

Willkommen

zur

**Konfliktlösung im juristischen Bereich  
und Mediation**

Sommersemester 2010

im Netz:

<http://www.net4lawyer.com/wirecht/wikka.php?wakka=KonfliktMediation>

# **Inhaltsübersicht**

- A. Einführung**
- B. Allgemein über Konflikte und ihre Entstehung**
- C. Techniken bei Konfliktbehandlung und Verhandlung**

## **A. Einführung**

1. Wege der Konfliktlösung
2. Juristische Lösungen vs. Alternativen
3. Ziele der Veranstaltung

## **B. Allgemein über Konflikte und ihre Entstehung**

## **C. Techniken bei Konfliktbehandlung und Verhandlung**

## A. 1. Wege der Konfliktlösung

### informelle

1. Gespräch
2. Verhandlung
3. Vermittlung
4. Beherrschung von Emotionen

### formalisierte nicht juristische

1. Schlichtung
2. Mediation

### juristische

1. Schiedsgericht
2. Schiedsgutachten
3. Gericht

## A. 2. Juristische Lösungen vs. ihre Alternativen

### Juristische Lösungen

- Positionen im Zentrum
- Verteilung
- statischer Zustand wird bewertet
- staatlicher Zwang

### Alternativen

- Interessen im Zentrum
- Wertschöpfung und Verteilung
- offen für veränderte Interessen
- Freiwilligkeit

Sofern die starren Grenzen juristischer Lösungen stören, sind die nicht juristischen Alternativen dringend zu empfehlen.

## A. 3. Ziele der Veranstaltung

Ruhe?

Was erwarte ich von  
dieser Veranstaltung?

Spaß?

Gute Note?

## **A. Einführung**

## **B. Allgemein über Konflikte und ihre Entstehung**

1. Definition des Konflikts, Konfliktarten
2. Möglicher Ablauf eines Konflikts (Eskalation)
3. Von Siegern und Jägern - Konfliktfolgen
4. Struktur eines Konflikts

## **C. Techniken bei Konfliktbehandlung und Verhandlung**

## B. 1. Definition des Konflikts, Konfliktarten

# Konflikt

=

**Kollision** von  
Standpunkten oder Interessen  
unterschiedlicher Personen bzw. Gruppen

was meist mit  
ausgeprägter Beteiligung des Gefühls geschieht.

## B. 1. Definition des Konflikts, Konfliktarten

### Konfliktursachen

unterschiedliche Ziele und /  
oder Werte

begrenzte Ressourcen

wahrzunehmende Rollen

Identifikation, Unfairness,  
Umweltveränderungen etc.

### Konfliktarten

Zielkonflikte

Verteilungskonflikte

Rollenkonflikte

usw. usf.

## B. 2. Möglicher Ablauf eines Konflikts. Eskalation

Trotz Bemühungen um Kooperation Verhärtung durch **Reibung und Spannung**. Die Standpunkte werden mit Überzeugungsversuchen verteidigt.

**Kollision und Konfrontation** in der Debatte, in der Vorsprung gesucht wird.

Keine Worte sondern **Taten**: Blockade und Kampf (z. B. Tricks).

**Bilder und Koalitionen**; Denken in Kategorien **Sieg / Niederlage**.

**Entlarven und Gesichtsverlust**; Kampf mit Schlägen unter die Gürtellinie

**Drohungen**, um zum Nachgeben zu bewegen.

Systematische **Zerstörung**.

**Vernichtung** bis totale Vernichtung



## B. 3. Von Siegern und Jägern - Konfliktfolgen

### **schlechtere Leistung**

- Leistung im Team sinkt, weil Demotivation
- Ziele werden nicht erreicht; müssen angepasst werden

### **geringere Effizienz**

- weil schlechtere Zusammenarbeit (Beziehungsebene)
- weil Entscheidungsabläufe werden länger  
(Formalisierung notwendig)

### **Gefahr neuer Konflikte**

- Einbeziehung weiterer Personen = Flächenbrand
- Notwendigkeit von Veränderungen in der Gruppe =  
weiteres Konfliktpotential

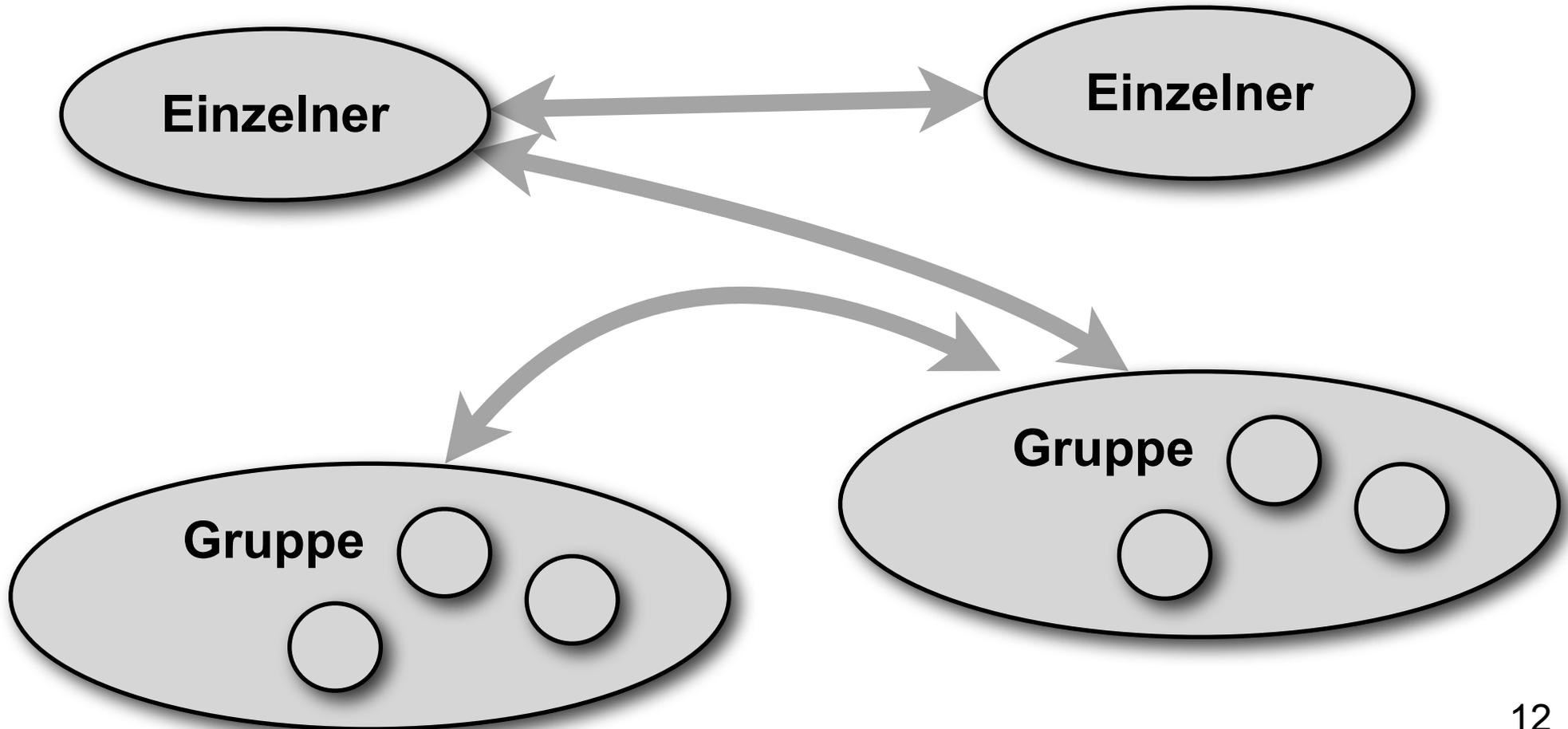
### **Verlust von Autorität**

- Konfliktteilnehmer verlieren Glaubwürdigkeit, Vertrauen
- ihre Akzeptanz sinkt, ebenso Sympathie, ihr gesamtes  
Profil

**keine Sieger und Besiegte - nur Jäger und Gejagte!**

## B. 4. Struktur eines Konflikts

**Beteiligte**



## **A. Einführung**

## **B. Allgemein über Konflikte und ihre Entstehung**

## **C. Techniken bei Konfliktbehandlung und Verhandlung**

1. Verhalten im Konflikt und in der Verhandlung
2. Einseitig einsetzbare Methoden
3. Methoden, die einer Kooperation bedürfen

## C. 1. Verhalten im Konflikt und in der Verhandlung

### Möglicher Umgang mit Konflikten

Flucht, Unterwerfung

Vernichtung

Durchsetzung

oder

Kommunikation

Gespräch, Verhandlung

Vermittlung durch Dritte

die kooperativen Wege der Konfliktlösung führen in der Regel  
schneller zum Ziel

## C. 1. Verhalten im Konflikt und in der Verhandlung

### Möglicher Umgang mit Konflikten

Vermeidung

Konflikte bleiben ungelöst

Durchsetzung

nur meine Interessen werden berücksichtigt

Anpassung

meine Interessen bleiben auf der Strecke

Kompromiss

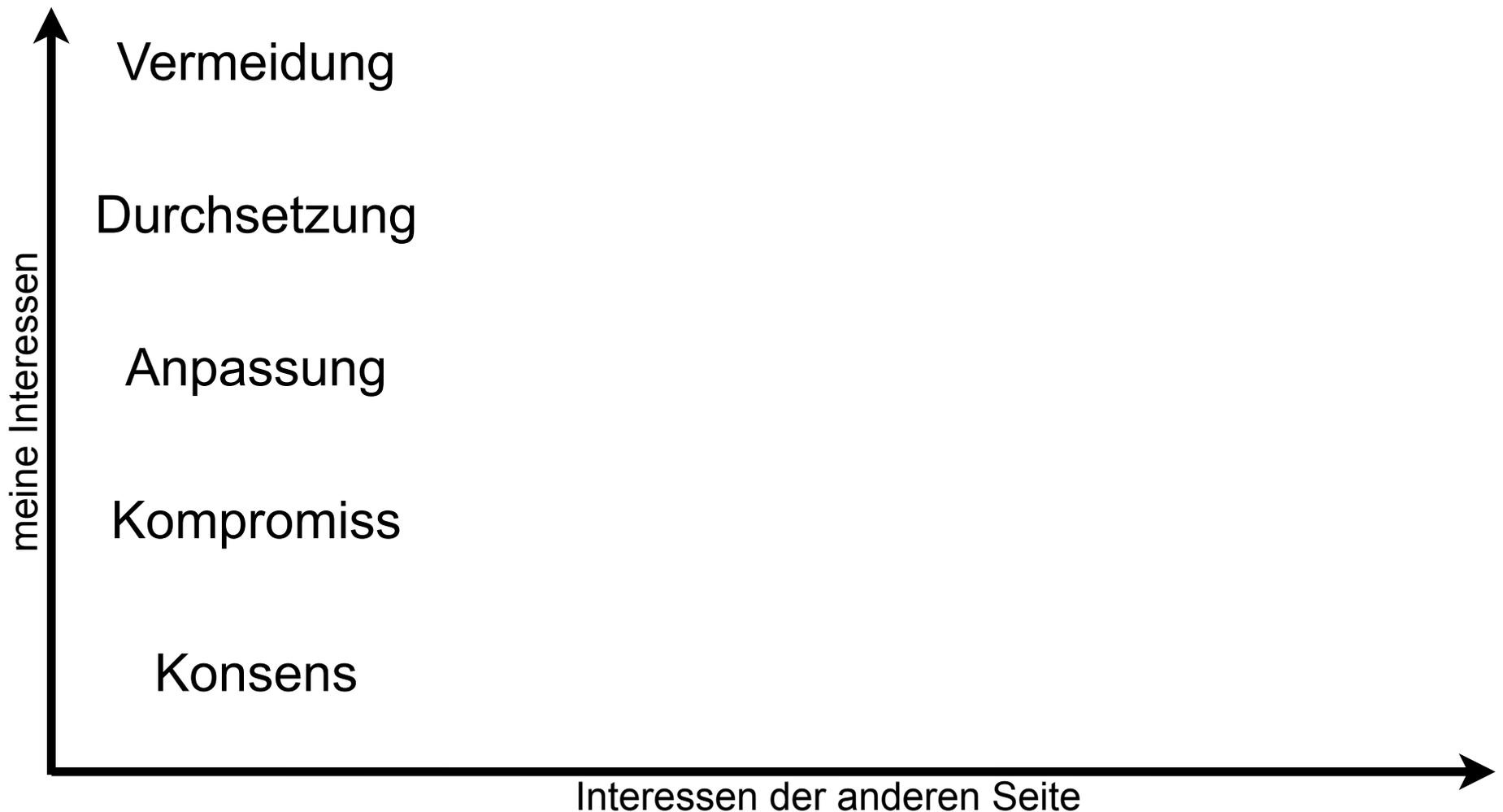
jeder verliert etwas

Konsens

beide erhalten eine tragfähige Lösung

## C. 1. Verhalten im Konflikt und in der Verhandlung

### Möglicher Umgang mit Konflikten



## C. 1. Verhalten im Konflikt und in der Verhandlung

### Phasen der Konfliktbewältigung

#### 1. Konflikt- erkennung

- Konflikt und seine Parteien erkennen
- Diagnose der Umstände, der Wahrnehmung durch die Parteien

#### 2. Aufbau von Vertrauen

- Einsicht in die persönliche Ebene und in die Situation
- Konfrontation mit fremder Wahrnehmung
- Aufbau von Verständnis und Vertrauen

#### 3. Problem- lösung

- Kooperation, Festlegung von Regeln
- Entwicklungen von Lösungen für die Zukunft

*nach Königswieser, 1987 Konflikt-handhabung. In: Handwörterbuch der Führung.  
Hrsg. Kieser, A. u. a., Stuttgart.*

## C. 2. Einseitig einsetzbare Methoden

### Kommunikation - das „Was“ und „Wozu“

#### der Andere

- was sind die Motive / **Interessen**?
- warum ist keine Einigung möglich?
- wie kann **ich** die Erwartungen erfüllen?

- **Fragen stellen**, den Antworten zuhören
- versuchen, Wahrheit zu verstehen
- Gespräch vorher richtig vorbereiten
- verbalisieren, paraphrasieren, visualisieren

#### ich

- Positionen vermeiden
- **Interessen** in Vordergrund
- Ich-Botschaften

## C. 2. Einseitig einsetzbare Methoden

**Kommunikation - das „Was“ und „Wozu“**

**Interessen ermitteln**



**mit Fragen**

**offene Fragen**

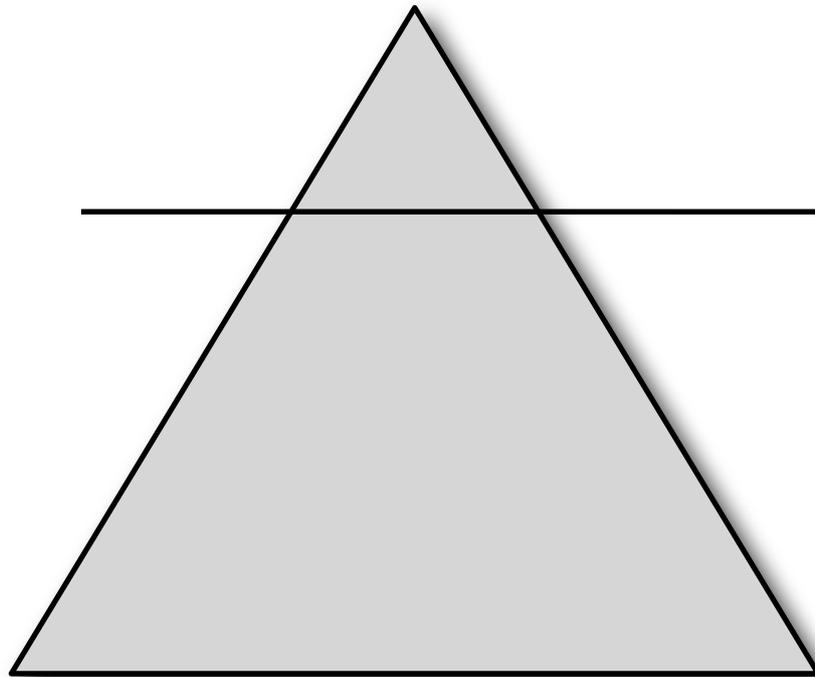
„Wie geht es Ihnen heute?“

**geschlossene Fragen**

„Sind Sie heute in schlechter Laune?“

## C. 2. Einseitig einsetzbare Methoden

### Verhandlungsführung



Positionen

Interessen

Motive

Beweggründe

## C. 2. Einseitig einsetzbare Methoden

### Verhandlungsführung - das Harvard-Konzept

#### Grundregeln

Mensch und seine Interessen mit Sachfragen  
nicht verwechseln (Beziehungsebene  $\neq$  Sachebene)

auf Interessen konzentrieren, nicht auf Positionen

Entscheidungsoptionen (Auswahlmöglichkeiten)  
entwickeln

auf objektiven Beurteilungskriterien für die  
erarbeiteten Lösungen bestehen

## C. 2. Einseitig einsetzbare Methoden

### Verhandlungsführung - das Harvard-Konzept

#### Ziel

gute Beziehungen zwischen den Parteien (auch) nach der Verhandlung

alle Bedürfnisse werden befriedigt oder es wird fair geteilt (und: „nichts bleibt auf dem Tisch“)

es wird effizient (nur so lange, wie nötig) verhandelt

## C. 2. Einseitig einsetzbare Methoden

### Verhandlungsführung - das Harvard-Konzept

#### flankierende Maßnahmen

faule Tricks sofort ansprechen

nicht unter Druck setzen lassen - sogar  
Verhandlungen abbrechen, wenn nötig

absurde oder nicht akzeptable Forderungen  
abwehren:  
- hypothetische Akzeptanz, gesprochene Evaluation und  
Erläuterung der Konsequenzen  
- das Gegenüber oder neutralen Dritten um Stellungnahme  
zur Annehmbarkeit

## C. 2. Einseitig einsetzbare Methoden

### Das Harvard Konzept in Kürze

~~um Positionen  
feilschen?~~

Interessen  
zum Gegenstand  
machen!



## C. 2. Einseitig einsetzbare Methoden - Verhandlung

### Ablauf einer Verhandlung

#### Vorbereitung

- vor der eigentlichen Verhandlung mit dem Partner
- für Erfolg unabdingbar

#### Informations- austausch

- sowohl über die Sache wie auch über die Person
- entscheidendes Mittel: Fragen

#### Entwicklung von Optionen

- erst, wenn Interessen bekannt und klar!
- hier „erledigen“ die Parteien die eigentliche Arbeit  
**gemeinsam!**

#### Einigung, Finalisierung

- Werte nutzen,
- aufteilen
- belastbare Regelung für die Zukunft entwickeln

## C. 2. Einseitig einsetzbare Methoden - Verhandlung

### Phase 1: Vorbereitung

In der ersten Phase - die noch ohne den Verhandlungspartner erfolgt - ist der Weg zum Erfolg vorzubereiten. Dies geschieht, indem:

- die eigenen **Ziele** klar formuliert,
- der **Verhandlungsgegenstand** eingehend analysiert,
- eigene **Möglichkeiten** überprüft und
- der **Verhandlungspartner** analysiert werden.

## C. 2. Einseitig einsetzbare Methoden - Verhandlung

### Phase 1: Feststellung der Ziele

**in der Sache**

- in der Verhandlung?
- künftig?

**hinsichtlich Person**

- in der Verhandlung?  
(Harvard Konzept!)
- künftig?

**Hilfsmittel: BATNA**

## C. 2. Einseitig einsetzbare Methoden - Verhandlung

### Phase 1: Analyse des Verhandlungsgegenstands

Im Hinblick auf den Verhandlungsgegenstand sollte man:

- Fragen definieren, auf die noch keine Antworten vorliegen oder zu denen wir Zweifel haben;
- Themen des Gesprächs im o. g. Kontext formulieren;
- Probleme beim etwa bereits bestehenden Verhandlungsstand identifizieren;
- alle der o. g. Gesichtspunkte **ordnen**, zu Verhandlungsgegenständen oder **-paketen** zusammenfassen und leichter handhabbar machen.

## C. 2. Einseitig einsetzbare Methoden - Verhandlung

### Phase 1: SWOT-Analyse eigener Möglichkeiten

**Stärken**

(Strengths)

**Chancen**

(Opportunities)

**Schwächen**

(Weaknesses)

**Risiken**

(Threats)

## C. 2. Einseitig einsetzbare Methoden - Verhandlung

### Phase 1: Analyse des Verhandlungspartners

#### Sachebene

- wer entscheidet über Einigung?
- was sind Ziele der Organisation, des Unternehmens?
- welche Budgets sind vorhanden?
- was sind die absoluten Grenzen des Partners?
- gibt es Dritte im Spiel? (Wettbewerber, andere Angebote)

#### Beziehungsebene

- welche Rolle spielen die verhandelnden Personen?
- was für einen privaten Hintergrund haben die verhandelnden Personen? (verheiratet? Kinder? Hobbys?)
- wovor haben oder könnten sie Angst haben?
- was ist für sie direkt vorteilhaft?

## C. 2. Einseitig einsetzbare Methoden - Verhandlung

### Phase 2: Informationsaustausch

Die zweite Phase der Verhandlung und zugleich erste Phase nach Begegnung mit dem Partner dient zunächst einmal dem **Informationsaustausch!**

Dabei sollten wir:

- zu allererst die **Beziehungsebene** pflegen,
- **Fragen stellen** - lieber zu viel als zu wenig,
- **Thesen testen**, die wir bei Vorbereitung aufgestellt haben,
- bei jeder Gelegenheit **aktiv zuhören**.

## C. 2. Einseitig einsetzbare Methoden - Verhandlung

### Phase 3: Entwicklung von Optionen

Die dritte Phase soll den eigentlichen Kern der Verhandlungsarbeit darstellen.

Dabei sollten wir:

- die **Interessen** beider Parteien gemeinsam benennen und dabei das gemeinsame Verständnis der Ziele überprüfen,
- **Ideen** zur Erreichung der Ziele gemeinsam entwickeln,
- **bedingte Vorschläge** formulieren.

## C. 2. Einseitig einsetzbare Methoden - Verhandlung

### Phase 4: Finalisierung, Einigung

Im letzten Abschnitt einer erfolgreichen Verhandlung wird eine Einigung erzielt. Wenn noch nicht alle Hindernisse der Einigung ausgeräumt sind, muss man:

- die Vorteile des künftigen gemeinsamen Weges erkennen und daraus **Werte schöpfen**,
- bei Bedarf eine **gerechte Aufteilung** dessen vornehmen, was beide Parteien gleichzeitig benötigen.

Zum Schluss sollte eine **klare, belastbare und pflegeleichte Einigung** stehen.

## C. 2. Einseitig einsetzbare Methoden - Verhandlung

### Allgemeine Regeln

#### Gemeinsam- keiten betonen

- in jeder Phase der Verhandlung
- in Vordergrund stellen

#### Hilfsmittel benutzen

- visualisieren
- wiederholen, reflektieren
- „Moderationskoffer“ einsetzen

#### Problem des Anderen lösen

**Den Weg finden, das Problem des Anderen zu lösen.**

# Moderation

## C. 3. Methoden, die einer Kooperation bedürfen

### Übersicht

#### Moderation

- die Parteien einigen sich darauf, dass zu einem Gespräch ein neutraler Dritter hinzugezogen wird, der die Diskussion steuert;
- sowohl zur Konfliktvermeidung wie zur Konfliktlösung sinnvoll;

#### Mediation

- im Konflikt wird Hilfe eines neutralen Dritten in Anspruch genommen;
- der neutrale Dritte hilft den Parteien, zueinander zu finden;

**Gemeinsam:** alle Parteien / Teilnehmer müssen mit der Einbeziehung des neutralen Dritten einverstanden sein!

## C. 3. Methoden, die einer Kooperation bedürfen

### Moderation - Aufgaben des Moderators

**Unterstützung der  
Zielerreichung**

**Förderung der  
Zusammenarbeit**

- Rolle des „Katalysators“
- Organisation
- Sorge für richtigen Umgang im Gespräch
- das „Gewissen“ der Parteien hinsichtlich Problemlösung, Spiegel
- Schaffung von Klarheit über Stand der Arbeit / Kommunikation

**Und kein:** Leiter, Vorgesetzter, Experte = der „bessere Teilnehmer“, welcher weiss, wie das Problem zu lösen ist

## C. 3. Methoden, die einer Kooperation bedürfen

### Moderation - allgemeine Tipps

- Fragen statt sagen - insbesondere **offene** Fragen!
- **visualisieren**, präsentieren, dokumentieren
- alle (auch Außenseiter) **einbeziehen**
- Stimmung überwachen und positiv beeinflussen
- Meinungsbildung fördern aber keine Meinung bewerten
- stets offen für neue Lösungen bleiben
- den Raum gestalten und ausschöpfen, für die jeweilige Gruppe optimal nutzen

## C. 3. Methoden, die einer Kooperation bedürfen

### Moderation - möglicher Ablauf

#### Vorbereitung!

1. Einstieg und Präsentation **des Problems und der Ziele**

2. Ideen und Lösungsmöglichkeiten **sammeln**

3. die zu bearbeitenden Lösungen **wählen**

4. Lösung der Wahl - soweit möglich - bearbeiten

5. Ergebnisse präsentieren / zusammenfassen

6. **Aufgaben** definieren und verteilen

7. Abschließen

## C. 3. Methoden, die einer Kooperation bedürfen

### Moderation - Vorbereitungsphase

Gesprächsmoderation vorbereiten = **Klarheit verschaffen über:**

- Zielsetzung des Gesprächs, Erwartungen des Auftraggebers
- Rahmenbedingungen (verfügbare Zeit, Mittel etc.)
- teilnehmende Personen (Persönlichkeiten, Rollen, eventuell ihre Wünsche)
- Entwicklungsphase für das Problem (Beginn? festgefahrener Konflikt? o. ä.)
- eigentlicher Gegenstand des Gesprächs (bin ich Fachmann oder fachfremd?)

## C. 3. Methoden, die einer Kooperation bedürfen

### Moderation - 1. Phase: Einstieg

Einstieg hat zum Ziel:

#### **Kommunikation:**

- Themen / Probleme
- Ziele
- Zeitrahmen
- Ablauf

#### **Klärung / Abstimmung:**

- Fragen aus der Gruppe
- Wünsche zu Themen und Ablauf

#### **Sicherung:**

- gemeinsames Verständnis der Themen
- und Ziele

## C. 3. Methoden, die einer Kooperation bedürfen

### Moderation - 2. Phase: Lösungen sammeln

Im Zentrum stehen Kreativitätstechniken (Beispiele):

#### Zuruf von Antworten

- Visualisierung mit Flipchart
- Vorteile: schnell, leicht durchführbar
- Nachteile: nur aktive Teilnehmer einbezogen, keine Umsortierung möglich

#### Kartenabfrage

- Visualisierung mit Pinnwand
- Vorteile: schnell, alle werden einbezogen, Umsortierung möglich
- Nachteile: Pinnwand notwendig, wenige Beiträge pro Person

## C. 3. Methoden, die einer Kooperation bedürfen

### Moderation - 3. Phase: Auswahl der Lösungen

Verschiedene Wege der Bewertung / Auswahl:

#### **Diskussion der Vorschläge**

- möglich nur, wenn Zeit im ausreichenden Umfang verfügbar
- sinnvoll, wenn Teilnehmer konstruktiv und aktiv sind

#### **gewöhnliche Abstimmung**

- denkbar, wenn Meinung offen kommunizierbar ist
- Teilnehmer sind bereit, sich an der Abstimmung zu beteiligen
- geringer Zeitaufwand

#### **Mehrpunkt- abfrage**

- „geheimere“ Form der Abstimmung
- kann direkt an Kartenabfrage anknüpfen
- Ergebnis visualisiert

## C. 3. Methoden, die einer Kooperation bedürfen

### **Moderation - 4. Phase: Bearbeitung**

Bearbeitung je nach Gesprächsstruktur:

Probleme ? Lösungen ?

### **Moderation - 5. Phase: Zusammenfassung**

Bearbeitung je nach Gesprächsstruktur:

Präsentation, nach Möglichkeit weitestgehende Visualisierung!

## C. 3. Methoden, die einer Kooperation bedürfen

### Moderation - 6. Phase: Aufgabenverteilung

Für eine erfolgreiche Umsetzung zwingend:

**Was?**

- präzise Bezeichnung der Aufgabe
- keine Tätigkeit sondern das zu erreichende **Ziel!**

**Wer?**

- nach Möglichkeit **eine** verantwortliche Person bestimmen!

**Bis wann?**

- Fristen präzise und unbedingt formuliert
- nach Möglichkeit nicht aufgeworfen sondern **vereinbart**

**eventuell:  
Sanktionen**

- im unzuverlässigen Umfeld ist vorbeugend eine Eskalationsmöglichkeit (Sanktionen) zu vereinbaren

## C. 3. Methoden, die einer Kooperation bedürfen

### Moderation - 7. Phase: Abschluss

Abschluss bedeutet in erster Linie **Feedback!**

#### Ein-Punkt- Abfrage

- es wird eine Frage gestellt, die mit einem Punkt auf der Zufriedenheitsskala beantwortet werden kann
- jeder Teilnehmer klebt einen Punkt auf der Skala

#### Feedback- runde

- jeder Teilnehmer äußert kurz mündlich Eindrücke aus dem moderierten Gespräch
- Beiträge sind absolut frei und werden nicht diskutiert

**Ziel:** Anhaltspunkte für Verbesserungen in Zukunft

# Evaluation

- Unterlagen im Internet besser strukturieren, damit diese einfacher ausgedruckt werden können
- Vorlesungsunterlagen zur Verfügung stellen

# Mediation



Quelle der Bilder: <http://www.schule-im-oertzetal.de/schulleben/mediation.html>

## C. 3. Methoden, die einer Kooperation bedürfen

### Übersicht

#### Moderation

- die Parteien einigen sich darauf, dass zu einem Gespräch ein neutraler Dritter hinzugezogen wird, der die Diskussion steuert;
- sowohl zur Konfliktvermeidung wie zur Konfliktlösung sinnvoll;

#### Mediation

- im Konflikt wird Hilfe eines neutralen Dritten in Anspruch genommen;
- der neutrale Dritte hilft den Parteien, zueinander zu finden;

**Gemeinsam:** alle Parteien / Teilnehmer müssen mit der Einbeziehung des neutralen Dritten einverstanden sein!

## C. 3. Methoden, die einer Kooperation bedürfen

### Mediation

Fragen, die vor der Mediation zu klären sind:

**was?**

- was ist eigentlich Mediation?
- wie wird sie definiert?

**warum?**

- was sind die Gründe, Mediation einzusetzen?

**wozu?**

- auf welchen Gebieten könnte der Jurist Mediation einsetzen?

## C. 3. Methoden, die einer Kooperation bedürfen

### Mediation - Definition

„Einschaltung eines - in der Regel neutralen - **Dritten** zur Vermittlung in Zwei- oder Mehrparteienkonflikten, ohne dass ihm [dem Dritten] eine Entscheidungsbefugnis zusteht.“

Quelle: *Breidenbach*, Mediation für Juristen, S. 1

*zugleich:*

"ein freiwilliges Verfahren zur außergerichtlichen Vermeidung oder Regulierung von Konflikten"

## C. 3. Methoden, die einer Kooperation bedürfen

### Mediation

Fragen, die vor dem Einsatz der Mediation zu klären sind:

**was?**

- was ist eigentlich Mediation?
- wie wird sie definiert?

**warum?**

- was sind die Gründe, Mediation einzusetzen?

**wozu?**

- auf welchen Gebieten könnte der Jurist Mediation einsetzen?

## C. 3. Methoden, die einer Kooperation bedürfen

### Mediation - die Gründe

Konflikt ist  
dynamisch

Warum würden Sie Mediation  
einsetzen?

Erweiterung der  
Möglichkeiten

## C. 3. Methoden, die einer Kooperation bedürfen

### Mediation - die wichtigsten Gründe

**Konflikt ist dynamisch**

These 1: Der echte Konflikt ist dynamisch, während der Rechtsstreit nur statisch.

**Konflikt = nicht nur Recht**

These 2: Das Gericht berücksichtigt nur die rechtlichen Aspekte, was zu wenig ist.

**Interessen sind entscheidend**

Thesen 3+4: Rechtsstreit = Denken in Positionen; Interessen sind aber wichtiger!

**Erweiterung der Möglichkeiten**

Thesen 7+9: Mediation kann Möglichkeiten des Gerichts und des Juristen ergänzen

Quelle der Thesen: *Breidenbach*, Mediation für Juristen, S. 3-9

## C. 3. Methoden, die einer Kooperation bedürfen

### Mediation

Fragen, die vor dem Einsatz der Mediation zu klären sind:

**was?**

- was ist eigentlich Mediation?
- wie wird sie definiert?

**warum?**

- was sind die Gründe, Mediation einzusetzen?

**wozu?**

- auf welchen Gebieten könnte der Jurist Mediation einsetzen?

## C. 3. Methoden, die einer Kooperation bedürfen

### Mediation - juristische Anwendungsgebiete

- Familienrecht, insb. Scheidungsrecht
- Umwelt- und Planungsrecht
- Strafrecht, insb. beim Täter-Opfer-Ausgleich
- Wettbewerbsstreitigkeiten
- Arbeitsrecht
- privatrechtliche Streitigkeiten zwischen Unternehmen

die Einsatzmöglichkeiten sind breit, insb. in der **Wirtschaft**  
werden sie in letzten Jahren zunehmend genutzt

## C. 3. Methoden, die einer Kooperation bedürfen

### Mediation

Themen, die im praktischen Einsatz zu beachten sind:

#### Grundsätze

- welchen Regeln muss Mediation folgen?

#### Rolle des Mediators

- welche Rolle spielt der Mediator?  
- wie muss er sich verhalten?

#### Ablauf

- wie wird Konflikt mit Mediation behandelt?  
- wie ist der Prozess strukturiert?

## C. 3. Methoden, die einer Kooperation bedürfen

### Mediation - Grundsätze, Regeln

- Freiwilligkeit
- Eigenverantwortung der Parteien
- Offenlegung
- Vertraulichkeit
- Neutralität des Mediators

Wobei die Neutralität des Mediators in die Frage übergeht,  
**welche Rolle spielt der Mediator?**

## C. 3. Methoden, die einer Kooperation bedürfen

### Mediation

Themen, die im praktischen Einsatz zu beachten sind:

#### Grundsätze

- welchen Regeln muss Mediation folgen?

#### Rolle des Mediators

- welche Rolle spielt der Mediator?  
- wie muss er sich verhalten?

#### Ablauf

- wie wird Konflikt mit Mediation behandelt?  
- wie ist der Prozess strukturiert?

## C. 3. Methoden, die einer Kooperation bedürfen

### Mediation - Rolle des Mediators

#### Problem des Juristen: Rudolph von Jhering

aus dem Vortrag „Kampf ums Recht“:

„ (...) Das Preisgeben eines verletzten  
Rechtes ist ein Akt der Feigheit, der der Person zur Unehre  
und dem Gemeinwesen zum größten Schaden gereicht; der  
Kampf für das Recht ist ein Akt der ethischen Selbst-  
erhaltung, eine Pflicht gegen sich selbst und die Gemein-  
schaft. (...)“

## C. 3. Methoden, die einer Kooperation bedürfen

### Mediation - Rolle des Mediators

#### Prozessleitung

- Hilfestellung durch Leitung des Prozesses
- Unterstützung, Ziel im Auge zu behalten

#### Neutralität

- von keiner Partei abhängig
- nicht einmal scheinbar parteiisch

#### Balance

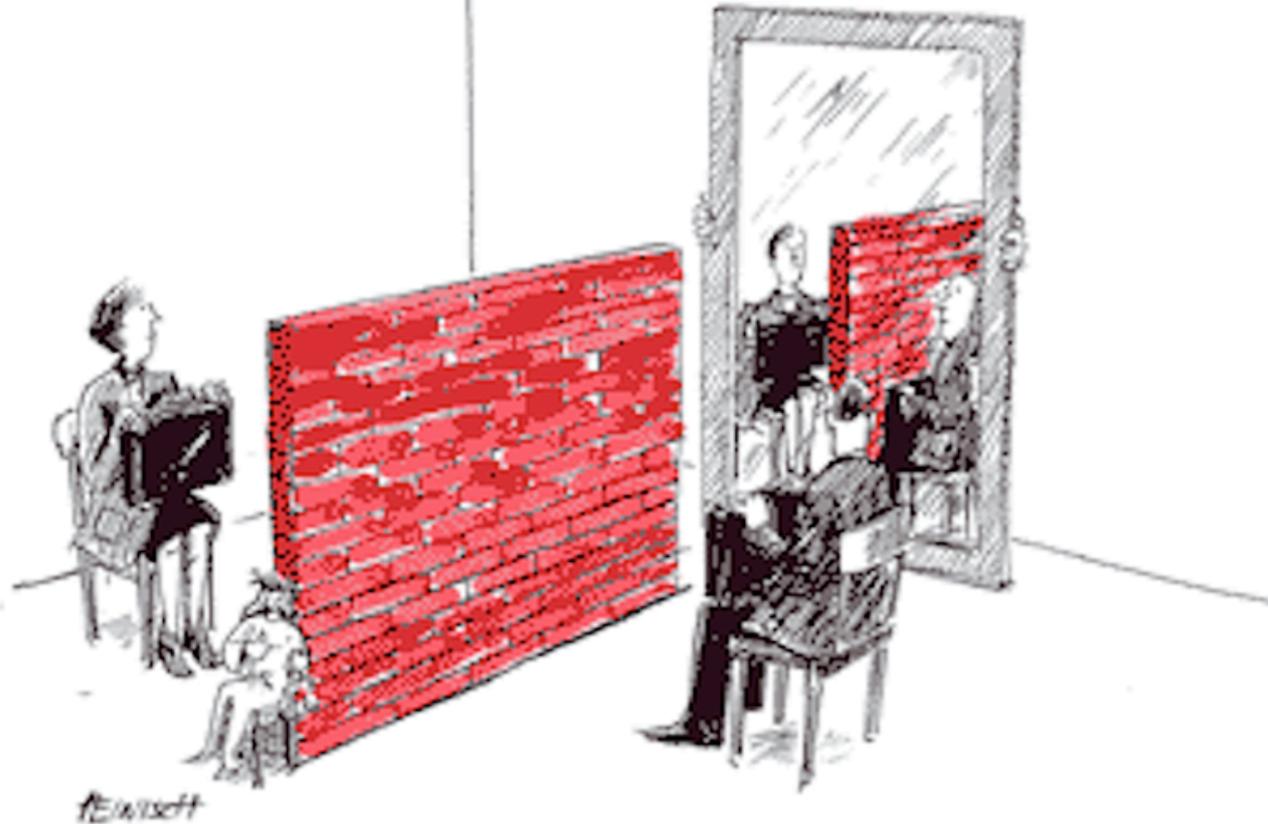
- gleichmäßige Hilfe für beide Parteien
- Distanz zu beiden Parteien

#### Verschwiegenheit

- Parteien können dem Mediator vertrauen

## C. 3. Methoden, die einer Kooperation bedürfen

### Mediation - Rolle des Mediators



Quelle: <http://www.in-mediation.eu/kennen-sie-sich-aus>

## C. 3. Methoden, die einer Kooperation bedürfen

### Mediation

Themen, die im praktischen Einsatz zu beachten sind:

#### Grundsätze

- welchen Regeln muss Mediation folgen?

#### Rolle des Mediators

- welche Rolle spielt der Mediator?  
- wie muss er sich verhalten?

#### Ablauf

- wie wird Konflikt mit Mediation behandelt?  
- wie ist der Prozess strukturiert?

## C. 3. Methoden, die einer Kooperation bedürfen

### Mediation - Ablauf

Kontaktaufnahme, Erklärung der Mediation, **Vorbereitung**

1. Einleiten, **Vereinbarung** zwischen Beteiligten schließen

2. **Themen** identifizieren (= Konfliktfelder)

3. **Interessen** und **Bedürfnisse** erarbeiten

4. Optionen sammeln und **Lösungen** erarbeiten

5. **Vereinbarung** abschließen

## C. 3. Methoden, die einer Kooperation bedürfen

### Mediation - Vorbereitung

#### Ziel

Klärung aller Umstände:  
- wie lautet der genaue Auftrag?  
- wer nimmt teil?  
- wo und wann findet erste Sitzung statt?  
Klärung von Vorfragen der Parteien

#### Mittel

- Einzelgespräch (mit Auftraggeber / Partei)
- Gespräch mit den Parteien (Erklärung Mediation)
- Recherche

## C. 3. Methoden, die einer Kooperation bedürfen

### Mediation - 1. Phase: Einleitung

#### Ziel

#### Klärung:

- was ist Mediation + ihre Grundregeln (kein Schiedsrichter!)
- welche Rolle hat der Mediator, Dritte

#### Ergebnis - Antwort auf die Frage:

- kann das Problem mit Mediation gelöst werden?
- möchten die Parteien Auftrag erteilen? - **Vertrag**

Vereinbarung der Regeln der Kommunikation

#### Mittel

- Sitzung (wichtig: Umfeld!)
- ausnahmsweise: Einzelgespräch

## C. 3. Methoden, die einer Kooperation bedürfen

### Mediation - 2. Phase: Identifizierung der Themen

#### Ziel

Benennung der Themen, die zu bearbeiten sind

- dadurch Festlegung des „Fahrplans“ der Mediation
- noch keine Problemlösung!
- gemeinsame Festlegung der Reihenfolge der Bearbeitung

Liste kann zum späteren Zeitpunkt ergänzt werden.

#### Mittel

- i. d. R. Sitzung; ausnahmsweise: Einzelgespräch
- Visualisierung (z. B. Flipchart, Tabelle)
- gleichmäßige Beteiligung der Parteien
- Unterstützung bei Formulierung
- Überwachung des Gesprächs

## C. 3. Methoden, die einer Kooperation bedürfen

### Mediation - 3. Phase: Ermittlung d. Interessen / Bedürfnisse

#### Ziel

#### Herausarbeitung:

- welche Interessen stehen hinter den Positionen?
- Klarheit der Parteien darüber, welche Interessen sie steuern
- dadurch Gelegenheit zur Wahrnehmung der anderen Seite

Bewusstere Wahrnehmung des Anderen und eigener Person

#### Mittel

- Sitzung (wichtig: Umfeld!) oder Pendelmediation
- Nachfrage
- Würdigung durch Mediator
- Visualisierung

## C. 3. Methoden, die einer Kooperation bedürfen

### Mediation - 4. Phase: Erarbeitung von Optionen / Lösungen

#### Ziel

Optionen sammeln

- kreative Phase

Vorschläge bewerten

- Sortierung und Auswertung der Ideen

Lösungen auswählen und bearbeiten

- die bestmögliche Lösung wird ermittelt und „feingetunt“

#### Mittel

- Brainstorming (keine gegenseitige Bewertung!)

- Motivation zur Erweiterung „des Kuchens“

- Ein-/Mehrpunktabfrage

- Bearbeitung in der Gruppe

## C. 3. Methoden, die einer Kooperation bedürfen

### Mediation - 5. Phase: Abschluss

#### Ziel

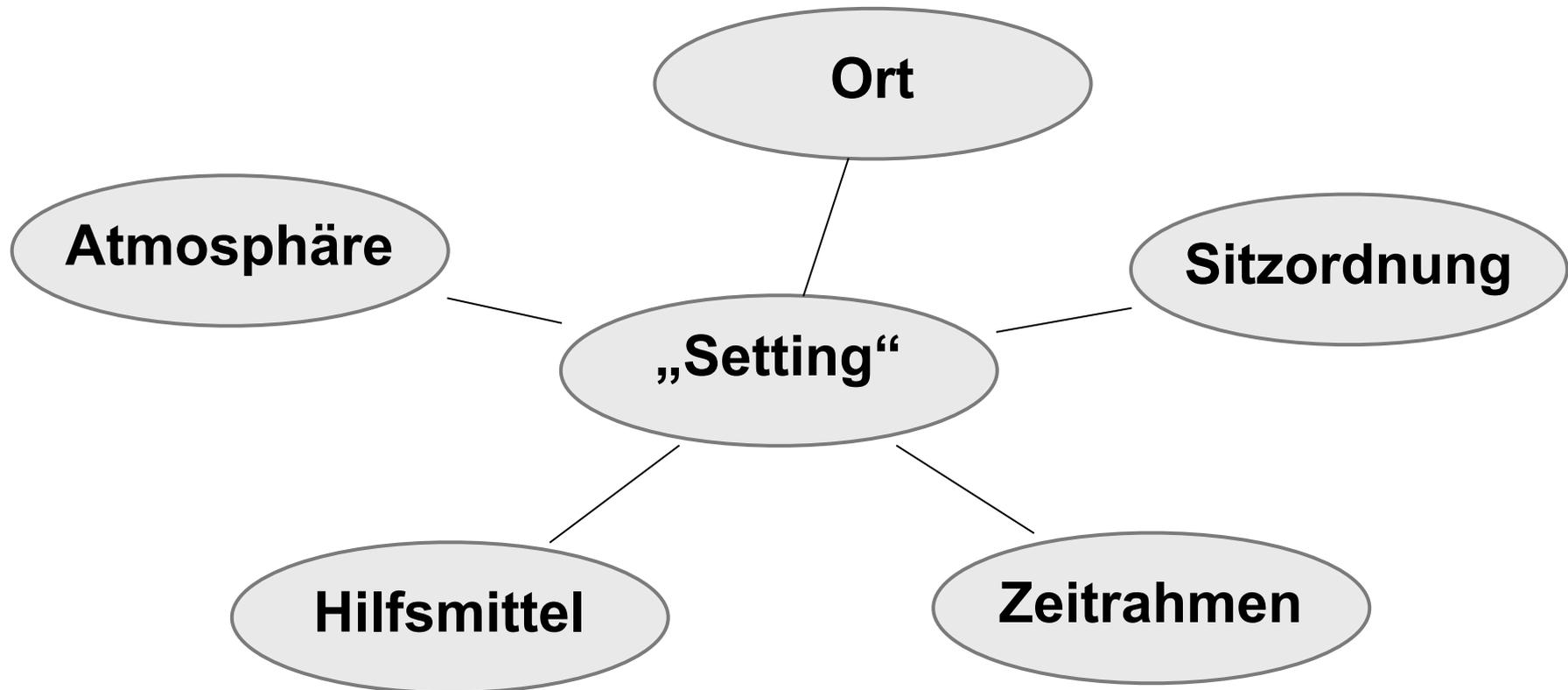
Memorandum  
Abstimmung von Details  
**Vereinbarung**  
Feedback

#### Mittel

- Formulierung der Ergebnisse durch Mediator
- Konsultation der Parteien mit Experten
- Aufforderung zur gegenseitigen Würdigung
- Ritual?

## C. 3. Methoden, die einer Kooperation bedürfen

### Mediation - äußerer Rahmen



## C. 3. Methoden, die einer Kooperation bedürfen

### Mediation - Kommunikation

#### allgemeine Techniken

- offene Fragen, aktives Zuhören
- verbalisieren, paraphrasieren, visualisieren
- Kern der Nachricht finden
- Ich-Botschaften setzen

#### spezielle Techniken

- Fokussieren
- Doppeln (für Medianden sprechen)
- Reframing (in positiven Kontext stellen)
- Normalisieren, Partialisieren
- auf Zukunft orientieren, „Wunderfrage“

## **C. 2. Einseitig einsetzbare Methoden**

# A. Einführung - 1. Begriff des Europarechts

## Europarecht im weiteren Sinn

### Europarecht im engeren Sinn

- bisher: EG, EAG, EU
- ab Lissabon: EU

- Europarat (EMRK)
- EFTA
- IZWTI
- CERN

**Primärrecht  
(Gründungsverträge)**

**Sekundärrecht**