

Win-Management © Schriftenreihe Mediation



# Mediation

Die Grundlagen der Mediation  
in Theorie und Praxis

Roland Hofmann  
Doris B. Rothfischer  
Arthur Trossen

Band 

**Win-Management©Schriftenreihe Mediation**

**Nr. 1**

**MEDIATION**

**Die Grundlagen der  
Mediation in  
Theorie und Praxis**

**Roland Hofmann**

**Doris B. Rothfischer**

**Arthur Trossen (Hrsg.)**

© Win-Management GmbH  
Geschäftsführung Monika Trossen  
Im Mühlberg 39  
57610 Altenkirchen  
Tel.: +49 (0)2681 986257  
Fax.: +49 (0)2681 986275  
[info@win-management.de](mailto:info@win-management.de)

Win-Management ist Verlag, Provider und Dienstleister rund um die Mediation und das Konfliktmanagement.

Dieses Buch ist zugleich als ein seminarbegleitendes Skript verfügbar. Es ist als Grundlagenliteratur zur Mediation in Lettland und Estland eingeführt und somit auch in diesen Sprachen erhältlich. Ihnen liegt die deutschsprachige, 2. Auflage vor.

Wir danken der Zentralstelle für Fernstudien an Fachhochschulen - ZFH-Koblenz, die es gestattet hat, auszugsweise Textbausteine aus den Studienbegleitbriefen SK 1 -Selbstwahrnehmung, - Täuschung und - vertrauen und SK 16 - Persönlichkeitsentwicklung – im Rahmen des Fernstudienganges "Sozialkompetenz" zu verwenden, sowie allen, die mit ihrer Unterstützung dazu beigetragen haben, dieses Buch zu vollenden und natürlich auch allen, die sich dafür interessieren, es zu lesen.

2. Auflage 1000  
ISBN 3-9809966-0-3

# Inhaltsverzeichnis

Einführung.....	II-7
<b>Teil II - Konflikttheorie und Konfliktmanagement.....</b>	<b>II-13</b>
1. Konfliktauslöser - Auslöser Konflikt.....	II-14
1.1. Zwischen Himmel und Hölle .....	II-15
1.2. Grundelemente .....	II-20
1.3. Dispositionsmöglichkeiten .....	II-27
1.4. Selbsterfahrung .....	II-28
2. Eskalation .....	II-28
3. Evolution .....	II-31
3.1. Flucht .....	II-32
3.2. Vernichtung.....	II-33
3.3. Unterwerfung .....	II-34
3.4. Delegation .....	II-36
3.5. Kompromiss und Konsens .....	II-39
<b>Teil III - Angewandte Formen der psychologischen Auseinandersetzung .....</b>	<b>III-43</b>
1. Klientenzentrierte Gesprächsführung.....	III-44
1.1. Gespräch ist Schwerpunkt.....	III-45
1.2. Soziale Kompetenz .....	III-49
1.3. Menschenbild.....	III-57
2. Andere Verfahren der Auseinandersetzung .....	III-65
<b>Teil IV - Grundlagen zwischenmenschlicher Kommunikation .....</b>	<b>IV-67</b>
1. Das juristische Verständnis von Kommunikation.....	IV-68
2. Das kommunikationspsychologische Konzept.....	IV-70
3. Die 5 pragmatischen Axiome.....	IV-73
3.1. Axiom 1 .....	IV-73
3.2. Axiom 2 .....	IV-74
3.3. Axiom 3 .....	IV-74
3.4. Axiom 4 .....	IV-74
3.5. Axiom 5 .....	IV-75
3.6. Die Erweiterung des Modells durch Schulz v. Thun.....	IV-76
3.7. Das Kommunikationsverhalten .....	IV-79
<b>Teil V - Vom Gespräch zur Verhandlung.....</b>	<b>V-83</b>
1. Die Verständigung .....	V-84
1.1. Wahrnehmung.....	V-85

1.2.	Wirklichkeit .....	V-88
1.3.	Perspektive.....	V-91
2.	Position.....	V-92
3.	Interessen.....	V-95
4.	Kooperation ist angesagt .....	V-99
5.	Die Verhandlung .....	V-109
6.	Win-Lose, der Standard.....	V-110
7.	Win-Win, die Lösung .....	V-112
8.	Hart aber fair .....	V-116
8.1.	Hilfe oder Unterstützung.....	V-116

## **Teil VI - Die Kunst der Vermittlung im Konflikt..... VI-119**

1.	Was ist Mediation?.....	VI-120
2.	Die Prinzipien der Mediation .....	VI-121
2.1.	Anforderungen an die Parteien .....	VI-122
2.2.	Anforderungen an das Verfahren.....	VI-122
2.3.	Anforderungen an den Mediator .....	VI-122
3.	Die Magie der Mediation.....	VI-123
3.1.	Verstehen wollen und können.....	VI-124
3.2.	Das Verstandene vermitteln.....	VI-126
3.3.	Das Vermittelte verhandelbar machen .....	VI-128
4.	Strukturen / Phasen.....	VI-130
4.1.	Phase 1: Abschluss des Mediationsvertrages .....	VI-131
4.2.	Phase 2: Bestandsaufnahme .....	VI-132
4.3.	Phase 3: Interessensfindung .....	VI-133
4.4.	Phase 4: Konfliktlösung .....	VI-134
4.5.	Phase 5: Ergebnis.....	VI-135
4.6.	Die Phasenabfolge .....	VI-135
5.	Ergebnis und Ziel der Mediation .....	VI-136

## **Teil VII - Gesprächs-, Konflikt- und Verhandlungstechniken der Mediation..... VII-143**

1.	Über die Bedeutung der Techniken .....	VII-144
2.	Verfügbare Techniken .....	VII-145
2.1.	Gesprächstechniken .....	VII-146
2.2.	Verhandlungstechniken.....	VII-164
2.3.	Kreativ- und Assoziationstechniken .....	VII-171
2.4.	Konflikttechniken .....	VII-177
2.5.	Tabu-Techniken.....	VII-180

## **Teil VIII - Störungen ..... VIII-183**

1.	Gesprächsstörer .....	VIII-184
1.1.	Hindernisse für eine erfolgreiche Kommunikation .....	VIII-184
2.	Der Umgang mit schwierigen Situationen.....	VIII-194

<b>Teil IX - Absicherung</b> .....	<b>201</b>
1. Qualitätsmanagement.....	202
2. Selbsterfahrung.....	202
3. Dokumentation.....	203
4. Supervision.....	204
<b>Teil X - Anhang</b> .....	<b>207</b>
1. Literaturverzeichnis.....	208
2. Stichworte.....	212
3. Autoren.....	215
3.1. Prof. Dr. Roland Hofmann.....	215
3.2. Doris B. Rothfischer.....	215
3.3. Arthur Trossen.....	216



## Einführung



### **Was Sie von einer verständlichen Darlegung der Grundlagen der Mediation in Theorie und Praxis erwarten können?**

Unser Thema behandelt Konflikte und wie Mediatoren professionell damit umgehen. Beginnen wir also gleich mit der Darstellung eines Problems, das wir Autoren selbst schon bei der Abfassung des Manuskriptes zu lösen hatten. Wie können wir die männliche und weibliche Zielgruppe paritätisch ansprechen, ohne dabei allzu viele grammatikalische Verrenkungen mit männlichen und weiblichen Formen zu konstruieren? Schreiben wir, wenn wir den Mediator in einem geschlechtsneutralen Sinne meinen: „die Mediatorin und der Mediator“ oder „der Mediator / die Mediatorin“ oder „der/die Mediator/in“. Wir, die Autoren, haben uns entschieden, die konservative Schreibweise beizubehalten, weil sie den Lesefluss am besten fördert. „Der Mediator“ meint deshalb die Berufsgruppe der Mediatorinnen und Mediatoren so wie „der Richter“ etwa für die Berufsgruppe der Richterinnen und Richter steht. Den Konflikt, dass manche Leser die weibliche Form als zu kurz gekommen ansehen werden, kompensieren wir, indem wir ganz deutlich hervorheben, dass dies dann von unserer Seite aus keineswegs als despektierlich oder herabwürdigend gemeint ist, sondern ausschließlich gedacht, um es dem Leser oder der Leserin so leicht wie möglich zu machen.

Haben wir jetzt einen Konflikt gelöst? War das überhaupt ein Konflikt? Hätte man es besser machen können? Schon sind wir mitten im Thema.



Konflikte finden ebenso wie deren Behandlung nicht isoliert vom Alltagsleben statt. Wir, die Autoren dieses Skriptes tragen dieser ebenso schlichten wie grundlegenden Erkenntnis Rechnung, indem wir Ihnen eine multidisziplinäre Sichtweise des Konfliktgeschehens darstellen. Unsere Erfahrungen sind sowohl interdisziplinär (also wissenschaftsübergreifend) als auch interprofessionell (also berufsübergreifend).

Sicherlich haben Sie ganz bestimmte Erwartungen, die Sie an das Studium unserer Ausführungen stellen. Seien Sie sich aber bitte im Klaren darüber, dass die beste Methode, die Mediation zu erlernen, deren Anwendung ist. Dazu benötigen Sie Vorlagen und Anschauungsmaterial, das Sie sich ergänzend zu den hier dargelegten Grundlagen der Mediation heranziehen sollten. Die Beschreibung der Mediation im konkreten Fall ist beispielsweise das Thema eines weiteren Bandes dieser Reihe<sup>1</sup>. Wieder andere Bände befassen sich mit speziellen Fragen, etwa zur Haltung und zum Denken in der Mediation<sup>2</sup>. Einen anschaulichen Zugang vermittelt der Film „**Magic of Mediation**“<sup>3</sup>. Die ungekürzte Mediation im Ablauf sehen Sie in dem Film „**Der Handy Fall**“<sup>4</sup>. Die nachfolgenden Ausführungen sollen sich auf die Darlegung dessen konzentrieren, was Mediation ist und warum sie so funktioniert wie sie funktioniert. Wir wollen dazu beitragen, dass Sie ein tieferes Verständnis von der Mediation bekommen. Wenn Sie während des Studiums dieser Lektüre Lust auf mehr bekommen, laden wir Sie zu einem interaktiven Informationsaustausch auf [www.in-mediation.eu](http://www.in-mediation.eu) ein<sup>5</sup>. Dort finden Sie auch Hinweise auf ergänzendes Material und weiterführende Studienmöglichkeiten.

## 1) Der Truhe-Fall

Unseren roten Faden bildet ein Fall, der ganz sicher schon zur traditionellen Mediatorenausbildung zählt, ganz so wie das Beispiel

---

<sup>1</sup> Win-Management Schriftenreihe Mediation „Der Handy Fall“

<sup>2</sup> Win-Management Schriftenreihe Mediation „Alles eine Frage der Vereinbarung?“

<sup>3</sup> Vertrieb in Deutschland: Win-Management GmbH, Altenkirchen

<sup>4</sup> Vertrieb in Deutschland: Win-Management GmbH, Altenkirchen

<sup>5</sup> Anmerkung: Gegebenenfalls müssen Sie eine Zugangsberechtigung für das Intranet dieses Portals erwerben.

mit den Orangen<sup>6</sup>. Vor dem Familiengericht könnte dieser Fall eine ganz normale Hausratsteilung darstellen. Juristisch gesehen sicherlich eine Bagatelle. Es geht um eine wertvolle Truhe, über deren Verwendung die getrennt lebenden Ehegatten Arnulf und Gerda Huber keine Einigkeit erzielen können. In der juristischen Manier, Fälle zu benennen, soll Sie der nun zu schildernde Fall als der „Truhe-Fall“ durch das Skript begleiten.

Es geht um eine wertvolle Holztruhe, die zum Gegenstand einer Hausratsteilung werden soll. Es handelt sich um eine venezianische Truhe, die sich schon seit dem 17. Jahrhundert im Familienbesitz der Familie des Ehemannes, Arnulf Huber, befindet. Sie war ziemlich heruntergekommen und hatte Restaurationsarbeiten erfordert, die den hohen Wert der Truhe längst aufgezehrt hätten, wäre da nicht die Ehefrau, Gerda Huber, geb. Kranz, gewesen, die diese Arbeiten mit akribischer Liebe über einen sehr langen Zeitraum durchgeführt hatte. Im Verlauf der Ehe stand die Truhe immer im Wohnzimmer. Sie wurde zum Symbol der „Beziehung Huber“ und von allen bewundert. Nun geht es um die Frage, wer diese Truhe bekommen soll.

#### Beispiel 1: Truhe-Fall

Die juristische Lösung ist ziemlich einfach. Sie orientiert sich an der Eigentumslage. Da die Truhe im Eigentum des Herrn Huber steht, wird sie ihm zugesprochen, was auch dem Umstand Rechnung trägt, dass die Truhe im Besitz seiner Herkunftsfamilie verbleibt.

Bei einer derartigen Entscheidung liegt es allerdings auf der Hand, dass das juristische Ergebnis ganz sicher zwar den Prozess beendet, nicht aber unbedingt den Streit, der zwischen den Eheleuten schwelt. Juristen lernen, dass der Rechtsfriede nicht wirklich Frieden bedeutet. Er kennzeichnet lediglich die Erschöpfung des Rechtsweges und das daraus folgende Ende des juristischen Streites – wenigstens in der anhängigen Sache. Zum „Glück“ gibt es in den Ehesachen genug andere Sachfragen anlässlich der Trennung

---

<sup>6</sup> Siehe Beispiel 44: Orange, S. V-113

und Scheidung zu klären, so dass sich der weiterhin schwelende, ungeklärte Streit genug andere Themen als Betätigungsfelder suchen kann.

### **Rechtsfriede**

Der Begriff impliziert den gesellschaftlichen Frieden. Der Streit um Ansprüche stört den Rechtsfrieden. Gesellschaftlich gesehen ist der Rechtsstreit ein Übel, der Rechtsfriede das Ziel. Das Ziel ist es also, keinen Rechtsstreit (mehr) zu haben. Das Ziel ist erreicht, wenn der Instanzenzug erschöpft ist, es also keine Handhabe mehr für einen Rechtsstreit in derselben Sache gibt. Versöhnung geht über die Ausschöpfung des Instanzenweges hinaus. Sie ist also mehr wert als bloßer Rechtsfriede.

Sehen wir den Rechtsfrieden substantiell als ein tatsächlich Frieden stiftendes Ereignis an, dann ändert sich der Maßstab sofort. Jetzt spielt Gerechtigkeit eine Rolle, als deren Folge sich der Friede herstellt. Gerechtigkeit ist etwas, was jeder akzeptieren kann, wenn denn nur klar wäre, was das eigentlich ist.

Unsere Wahrnehmungskonstrukte<sup>7</sup> erlauben verschiedene Vorstellungen davon, was gerecht ist und was nicht. Somit nähern wir uns einer individuellen Sicht und der Frage, wie denn ein Ergebnis aussehen könnte, das jedem Einzelnen individuellen Frieden stiftet, mit dem er leben kann, in dem er sich wohl fühlen kann und das ihn zufrieden stellt.

### **2) Wie entsteht Zufriedenheit?**

Auch wenn Sie nur eine Partei im Auge haben – dies ist oft die Perspektive des Beraters - ist es schon recht kompliziert zu erkennen, wann die Partei zufrieden ist. Genauer gesagt geht es um die Frage, wann die Partei nach Abschluss der Dienstleistung zufrieden sein wird, also darum, wie Zufriedenheit herzustellen ist. Meistens kennen die Parteien ihre Bedürfnisse selbst gar nicht. Oft sind ihre

---

<sup>7</sup> Teil V - 1.1, Wahrnehmung; Seite V-85

Wünsche weit von dem entfernt, was sie wirklich wollen. Ein Sinnspruch besagt ganz zu recht:

**x** Die Menschen bekommen nicht das, was sie wollen, sondern das, was sie brauchen.

Wie weit der Wunsch (also das, was die Menschen wollen) und das Bedürfnis (also das, was die Menschen brauchen) auseinander liegen können, schildert der folgende Fall aus der Praxis.

In dem Unterhaltsrechtsstreit zwischen zwei Ehegatten stimmte der Ehemann den Forderungen seiner Frau auf Zahlung einer monatlichen Unterhaltsrente zu. Sobald dies geschah, korrigierte die Frau ihre Forderung nach oben. Auch jetzt stimmte der Ehemann zu. Dies wiederholte sich einige Male. Beide Parteien waren anwaltlich vertreten. Der Anwalt des Ehemannes wies schon recht früh und sehr deutlich darauf hin, dass die Zustimmung des Gatten eine überobligatorische Zahlung darstellte. Dennoch setzte sich das Spiel fort. Als der Ehemann auch die nächste Steigerung akzeptierte, deutete auch der neutrale Richter darauf hin, dass dies auch bei objektiver Betrachtung mehr sei als die Ehefrau zu fordern habe. Das Spiel wiederholte sich noch einmal. Jetzt reichte es dem Mann. Er lehnte die Forderung der Frau ab. Die Frau reagierte mit den Worten: 'Siehst Du, Du hast mich auch früher immer im Stich gelassen'

Beispiel 2: Frau drängt in die Opferrolle

Eine Konfliktlösung, die eine echte und nachhaltige Zufriedenheit herstellen soll, muss dies alles berücksichtigen. Das ist schon schwierig genug, wenn es nur um *eine* Seite des Konfliktes geht. Schon der Berater hat hohe Anforderungen zu erfüllen, wenn er sie einem Ausgleich zuführen möchte. Bedürfnisse hin oder her! Der Mediator muss die *wahren* (die wirklich wirklichen) Bedürfnisse beider Parteien erkennen, um sie einem Ausgleich zuzuführen. „Ganz unmöglich!“ werden Sie sagen. „Die Truhe kann doch nur einer von den Hubers haben!“ Also geht es doch gar nicht anders, als dass der Gewinn der einen Seite mit Kosten des Verlustes der

anderen Seite zu verrechnen ist. Ob sich daran etwas ändert, nur weil plötzlich auf Emotionen und Bedürfnisse abgestellt wird, erscheint fraglich. Immerhin hängen *beide* Eheleute auch emotionell an der Truhe, so dass auch jetzt der Zuspruch der einen Seite mit dem Verlust auf der anderen Seite einhergeht.

Man kann es drehen und wenden wie man will. Da die Truhe nur einmal vorhanden und auf zwei Parteien aufzuteilen ist, muss es rein logisch doch *immer* zu einem Ergebnis kommen, bei dem es Verlierer gibt, und zwar:

- der Ehemann, Herr Huber , bekommt die Truhe, die Ehefrau, Frau Huber, aber nicht,
- die Ehefrau, Frau Huber, bekommt die Truhe, der Ehemann, Herr Huber aber nicht,
- beide, Herr und Frau Huber bekommen nur  $\frac{1}{2}$  der Truhe.

Wie kann eine *beide* Seiten zufrieden stellende Lösung gefunden werden, wenn die Truhe nur *einmal* zugeteilt werden kann? Ganz offensichtlich gelingt dies nicht mit einer mathematischen Formel, wohl aber mit einer menschlichen. Vereinfacht ausgedrückt: Meistens geht es gar nicht um die Truhe. Das ist nur der Anlass für den Konflikt, der Stein des Anstoßes. In Wirklichkeit geht es um etwas ganz anderes<sup>8</sup> ...

---

<sup>8</sup> Vielleicht erinnern Sie sich auch an Bertold Brechts „Kaukasischen Kreidekreis?“

# **Teil II - Konflikttheorie und Konfliktmanagement**

**Roland Hofmann**

## 1. **Konfliktauslöser - Auslöser Konflikt**



**Konflikte erklären Ursachen und Wirkungen unseres irrationalen Verhaltens in der Krise. Das Ziel der Auseinandersetzung mit Konflikten besteht darin, dass nicht der Konflikt seinen Ausgang bestimmt, sondern die Personen, die ihn austragen!**

Ausgangspunkt dieses Kapitels ist das Ergebnis verschiedener Untersuchungen, wonach durch zwischenmenschliche Konflikte oft bis zu einem Drittel der Arbeitszeit und mehr verloren geht. Konfliktmanagement ist daher zu einem wichtigen Erfolgsfaktor im Rahmen des allgemeinen Wettbewerbs geworden. Eine Konfliktbewältigung zielt darauf ab, die Probleme und Reibereien, die im zwischenmenschlichen Bereich naturgemäß gesetzt sind, zur Zufriedenheit (fast) aller zu beseitigen. Dies ist z.B. für die Unternehmenskultur eine unerlässliche Notwendigkeit, denn Arbeitszufriedenheit und Leistungsmotivation sind unabdingbar miteinander verknüpft.



**Das Ziel der Auseinandersetzung mit Konflikten besteht darin, dass nicht der Konflikt seinen Ausgang bestimmt, sondern die Personen, die ihn austragen.**

Aus psychologischer Sicht kommt es aber entscheidend darauf an, wie der Einzelne letztlich mit seinem Konflikt umgeht und wie er damit fertig wird.

## 1.1. Zwischen Himmel und Hölle



**Konflikte sind nicht nur destruktiv, sie bieten auch die Chance zur Veränderung.**

„Konflikte sind destruktiv, Streit ist unproduktiv. Streit trennt, Konflikte und Streit sind in höchstem Maß schädlich: sie schaffen unnötig Feinde“. So hört man es landauf, landab. Trotzdem ist Streitbeilegung und Konfliktregelung in unserer Gesellschaft **Alltagsarbeit**. Ob wir es wollen oder nicht: immer wieder sehen wir uns gezwungen, uns dem Streit mit unseren Nächsten zu stellen oder auch dem Konflikt, den wir mit anderen oder andere mit uns haben. Dies gilt in besonderer Weise für Lebenskrisen wie etwa eine Scheidung<sup>9</sup>.

Konflikte **produktiv** zu bewältigen, fällt vielen Menschen schwer. Das liegt zum einen an der Einstellung, mit der sie an die Konfliktbewältigung herangehen. Die Schwierigkeiten liegen nicht nur in der eigenen Haltung, sondern auch im Prozess der Auseinandersetzung selbst begründet. Zu leicht geraten wir in festgefahrene Schienen der Auseinandersetzung, in denen alles nur noch schlimmer wird, in denen der Streit angeheizt wird und die zu keiner Lösung führen, sondern zu einer Funkstille oder - bestenfalls zu einem Burgfrieden. Meistens hält der wie der Rechtsfriede nur bis zum nächsten Mal<sup>10</sup>.

**✘** Es geht um die angemessene Gestaltung von Konfliktverhalten!

Das Ziel einer Auseinandersetzung ist unter anderem die Gestaltung von Konfliktgesprächen, in denen die Beteiligten erhebliche

---

<sup>9</sup> Vgl. dazu auch den Spiegel – Leitartikel vom 29.11.04 (Nr. 49/2004): Der geplünderte Mann - Scheidung tut weh, der allerdings auf einseitig maskuliner Seite Stellung bezieht:

<sup>10</sup> Siehe dazu Teil II - 2, Eskalation, Seite II-28



Unterschiede in Bezug auf einen gemeinsam interessierenden Sachverhalt haben und dies in (mehr oder weniger ausdrücklicher Form) zum Thema des Gesprächs machen. Das Gespräch ist Bestandteil eines Konfliktverhaltens. Die Beteiligten stehen in Konfrontation zueinander, die im Konfliktverlauf abnehmen (Deeskalation) oder zunehmen kann (Eskalation). Gegenstand ist der Konflikt. Für ihn ist charakteristisch, dass die Kontrahenten unterschiedliche Auffassungen darüber haben, woraus er besteht. Konfliktgespräche werden von den Kontrahenten in der Regel mit zwei Zielsetzungen geführt: sich in der strittigen Angelegenheit gegenüber dem Gegner durchzusetzen und/oder mit diesem eine Übereinkunft über die strittigen Angelegenheit zu erreichen. Diesen unterschiedlichen Zielen stehen unterschiedliche Strategien gegenüber, die nach *Trossen*<sup>11</sup> von der Konfrontation bis zur Kooperation reichen und ein unüberschaubar großes Handlungspotenzial eröffnen.

In dem Buch „Klärungshilfen; Konflikte im Beruf“ beschreibt Christoph *Thomann*<sup>12</sup> die Gründe der Konfliktentwicklung im Betrieb und das dagegen ausgerichtete konkrete Vorgehen Schritt für Schritt und der bekannteste Kommunikationspsychologe in diesem Lande *Friedemann Schulz von Thun* konkretisiert im Vorwort zu eben diesem Modell klärender Gespräche bei gestörter Zusammenarbeit folgendes:

„Wenn der Klärungshelfer den dabei zutage kommenden Gefühlen von Verachtung und Angst, Verletzung und Rachsucht gewachsen ist, wenn er keinen allzu großen Schrecken bekommt, angesichts der Wucht menschlicher Gehässigkeiten, sondern die Kontrahenten mit Liebe und aufgekrepelten Ärmeln dort in Empfang nimmt, wo sie sich selber als „Stachelwesen“ empfinden - dann löst sich etwas, und was wie Zauber erscheint, ist vor allem die heilsame

---

<sup>11</sup> *Trossen*, integrierte Mediation, 2005 und  
*Trossen*, ZKM Heft 2, 2005 Seite 1

<sup>12</sup> *Thomann*, Klärungshilfe, 1998, S. 16

Kraft einer ehrlichen, meist lange verschleppten Aussprache. Kann man das lernen?“<sup>13</sup>

Lässt sich dieses Modell auch auf andere soziale Netzwerke wie Familie und Gericht übertragen? Dazu bedarf es eines Konzepts, oder eines entsprechenden Handwerkszeugs. Vor allem müssen die Dienstleister der Konfliktarbeit menschlich gewachsen sein, so wie die Dienstanbieter den menschlichen Aspekten einen entsprechenden Raum gewähren müssen. Im beruflichen Kontext sozialer Berufe beispielsweise, ist eine stete Zunahme von Gegensätzen, Spannungen und Reibungen zu beobachten. Viele Menschen stehen diesen Konflikten hilflos gegenüber. Auch die meisten Dienste und Einrichtungen sind für das konstruktive Begleiten von Konflikten unzureichend ausgestattet, obwohl gerade dies zu ihren Aufgaben zählt<sup>14</sup>.

### **Definition Konflikt**

Das Wort Konflikt kommt von dem lateinischen Substantiv *conflictus* und bedeutet ganz allgemein so viel wie das Aneinanderschlagen, der Zusammenstoß im weiteren Sinne. Die fachliche Definition ist uneinheitlich. Viele sagen, sie sei gar nicht möglich<sup>15</sup>:

- De Bono spricht von einem Zusammenprall von Interessen, Werten, Aktionen oder Richtungen.
- Glasl definiert den Konflikt als subjektive Beeinträchtigung durch andere.
- Nach einer vereinfachten, auf Hesse und Schrader zurückzuführenden Definition tangiert ein Konflikt immer mehrere Ebenen. Die soziale und die psychische Ebene ebenso wie die Sach- und Beziehungsebene. Die Konflikte finden in verschiedenen (Lebens)bereichen statt. Verschiedene Anlässe können sie auslösen.

---

<sup>13</sup> Thomann, Klärungshilfe, 1998, S. 16

<sup>14</sup> Siehe § 1 III BORA (Berufsordnung für Rechtsanwälte) und Kapitel: Teil III - 1.3.2, Das Menschenbild im Beruf, Seite III-59

<sup>15</sup> Siehe dazu weiterführend [www.portafamilia.de/9528-definition\\_konflikt.html](http://www.portafamilia.de/9528-definition_konflikt.html)

- Eines ist jedoch allen Konflikten gemeinsam. Es geht nicht um die bloße Auseinandersetzung auf der Sachebene (Sachauseinandersetzung). Es geht immer zugleich um eine psychologische oder soziale Betroffenheit.

Die Frage, was denn ein Konflikt eigentlich ist, lässt uns nicht an Friedrich *Glasl*, einem sehr bekannten österreichischen Unternehmensberater, vorbeikommen. Er beschreibt in seinem „Buch „Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte und Berater“<sup>16</sup>:

„Sozialer Konflikt ist eine Interaktion zwischen Akteuren (Individuen, Organisation, Gruppen, usw.), wobei wenigstens ein Akteur Unvereinbarkeiten im Denken/ Vorstellen/ Wahrnehmen und/oder Fühlen und/oder Wollen mit dem anderen Akteur (anderen Akteuren) in der Art erlebt dass im Realisieren eine Beeinträchtigung durch den anderen Akteur erfolgt“

Diese etwas komplizierte Definition erschließt sich leichter, wenn sie langsam Zeile für Zeile aufgenommen wird. Danach kommt es *Glasl* auf folgende Punkte an:

- Es besteht eine Interaktion, also ein aufeinander bezogenes Kommunizieren oder Handeln. Es muss nicht immer Gewalt damit verbunden sein. Meist ist Gewalt eine Folge von (nicht bearbeiteten oder nicht beachteten) Konflikten.
- Es genügt, wenn eine der handelnden Personen die Beeinträchtigung als solche erlebt und dementsprechend handelt. Denn sie wird sich in ihrer Kommunikation mit dem vermeintlichen Gegner so benehmen, dass sie die Beeinträchtigung unwirksam machen will.
- Die Unvermeidbarkeit kann zu Beginn eines Konflikts sehr allgemein sein. In der Dynamik eines Konflikts erfasst dies auch das Fühlen und Wollen und konzentriert sich auf konkrete Dinge.

---

<sup>16</sup> *Glasl*, Konfliktmanagement, 1997 S. 14

Ein interventionsbezogenes Konfliktmanagement setzt nicht selten an einer Problemlage an, in der Konflikte als störend, bedrohlich, destruktiv, schmerzvoll und beängstigend wahrgenommen und erlebt werden. Dementsprechend versuchen die Beteiligten, Konflikte auszuweichen. Wenn das nicht möglich ist, eskalieren Konflikte oft in persönlichen Auseinandersetzungen oder aufreibenden Machtkämpfen. Gerade in den beziehungsgeprägten Konfliktfeldern, also auch in den Institutionen Familie und Arbeitsplatz sind extrem einseitige Konflikthaltungen zu beobachten:

**x** Die Menschen sind entweder sehr **konfliktscheu** oder betont **streitlustig!**

Die Menschen beherrschen entweder die Konfrontation oder die Kooperation<sup>17</sup>. Trotzdem kann zwischen beide Extreme eine dritte Haltung treten, die Arthur *Trossen* im Potenzialbereich ansiedelt<sup>18</sup>. Diese Haltung fokussierend plädiere ich in Bezug auf die Menschen, für deren persönliche **Konfliktfähigkeit** und bezogen auf die Organisation für das Gestaltungsprinzip der Konfliktfestigkeit.

### **Persönliche Konfliktfähigkeit**

Persönliche Konfliktfähigkeit besitzt, wer ....

- Konfliktphänomene in sich selbst und in Ihrer Umgebung möglichst früh und deutlich wahrnimmt;
- versteht, welche Mechanismen zur Intensivierung der Konflikte und zur Verstrickung beitragen;
- vielfältige Methoden anzuwenden vermag, mit denen sie ihre Anliegen zum Ausdruck bringt, ohne die Situation wesentlich zu verschlimmern;
- Wege kennt, und Mittel anwendet, die zur Klärung von Standpunkten und Situationen beitragen;

---

<sup>17</sup> Die Begrifflichkeit Kooperation und Konfrontation spielt für die strategischen Fragen noch eine ganz ausschlaggebende Rolle. Siehe dazu *Trossen*, in ZKM Heft 2 / 2005: Lit-Med zum Thema Potenzialbereich

<sup>18</sup> *Trossen*, Integrierte Mediation, 2005

## 1. Literaturverzeichnis

- BIERHOFF, H.W.: 1988. Verantwortungszuschreibung und Hilfsbereitschaft. In: BIERHOFF, H.W. & MONTADA, L. (Hg.) Altruismus - Bedingungen der Hilfsbereitschaft. Göttingen.
- Breidenbach, S.: 1995. Mediation: Struktur, Chancen und Risiken von Vermittlung im Konflikt; Verlag Dr. Otto Schmidt, Köln, COHN, Von der Psychoanalyse zur Themenzentrierten Interaktion, 1975, Stuttgart: Klett-Cotta.
- DOUBRAWA, A.: 1995. Die Person in der Pflege. Oldenburg: Zentrale Einrichtung Fernstudienzentrum der Carl - v. Ossietzky Universität (Hg.)
- EDELMANN, W.: 2000. Lernpsychologie. Weinheim - Psychologie Verlags Union.
- ENDE, M.: 1973. Momo. Stuttgart: Thiemann Verlag.
- GALUSKE, M.: 2000. Methoden der Sozialen Arbeit, Weinheim: Juventa Verlag.
- GLASL, F.: 1997. Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte und Berater. Stuttgart: Verlag Freies Geistesleben.
- HECKHAUSEN, J.: 2000. „Go and Stop“ an den Entwicklungsfristen des Lebens. In: Max Planck Forschung .4. -. S. 74-79.
- HOFMANN, R., NOTHDURFT, W.: 2002. Leiten mit Erfolg – Konfliktmanagement. In: Heilberufe. 8/02. S. 40 – 41.
- HOFMANN, R.: 2000. Kundenorientiertes Verhalten im Dienstleistungsunternehmen psychiatrisches Krankenhaus in der aktuellen Wettbewerbssituation, In: „10. Warsteiner Tag der Pflege. (Hg. : Landschaftsverband Westfalen-Lippe).
- HOFMANN, R.: 2000/2001. Erfassung der Leistungsmotivation und Arbeitszufriedenheit von MitarbeiterInnen in der Pflege zu stationären Hospizen. Forschungsvorhaben

in Zusammenarbeit mit der Bundesarbeitsgemeinschaft Hospiz.

- HOFMANN.R.: 1995. Wir müssen das Zuhören lernen, Pflegezeitschrift 11/95, S. 687-688.
- KANFER, F.H. REINECKER, H. & SCHMELZER, D.: 1996; Selbstmanagementtherapie. Berlin.
- KindPrax, Kindschaftsrechtliche Praxis, Zeitschrift für die praktische Anwendung und Umsetzung des Kindschaftsrechts, Bundesanzeiger Verlagsges. mbH., Köln.
- SCHMELZER, D.: 2000. Hilfe zur Selbsthilfe. Der Selbstmanagement-Ansatz als Rahmenkonzept für Beratung und Therapie. In: Beratung Aktuell. Zeitschrift für Theorie und Praxis der Beratung. 4.2. -. S. 201-222.
- KEUPP, H.: 1997. Ermutigung zum aufrechten Gang.. Tübingen. DGVT-Verlag.
- KEUPP, H. & WEBER, K. (Hg): 2001. Psychologie. Ein Grundkurs. Rowohlt. Reinbek.
- KLANN, N.: 2001. Regeln fachlichen Könnens, Junfermann Verlag Beratung Aktuell, Zeitschrift für Theorie und Praxis der Beratung Hfet 4 Nov. 2001 Seite 229 ff.
- LANGFELDT, H.P.: 1996. Psychologie. Grundlagen und Perspektiven: Neuwied: Luchterhand.
- LANGFELDT, H.P., NOTHDURFT, W.: 2004. Psychologie. Studienbuch für soziale Berufe. München Ernst Reinhardt.
- MÄHLER, G.: 1999. KONSENS 99, 200.
- MÜLLER, N.: 2001 Rubrik „Themen und Trends" In: Psychologie Heute 3. - S. 9.
- OERTER, R. (Hg.): 1999. Menschenbilder in der modernen Gesellschaft. Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag.
- OERTER, R.: 1995. Kultur, Ökologie,Entwicklung.. In : OERTER, R. & MONTADA, L. (Hg.) Weinheim: Beltz, Psychologische Verlags Union. S. 84-127.
- PÖPPEL, E.: 1999. Über einige Rahmenbedingungen eines Menschenbildes in der Medizin. In: OERTER, R. (Hg.) Menschenbilder in der modernen Gesellschaft. Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag. S. 40 – 45.

- PROKSCH, R.: 1998. Curriculum einer Mediationsausbildung. Lehrbrief 1. In: Kon:sens, Zeitschrift für Mediation. 2. S. 113 –119.
- RAHM, D. & KIRSCH, C.: 2000. Entwicklung von Kindern heute. Ein Diskussionsbeitrag aus der Perspektive der Integrativen Gruppentherapie mit marginalisieren Kindern. In : Beratung Aktuell. Zeitschrift für Theorie und Praxis 1.2. S. 26 ff.
- RECHKE, K. & SCHRÖDER, H.: 2000. Optimistisch den Stress meistern . Kursleiterhandbuch - Handbuch und Material für die Kursdurchführung. Tübingen .Deutsche Gesellschaft für Verhaltenstherapie.
- ROSENBERG, M.: -. Gewaltfreie Kommunikation. <http://www.spiritsite.com/writing/marros/part1.shtml>.
- SCHERMER, F. J.: 1999. Grundlagen der Psychologie, Stuttgart, Kohlhammer.
- SCHWARZ, G.: 2001. Konfliktmanagement, Konflikte erkennen, analysieren, lösen, Wiesbaden Gabler Verlag.
- SCHULZ v.THUN, F.: 1981. Miteinander reden 1. Störungen und Klärungen. Reinbek Rowohlt.
- SCHULZ v.THUN, F.: 1984. Miteinander reden 2. Stile, Wert und Persönlichkeitsentwicklung, Reinbek Rowohlt.
- SCHULZ v.THUN, F.: 1998. Miteinander reden 3. Das „Innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation, Reinbek Rowohlt.
- HOFMANN, R.: 2003. SK 1 -Selbstwahrnehmung, - Täuschung und – vertrauen, Schrift zum Fernstudiengang "Sozialkompetenz".
- HOFMANN, R.: 2003. SK 16 - Persönlichkeitsentwicklung, Schrift zum Fernstudiengang "Sozialkompetenz".
- THOMANN, C.: 1998. Klärungshilfe: Konflikte im Beruf. Reinbeck: Rowohlt.
- TROSSEN, A.: 2005. Integrierte Mediation, Win-Management Schriftenreihe.
- WATZLAWICK, P. BEAVIN, J.H. & JACKSON, D.: 1969. Menschliche Kommunikation, Bern: Huber,

- WERNER, E.E.: 1989. Sozialisation. Die Kinder von Kauai. S. 118-123. In: Spektrum der Wissenschaft 6/1989.
- WILLIG: 1983. Arbeitstexte für Psychologie, Sozialpädagogik an Pflegeschulen. Balingen: Selbstverlag.
- ZIMBARDO, G. & GERRIG, R.: 2003. Psychologie. Berlin. Springer-Verlag.



## 2. Stichworte

Akzeptanz .....	II-56	Gerechtigkeit .....	I-9
Allparteilichkeit .....	II-60	Gesprächsführung .....	II-44, II-48
Anker .....	VI-166, VII-203	Haltung .....	I-27, II-50, IV-102
Anonymisierung.....	VII-189	Hypothesen .....	V-139
Anschauungsmaterial.....	I-7	Ich-Botschaft .....	III-78
Appell .....	III-79	Ich-Botschaften.....	VI-155
Argumentieren .....	VI-183	Ignorieren.....	VI-163
Axiom .....	III-83	Informiertheit.....	V-124, V-142
Axiom .....	III-75	Interessen .....	I-22, IV-114
Axiom .....	IV-103	Killerphrasen .....	VII-194
Bagatellisieren .....	VII-190	Kommunikation .....	III-70, IV-86
Bedeutungswirklichkeit .....	IV-91	analog.....	III-77
Bedürfnis.....	I-10	digital .....	III-77
Befehle .....	VII-191	Ebenen .....	III-76
Bewerten .....	VII-191	Formen .....	III-82
Beziehung .....	II-55	Gewaltfrei .....	VI-179
blaming .....	I-23	Interpunktion.....	III-76
Brainstorming .....	VI-173	komplementär .....	III-77
Brückenfunktion .....	VI-161	Muster .....	III-82
Chunking.....	VI-149	Nichtkommunikation .....	III-76
claiming .....	I-23	Stile .....	III-81
Delegation.....	I-36	Störer .....	VII-188
Dokumentation.....	207	symmetrisch.....	III-77
Doppeln.....	VI-179	Verhalten.....	III-81
Drohungen .....	VII-192	Kompromiss.....	I-39
Du-Botschaft.....	III-79	Konflikt.....	I-19
Einzelgespräche .....	VI-167	Anfälligkeit .....	I-28
Emotion.....	V-140	aporetischer.....	I-41
Emotionen.....	I-29, IV-118, V-142	Eskalation .....	I-30
Erklärungen.....	VI-150	Evolution.....	I-32
Eskalation .....	I-32	Lösung .....	I-21
Evolution.....	I-32	Pyramide .....	I-21
Fakten .....	V-142	Verhalten.....	I-23
Film.....	I-7	Konfliktfähigkeit.....	I-20
Flucht .....	I-33	Konfliktfestigkeit.....	I-28
Focusing.....	VI-180	Konfliktmanagement .....	I-14, I-19
Fokussieren .....	VI-150	Konfrontation.....	I-19
Fragen .....	VI-151, VI-185, VII-193	Konsens .....	I-39, IV-101
Fragetechnik.....	VI-151	Konstrukt .....	IV-92
Freiwilligkeit.....	IV-102, V-124	Kooperation .....	I-19

Kränkung.....	I-25	Stuhl.....	VI-175
Lebenskrisen.....	I-15	Supervision.....	208
Lebensweisheit.....	VII-195	Techniken.....	VI-146
Lösungen.....	V-143	Toleranz.....	II-56
Macht.....	I-36	Transparenz.....	V-124
Mediation		Truhe-Fall.....	I-8
integrierte.....	I-8	Übereinstimmung.....	VII-197
Mediationsvereinbarung.....	VII-202	Überhören.....	VI-163
Meinungen.....	V-142	Überreden.....	VII-195
Menschenbild.....	II-57, II-65	Übersetzung.....	VI-163
Metakommunikation.....	VI-169	Übersetzungstechnik.....	VI-158
Metaphern.....	VI-178	Übertreibungen.....	VII-195
Mind-Mapping.....	VI-176	Umdeuten.....	VI-162
Moderation.....	VI-170	Umwandeln.....	VI-162
naming.....	I-23	Unterordnung.....	I-35
Neutralität.....	IV-106	Unterstützung.....	IV-107, IV-119
Normalisieren.....	VI-157	Unterwerfung.....	I-35
Nullsummenspiel.....	IV-112	Verallgemeinerung.....	VII-197
Paradoxe Intervention.....	VI-181	Verantwortung.....	II-65
Paraphrasieren.....	VI-158	Verbalisieren.....	VI-164
Partialisieren.....	VI-158	Verhalten.....	VII-199
Perspektive.....	IV-92	Verhandeln.....	IV-110
Phase		Vernichtung.....	I-34
Abfolge.....	V-137	Vertraulichkeit.....	V-124
Bestandsaufnahme.....	V-134	Vertraulichkeitszusage.....	V-141
Ergebnis.....	V-136	Visualisierung.....	VI-177
Interessenfindung.....	V-134	WahrnehmungI-24, I-27, IV-86, IV-89, IV-94	
Konfliktlösung.....	V-136	Wertschätzung.....	II-55
Vorbereitung.....	V-132	Wiederholen.....	VI-164
Phasen.....	V-132	Willenserklärung.....	III-71
Position.....	IV-95	Window-Methode.....	V-143
Qualitätsmanagement.....	206	win-win.....	I-31
Rechtsfriede.....	I-9	Win-win Lösung.....	IV-114
Reframing.....	VI-159	Wirklichkeit.....	IV-86, IV-87
Regeln vereinbaren.....	VI-168	Wortbilder.....	VI-178
Rollentausch.....	VI-171	Wunschvorstellung.....	IV-96
Schwachpunkte.....	I-28	Zielvereinbarung.....	VI-172
Selbstbehauptung.....	IV-100	Zufriedenheit.....	I-10
Selbsterfahrung.....	I-28, 206	Zuhören.....	II-46, II-52, VI-148
Selbstverantwortlichkeit.....	V-123	Zusammenfassen.....	VI-165
Selbstwertgefühl.....	I-25		
Setting.....	VI-172		
Soziale Kompetenz.....	II-49		
Spiegeln.....	VI-160		
stille Post.....	IV-104		
Störung.....	VII-200		



### 3. Autoren

#### 3.1. Prof. Dr. Roland Hofmann

**Professor für Psychologie – insbesondere Lern-, und Entwicklungspsychologie, klinische Psychologie**

Jahrgang 1951; Studium der Sozialarbeit, Philosophie (MA) und Psychologie, Diplom-Sozialarbeiter (Koblenz), Dipl.-Psychologe (Trier). Promotion zum Dr. phil. an der Universität Duisburg. Nach dem Studium Wiss. Mitarbeiter und Projektleiter in der Ausländer – und Psychiatrieforschung (Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn; PROGNOSE AG, Basel/Köln; Ruhr-Universität Bochum), 1985-1997 Gewerkschaftssekretär / Dozent bei der Gewerkschaft ÖTV für die Fort – und Weiterbildung von Pflegekräften in den Bereichen Pflegemanagement / Pflegepädagogik; seit Wintersemester 1997/98 Professor im Fachbereich Sozialpädagogik der FHD. Dozent im Studienfach „Mediation“ der ZFH in Koblenz, Mitglied im Verein Integrierte Mediation e.V. Prof. Hofmann verstarb völlig überraschend an einer Krankheit im Jahre 2006.



#### 3.2. Doris B. Rothfischer

**Diplom-Sozialpädagogin, Mediatorin**

Jahrgang 1967, Studium der Sozialpädagogik, Ausbildung zur Mediatorin. Empirische Sozialforschung und Erforschung Freier Berufe, Konfliktmanagerin und – Beraterin in der Jugendhilfe. Ehrenamtliche Vorstandspositionen und Vorsitzende des Schiedsgerichts der Arbeiterwohlfahrt auf Landesebene. Fachbuchautorin (Ich



mache mich selbständig im sozialen Bereich, erschienen 2000, Beltz Verlag, versch. Publikationen

### 3.3. Arthur Trossen

#### **Jurist, Mediator**

Jahrgang 1955, Studium der Rechtswissenschaft und Psychologie, Abschluss in Jura, von 1982 bis 1987 Wirtschaftsstaatsanwalt, von 1987 bis 1998 Familien- und Vormundschaftsrichter am Amtsgericht Altenkirchen. Ab 1992 Entwicklung von juristischen Anwenderprogrammen. Ab 1996 Weiterbildung in Moderation, Mediation und Konfliktmanagement. Erprobung mediativer Verfahrensweisen im streitigen Umfeld. Entdeckung der Möglichkeiten einer integrierten Mediation. Anregung und Begleitung des Justizprojektes „integrierte Mediation in Familiensachen“. Leitung Portafamilia. Resident Twinning Adviser für die Implementierung der Mediation in Lettland. International tätig als Dozent und Trainer sowie als Mediator, Vorsitzender des Vereins integrierte Mediation e.V., Präsidiumsmitglied der DGM u.a..



© Win-Management GmbH  
Verlag und Dienstleistung rund um die Mediation.  
Im Mühlberg 39, 57610 Altenkirchen  
Tel.: +49 (0)2681 98 62 57  
Fax.: +49 (0)2681 98 62 75  
[info@win-management.de](mailto:info@win-management.de)  
[www.win-management.de](http://www.win-management.de)

ISBN 3-9809966-0-3

