	4
1.1.5	Ziele der Wirtschaftsmediation	6
1.2	Grundlagen der Mediation	7
1.2.1	Die Grundprinzipien der Mediation	7
1.2.2	Überblick über den Verfahrensablauf und Phasen der Mediation sowie über die Kommunikations- und Arbeitstechniken	14
1.3	Abgrenzung der Mediation zum streitigen Verfahren und anderen alternativen Konfliktbelegungsverfahren	20
1.3.1	Rechtsstreit und Mediation im Vergleich	20
1.3.2	Andere alternative Konfliktbelegungsformen	24
1.4	Überblick über die Anwendungsfelder der Mediation	30
1.5	Zusammenfassung	34
	Literatur	35
<b>2</b>	<b>Konfliktkompetenz</b>	<b>37</b>
2.1	Konflikttheorie	37
2.1.1	Konflikttypisierung nach dem Streitgegenstand	38
2.1.2	Konflikttypisierung nach der Erscheinungsform	41
2.1.3	Konflikttypisierung nach Merkmalen der Konfliktparteien	42
2.2	Subjektive Wahrnehmung von Konflikten	42
2.2.1	Transaktionsanalyse nach Eric Berne und Thomas Harris	43
2.2.2	Psychische Mechanismen und seelische Faktoren in sozialen Konflikten nach Glasl	47
2.3	Das Eisbergmodell	52

2.4	Dynamik von Konflikten .....	54
2.4.1	Die neun Stufen der Eskalation nach Glasl .....	54
2.4.2	Nutzung des Eskalationsmodells zur Konfliktanalyse .....	59
2.5	Konfliktstile/Verhandlungsstile .....	61
2.6	Zusammenfassung .....	64
	Literatur .....	64
<b>3</b>	<b>Verhandlungstechniken und Verhandlungskompetenzen .....</b>	<b>67</b>
3.1	Grundlagen der Verhandlungsanalyse .....	67
3.2	Verhandlungsführung und Verhandlungsmanagement .....	68
3.2.1	Intuitives Verhandeln – Feilschen/Kompromiss .....	68
3.2.2	Integratives Verhandeln/Harvard-Konzept .....	71
3.2.3	Das Verhandlungsdilemma .....	77
3.3	Zusammenfassung .....	81
	Literatur .....	81
<b>4</b>	<b>Gesprächsführung und Kommunikationstechniken .....</b>	<b>83</b>
4.1	Grundlagen der Kommunikation .....	84
4.1.1	Nonverbale Kommunikation .....	85
4.1.2	Verbale Kommunikation .....	101
4.2	Kommunikationstechniken zur Förderung einer erfolgreichen Kommunikation .....	111
4.2.1	Aktives Zuhören/Paraphrasieren .....	111
4.2.2	Paraphrasieren mit Hilfe der Gewaltfreien Kommunikation nach Rosenberg .....	114
4.2.3	Fragetechniken .....	119
4.2.4	Normalisieren .....	122
4.2.5	Reframing .....	123
4.2.6	Zusammenfassen .....	124
4.3	Umgang mit schwierigen Gesprächssituationen .....	125
4.3.1	Umgang mit Blockaden und Widerständen .....	125
4.3.2	Hilfreiche Maßnahmen bei einer Eskalation .....	126
4.4	Visualisierungs- und Moderationstechniken .....	132
4.4.1	Flip-Chart .....	133
4.4.2	Pinnwand mit Meta-Plankarten und Moderationspapier .....	134
4.4.3	Grafiktablett in Verbindung mit Laptop und Beamer .....	137
4.5	Die Fenster des Verstehens (Window I und II) .....	137
4.5.1	Window I – Selbstbehauptung .....	137
4.5.2	Window II – gegenseitiges Verstehen .....	140
4.6	Zusammenfassung .....	141
	Literatur .....	142

<b>5</b>	<b>Ablauf und Rahmenbedingungen der Wirtschaftsmediation</b>	145
5.1	Vorbereitungsphase	147
5.1.1	Kontaktherstellung	147
5.1.2	Konfliktanalyse	158
5.1.3	Setting festlegen	160
5.2	Die Stufen der Mediation im engeren Sinne	164
5.2.1	Einleitung, Mediationsvertrag und Regeln	166
5.2.2	Themensammlung und Rangfolge	170
5.2.3	Interessenforschung – Klärung der Anliegen	177
5.2.4	Kreative Ideensuche – Bildung von Optionen	187
5.2.5	Bewertung und Auswahl von Optionen	226
5.2.6	Abschlussvereinbarung der Konfliktparteien	236
5.3	Nachbereitung der Mediation – Umsetzungsphase	242
5.3.1	Durchführung der Vereinbarung durch die Betroffenen	242
5.3.2	Überprüfung der Umsetzung	242
5.3.3	Evaluation und Reflexion der Mediation durch den Mediator	242
5.4	Besonderheiten unterschiedlicher Settings der Mediation	260
5.4.1	Prozessrisikoanalyse	261
5.4.2	Einzelgespräche	268
5.4.3	Co-Mediation/Teammediation	273
5.4.4	Mehrparteien-Mediation und Gruppen-Mediationen	276
5.4.5	Einbeziehung Dritter	278
5.4.6	Wirtschaftsmediationen mit interkulturellem Hintergrund	280
5.5	Zusammenfassung	287
	Literatur	288
<b>6</b>	<b>Recht der Mediation</b>	291
6.1	Rechtliche Rahmenbedingungen	292
6.1.1	Mediationsvertrag	293
6.1.2	Haftung und Versicherung	307
6.2	Einbettung in das Recht des jeweiligen Grundberufs	309
6.3	Grundzüge des Rechtsdienstleistungsgesetzes	309
6.4	Zusammenfassung	311
	Literatur	312
<b>7</b>	<b>Recht in der Mediation</b>	313
7.1	Rolle des Rechts in der Mediation	313
7.2	Abgrenzung von zulässiger rechtlicher Information und unzulässiger Rechtsberatung in der Mediation durch den Mediator	316
7.3	Abgrenzung zu den Aufgaben des Parteianwalts	317
7.4	Sensibilisierung für die rechtliche Relevanz bestimmter Sachverhalte	319
7.5	Mitwirkung von Rechtsanwälten in der Mediation selbst	320

7.6	Rechtliche Besonderheiten der Mitwirkung des Mediators bei der Abschlussvereinbarung .....	321
7.7	Rechtliche Bedeutung und Durchsetzbarkeit der Abschlussvereinbarung unter Berücksichtigung der Vollstreckbarkeit .....	322
7.8	Zusammenfassung .....	325
	Literatur .....	325
<b>8</b>	<b>Persönliche Anforderungen an den Mediator</b> .....	<b>327</b>
8.1	Kompetenzen des Mediators .....	328
8.2	Haltung des Mediators .....	331
8.3	Rollendefinition und Rollenkonflikte durch unterschiedliche Zielvorstellungen in der Mediation .....	334
8.4	Aufgabe und Selbstverständnis des Mediators .....	340
8.5	Allparteilichkeit, Neutralität und professionelle Distanz .....	341
8.6	Macht und Fairness in der Mediation .....	345
8.7	Bewusstheit über die eigenen Grenzen aufgrund der beruflichen Prägung und Sozialisation .....	348
	8.7.1 Umgang mit eigenen Gefühlen .....	353
	8.7.2 Selbstreflexion .....	354
8.8	Vernetzung/Weiterbildung .....	354
	8.8.1 Supervision .....	355
	8.8.2 Verfahrensablauf einer Supervision und Intervention .....	357
8.9	Zusammenfassung .....	359
	Literatur .....	360
<b>9</b>	<b>Fachspezifische Besonderheiten der Wirtschaftsmediation</b> .....	<b>363</b>
9.1	Konfliktkosten .....	363
	9.1.1 Konfliktkosten bei zwischenbetrieblichen Konflikten .....	363
	9.1.2 Konfliktkosten bei innerbetrieblichen Konflikten .....	366
9.2	Innerbetriebliche Mediation durch externe Mediatoren .....	370
9.3	Innerbetriebliche Mediation im Rahmen von internen Konfliktmanagement-Systemen .....	371
9.4	Individuelle Weiterbildungsmaßnahmen zur Steigerung nachhaltig wirkender Konfliktlösungskompetenzen .....	374
9.5	Management by Mediation-Konzept .....	375
9.6	Zusammenfassung .....	378
	Literatur .....	379
	<b>Anhang</b> .....	<b>381</b>
	<b>Sachverzeichnis</b> .....	<b>389</b>

---

## Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
Abb.	Abbildung
ADR	Alternative Dispute Resolution
AKB	Alternative Konfliktbeilegung
ArbGG	Arbeitsgerichtsgesetz
BAFM	Bundes-Arbeitsgemeinschaft für Familienmediation e. V.
BATNA	Best Alternative to Negotiated Agreement
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGBI.	Bundesgesetzblatt
BM	Bundesverband für Mediation e. V.
BMWA	Bundesverband für Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt e. V.
BORA	Berufsordnung der Rechtsanwälte
BRAO	Bundesrechtsanwaltsordnung
CNB	Collective Notebook
DGM	Deutsche Gesellschaft für Mediation e. V.
EGZPO	Einführungsgesetz zur Zivilprozessordnung
etc.	et cetera
f.	folgende
ff.	fortfolgende
GfK	Gewaltfreie Kommunikation
ggf.	gegebenenfalls
i. d. R.	in der Regel
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
MediationsG	Mediationsgesetz
MediationsRL	Mediationsrichtlinie, Richtlinie der EU 2008/52/EG
m. w. N.	mit weiteren Nennungen
o. g.	oben genannt
RDG	Rechtsdienstleistungsgesetz
RVG	Gesetz über die Vergütung der Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte
StPO	Strafprozessordnung
S.	Seite



s. o.	siehe oben
Tab.	Tabelle
Vgl.	vergleiche
WATNA	Worst Alternative to Negotiated Agreement
ZPO	Zivilprozessordnung
ZMediatAusbV	Verordnung über die Aus- und Fortbildung von zertifizierten Mediatoren

---

## Abbildungsverzeichnis

<b>Abb. 1.1</b>	Ablauf einer Wirtschaftsmediation in drei Phasen . . . . .	14
<b>Abb. 1.2</b>	Phasen und Verfahrensschritte der Mediation im weiteren und engeren Sinne . . . . .	15
<b>Abb. 2.1</b>	Steigerung der Vernetztheit des Beziehungsgeflechtes (Komplexität des Konfliktes) mit der Anzahl der beteiligten Parteien . . . . .	43
<b>Abb. 2.2</b>	Die Persönlichkeit in der Transaktionsanalyse nach Eric Berne . . . . .	46
<b>Abb. 2.3</b>	Psychische Mechanismen im Konflikt . . . . .	48
<b>Abb. 2.4</b>	Das Eisbergmodell . . . . .	53
<b>Abb. 2.5</b>	Einsatzmöglichkeiten von Mediation im Rahmen der Eskalationsstufen . . . . .	60
<b>Abb. 2.6</b>	Verhandlungsstile in Problem- oder Konfliktsituationen . . . . .	63
<b>Abb. 3.1</b>	Das Gefangenendilemma . . . . .	78
<b>Abb. 4.1</b>	Die Kommunikationsebenen . . . . .	84
<b>Abb. 4.2</b>	Wahrnehmung des Inhalts einer Botschaft bei guter und schlechter Beziehung . . . . .	85
<b>Abb. 4.3</b>	Beispiele für Gesichtsausdrücke . . . . .	91
<b>Abb. 4.4</b>	Beispiele für Körperhaltungen . . . . .	94
<b>Abb. 4.5</b>	Die vier Seiten (Aspekte) einer Nachricht . . . . .	101
<b>Abb. 4.6</b>	Der „vierrohrige Empfänger“ . . . . .	104
<b>Abb. 4.7</b>	Vervollständigtes Modell der zwischenmenschlichen Kommunikation . . . . .	104
<b>Abb. 4.8</b>	Die Ich-Botschaft nach der Gewaltfreien Kommunikation . . . . .	114
<b>Abb. 4.9</b>	Empathisch zuhören mit der GfK-Methode . . . . .	115
<b>Abb. 4.10</b>	Visualisierung auf dem Flip-Chart und dazugehörige Sitzordnung . . . . .	134
<b>Abb. 4.11</b>	Die Fenster des Verstehens . . . . .	138
<b>Abb. 5.1</b>	Klassische Sitzordnung und Kommunikationsrichtung zur Beginn der Mediation . . . . .	163
<b>Abb. 5.2</b>	Themensammlung und Rangfolge bei einem Zwei-Personen-Konflikt . . . . .	176
<b>Abb. 5.3</b>	Interessenklärung (Window I) . . . . .	184

---

<b>Abb. 5.4</b>	Interessenklärung (Window II) . . . . .	185
<b>Abb. 5.5</b>	Der Prozess des kreativen Problemlösens als Auseinandersetzung eines Individuums mit einem neuartigen Problem . . . . .	190
<b>Abb. 5.6</b>	Mediation als kreativer Prozess . . . . .	192
<b>Abb. 5.7</b>	Beispiel für einen Morphologischen Kasten . . . . .	213
<b>Abb. 5.8</b>	Beispiel für ein Ursache-Wirkungs-Diagramm . . . . .	218
<b>Abb. 5.9</b>	Der Einigungsbereich im Rahmen einer Wirtschaftsmediation . . . . .	262
<b>Abb. 5.10</b>	Entscheidungsbaum . . . . .	265
<b>Abb. 5.11</b>	Sitzordnung im Fish-Bowl . . . . .	279
<b>Abb. 7.1</b>	Die juristische Methode als Filtermodell . . . . .	315
<b>Abb. 8.1</b>	Zwei Seiten einer Medaille: neutrale Teilnahme – teilnehmende Neutralität. . . . .	342
<b>Abb. 8.2</b>	Ich bin nicht o. k. – Du bist o. k . . . . .	351
<b>Abb. 8.3</b>	Ich bin o. k – Du bist o. k . . . . .	353
<b>Abb. 9.1</b>	Management by Mediation als zweite Säule des Betrieblichen Gesundheitsmanagements . . . . .	377

---

## Tabellenverzeichnis

<b>Tab. 1.1</b>	Die Phasen und Prozessschritte des Mediationsverfahrens . . . . .	16
<b>Tab. 1.2</b>	Gegenüberstellung Gerichtsverfahren und Mediation . . . . .	23
<b>Tab. 4.1</b>	Allgemeinverständliche Gesten in unserem Kulturkreis . . . . .	93
<b>Tab. 4.2</b>	Beobachtungen von Bewertungen unterscheiden . . . . .	116
<b>Tab. 5.1</b>	Die Vorbereitungsphase . . . . .	165
<b>Tab. 5.2</b>	Stufe 1- Einleitung, Mediationsvertrag und Regeln . . . . .	171
<b>Tab. 5.3</b>	Stufe 2 – Themensammlung und Rangfolgebildung . . . . .	177
<b>Tab. 5.4</b>	Stufe 3 – Interessenklärung . . . . .	188
<b>Tab. 5.5</b>	Beispiel für eine Osborn-Checkliste zur Lösungssuche . . . . .	223
<b>Tab. 5.6</b>	Stufe 4 – Kreative Ideensuche (Bildung von Lösungsmöglichkeiten) . . .	227
<b>Tab. 5.7</b>	Bewertung von Optionen mit der erweiterten PMI-Methode . . . . .	228
<b>Tab. 5.8</b>	Stufe 5 – Bewertung und Auswahl von Lösungen . . . . .	235
<b>Tab. 5.9</b>	Stufe 6 – Mediationsvereinbarung . . . . .	241
<b>Tab. 5.10</b>	Die Umsetzungsphase . . . . .	260
<b>Tab. 9.1</b>	Prozesskosten für unterschiedliche Streitwerte . . . . .	364
<b>Tab. 9.2</b>	Konfliktkostenarten . . . . .	367