

Rudi Ballreich und Friedrich Glasl stellen ihren Mediationsansatz vor, der schon viele Jahre praktisch erprobt ist. Dieses Modell ist eine Synthese verschiedener Ansätze des Konfliktmanagements und der Mediation.

Für das Diagnostizieren von Konflikten bietet das Buch

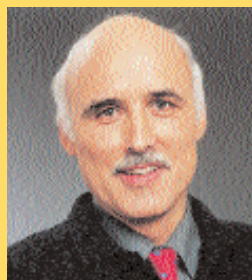
- Hilfen für die Einschätzung eines Konflikts aufgrund der Diagnosedimensionen und der Eskalationstheorie von Friedrich Glasl,
- Erkenntnisse über den Zusammenhang von Stressentstehung, Bedürfnissen, Emotionen und Konfliktverhalten, die Rudi Ballreich als Grundlage für den Ansatz einer bedürfnisorientierten Mediation ausgearbeitet hat – in Anlehnung an Marshall Rosenberg und andere.

Für Interventionen der Mediation bzw. der Konfliktbehandlung ergibt sich daraus

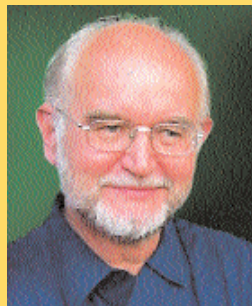
- ein situatives Vorgehen, das sich am Eskalationsgrad und am Konflikttypus orientiert,
- ein qualitatives und flexibles Phasenmodell, das als „U-Prozess“ an den tiefer liegenden Triebkräften und Ressourcen eines Konflikts ansetzt,
- das Erarbeiten nachhaltiger Lösungen, wenn mit den Konfliktparteien Wendelerlebnisse erreicht worden sind; das sind der Initial-Wendepunkt, der kognitive Wendepunkt, der emotionale Wendepunkt und der intentionale Wendepunkt.

Das Buch ist eine wesentliche Erweiterung und Ergänzung der bereits bekannten Mediationsansätze. Es bringt grundlegende theoretische Modelle und 90 Übungen, die in Gruppen durchgeführt werden können. Die DVD zeigt den Ablauf einer Wirtschaftsmediation und liefert Übungsstoff. Dem Buch liegt ein Informationsheft bei, das zusammen mit der DVD an Konfliktparteien ausgeliehen werden kann, damit diese sich ein anschauliches Bild einer möglichen Mediation machen können.

Die Autoren



Rudi Ballreich (geb. 1955). Nach einer Schauspielausbildung sowie einem theologischen und pädagogischen Studium 14 Jahre Tätigkeit als Lehrer und im Schulmanagement und als Leiter eines erlebnispädagogischen Zirkusunternehmens. Aus- und Weiterbildungen in Psychotherapie (Gestalt), Gruppendynamik, Organisationsentwicklung, Konfliktmanagement und Mediation. Seit 1994 freiberuflich tätig als Trainer und Berater. Mediator BM (D) und eingetragener Mediator BMJ (A). Er ist Gesellschafter der Trigon Entwicklungsberatung München und lebt in Stuttgart.



Univ.-Doz. Dr. Friedrich Glasl (geb. 1941). Nach der Schriftsetzerlehre Studium der Politikwissenschaft, Psychologie und Philosophie an der Universität Wien, berufstätig in Verlagen und der öffentlichen Verwaltung. 1967–1985 am NPI-Institut für Organisationsentwicklung in Zeist (NL). 1985 Mitbegründer der Trigon Entwicklungsberatung und Rückkehr nach Österreich. Er ist Dozent an der Universität Salzburg (Organisationsentwicklung, Konfliktmanagement) und lehrt an Universitäten in Deutschland, Finnland, Georgien, Russland, Schweiz. Mediator BM, Mediations-trainer BM (D), eingetragener Mediator BMJ (A). Lebt in Salzburg.

Concadora

Concadora

Buch-& Film-Reihe
Professionelles Konfliktmanagement

Rudi Ballreich / Friedrich Glasl Mediation in Bewegung

Rudi Ballreich
Friedrich Glasl

Mediation in Bewegung

Ein Lehr- und Übungsbuch
mit Filmbeispielen auf DVD

Rudi Ballreich
Friedrich Glasl

Mediation in Bewegung

Ein Lehr- und Übungsbuch
mit Filmbeispielen auf DVD

Copyrights

Die Rechte des Buches sowie der deutschen Version der DVD liegen bei: © Concadora Verlag GbR, Stuttgart.

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar.

Die DVD ist die deutsche Synchronisation des niederländischen Films „Mediation in beweging“.

Alle Rechte des ursprünglichen Films und der ursprünglichen niederländischen Begleitbroschüre wie auch der Dokumente und Materialien zum gefilmten Fall liegen bei: © Hat Trick, Ysselstein (NL); Merlijn group, Nuland (NL); Djegoewar BV of SVC School voor Coaching, Leiden (NL); Mediation en Training Network The Lime Tree, Bilthoven (NL), 2003.

Synchronisation: filmzeit medien GmbH, Bielefeld,
www.filmzeit.info

Satz und Typographie: Ernst Jagenbrein, Winterthur, Schweiz

Druck: Elbe-Werkstätten GmbH, Hamburg-Altona

1. Auflage, Concadora Verlag GbR, Stuttgart 2007
ISBN: 978-3-940112-00-2

Bestellungen des Buches über:
www.concadora.de
verlag@concadora.de

Weitere Informationen über die Autoren und ihre Arbeit:
www.konflikt.de
www.rudi.ballreich.trigon.de
www.friedrich.glasl.trigon.at

Verlag: Concadora Verlag, Stuttgart

Inhaltsverzeichnis

1. Wie Sie das Handbuch und die DVD benutzen können	9
1.1 Buch und DVD als Lernmedium	9
1.2 DVD und Begleitbroschüre als Information für Klienten	10
2. Einführung in Konfliktverständnis und Mediation	13
2.1 Was ist Mediation? Was ist ein Konflikt?	13
2.2 Wie unterscheidet sich Mediation von anderen Verfahren der Konfliktbehandlung?	14
2.3 Wofür kann Mediation angewendet werden?	16
3. Wie entstehen soziale Konflikte?	19
3.1 Was ist ein Konflikt – und was ist kein Konflikt?	19
3.2 Wie werden Menschen durch Konflikte beeinträchtigt?	21
3.2.1 Deformationen im Wahrnehmen (Perzeptionsverzerrungen)	23
3.2.2 Deformationen im Denken	24
3.2.3 Deformationen im Gefühl	26
3.2.4 Beeinträchtigungen des Willens	28
3.2.5 Veränderungen im äußeren Verhalten	29
3.2.6 Effekte des Konfliktverhaltens	30
3.3 Wie hängen Stress und Bedürfnisfrustrationen mit der Konfliktodynamik zusammen?	32
3.3.1 Erlebte Bedürfnisbedrohung löst Konflikte aus	32
3.3.2 Stressreaktion und Konfliktverhalten	36
3.3.3 Bedürfnisbedrohung und Frustrationstoleranz	43
3.3.4 Positionen, Interessen und Bedürfnisse	44
3.4 Wie eskalieren Konflikte?	45
3.5 Wie kann Mediation auf den Eskalationsgrad abgestimmt werden?	47
3.6 Was sind die positiven und negativen Seiten eines sozialen Konflikts?	49
4. Wie läuft eine Mediation konkret ab?	53
4.1 Wie ist das Rollenverständnis von MediatorInnen?	53
4.2 Was sind die Ziele einer Mediation?	55
4.3 Wie ist die Grundstruktur einer Mediation?	56
4.4 Welche Prozessschritte sind in einer Mediation wichtig?	60
4.4.1 Mediation als U-Prozess	60
4.4.2 Lösungen in der Mediation	79
4.5 Wie sehen andere Phasenmodelle der Mediation aus?	80
4.5.1 Übersicht über verschiedene Phasenmodelle	81
4.5.2 Visions-geleitetes, Problem-bezogenes oder Prozessfolgendes Vorgehen	82

4.5.3 Lineares oder organisches Vorgehen in den Mediationsphasen	87
5. Was sind die wichtigsten Basismethoden einer Mediation?	89
5.1 Zielgerichtetes Fragen in der Mediation	91
5.1.1 Inhaltliche Fragen zu den seelischen Funktionen	93
5.1.2 Metakognitive Fragen	96
5.1.3 Metakommunikative Fragen	101
5.1.4 Fragen nach Ressourcen, Lösungen und Problemen	102
5.1.5 Zirkuläre Fragen	104
5.1.6 Offene und geschlossene Fragen	107
5.1.7 Sokratisches Fragen	108
5.1.8 Parteibezogene oder parteiübergreifende Fragen	108
5.1.9 Denkmöglichkeiten erfragen	108
5.1.10 Paradoxe Fragen	109
5.1.11 Suggestive Fragen	109
5.1.12 Allgemeine Hinweise zum Fragenstellen	110
5.2 Das Denken klären und Gesprächsinhalte paraphrasieren	111
5.2.1 Das Denken der Streitparteien in Bewegung bringen	112
5.2.2 Die Bedeutung des Paraphrasierens in der Mediation	112
5.2.3 Übung: Paraphrasieren	113
5.2.4 Zusammenfassendes Wiedergeben des Gesagten	115
5.2.5 Wortwörtliches Wiedergeben des Gesagten	115
5.2.6 Drastifizierendes Paraphrasieren	115
5.2.7 Entgiftendes Paraphrasieren	116
5.2.8 Übung: Drastifizieren und entgiften	116
5.3 Zusammenfassen und Themen auf den Punkt bringen	116
5.3.1 Durch Zusammenfassen Klarheit in den Gesprächsverlauf bringen	117
5.3.2 Übung: Was ist der Kern einer Aussage?	117
5.3.3 Reframing: Beim Zusammenfassen die Dinge in ein anderes Licht rücken	118
5.4 Zum Perspektivenwechsel anregen	118
5.4.1 Übung: Eine Konfliktpartei erzählt ihre Perzeption eines Konflikts	118
5.4.2 Übung: Mit zirkulären Fragen die Perzeption einer Konfliktpartei erkunden	119
5.4.3 Übung: Identifizieren mit der Gegenpartei	120
5.4.4 Übung: Perspektivenwechsel durch Rollentausch	120
5.5 Gefühle klären und spiegeln	121
5.5.1 Gefühle klären	121
5.5.2 Übung: Führendes Wahrnehmen der eigenen Gefühle	122
5.5.3 Gefühle spiegeln	122
5.5.4 Übung: Gefühle spiegeln	123

5.6 Bedürfnisse klären und spiegeln	123
5.6.1 Bedürfnisse klären	124
5.6.2 Übung: Bedürfnisse spüren	124
5.6.3 Bedürfnisse spiegeln	125
5.6.4 Übung: Gefühle und Bedürfnisse spiegeln	125
5.7 Doppeln üben	126
5.7.1 Was ist Doppeln?	126
5.7.2 Doppeln in der Mediation	126
5.7.3 Übung: Doppeln	128
5.8 Die emotionale Resonanz einbeziehen	129
5.8.1 Die Ebenen der emotionalen Resonanz	130
5.8.2 Die emotionale Resonanz in der Mediation	132
5.8.3 Übung: Die emotionale Resonanz spüren	133
5.9 Zur kreativen Suche von Handlungsoptionen anleiten	133
5.9.1 Rahmenbedingungen und Methoden für den kreativen Prozess	134
5.9.2 Übung: Ein Gefühl für den kreativen Flow entwickeln	138
5.9.3 Übung: Der Phantasie freien Lauf lassen	139
5.9.4 Übung: Kreative Ideensuche, Verdichtung und Bewertung	139
5.10 Verhandlungs- und Entscheidungsprozesse moderieren	140
5.10.1 Verhandeln in der Mediation	140
5.10.2 Eine gemeinsame Entscheidung der Streitparteien herbeiführen	144
5.10.3 Übung: Gerechtigkeitskriterien klären	145
5.10.4 Übung: Verhandeln und Entscheiden	145
5.10.5 Übung: Vorausschauende Problemsammlung	146
6. Wie können MediatorInnen ihre Dialog- und Konfliktfähigkeit weiterentwickeln?	147
6.1 Das eigene Kommunikationsverhalten als Lernfeld für MediatorInnen	147
6.1.1 Dialogische Kommunikation und Mediation	148
6.1.2 Seelische Automatismen und die Kräfte des Dialogos	150
6.2 Ansätze zur Arbeit an sich selbst	150
6.2.1 Vom stressgetriebenen Konfliktverhalten zur Besonnenheit	152
6.2.2 Wahrnehmen und Artikulieren der eigenen Gefühle und Bedürfnisse	153
6.2.3 Destruktives Urteilen überwinden	154
6.2.4 Angst vor Identitätsverlust und die Offenheit für andere Perspektiven	156
6.2.5 Automatische Verhaltensmuster überwinden und situativ handeln	157

6.2.6 Projektion und die Auseinandersetzung mit den eigenen Schattenseiten	160
6.2.7 Das wahre und das falsche Selbst unterscheiden lernen	163
6.2.8 Wege zum Selbst	165
6.3 Der Ansatz der Gewaltfreien Kommunikation	176
6.3.1 Selbstmanagement: Die eigenen Anliegen gewaltfrei vertreten	177
6.3.2 Beziehungsmanagement: Andere Menschen wahrnehmen und verstehen	183
6.3.3 Selbstausdruck und Hinwendung zum anderen	186
6.3.4 Gewaltfreie Kommunikation und die Sprache des Herzens	189
6.4 Bewusstseitsübungen für MediatorInnen	190
6.4.1 Klärungsprozesse mit dem „Bewusstseitsrad“	191
6.4.2 Bewusstheitsschulung mit dem Awareness-Continuum	200
6.5 Auswirkungen des Übens	203
7. Mediation üben mit den Szenen des Films	205
7.1 Die Fallgeschichte: Vertragsstreitigkeiten zwischen KIC und bITs	205
7.1.1 Die Vorgeschichte	205
7.1.2 Der Konflikt	206
7.1.3 Der Beginn des Konflikts	207
7.1.4 Übung: Erarbeitung der Konfliktodynamik im Rollenspiel	207
7.1.5 Arbeitsblatt zur ersten Bestandsaufnahme: Deformationen der seelischen Funktionen der Konfliktparteien	213
7.2 Die Vorphase einer Mediation (Pre-Mediation)	217
7.2.1 Um was geht es in der Vorphase einer Mediation?	217
7.2.2 Übungen zur Vorphase einer Mediation	218
7.3 Die Eröffnungsphase (Einleitungsphase) einer Mediation	218
7.3.1 Um was geht es in der Eröffnungsphase einer Mediation?	219
7.3.2 Übungen zur Eröffnungsphase	221
7.4 Die Darlegungsphase einer Mediation: Sichtweisen darstellen lassen	224
7.4.1 Um was geht es in der Darlegungsphase einer Mediation?	224
7.4.2 Übungen zur Darlegungsphase	226
7.5 Die Vertiefungsphase (Erhellungsphase) einer Mediation: Interessen und Bedürfnisse klären	228
7.5.1 Um was geht es in der Vertiefungsphase einer Mediation?	228
7.5.2 Übungen zur Vertiefungsphase einer Mediation	230

7.6 Die Lösungsphase einer Mediation: Handlungsalternativen entwickeln	235
7.6.1 Um was geht es in der Lösungsphase einer Mediation?	236
7.6.2 Übungen zur Lösungsphase	238
7.7 Die Phase der Übereinkunft	240
7.7.1 Um was geht es in der Phase der Übereinkunft?	240
7.7.2 Übungen zur Übereinkunftsphase	241
7.8 Die Abschlussphase einer Mediation	243
7.8.1 Worum geht es in der Abschlussphase einer Mediation?	243
7.8.2 Übungen zur Abschlussphase	243
8. Was ist das Besondere unseres Ansatzes? Acht Thesen	245
8.1 Jeder Konflikt erfordert ein situationsgerechtes Vorgehen	247
8.2 Situationsgerechte Mediation kann nondirektive und direkte Interventionen erfordern	251
8.3 Die Entscheidung für Visions-geleitete, Problem-bezogene oder Prozess-folgende Mediation soll durch die Gegebenheiten der Situation bestimmt werden	254
8.4 Mediation muss mit Fragen der Vergangenheit, der Gegenwart und der Zukunft flexibel umgehen können	255
8.5 Es geht bei den Phasen der Mediation nicht um das Abarbeiten eines äußerlichen Modells, sondern um eine Folge qualitativer Wendeerlebnisse	256
8.6 Mediation bezweckt nicht nur Problemlösungen, sondern auch eine Steigerung der Problemlösefähigkeiten der Konfliktparteien	259
8.7 Mediation wird in der meso- und makrosozialen Arena übergehen in einen Prozess der Organisationsentwicklung oder des „Community Development“	260
8.8 Die Person der Mediatorin und des Mediators ist das wichtigste Instrument der Mediation	260
9. Die Dokumente zum Film	263
9.1 Der Brief des Rechtsanwalts von KIC an Frau Thaler	263
9.2 Der Brief des Rechtsanwalts von Frau Thaler an den Rechtsanwalt von KIC	264
9.3 Die Mediationsvereinbarung	265
9.4 Protokoll des 1. Mediationsgesprächs	267
9.5 Schlussvereinbarung	269
10. Literaturhinweise	271

1. Wie Sie das Handbuch und die DVD benützen können

Dieses Buch enthält zum einen *Theorien* zum Verständnis von Konflikt und Mediation, und zum andern bietet es zahlreiche *Übungen*, mit denen sich die LeserInnen Grundkenntnisse und Basisfähigkeiten der Mediation aneignen können. Und es bringt auf einer *DVD* einen *Film*. Dieser zeigt einen Konflikt zwischen der Lieferfirma von Computer-Software, Firma bITs, und ihrem Kunden, der Wohltätigkeitsorganisation „Kids in Care“ (KIC), die sich der Betreuung verwahrloster und verarmter Kinder annimmt. Zusätzlich befindet sich im hinteren Teil des Buchs eine Begleitbroschüre für MediationskundInnen, in der in geraffter Form wichtige Informationen über Mediation geboten werden.

Es gibt zwei Möglichkeiten, das Buch und die DVD zu benutzen:

- Das Buch und die DVD können intensiv zum Lernen und Trainieren der Mediation benutzt werden.
- Die DVD und die beiliegende Begleitbroschüre können für die Konfliktparteien als Information über einen typischen Mediationsverlauf dienen. Das gibt ihnen Orientierung und erleichtert die ersten Schritte der Mediation.

1.1 Buch und DVD als Lernmedium

Das Handbuch beschreibt in den Kapiteln 2 bis 4 zunächst wichtige Grundlagen zum Konfliktverständnis und zur Mediation. Im Zusammenhang mit den Basismethoden der Mediation sind in den Kapiteln 5 und 6 zahlreiche Übungen beschrieben. Im Kapitel 7 wird anhand der Szenen des Films ein weiteres Trainingsprogramm geboten. Es ist gedacht für Lerngruppen, die sich durch strukturierte Übungen und Rollenspiele die Grundlagen der Mediation erarbeiten wollen.

Die DVD besteht aus Modulen und eignet sich dadurch besonders gut für ein Training. Das kann im Rahmen von organisierten, von TrainerInnen geleiteten Ausbildungen oder zum selbst organisierten Lernen in Kleingruppen geschehen. Dazu gibt es viele Anleitungen.

Nacheinander zeigt der Film folgende Szenen:

- Szene 1: die Vorgeschichte des Konfliktes
- Szene 2: den unmittelbaren Anlass des Konfliktes
- Szene 3: den Hinweis auf Mediation
- Szenen 4 und 5: die ersten telefonischen Kontaktaufnahmen mit der Mediatorin

- Szene 6: die Einrichtung des Besprechungsraums der Mediatorin und den Empfang beider Parteien durch die Mediatorin
- Szene 7: die Eröffnungsphase mit Erklärungen über Mediation und erste Verhandlungen, die zum verbindlichen Mediationsvertrag führen
- Szene 8: die Darlegungsphase mit verschiedenen Interventionen der Mediatorin
- Szene 9: die Vertiefungsphase, in der Interessen und Bedürfnisse erörtert, unterschiedliche Interviewtechniken und das Reframing der Standpunkte angewendet werden.
- Szene 10: die Lösungsphase, in der verschiedene Handlungsoptionen entwickelt und ausgewählt werden
- Szene 11: die Phase der Übereinkunft und die Abschlussphase, in denen die Verhandlungsergebnisse präsentiert und in einer schriftlichen Vereinbarung festgehalten werden

Es ist zu beachten, dass die Mediatorin in diesem Film nicht alles perfekt macht. Wir haben den Film von holländischen Kollegen übernommen und synchronisiert. Die AutorInnen des Films hatten nicht die Absicht, eine perfekte Mediation zu zeigen. Sie waren der Ansicht, dass die Wahrnehmung und Reflexion für das Lernen genauso wichtig sind wie eine beispielhaft vorgeführte Mediation. Deshalb ist nicht alles, was gezeigt wird, als Vorbild zu verstehen, wie es unbedingt gemacht werden sollte! Der Mediationsansatz, der dem Film zugrunde liegt, orientiert sich an der Harvard-Methode. Die Übungen und Methoden in unserem Buch zeigen an vielen Stellen wesentliche Erweiterungen und Vertiefungen dieses Vorgehens, wie sie unseren Ansätzen entsprechen.

Obwohl die DVD auch in ihrer Gesamtlänge angeschaut werden kann, ist der Lerneffekt größer, wenn der Modulaufbau berücksichtigt wird. Sie können jede Szene einzeln aufrufen und den Film beliebig unterbrechen. Für jede Mediationsphase, die im Film gezeigt wird, gibt es im Buch verschiedene Übungen, die Varianten zu den Basismethoden bieten.

Am Ende dieses Handbuches werden sämtliche Dokumente, die für die Mediation zwischen bITs und KIC relevant sind, abgedruckt. Sie sind die Grundlage für die Rollenspiele und Übungen.

1.2 DVD und Begleitbroschüre als Information für Klienten

Als MediatorInnen können Sie an die Konfliktparteien, die sich über Mediation informieren wollen, die DVD ausleihen und die

Begleitbroschüre mitgeben. So können sich die potenziellen Klienten ein konkretes Bild davon machen, wie eine typische Mediation verlaufen kann. Die Broschüre beschreibt in einfacher Sprache, was Mediation ist, welche Beiträge die MediatorInnen leisten und welche Beiträge von den Konfliktparteien erwartet werden. Auch die ethischen Prinzipien und einige Verhaltensregeln werden dargestellt und erläutert sowie die Rechte und Pflichten von MediatorInnen. Auch die Rechte der Klienten sind erwähnt. Die Begleitbroschüre führt überdies die wichtigsten Punkte eines Mediationsvertrags an.

Nachdem die Konfliktparteien den Film gesehen und die Begleitbroschüre gelesen haben, werden sie konkretere Fragen an die MediatorInnen stellen können. So unterstützen der Film und die Broschüre die Vorphase einer Mediation ganz wesentlich.

Die Begleitbroschüre kann bei Bedarf unter www.concadora.de beim Verlag nachbestellt werden.

Wir werden als Autoren dieses Lernmaterial auch nach der Drucklegung weiterentwickeln. Dazu sind Rückmeldungen der Leserinnen und Leser sehr willkommen. Diese können direkt gegeben werden an

Rudi Ballreich: rudi.ballreich@trigon.de

Friedrich Glasl: friedrich.glasl@trigon.at

Wir danken für Ihre Anregungen!