



Freie Universität Berlin, Wissenschaftsbereich Psychologie,  
WS 2007/08

S 12 672

Moderation - Mediation - Coaching: Methoden des  
Konfliktmanagements im Vergleich

Dozent: Dr. Ulrike Schraps

Referentin: Anne Rissmann, Kerstin Görtzen

# **Das Phasenmodell**

**der**



**Mediation**

# Gliederung

- 0 Einführung und Beispiel: Mobbing am Arbeitsplatz
- 1 Phasenmodell der Mediation
  - 1.1 Phasen
  - 1.2 Grenzen der Mediation
- 2 Mediation vs. Moderation
- 3 Quellen

**Mediation ist ein außergerichtliches, nicht öffentliches Verfahren konstruktiver Konfliktregelung, bei dem die Parteien eines (Rechts-)Streits mit Unterstützung eines Dritten, des Mediators, einvernehmliche Regelungen suchen, die ihren Bedürfnissen und Interessen dienen.** (Haft, Verhandlung und Mediation, 2. Auflage 2000, S. 253 )

Geschichte:

- bereits im antiken Griechenland wurde Mediation verwendet
- im asiat. Kulturkreis weit verbreitet, einberufen des Gerichts wird als Schande angesehen
- seit 19 Jhr auch im westl. Kulturkreis etabliert

Einsatzgebiete:

Erbmediation; Scheidungsmediation, Schulmediation, Wirtschaftsmediation, Umweltmediation

## Beispiel: Mobbing



### Frau A

- Krankenschwester
- hat sich früher sehr wohl gefühlt
- wurde akzeptiert und geschätzt
- hatte gutes Verhältnis zu Kollegen und Vorgesetzten
- galt als zuverlässig und engagiert

steht seit Beförderung auf einer Stufe mit Stationschwester Frau Z

→ Beziehung zwischen Frau A und Frau Z verschlechtert

### Frau Z

- Informationen unterschlagen
  - hat Frau A durch 4-Augen-Gespräche in ungünstigen Momenten von der Arbeit abgehalten
- Frau A fiel dem Stationsarzt durch Unwissenheit mehrfach negativ auf

Der Konflikt ist soweit fortgeschritten, dass sich auf der Station verschiedene „Lager“ gebildet haben. Durch die verhärteten Fronten und die fehlende Neutralität der Beteiligten ist ein externer Berater notwendig geworden.



Phase I  
Vorbereitung

# Phase I

1. über das Konfliktfeld orientieren
2. Parteien für Mediationsarbeit zusammenstellen
3. Ziele klären
4. (bei justiziablen Fällen Rechtsbelehrung)
5. über die Regeln in der Mediation informieren
6. formale Rahmenbedingungen festlegen
7. Mediationsvertrag schliessen

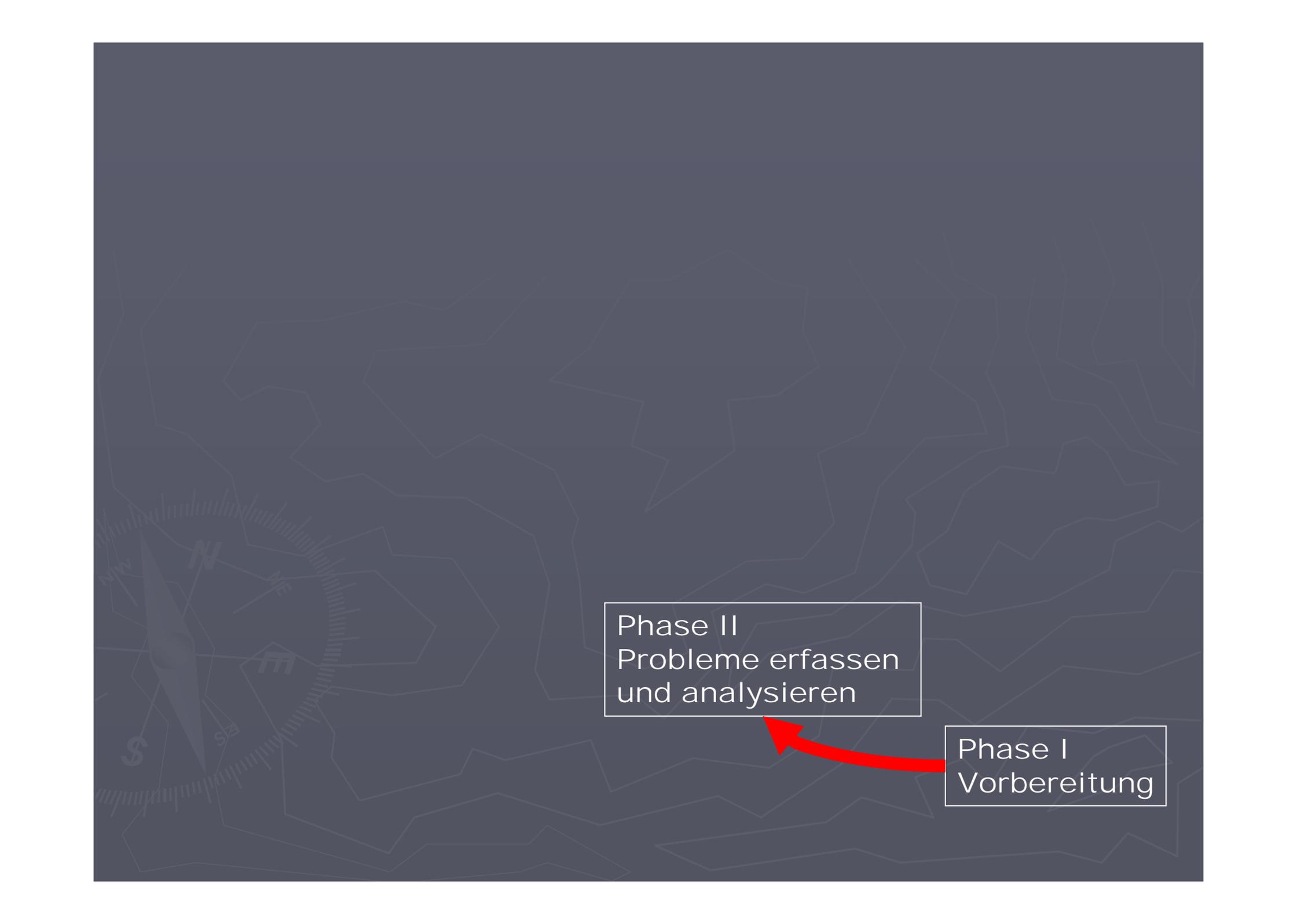


## mögliche FEHLERQUELLEN:

- zu konkrete Ziele
- Mediationsregeln nicht nennen und keine schriftliche Festlegung
- Manipulationsversuchen erliegen
- keine Zeitbegrenzung festlegen

Phase I

Vorbereitung



Phase II  
Probleme erfassen  
und analysieren

Phase I  
Vorbereitung



# Phase II



8. Probleme artikulieren
9. Probleme analysieren
10. durch den Konflikt erhoffte und erzielte Gewinne artikulieren

## mögliche FEHLERQUELLEN:

- nicht eindeutiges Darstellen der Probleme
- es sind nicht alle Bedingungen des Konfliktes dargelegt
- Barrieren sind weiterhin unklar
- Parteien akzeptieren nicht den eigene Anteil am Konflikt
- die Ziele (primär oder sekundär) sind weiterhin unklar

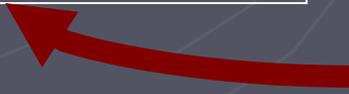
Phase I  
Vorbereitung

Phase II  
Problem erfassen  
und analysieren

Phase III  
Konfliktanalyse

Phase II  
Probleme erfassen  
und analysieren

Phase I  
Vorbereitung

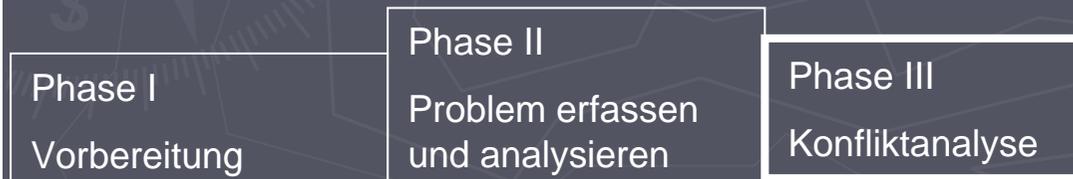


# Phase III

11. Tiefenstrukturen des Konflikts aufdecken
12. Weitergehende Bedingungsanalyse des Konflikts

mögliche FEHLERQUELLEN:

- zu schnelles/oberflächliches „Abhandeln“ der Tiefenstruktur
- Frage nicht geklärt „Was hat welche Partei zur Eskalation des Konfliktes beigetragen?“



Phase IV  
Konflikte und Probleme  
bearbeiten

Phase III  
Konfliktanalyse

Phase II  
Probleme erfassen  
und analysieren

Phase I  
Vorbereitung



## Phase IV



13. kreative Lösungsoptionen generieren
14. wichtige Anliegen bewusst machen
15. Anliegen nicht anwesender Dritter reflektieren
16. Lösungsoptionen bewerten

### mögliche FEHLERQUELLEN:

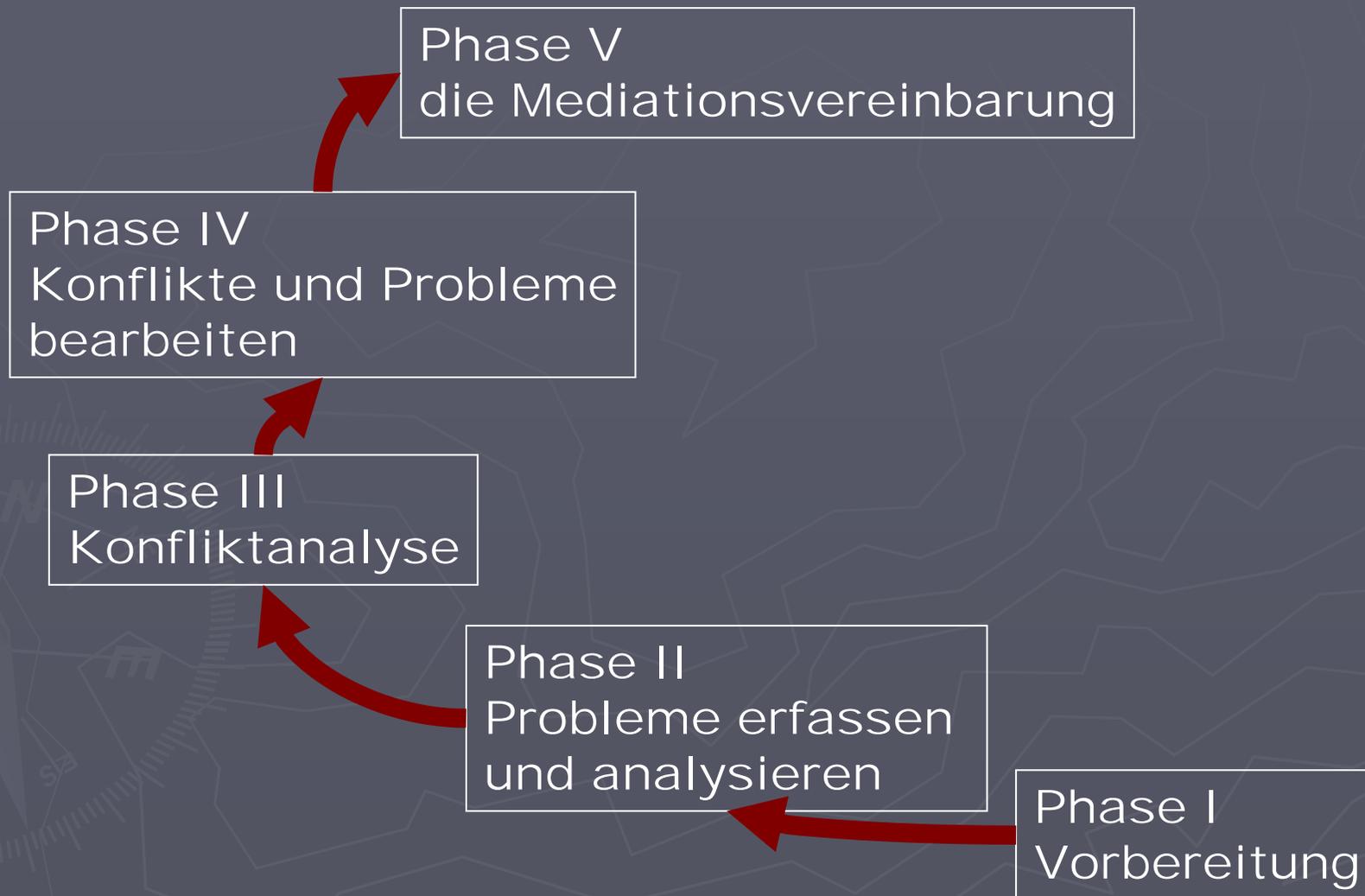
- zu wenig Lösungsmöglichkeiten
- zu viel unausgeschöpfte Bewertungspotentiale
- nicht Festhalten der Ergebnisse
- Anliegen nicht anwesender Dritter wurden ignoriert
- Prüfung nach Machbarkeitskriterien wurde versäumt

Vorbereitung

Problem erfassen  
und analysieren

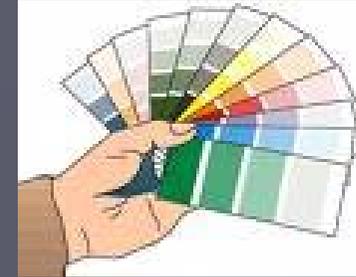
Konfliktanalyse

Konflikt & Problem  
bearbeiten



## Phase V

17. eine Lösung auswählen
18. Begleitung und Überprüfung der Lösungsumsetzung vereinbaren
19. Einigung vertraglich festlegen



### mögliche FEHLERQUELLEN:

- ausgewählte Lösung nicht nochmals hinterfragt und nicht bei allen Parteien Einverständnis eingeholt

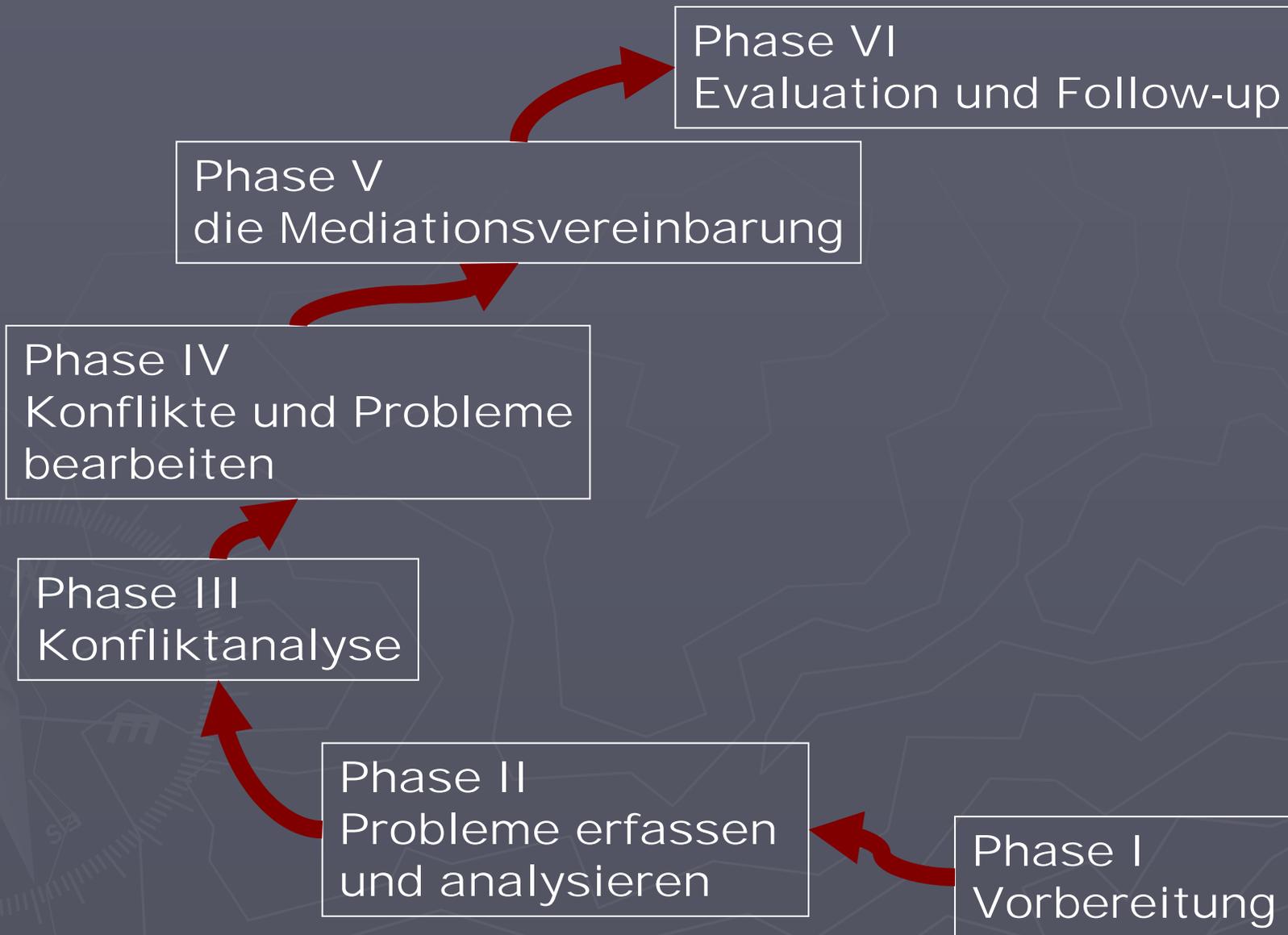
Vorbereitung

Problem erfassen  
und analysieren

Konfliktanalyse

Konflikt & Problem  
bearbeiten

Mediations-  
vereinbarung



# Phase VI

- 20. Lösungsumsetzung kurz- und langfristig kontrollieren
- 21. Summative Evaluation:  
War die Mediation erfolgreich?



mögliche FEHLERQUELLEN:

Befangenheit des Mediators bei der Evaluation

Vorbereitung	Problem erfassen und analysieren	Konfliktanalyse	Konflikt & Problem bearbeiten	Mediationsvereinbarung	Evaluation Follow up
--------------	----------------------------------	-----------------	-------------------------------	------------------------	-------------------------

## Grenzen der Mediation:

bei extrem ungleicher Machtverteilung  
extrem eskalierte Konflikte

## Nachteile:



zeitaufwendiger  
neutrale dritte Person  
Vertrauensaufbau

# Moderation vs. Mediation

## **Konflikt ist noch nicht eskaliert**

(„Selbstheilungseingriffe“ noch möglich)

- Strukturierung der Diskussion  
Keine inhaltlichen Beiträge
- Neutralität auch bei Zugehörigkeit zu einer Partei
- Kein Kommunikator und aktiver Konflikthelfer
- win-win-Orientierung der Parteien
- Einsatzbereiche:  
Bei Verhandlungen, bei informaler Kooperation, bei Dienstbesprechung wenn mehr als 2 Personen anwesend sind

## **Konflikt ist bereits eskaliert**

- Lösungsorientiert, Harmonie ist nicht im Vordergrund
- Mediator muss unbedingt unabhängig, sachkundig und neutral sein
- Mediator muss freiwillig durch alle Verhandlungsparteien beauftragt werden
- Mediator = Kommunikator/  
Verhandlungstrainer
- win-lose-Orientierung der Parteien
- Einsatzbereich:  
Konfrontation besteht aus Angst vor Gesichtsverlust, Drohstrategien, gezielte wechselseitige Schädigung

# Unterschiede im Ablauf

## Moderation

1. Vorgespräch: Den Auftrag mit dem Teamleiter (vorläufig) vereinbaren
2. Zwischenmenschlichen Kontakt stiften
3. Konfliktthemen sammeln und Vorgehen vereinbaren
4. Sichtweisen der Konfliktpartner klären
5. Positionen in Bewegung bringen und Regelungen aushandeln

## Mediation

1. **Vorbereitung**
2. Problem erfassen und analysieren
3. Konfliktanalyse – **Tiefenstruktur klären**
4. Konflikt & Problem bearbeiten
5. **Mediationsvereinbarung**
6. **Evaluation / Follow-up**

## Quellen

Montada, Leo; Kals, Elisabeth

*Mediation*

Psychologie Verlags Union,

Verlagsgruppe Beltz

Weinheim 2001

Redlich, Alexander

*Konflikt – Moderation*

*Band 2 Moderation in der Praxis*

Windmühle GmbH

Hamburg 2004

Kostka, Dieter

*Moderation und Mediation*

[www.laum.uni-hannover.de/ilr/lehre](http://www.laum.uni-hannover.de/ilr/lehre)

erstellt SS 98

Falk; Heintel & Krainz

*Handbuch Mediation und Konfliktmanagement*

Verlag für Sozialwissenschaften

Wiesbaden

2005

Vielen Dank für Eure  
Aufmerksamkeit

