5.168 Mit Mediation Konflikte im Unternehmen nachhaltig lösen

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- was das Wesen der Mediation ist,
- wie sich mit Mediation Konflikte im Unternehmen, in Teams und zwischen Mitarbeitern konstruktiv lösen lassen,
- über welche Kompetenzen ein Mediator verfügen sollte,
- welche Strategien und Methoden er beherrschen muss und
- wie eine Mediation idealtypisch so abläuft, dass die Nachhaltigkeit der Konfliktlösung gesichert ist.

Der Autor

Dr. Bernd M. Wittschier gilt als Kapazität für Persönlichkeitsentwicklung, Selbstreflexion, Coaching, Wirtschaftsmediation, kreative Konfliktlösungen und Führungsfragen. Seit über zwanzig Jahren berät und coacht er erfolgreich Vorstände, Geschäftsführer und Führungskräfte aller Managementebenen und bildet Führungskräfte zu Coachs aus.

Er ist Gründer und geschäftsführender Gesellschafter des Unternehmens 4 • 2 • 3 Beratung und Training für die Wirtschaft in Erftstadt und Buchautor.

Kontakt: 4 • 2 • 3 Beratung und Training für die Wirtschaft, An der Vogelrute 2, 50374 Erftstadt. 02235/79916-0, b.wittschier@423gmbh.de, www.423gmbh.de

Inhalt

1 Das Wesen der Mediation 3
1.1 Selbstbestimmt Konsens finden 3
1.2 Der Interessensausgleich als Ziel 4
1.2.1 Beispiel: Das geöffnete Fenster 4
1.2.2 Beispiel: Interessen zwischen Abteilungsleitern ausgleichen 5
1.3 Externer oder interner Moderator? 6
2 Mediation als Geisteshaltung 8
2.1 Tolerante Kommunikation und wertschätzende Gesprächsführung als Leitbild 8
2.2 Die Bedeutung des Perspektivenwechsels 10
2.3 Das gemeinsame Wir (wieder) entdecken 10
2.4 Konfliktsouveränität aufbauen 11
2.5 „Sowohl-als auch"-Lösungen finden 11
3 Die wichtigsten Strategien und Interventionsformen des Mediators . 12
3.1 Strategien: Verbinden, verstehen, begleiten und entwickeln . . . 12
3.1.1 Die Strategie „Verbinden" 12
3.1.2 Die Strategie „Verstehen" 14
3.1.3 Die Strategie „Begleiten" 15
3.1.4 Die Strategie „Entwickeln" 15
3.2 Die Interventionsmethoden der Mediation 15
3.2.1 Das Einzelinterview 16
3.2.2 Meine Welt – Deine Welt 16
3.2.3 Das Doppeln 17
3.2.4 Der Rollentausch 17
3.2.5 „Habe ich dich richtig verstanden?" 17
3.2.6 Gegenseitige Interviews 17
3.2.7 Geheimnisse lüften 18

4 Mediation in der Praxis: In sieben Schritten zur Leistungsenergie . . . 18
4.1 Vorgehen vor der Mediation 19
4.2 Vorgehen während der Mediation 20
4.2.1 Schritt 1: In Einzelgesprächen Konflikt analysieren . . . 20
4.2.2 Schritt 2: Botengänge am runden Tisch 22
4.2.3 Schritt 3: Wunschvorstellungen äußern 22
4.2.4 Schritt 4: Konstruktiv gemeinsam nach Lösungen suchen 23
4.2.5 Schritt 5: Der ersehnte Konsens 23
4.2.6 Schritt 6: Schwarz auf weiß – die schriftliche Vereinbarung 24
4.2.7 Schritt 7: Bewährung in der Praxis 24
5 Fazit: Die drei wichtigsten Nutzen einer Mediation 25
6 Literatur 25

1 Das Wesen der Mediation

Mediation bezieht die Beziehungsebene und die Denk- und Verhaltensweisen der Konfliktparteien gleichermaßen ein. Sie setzt auf die Freiwilligkeit und Selbstbestimmung der Beteiligten: Solange die Konfliktparteien nicht zur aktiven Mitarbeit bereit sind, kann der Mediator wenig oder nichts bewirken. „Belohnt" werden die Teilnehmer durch eine hohes Maß an Selbstverantwortung, denn sie bestimmen den Verlauf und das Ergebnis der Mediation selbst, während der Mediator eher die Rolle eines Prozessbegleiters einnimmt.

1.1 Selbstbestimmt Konsens finden

Gesprächsforum der Mediation ist der runde Tisch, Idealziel der Vermittlung ist der Konsens. Es geht um eine einvernehmliche, von allen Beteiligten gemeinsam erarbeitete, verantwortete, mitgetragene und praktizierte Vereinbarung. Diese Vereinbarung hilft, den Konflikt unter der größtmöglichen Berücksichtigung der Einzelinteressen zu lösen.

Während beim Kompromiss – gern auch „fauler" Kompromiss genannt – stets ein unbefriedigendes Verlust- und Verlierergefühl zurückbleibt, ein Misstrauen, etwas „Faules" eben, das die Motivation

zur echten Kooperation bremst, zielt der Konsens auf echte Gewinner-Gewinner-Lösungen (= Win-win-Lösungen) ab, die nachhaltig wirken und auch in Zukunft die Entstehung neuer Konflikte äußerst unwahrscheinlich machen. Während sich die Beteiligten bei einem juristischen Verfahren einem Urteil fügen und bei der Schlichtung einen Kompromiss „verordnet" bekommen, erarbeiten sie sich in der Mediation ihr eigenes „Urteil".

1.2 Der Interessensausgleich als Ziel

Klassisches Konfliktmanagement zielt darauf ab, zwischen den Positionen der Konfliktparteien zu vermitteln und einen Kompromiss herbeizuführen. Die Mediation hingegen versucht den hinter den Positionen verborgenen Interessen auf die Spur zu kommen und zu einem Ausgleich und Konsens zu gelangen – dabei ist sie der Verhandlungsstrategie nach dem Harvard-Konzept verpflichtet. Der Unterschied:

- Positionen sind eindimensional aufgebaut und lassen kaum Spielraum für Konfliktlösungen.
- Interessen eröffnen mehrere Handlungs- und Lösungsalternativen. Erst die Kenntnis der Interessen ermöglicht eine Versachlichung des Konflikts -und Konflikte, die primär auf der Sachebene bearbeitet werden können, sind leichter zu lösen. Also hebt die Führungskraft als Mediator die gemeinsamen Interessenlagen der Konfliktparteien hervor, die dann oft bemerken, wie nahe ihre anscheinend gegensätzlichen Positionen beieinanderliegen: Um der Zwickmühle der konträren Ansichten zu entgehen, muss jeder nur ein klein wenig nachgeben oder der anderen Konfliktpartei entgegenkommen.

1.2.1 Beispiel: Das geöffnete Fenster

Dazu ein einfaches Beispiel: Frau Schmidt und Herr Müller sitzen in einem Büro. Während Herr Müller das einzige Fenster im Raum am liebsten den ganzen Tag geschlossen haben möchte, besteht Frau Schmidt auf dem geöffneten Fenster. Eine Konfliktlösung scheint kaum möglich, weil es nur ein Entweder-Oder gibt und beide Parteien über ihre grundsätzlichen Positionen keine Diskussion zulassen. Erst als die Führungskraft die Interessen klärt, die hinter den Positionen der zwei Mitarbeiter stehen, zeigt sich eine Lösung:

- Frau Schmidt braucht Frischluft zum kreativen Arbeiten,

- und Herr Müller ist der Zugluft ausgesetzt, weil sich sein Schreibtisch zwischen Fenster und Tür, die in der Regel offensteht, befindet.
- Die Lösung besteht in einer kleinen Umorganisation der Büroeinrichtung. Frau Schmidts Arbeitsplatz wandert in Richtung Fenster, Herrn Müllers Sitzplatz wird aus der Schusslinie der zugigen Frischluft entfernt.

1.2.2 Beispiel: Interessen zwischen Abteilungsleitern ausgleichen

Natürlich: Nicht immer liegt der Fall so einfach – ein komplexeres Beispiel zeigt, wie die Führungskraft mithilfe des spezifischen Instrumentariums der Mediation einen komplexeren Konflikt lösen kann.

Eine Firma muss eine wichtige Verhandlung führen, in der es um einen hohen Auftragswert geht. Dabei steht man unter Zeitdruck, denn wenn man den Auftrag erhalten würde, bliebe nicht mehr viel Zeit für die Produktion der Ware. Daher überlegt die Unternehmensleitung, inwiefern sie Zugeständnisse bezüglich des Preises machen kann, um den Entscheidungsprozess aufseiten des Auftraggebers zu beschleunigen.

Herr Rosauer, Leiter der Produktion, ist mit der Preisreduktion einverstanden, Frau König, Leiterin der Marketingabteilung, nicht. Beide vertreten unnachgiebig ihre Position und sind zu keinem Entgegenkommen bereit. Ein Konflikt baut sich auf, der auf die Beziehungsebene überzugreifen droht: Die Beteiligten gehen sich verbal an und verhalten sich nicht mehr fair zueinander.

In der Firma ist die Mediation als Mittel der Personalentwicklung festgeschrieben, und die Geschäftsleitung entschließt sich trotz der Zeitbedrängnis, eine Führungskraft als Mediator einzuschalten, weil sie zwar den Konflikt schnell gelöst, aber zugleich die Beziehung der wichtigen Mitarbeiter Rosauer und König geklärt haben möchte. Ein unbearbeiteter und schwelender Konflikt zwischen Produktion und Marketing würde unliebsame Folgen nach sich ziehen.

Nach der Konfliktanalyse bittet die Führungskraft die Beteiligten an den runden Tisch, um gemeinsam mit ihnen einen Konsens auszuarbeiten. Im Gespräch mit den Beteiligten findet sie heraus:

- Herr Rosauer ist an einem raschen Abschluss interessiert, weil so mehr Zeit bliebe für die Produktion – und er weiß, dass in der nächsten Woche durch eine Unachtsamkeit in der Urlaubsplanung einige Mitarbeiter aus der Produktion nicht anwesend sind.

- Frau König gibt vor, im Interesse des Unternehmens zu argumentieren, wenn sie auf einem hohen Preis beharrt. Allerdings ist ihr Marketingbudget vom Umsatz abhängig, und so fürchtet sie bei einem niedrigeren Preis um ihr volles Budget für das nächste Jahr.

Entscheidend ist: Nun liegen die Interessen auf dem Tisch. Mithilfe der Mediationsmethode „Wünsch dir was" formulieren die Konfliktbeteiligten ihre Idealvorstellungen und Wünsche zu dem strittigen Punkt: „Ideal wäre es, wenn ..." Anschließend fordert der Mediator die Konfliktparteien auf, sich jeweils in die Lage des anderen zu versetzen und den Kern des Anliegens der Gegenpartei zu benennen. Der Konflikt entkrampft sich emotional und die Sachproblematik rückt ins Blickfeld. Die Konfliktparteien sind wieder Konflikt*partner*, die Lösungen entwickeln, die das Ziel verfolgen, den großen Auftrag für das Unternehmen zu gewinnen, einen guten Preis dabei zu erzielen und diesen in der zur Verfügung stehenden Zeit abzuwickeln.

Die Geschäftsführung unterstützt die im Konsens getroffene Entscheidung der Mitarbeiter für den höheren Preis und nimmt die mögliche Verlängerung der Verhandlung mit dem Auftraggeber in Kauf. Falls es zur Auftragserteilung kommt, sorgt sie während der Produktionszeit für eine ausreichende Besetzung in der Produktion. Für die zwei Konfliktbeteiligten bedeutet das:

- Herrn Rosauer wird klar, eine ungünstige Urlaubsplanung dürfe ruhig einmal passieren, aber nicht dazu führen, auf einem „Nebenschauplatz" auf einer Position zu bestehen, die weitreichende Konsequenzen für das Unternehmen hat.
- Frau König weiß: Die Entscheidung für den höheren Preis steht beileibe nicht mit ihrer doch recht eigennützigen Position in einem Zusammenhang. Sie weiß aber auch: Der Konsens und die Budgetverhandlungen für das kommende Jahr haben nichts miteinander zu tun.

1.3 Externer oder interner Moderator?

Eine Mediation kann durch einen externen Mediator durchgeführt werden oder innerbetrieblich ausgestaltet werden, indem zum Beispiel eine für die Mediation qualifizierte und ausgebildete Führungskraft die Betreuung des Prozesses übernimmt. Ein Mediator darf keine eigenen Interessen verfolgen und keine bestimmte Konfliktlösung vorschlagen.

Vielmehr begleitet er den Prozess als neutraler Dritter, der keine Entscheidungsmacht übernimmt, und strebt einen Konsens an.

Bei einem internen Mediator entsteht zuweilen das Problem, dass einige der beteiligten Mitarbeiter in der Führungskraft zuallererst einen Vertreter der Geschäftsführung sehen, ihn aber zugleich als neutralen Vermittler akzeptieren müssen. Dies gelingt ihnen nicht immer. Dann ist es klüger, einen externen Mediator zu beauftragen. Grundsätzlich gilt: Die Geschäftsführung muss prüfen, welche Vorgehensweise im Einzelfall die geeignetere ist.

Eignung zum Mediator

Die Checkliste hilft Führungskräften zu prüfen, ob sie grundsätzlich in der Lage sind, einen Mediationsprozess durchzuführen. Wer sieben oder mehr der folgenden Fragen mit „Ja" beantwortet, sollte mit einem Mediationsexperten klären, welche Qualifikationen er noch erwerben muss, um eine Mediation gestalten zu können.

1. Ich bin der Meinung, dass Konflikten ein positives Potenzial innewohnt.
2. Ich bin in der Lage, mich selbst zurückzunehmen, und muss nicht unbedingt im Mittelpunkt stehen.
3. Ich kann mich sehr gut in andere Menschen hineinversetzen.
4. Ich bin in der Lage, eine Sache auch einmal aus einer ganz anderen Perspektive als der gewohnten zu betrachten.
5. Ich möchte mein Gegenüber nicht überreden, sondern überzeugen.
6. Mein Führungsstil ist wertschätzend und partnerorientiert.
7. Ich strebe den Konsens an, kann aber auch Dissens aushalten.
8. Ich bin bereit, mir viel Zeit für Gespräche zu nehmen und dem Gesprächspartner aufmerksam zuzuhören.
9. Ich beherrsche die gängigen Kommunikationstechniken (wie aktives Zuhören, Fragetechnik).
10. Ich setze diese Kommunikationstechniken regelmäßig ein.
11. Ich setze des Öfteren Visualisierungstechniken ein.
12. Ich habe bereits mehrmals Konferenzen, Sitzungen und Meetings moderiert und dabei die Moderationstechnik eingesetzt.
13. Ich habe die Technik des „Brainstorming" bereits des Öfteren eingesetzt.

Fazit zum ersten Kapitel

- Mediation setzt auf die Freiwilligkeit und Selbstbestimmung der Konfliktbeteiligten und strebt einen Konsens an.
- Sie beabsichtigt den wahrhaftigen Dialog zwischen Ich und Du – aus Konfliktparteien sollen wieder (Konflikt)Partner werden, die im Gesprächspartner den Menschen wahrnehmen, der es wert ist, ihm mit Respekt, Achtung und Wertschätzung zu begegnen.

2 Mediation als Geisteshaltung

Mediation ist primär eine Frage der Einstellung. Konflikte sind existentiell notwendig und für das Überleben eines Unternehmens unabdingbar. Deshalb sollte Mediation möglichst in die Unternehmens- und Führungskultur integriert werden. Es ergibt keinen Sinn, einen Mediationsprozess in einem Unternehmen in Gang zu setzen, das von seiner Unternehmensphilosophie her nicht in der Lage ist, für eine gewisse Zeit das übliche starre Denken in hierarchischen Strukturen aufzuheben. Die Geschäftsleitung muss voll und ganz hinter der Vermittlung stehen. Denn am runden Tisch der Mediation sind alle gleichberechtigt, die Teilnahme ist freiwillig. Die Führung kann und darf keine Lösung vorgeben, keine vorgefertigte Lösung anstreben und keinen unmittelbaren Einfluss auf das Geschehen nehmen. Dies sind Bedingungen, auf die sich nicht jedes Unternehmen einlassen will, gibt es doch weitreichende Kompetenzen und Befugnisse aus der Hand.

2.1 Tolerante Kommunikation und wertschätzende Gesprächsführung als Leitbild

Wer als Führungskraft die Mediation zur Konfliktlösung einsetzen möchte, muss eine hohe kommunikativ Kompetenz aufweisen und die entsprechenden Gesprächstechniken beherrschen. Wichtig ist, sie situationsangemessen und personenspezifisch anzuwenden, denn das Einzelinterview mit den Konfliktbeteiligten erfordert andere Methoden als das Gespräch am runden Tisch. Immer aber ist es die wertschätzende Gesprächsführung, die die Kommunikation grundieren sollte.

Zu den Tugenden eines Mediators gehört es, sich in andere Menschen hineinversetzen zu können. Zumeist hat er es mit Konfliktparteien zu tun, die sich in einer Konfliktsituation befinden, die sie unter erheblichen Stress setzt. Sie stehen in einer Auseinandersetzung, die zwar einen rationalen Aspekt hat, der sich in einem sachlich-vernünftigen Gespräch ansprechen ließe, in der aber Gefühle Tatsachen sind. Die Konfliktparteien sind emotional „geladen" – je nachdem, in welchem Stadium der Konflikt sich befindet, bekämpfen sie sich verbal, sprechen nicht mehr miteinander und kommunizieren nur noch über Dritte oder befinden sich gar auf einem Vernichtungsfeldzug, der sich beispielsweise in Intrigen manifestiert. Der ganze Mensch ist in den Konflikt involviert – psychisch und physisch. Darum sollte der Mediator in der Lage sein, Menschen,

also die Konfliktparteien, in ihrer Ganzheit zu betrachten. Nur so kann er ein Vertrauensverhältnis zu ihnen aufbauen.

Entscheidend ist, dass der Mediator die streitenden Beteiligten respektiert und toleriert. Er „muss Menschen mögen" und die Konfliktparteien als gleichberechtigte Partner ansehen, denen Achtung, Toleranz und Akzeptanz entgegenzubringen ist. Sein kommunikatives Leitbild ist die tolerante Kommunikation, die das Gegenüber nicht überreden, sondern überzeugen will. Das Leitbild lässt sich mit dem Begriff der „wertschätzenden Gesprächsführung" umschreiben: Der Mediator treibt das Gespräch aktiv mithilfe geeigneter Gesprächstechniken voran und behält dabei die Position und die Bedürfnisse der Mediationsteilnehmer im Auge.

Da das wichtigste Arbeitsinstrument des Mediators das vertrauensbildende Gespräch ist, sollte er über eine hohe kommunikative Kompetenz verfügen. Immerhin muss er:

- Überzeugungsarbeit leisten,
- vertrauensvolle Beziehungen aufbauen,
- Gemeinsamkeiten entdecken und herstellen,
- wertschätzend auf Personen eingehen,
- verhandlungsunwillige Mediationsteilnehmer überzeugen, an den runden Tisch zurückzukehren,
- Gesprächsregeln formulieren und als verbindlich vorgeben,
- Fragenkataloge abarbeiten,
- mediationstypische Methoden anwenden und
- Brainstormingsitzungen leiten.

An der Ausformulierung der Konsensvereinbarung ist er zwar nicht beteiligt – das ist die Aufgabe der Teilnehmer –, er greift aber ein, wenn die Vereinbarung Defizite aufweist, und achtet darauf, dass keine Konfliktpartei Formulierungen und Klauseln in die Vereinbarung aufnehmen lassen will, die zu Missverständnissen führen könnten.

2.2 Die Bedeutung des Perspektivenwechsels

Wer Umwelt und Mitmenschen nicht allein durch die subjektiv gefärbte Ego-Brille wahrnimmt, ist eher fähig, andere und fremde Vorstellungen zu akzeptieren, sich für die Bedürfnisse anderer zu interessieren, die eigene Person zu relativieren sowie persönliche Ansprüche zu reduzieren.

Akzeptanz und Toleranz der „anderen Meinung" zu fordern, ist die eine Sache – dies praktisch umzusetzen die andere und ungleich schwierigere. Zu einem herrschaftsfreien, offenen und wertschätzenden Dialog gelangt der Mediator durch den perspektivischen Wechsel. Mit diesem Begriff sind die Bereitschaft und die Fähigkeit gemeint, sich in die Situation des Gesprächspartners zu versetzen.

Um nicht missverstanden zu werden: Es geht nicht darum, die Perspektive des Gesprächspartners zu übernehmen, sondern den Gesprächsgegenstand lediglich aus dessen Blickwinkel zu betrachten und sich dessen „Brille" eine Zeitlang aufzusetzen. Der Perspektivenwechsel eröffnet neue, oft überraschende Zugänge zum Gesprächsthema und zum Gesprächspartner, führt zu neuen Fragen, die sich im Dialog stellen können – und häufig genug zu neuen Antworten und Lösungen.

Viele der Interventionsmethoden der Mediation (siehe dazu Kapitel 3) wie etwa „Meine Welt – Deine Welt" und insbesondere der „Rollentausch" haben den Perspektivenwechsel zum Ziel: Beim Rollentausch fordert der Mediator die Beteiligten auf, ihre Plätze zu tauschen und die Position des jeweils anderen einzunehmen. Die Teilnehmer versuchen, sich die „Konfliktbrille" des Gegenübers aufzusetzen.

2.3 Das gemeinsame Wir (wieder) entdecken

Wenn beide Konfliktparteien zum Verständnis und empathischen Verstehen bereit sind, fühlen sie sich als ganze Personen verstanden. „Ich kann mich in die Welt des anderen Menschen hineinversetzen" und: „Ich fühle mich von ihm in wichtigen Aspekten meines Lebens verstanden" – so ihr Denken. Zwischen den Parteien leuchtet erstmals wieder ein „Wir" auf. Wenn dies erfolgt, ist die Basis für eine Konfliktlösung vorhanden.

Ohne ein Ahnen um diese Erfahrungsebene ist letztlich ein Erleben der Win-win-Situation unmöglich. Denn Wirklichkeit muss jenseits des Messbaren erlebt werden, sodass für alle ein „Gewinn" möglich

erscheint. Oft deuten die Betroffenen dies an, wenn sie den Prozess resümieren: „Ich bin ganz überrascht, dass wir uns doch noch gefunden haben, ich habe nicht mehr daran geglaubt."

So ist Mediation stets Selbstreflexion der Beteiligten, mithin „Inner-Mediation". Wer im Mediationsprozess steht, muss sich zuallererst mit sich selbst auseinandersetzen, eigene Widersprüche erkennen, Glaubenssätze überprüfen und sich mit seinem „inneren Team" beschäftigen.

2.4 Konfliktsouveränität aufbauen

Ziel des Mediationsverfahrens ist der konstruktive Umgang mit Konflikten. Dabei gilt: Konstruktive Streitkultur ist wichtiger als atmosphärische Harmonie, in der Konflikte um des lieben Friedens willen ausgeklammert werden. Bei der Mediation dürfen ruhig auch einmal „die Fetzen fliegen" – so lange dies im Geiste der wertschätzenden Kommunikationskultur geschieht und der Respekt vor der Würde jeder Person gewahrt und ihr Anderssein akzeptiert wird. Denn jeder Mensch ist gleich wertvoll und gleich wichtig.

Das heißt: Der „Mehrwert" der Mediation liegt nicht allein in der Konfliktlösung und der Wiederherstellung eines geordneten Arbeitsablaufes. Sie bietet Hilfe zur Selbsthilfe an und beabsichtigt, die Menschen eigenverantwortlich und eigenständig mit Konflikten umgehen zu lassen. Sie führt die Konfliktbeteiligten letztendlich zur Konfliktsouveränität. Mediation ist die konsequente und faire dialogische Auseinandersetzung mit dem Gegenüber, dessen Ansichten respektiert werden und gegen die man vehement und kämpferisch Einspruch erhebt und Einwände formuliert – ohne sich jedoch im Besitz der alleinseligmachenden Wahrheit zu wähnen. Wahrhaftigkeit im freien und respektvollen Austausch der Argumente und Toleranz gegenüber dem Widerspruch und dem Widersprechenden – dies sind die Grundlagen dieser Art der Konfliktbearbeitung.

2.5 „Sowohl als auch"-Lösungen finden

Mediation strebt zwar den Konsens an – aber nicht um jeden Preis. Mediation, die sich dem Konsens als einzigem Ziel verschreibt, führt zu Realitätsverdrängung, zur Beliebigkeit und „Friede-Freude-Eierkuchen"-Mentalität. Mediation strebt keine „Entweder-oder"-Lösungen an, sondern ist sich bewusst, dass die Konfliktlösung zumeist im „Sowohl als auch" liegt. Und so kann der Mediationsprozess in der dialogischen Begegnung der Konfliktparteien durchaus Dissens aushalten.

Zwar geht es letztendlich um eine von allen Beteiligten akzeptierte Konsensvereinbarung. Doch dies muss auf der Ebene der dialogischen Begegnung freiwillig geschehen. So besteht eine wichtige Aufgabe des Mediators darin, ein Miteinanderauskommen und Zusammenarbeiten herzustellen, das im Interesse aller Konfliktbeteiligten ist.

Allerdings: So lange die Konfliktparteien nicht zur aktiven Mitarbeit bereit sind, kann der Mediator wenig oder nichts bewirken. Dies ist die Herausforderung, vor der er steht.

Fazit zum zweiten Kapitel

- Ein Mediator respektiert und toleriert die streitenden Beteiligten in ihrem So-Sein und geht stets situationsangemessen und personenabhängig vor.
- Sein kommunikatives Leitbild ist die tolerante Kommunikation.
- Er muss Menschen mögen und sieht die Konfliktparteien als gleichberechtigte Partner an, denen er Achtung, Toleranz und Respekt entgegenbringt.
- Er versucht, sich in die Lage der beteiligten Menschen hineinzuversetzen und den Konflikt aus mehreren Perspektiven so zu betrachten, dass die Beteiligten ein gemeinsames Wir entdecken und Konfliktsouveränität aufbauen können.

3 Die wichtigsten Strategien und Interventionsformen des Mediators

Um Konflikte wirkungsvoll zu behandeln, muss der Mediator in der Lage sein, unterschiedliche Rollenstrategien anzuwenden und bestimmte Mediationsformen einzusetzen.

3.1 Strategien: Verbinden, verstehen, begleiten und entwickeln

Es lassen sich vier Rollenstrategien differenzieren, die abhängig von der Eskalationsstufe eingesetzt werden.

3.1.1 Die Strategie „Verbinden"

Diese Rollenstrategie wendet der Mediator in den „frühen" Eskalationsstufen 1 bis 3 an (zu der Definition der Eskalationsstufen siehe den Infokasten). In dieser Konfliktphase vertrauen die Beteiligten noch auf ihre Selbstheilungskräfte, sodass sich der Mediator weitgehend zurückhalten kann. Somit beschränkt sich seine Aufgabe darauf, moderierend auf Interaktionsprozesse und inhaltliche Differenzen einzuwirken, um diese eventuell zu korrigieren.

Auf diesen Stufen können die Konfliktbeteiligten den Konflikt noch vergleichsweise problemlos lösen. Eine aktive Beteiligung an der Beilegung der Auseinandersetzung bereitet in aller Regel keine Schwierigkeiten. So kann sich der Mediator auf seine Rolle konzentrieren, zwischen den Beteiligten eine Verbindung aufzubauen. Er ist vor allem neutrale und verbindende Instanz, die nur hin und wieder bei Bedarf eingreift.

Die Eskalationsstufen eines Konflikts

Der Frage, in welchem Stadium sich ein Konflikt befindet, kommt eine hohe Bedeutung zu – auch, um die Lösungsstrategie darauf abzustimmen. Die Konfliktforschung unterscheidet (nach Friedrich Glasl) neun Eskalationsstufen. Die Übergänge sind fließend, die Parteien befinden sich nicht immer gleichzeitig auf derselben Stufe, einige verharren länger in einer Phase, während andere zur Eskalationsspitze stürmen und dabei Stufen überspringen. Wer die Eskalationsstufen kennt, kann besser einschätzen, ob und inwiefern eine Mediation erfolgreich sein kann.

- *Eskalationsstufe 1*: Spannungsaufbau, Verstimmungen, Reibungen, Irritationen, „Missverständnisse". Der Konflikt entsteht aus mangelnder Achtung vor der Meinung (sachlich), in Wahrheit vor der Art (persönlich) des anderen. Die Antipathie wächst, in den Umgang schleicht sich ein Gefühl des Unbehagens ein. Der Schritt zur nächsten Stufe vollzieht sich oft unbemerkt.
- *Eskalationsstufe 2*: Widerspruch, Auftrumpfen, rhetorische Spitzen, Suche nach Verbündeten (noch nicht gegen den Gegner, aber) für die eigene Position, Konkurrenzdenken, Überheblichkeit gegenüber der Gegenpartei, Verfestigung der Standpunkte. Widersprucherleben zwischen dem Wunsch nach Verständigung und der spürbaren Verhärtung der Gegensätze, die Schuld daran wird dem anderen angelastet.
- *Eskalationsstufe 3*: Die direkte Kommunikation zwischen den Parteien wird eingestellt, Diskussionen werden als sinnlos erachtet. Es entsteht eine Pattsituation: Zwei feste Standpunkte im Gegensatz, über die „nicht zu verhandeln ist". Die Grenzen der Fairness werden zum ersten Mal verletzt, Intrigen gesponnen. Auf dieser Stufe ist auf jeden Fall eine Intervention notwendig, die Beteiligten finden aus eigenem Antrieb nicht mehr aus dem Konflikt heraus.
- *Eskalationsstufe 4*: Erste Fanatisierung des Konflikts, er wird zum zentralen Anliegen der Parteien. Polarisierung: Immer mehr Unbeteiligte – Vorgesetzte, Kollegen – werden einbezogen, zur Partei gemacht. Schwarz-Weiß-Denken: eigene Glorifizierung, Abwertung des Gegners. Zunahme der Aggressivität, Zuhilfenahme illegitimer und illegaler Mittel. Ab dieser Phase „brauchen" sich die Gegner, um sich zu bekämpfen. Das (angeblich) Sachliche tritt hinter das Persönliche.
- *Eskalationsstufe 5*: Gegenseitiges Verächtlichmachen. Offener, leidenschaftlicher Kampf zwischen Personen. Diskriminierungen, Diskreditierungen, Diffamierungen. Versuch, den anderen sozial auszuschließen: Der Gegner soll das Feld verlassen, auf dem man selbst als Sieger bleiben möchte. Der Konflikt nimmt faschistoide Züge an.

- *Eskalationsstufe 6*: Gewaltdenken und Drohgebärden. Die Angst vor dem Gegner wächst und bestimmt das Handeln, daher nehmen die Angriffe an Häufig- und Heftigkeit zu. Der Konflikt gerät außer Kontrolle: Automatismus der Eskalation. Provokationen äußern sich als Drohungen. Unkontrollierte emotionale Ausbrüche führen dazu, dass sämtliche Lebensbereiche vom Konflikt betroffen sind. Weil man es nicht mehr „aushält", wünscht man eine Wende des Konflikts, sieht aber keinen Ausweg.
- *Eskalationsstufe 7*: Realitätsverlust, Irrationalität, Skrupellosigkeit. Der Schaden des anderen wird als Sieg für sich verbucht und ist oberstes Ziel. Hassgefühle müssen befriedigt werden. Abreagieren der Aggressionen und Vernichtungswünsche sind an der Tagesordnung. Die Lust an Zerstörung wird wichtiger als Selbsterhalt: Arbeitsstelle, Freundschafts-, Kollegen- und Familienbeziehungen werden riskiert und für den Konflikt aufgegeben.
- *Eskalationsstufe 8*: Die Vernichtung des Gegners ist primäres Ziel im Denken und Handeln. Seine Existenzbasis wird zerstört. Sein Umfeld wird angegriffen. Schlammschlacht. Rücksicht auf Dritte wird völlig aufgegeben. Opfer auf der eigenen Seite werden in Kauf genommen. Ethik, Moral sind aufgegeben. Letzte Hemmung: Sorge um das eigene physische Überleben.
- *Eskalationsstufe 9*: Keine Hemmung mehr. Vernichtung um jeden Preis. Psychische und physische Gewalt sind schrankenlos möglich. Die Parteien müssen zum Selbst- und Fremdschutz voneinander getrennt werden: Eine Vermittlung ist unmöglich.

3.1.2 Die Strategie „Verstehen"

Diese Rollenstrategie bezieht sich auf die Eskalationsstufen 3 bis 5, in der die gegenseitigen Beziehungen der Konfliktparteien und ihre Grundeinstellungen zum Konflikt im Vordergrund stehen. Bei den Konfliktparteien ist in der Regel (noch) ausreichend Motivation vorhanden, sich für eine aktive Beilegung der Auseinandersetzung stark zu machen. Doch der Übergang zur nächsten Phase ist fließend, und dort droht die Gefahr der Verschärfung des Konfliktes.

Oft nehmen in dieser Phase die Widerstände der Parteien gegenüber einer Konfliktbehandlung spürbar zu. Der Mediator greift dann unterstützend ein und animiert die Konfliktbeteiligten zugleich, ihre psychologischen Sperren zu überwinden oder abzubauen. Durch aktives, konstruktives und integrierendes Verhalten befähigt er die Beteiligten, mit dem Konflikt sachlich-rational umzugehen und ihn selbstständig zu lösen.

Allerdings fällt es den Konfliktparteien bereits schwer, die Gegenseite in ihrer subjektiven Erlebniswelt zu respektieren. Deshalb sollte der Mediator intervenieren, indem er eine Vorbildfunktion übernimmt und ihnen durch den Respekt und die Aufmerksamkeit, die er den Mediationsteilnehmern entgegenbringt, als Lehr- und Lerninstanz dient.

3.1.3 Die Strategie „Begleiten"

Der Konflikt ist mittlerweile sehr weit fortgeschritten und befindet sich auf den Eskalationsstufen 4 bis 6. Zuweilen findet bereits eine existenzielle Erschütterung des Selbstwertgefühls der Personen statt – deshalb ist es wichtig, dass der Mediator ein tiefes Vertrauensverhältnis zwischen sich und den Teilnehmern aufbaut und es mit der Zeit festigt. Die umfassende und ganzheitliche Begleitung durch den Mediator erfordert eine intensive und persönliche Arbeit mit den Konfliktbeteiligten als Personen und Persönlichkeiten. Nur so ist der Umgang mit den nun äußerst sensibel und empfindlich reagierenden Konfliktparteien möglich.

Das auf den Mediator als Prozessbegleiter bezogene Vertrauensverhältnis ist für die Konfliktparteien primär ein Schutz vor weiteren Verletzungen und Verwundungen. Der Mediator muss die passenden Methoden einsetzen, um das Misstrauen aufseiten aller Beteiligten aufzubrechen.

3.1.4 Die Strategie „Entwickeln"

Ab der fünften, spätestens jedoch ab der siebten Eskalationsstufe ist der Konflikt aus der subjektiven Sicht der Konfliktparteien nur noch schwer lösbar. Ihnen gemeinsam ist allerdings weiterhin die Einstellung, dass man alles dafür tun sollte, weiteren Schaden zu vermeiden. Dennoch wird eine Beilegung des Konfliktes oft ausgeschlossen – die Konfliktparteien befinden sich in einer Zwangslage, aus der sie keinen Ausweg finden. Im Vordergrund des Mediationsverfahrens steht daher nicht die Verbesserung der gegenseitigen Beziehungen, sondern das Erarbeiten der unterschiedlichen Anliegen und Motive. Der Mediator entwickelt und entwirrt zwischen den Parteien, er sucht und findet mit und für die Konfliktbeteiligten einen neuen Weg aus der vertrackten Situation, den selbst zu entdecken sie nicht mehr in der Lage sind.

3.2 Die Interventionsmethoden der Mediation

Die Interventionsmethoden sind Hilfsmittel, um in den verschiedenen Phasen des Mediationsprozesses zwischen den Konfliktparteien zu vermitteln. Mit ihnen werden die Entwicklung emphatischer Fähigkeiten und die Rückbesinnung auf die Werte gefördert, die im Laufe des Konflikts abhandengekommen oder zur Seite gedrängt worden sind, etwa die Achtung und die respektvolle Haltung gegenüber dem anderen

Menschen. Welche Methoden eingesetzt werden, ist immer von der konkreten Mediation und den Beteiligten abhängig. So ist es kaum sinnvoll, spielerisch-kreative Methoden bei Personen einzusetzen, die solche Methoden nicht akzeptieren.

Die Methoden unterstützen die Teilnehmer, die Position der anderen Parteien nachzuvollziehen und den Konflikt aus deren Perspektive wahrzunehmen. Mit ihrer Hilfe dringt der Mediator zum eigentlichen Kern des Konflikts vor.

Im Folgenden werden die wichtigsten der zahlreichen Methoden erläutert.

3.2.1 Das Einzelinterview

Bevor sich die Mediationsteilnehmer am runden Tisch zusammenfinden, aber auch während der anderen Mediationsphasen, kann der Mediator die Konfliktparteien getrennt voneinander interviewen, sodass diese sich ohne Einflussnahme der Gegenseite mit ihren Vorstellungen und Wahrnehmungen darstellen können. Der Mediator baut das Vertrauensverhältnis weiter aus, muss aber darauf achten, dass die Konfliktbeteiligten nicht in ein Abhängigkeitsverhältnis zu ihm geraten und so nur noch durch die Hilfe von außen zur Konfliktlösung beitragen können.

3.2.2 Meine Welt – Deine Welt

Zwei Konfliktgegner treten gemeinsam ans Fenster, knapp zwei Minuten lang. Danach notieren sie auf dem Flipchart ihre Wahrnehmungen, die in aller Regel höchst unterschiedlich ausfallen werden. Ziel der Übung ist, dass die Konfliktparteien Unterschiede und Gemeinsamkeiten in der jeweiligen Denk- und Vorstellungswelt erkennen, analysieren und bearbeiten können.

Nach der vorbereitenden „Fensterübung“ notieren die Konfliktparteien ihre subjektive Sicht auf den Konflikt. Der Mediator bringt die verschiedenen Stoffsammlungen in ein Raster. Dieses Raster gestattet einen Überblick, die Differenzen, aber auch die Übereinstimmungen festzustellen. Der Mediator erkennt, ob und wo unüberbrückbare Gegensätze vorhanden sind. Zugleich dürfte es einige Überschneidungen bei den Konflikt- und Streitpunkten, bei den Konfliktanliegen und Konfliktmotiven geben, die Erfolg versprechende Ansätze für eine Konfliktbehandlung eröffnen.

3.2.3 Das Doppeln

Der Mediator „leiht" sich die Stimme des Teilnehmers A und formuliert stellvertretend für ihn Aussagen zum Konfliktfall. Der Teilnehmer A muss damit einverstanden sein – er wird also gefragt: „Darf ich mir Ihre Stimme leihen?" Danach kann A die Äußerungen des Mediators bewerten und sagen, ob er sich richtig verstanden und wiedergegeben fühlt. Schließlich schaltet sich B ein – ein Dialog kann entstehen.

Durch das Doppeln können oft Aspekte und vor allem Gefühle zum Ausdruck gebracht werden, die sich ein Mediationsteilnehmer nicht auszusprechen traut und die der Mediator stellvertretend für ihn formuliert.

3.2.4 Der Rollentausch

Der Mediator fordert die Teilnehmer auf, ihre Plätze zu tauschen und die Position des jeweils anderen einzunehmen. Jeder Teilnehmer versucht, sich die „fremde Konfliktbrille" aufzusetzen und den Konflikt mit anderen Augen zu sehen.

3.2.5 „Habe ich dich richtig verstanden?"

Die Methode schult Kommunikation, Zuhören und Verstehen. Ziel ist es, dass die Konfliktparteien das genaue Zuhören und das treffende Formulieren von Aussagen üben und lernen. Aus den Konfliktgegnern werden Paare gebildet. A stellt eine Behauptung über den Konfliktgegenstand auf und begründet sie, B wiederholt die Aussage mit eigenen Worten so lange, bis A sich richtig verstanden fühlt. Dann spiegelt A die Position von B.

Eine Variante schult das empathische Kommunizieren: Statt einer Behauptung wird das innere Erleben des Konflikts mitgeteilt.

3.2.6 Gegenseitige Interviews

Jede Partei listet ihre Konflikt- und Streitpunkte auf. Zu jedem Punkt notieren sie die Emotionen, die der Konflikt bei ihnen hervorruft und ihre Einschätzung der Emotionen bei der Gegenpartei. Die Parteien tauschen ihre Listen aus und vergleichen sie. Abschließend interviewen sich die Konfliktgegner paarweise zu den Punkten, an denen sie sich in ihrer Einschätzung am meisten getäuscht haben. Das Trennende wird deutlich und in einer Atmosphäre des gegenseitigen Respekts mitgeteilt, mit der Konsequenz, dass das Trennende verhandelbar wird.

3.2.7 Geheimnisse lüften

Um Vorurteile zu erkennen und zu korrigieren, notiert jeder Teilnehmer seine Vorstellungen über Verdächtigungen, Vermutungen, Annahmen über Hintergründe, Personen, Ziele, Interessen und Aktivitäten. Der Mediator achtet darauf, dass die Äußerungen anonym sind und bleiben. Dann sammelt er die Karten ein, mischt sie und verteilt sie in der Runde. Jeder liest vor. Oft führen diese „geheimen Mitteilungen" zum Kern des Konflikts.

Zu beachten ist: Auch wenn die Äußerungen anonym sind, darf die Methode nur mit dem Einverständnis aller durchgeführt werden.

Fazit zum dritten Kapitel

- Ein Mediator verfügt über ein umfangreiches Strategie- und Methodenset, das er einsetzt, um die Mediationsteilnehmer ins gemeinsame Konfliktlösungsboot zu holen.
- Die Strategien unterstützen ihn dabei, in Abhängigkeit von der Konfliktstufe angemessen einzugreifen.
- Mithilfe der Methoden gelingt es ihm, dass sich die Beteiligten besser verstehen und sich die Wahrnehmungsbrille der anderen Konfliktpartei aufsetzen können.

4 Mediation in der Praxis: In sieben Schritten zur Leistungsenergie

Bevor ein Unternehmen einen Konfliktfall durch das alternative Konfliktlösungsmodell der Mediation lösen lässt, prüfen die Verantwortlichen, ob dies sinnvoll ist. Erste Hinweise ergeben sich, wenn folgende Fragen *bejaht* werden können:

- Dem Management des Unternehmens ist es wichtig, das Problem zu lösen und dabei die Beziehung zwischen den Konfliktbeteiligten zu klären und neu zu ordnen.
- Es geht nicht darum zu wissen, wer recht hat, sondern darum, eine einvernehmliche und von allen akzeptierte Konfliktlösung auf den Weg zu bringen.
- Der Konflikt ist noch nicht soweit vorangeschritten, dass eine der Konfliktparteien sich „mit Händen und Füßen" gegen eine Verständigung wehren würde.

- Die Konfliktparteien sind aufgrund ihrer Aufgabenstellungen aufeinander angewiesen.
- Es geht um eine nachhaltig Konfliktlösung, die für die Zukunft tragfähig ist.
- Es ist offensichtlich, dass in dem Konflikt Gefühle eine Rolle spielen.

4.1 Vorgehen vor der Mediation

Entscheidet sich das Unternehmen für eine Konfliktmediation, treffen sich zunächst der Auftraggeber und der Mediator. Dabei ist es gleich, ob ein externer Mediator oder eine Führungskraft als interner Mediatorf die Aufgabe übernimmt. Im letzteren Fall sollte auf jeden Fall geklärt sein, dass der Mediator tatsächlich autark und unabhängig agieren kann. Die Führungskraft, die als interner Mediator auftritt, darf mit dem Konflikt und den Konfliktparteien nichts zu tun haben.

Der Auftraggeber aus dem Unternehmen stellt den Konflikt aus seiner Sicht dar und informiert den Mediator über Anzahl, Namen und Funktionen der konfliktbeteiligten Mitarbeiter. Der Mediator wiederum informiert über seine Vorgehensweise und die eigene Rolle und bittet um die Unterstützung der Firmenleitung.

Er betont, dass die Mediation sich nicht in die hierarchischen Strukturen des Unternehmens einfügt. Denn am runden Tisch sitzen Teilnehmer quer durch alle Hierarchieebenen. Firmenleitung und Führungskräfte müssen bereit und fähig sein, während der Vermittlung auf den Einsatz von Macht zu verzichten. Der Auftraggeber darf weder eine Konfliktlösung vorgeben noch auf einer Bevorzugung einzelner Personen bestehen; das Management muss den Mediationsprozess hundertprozentig unterstützen.

In der Regel nimmt der Mediator den Auftrag zunächst nur vorläufig an. Die endgültige Entscheidung fällt er erst nach einer Serie von Einzelgesprächen, wenn er sich ein genaues Bild über den Konflikt verschafft hat und damit die Chancen des Verfahrens besser einschätzen kann.

Bei einem ersten Termin stellt sich der Mediator den Konfliktbeteiligten vor. Jetzt muss er Überzeugungsarbeit leisten: Akzeptieren ihn die Beteiligten als Vermittler oder nicht? Skepsis, Vorbehalte und Abwehr sind die natürliche Reaktion. Im Laufe des Mediationsverfahrens hängt

es von seinem Geschick und seiner Persönlichkeit ab, ob er Akzeptanz aufbauen kann. Vollkommene Ablehnung gleich beim ersten Treffen allerdings wäre fatal.

Der Mediator bittet um Mitarbeit, verspricht Offenheit über das Vorgehen, betont und beweist durch sein Auftreten seine Verpflichtung zur Neutralität und Allparteilichkeit und sichert Vertraulichkeit für Aussagen zu, die im Vieraugengespräch gemacht werden. Wenn es ihm bei diesem Termin gelingt, bei den Konfliktparteien Vertrauen aufzubauen, ist die größte Hürde überwunden.

4.2 Vorgehen während der Mediation

Meistens läuft eine Mediation in sieben Schritten ab. Allerdings: Die folgende Darstellung ist idealtypisch und wird sich in dieser Konsequenz in der Unternehmensrealität eher nicht abspielen.

4.2.1 Schritt 1: In Einzelgesprächen Konflikt analysieren

Nun startet die eigentliche Mediation. In intensiven Einzelgesprächen lernt der Mediator die Konfliktbeteiligten kennen und erfährt ihre Ansicht zu dem Konflikt. Jeder Teilnehmer erhält Zeit, um dem Mediator seine Sicht der Dinge sowie seine Empfindungen darzustellen. Dieser hört zu und fragt nach – nach Beendigung der Einzelgespräche ist er in der Lage, eine schriftliche Analyse des Falles zu erstellen, in der folgende Fragen beantwortet werden:

- Wie und wann ist der Konflikt entstanden, was genau sind Anlass und Ursache(n) des Konflikts, welche Entwicklungsgeschichte hat er?
- Welche Mitarbeiter sind wie beteiligt? Welche Parteien und Fraktionen haben sich bereits gebildet?
- Wem nützt der Konflikt, wem schadet er? Wer hat Interesse, den Konflikt „am Kochen" zu halten? Und wer hat ein ernsthaftes Interesse, ihn zu lösen und zu beenden?

Schließlich entscheidet der Mediator aufgrund der Analyse, ob der Konflikt mithilfe der Mediation gelöst werden kann. Die Checkliste hilft, eine fundierte Entscheidung zu treffen. Dann kann er den Konfliktbeteiligten mitteilen: Er ist als Vermittler bereit, sie auf dem Weg zum Konsens zu begleiten.

Checkliste: Mediation oder nicht?		
Frage	ja	nein
Gibt es eine klare, eindeutige und befriedigende Lösung für das Problem?	andere Konfliktlösungsmethode	Mediation
Ist es für wichtig, das Problem zu lösen und dabei die Beziehung aufrechtzuerhalten?	Mediation	andere
Soll der Fall in die Öffentlichkeit kommen, um dadurch Druck auf die andere Seite auszuüben?	andere	Mediation
Spielen Kosten eine Rolle?	Mediation	andere
Soll das Verfahren möglichst schnell abgeschlossen wird?	Mediation	andere
Soll es der anderen Seite einmal richtig „gezeigt" werden?	andere	Mediation
Will man wissen, wer Recht hat?	andere	Mediation
Ist die andere Seite irrational oder sperrt sie sich mit allen Mitteln gegen die Mediation?	andere	Mediation
Ist die andere Seite erheblich mächtiger und kann sie diese Macht gegen das Unternehmen ausspielen?	andere	Mediation
Braucht das Unternehmen die andere Partei (hier: die Mitarbeiter), um seine Ziele zu verwirklichen?	Mediation	andere
Geht es um eine rechtliche Grundsatzfrage, die allgemein gelöst werden muss?	andere	Mediation
Geht es um eine Eilmaßnahme?	andere	Mediation
Soll die Verantwortung für die Lösung des Problems delegiert werden?	andere	Mediation
Ist es wichtig, dass die Probleme des Streitfalles ausführlich erörtert werden?	Mediation	andere
Sind Umstände wichtig, die nicht unmittelbar mit dem Streitfall zusammenhängen? Ist eine „Generallösung" wünschenswert?	Mediation	andere
Spielen Gefühle in dieser Auseinandersetzung eine wichtige Rolle?	Mediation	andere
Quelle: Hans-Georg Monßen (2004). Die Checkliste ist vom Autor bearbeitet und erweitert worden.		

4.2.2 Schritt 2: Botengänge am runden Tisch

Der Mediator führt die Konfliktbeteiligten am runden Tisch zusammen, der Symbol ist für das Mediationsverfahren: Niemand „sitzt" dem Treffen vor, niemand „leitet" es, alle sind gleichberechtigt. Gerade zu Beginn der Vermittlung sind Konfliktparteien häufig noch nicht bereit zum Dialog. In einem solchen Fall nimmt der Mediator „Botengänge" zwischen den Parteien vor – die sogenannte „Shuttle-Mediation" –, um die Dialogbereitschaft vorzubereiten.

Schließlich kommt es erstmals zum offenen Austausch zwischen den Parteien. Das Gespräch läuft in dieser Phase über den Mediator: Die Beteiligten sprechen zu ihm, nicht direkt miteinander. Der Mediator ist „aktiver Zuhörer", er fasst das Gesagte zusammen und stellt Bestätigungs- und Präzisierungsfragen. Am Ende aller Darstellungen erfolgt die stichpunktartige Zusammenfassung der verschiedenen Sichtweisen (Gemeinsames und Trennendes) auf dem Flipchart. Dabei zeigt der Mediator vor allem das Verbindende auf.

Oft hat der Konflikt bereits jetzt an Schärfe verloren – trotzdem: Noch müssen Positionen aufgegeben, angenähert, verändert und neue Positionen entdeckt werden.

4.2.3 Schritt 3: Wunschvorstellungen äußern

In dieser Phase der Vermittlung forscht der Mediator nach dem tieferen Grund des Konflikts: Was drängt die Beteiligten dazu, genau diesen Standpunkt einzunehmen? Was bewegt sie wirklich, wenn sie Forderungen stellen oder Anschuldigungen erheben?

Die Erfahrung zeigt, dass die hinter einem Konflikt liegenden Interessen und Einstellungen den Konfliktbeteiligten oft nur diffus bewusst sind und von anderen höchst ungenau wahrgenommen werden. Diese Interessen äußern sich aber lediglich in Positionen – Aufgabe des Mediators ist es, die hinter den Positionen gleichsam versteckten Interessen ans Tageslicht zu fördern. Darum bittet er die Beteiligten, ihre Idealvorstellungen und Wünsche bezüglich der Konfliktlösung darzulegen – ohne Rücksicht auf ihre Realisierbarkeit.

Nachdem die „Wunschlisten" offenliegen, bittet der Mediator die Konfliktparteien, sich jeweils in die Lage des anderen zu versetzen und den Kern der Anliegen der anderen Konfliktpartei zu formulieren.

In dieser Phase findet oft der entscheidende „Wendepunkt" in der Mediation statt: wenn die Konfliktparteien sich zu verstehen beginnen und bereit sind, sich auf den anderen und *seine* Sicht des Konfliktes einzulassen. Der Konflikt entkrampft sich emotional, die Sachproblematik rückt ins Blickfeld der Beteiligten, die Konfliktparteien sind auf dem Weg, sich zu Konflikt*partnern* zu entwickeln.

4.2.4 Schritt 4: Konstruktiv gemeinsam nach Lösungen suchen

Wenn die konträren Sachfragen klar herausgearbeitet sind, bittet der Mediator die Konfliktpartner um Lösungsvorschläge: ein Brainstorming an Ideen, realistisch und utopisch, praktisch und theoretisch. Die negative Energie des Konflikts verwandelt sich langsam, aber sicher in positive Leistungsenergie, Kreativität und Kooperation, das Interesse an der Auseinandersetzung ist dem Bedürfnis an der Verständigung gewichen. Nun schauen sich alle die Ideen genauer an und überlegen:

- Was müsste von wem geleistet werden, um die Ideen zu realisieren?
- Was davon kann nicht gefordert werden?
- Welche Positionsveränderungen sind – nicht nur einseitig – angebracht, um die Idee zu praktizieren?
- Welche Vorschläge sind utopisch, ineffizient oder einseitig und müssen ausscheiden?
- Bei welchen Vorschlägen lohnt sich eine detailliertere Ausarbeitung?

4.2.5 Schritt 5: Der ersehnte Konsens

Aus den detailliert ausgearbeiteten Lösungsmöglichkeiten wählen die Konfliktpartner diejenigen aus, die umsetzbar und realistisch sind. Diese Entscheidung muss von allen Beteiligten vorbehaltlos mitgetragen werden. In dieser Phase übernimmt der Mediator die Rolle eines „advocatus diaboli" – er erhebt gegen zu kurz gedachte, euphorische oder idealistische Vereinbarungen Einspruch und stellt Kontrollfragen, die klären sollen, ob die Konsensvorschläge tragfähig sind und alle Interessen gleichermaßen Berücksichtigung finden. Dabei beachten die Beteiligten:

- Sind alle Möglichkeiten ausreichend geprüft? Oder gibt es bessere Alternativen mit höherer Realisierbarkeit und Konsensfähigkeit?

- Wird der Konflikt durch diese Übereinkunft nachhaltig gelöst? Finden alle früher geäußerten Wünsche und Beanstandungen Beachtung?
- Sind jedem Beteiligten die Konsequenzen der Lösungen bewusst? Sind alle bereit und fähig, sie anzunehmen? Sind die Folgen wirtschaftlich und unternehmenspolitisch wünschenswert und vertretbar?
- Sind alle Lösungsschritte realisierbar? Sind Mitarbeiter betroffen, die nicht mit am runden Tisch sitzen? Inwiefern? Ist dies vertretbar?
- Sind alle Konfliktbeteiligten eindeutig und ohne Wenn und Aber bereit, die ausgewählten Lösungen mitzutragen und umzusetzen?

Die letzte Frage markiert den „Point of no Return" im Vermittlungsprozess. Besteht der Konsens diese Prüfung nicht, muss die Mediation weitergeführt werden. An dieser Stelle verdeutlicht sich der grundlegende Unterschied zu anderen Konfliktlösungsmodellen: In der Mediation erarbeiten die Beteiligten verantwortlich und freiwillig ihre eigene Lösung, deren Folgen sie daher gerne annehmen.

4.2.6 Schritt 6: Schwarz auf weiß – die schriftliche Vereinbarung

Erst wenn alle Fragen geklärt sind, arbeiten die Konfliktbeteiligten – wie gesagt: nicht der Mediator! – eine schriftliche Vereinbarung aus. Die vereinbarten Regelungen sind so exakt und eindeutig wie möglich zu formulieren und sollen sichtbar das Konfliktverhältnis beenden. Die Vereinbarung dient den ehemaligen Gegnern als Erinnerungshilfe für die vereinbarte Lösung mit ihren Verpflichtungen und leitet die blockierende Konfliktenergie in ein kreatives Projekt über, an dem die Beteiligten gemeinsam arbeiten.

Natürlich sind aus den Konfliktparteien nicht urplötzlich unzertrennliche Freunde geworden. Aber sie haben während der Mediation ihre Konfliktbastionen verlassen und die soziale Kommunikation aufgenommen. Die Mediation ermöglicht mithin wieder zivile und soziale Umgangsformen zwischen verantwortlichen Menschen.

4.2.7 Schritt 7: Bewährung in der Praxis

Jeder Mediation schließt sich eine Nachsorge an. Der Mediator prüft, ob sich die Konsenslösung in der Realität bewährt und welche positiven und negativen Erfahrungen gemacht worden sind. Notfalls setzt er

„Nachverhandlungen" an – mit der gesamten Gruppe oder auch einzelnen Konfliktbeteiligten –, in denen offene Fragen geklärt werden. Was in der Vermittlung an Verständnis erreicht wurde, hat sich im Alltag des Unternehmens und der beteiligten Mitarbeiter zu bewähren und muss dort weiterentwickelt werden: Die Wurzeln des Konflikts müssen ausgerissen, Missstände durch bessere Regelungen ersetzt werden. Ansonsten brechen über kurz oder lang die alten Konflikte wieder auf.

Fazit zum vierten Kapitel

- Mediation verwandelt Konfliktenergie ins Leistungsenergie.
- Entscheidend ist, dass die Konfliktbeteiligten die Konfliktlösung eigen- und selbstständig erarbeiten und sich mit ihr im Konsensvertrag einverstanden erklären.
- So gewinnen die Vereinbarungen an Verbindlichkeit. Die Nachhaltigkeit der Konfliktlösung ist gewährleistet.

5 Fazit: Die drei wichtigsten Nutzen einer Mediation

- Mediation verbessert den Kommunikationsfluss zwischen den Menschen eines Unternehmens.
- Die Mediation verwandelt hemmende Konfliktenergie in positive Leistungsenergie – so können Mitarbeiter, Führungskräfte und Unternehmen ihr Wissen für den Unternehmenserfolg einsetzen, ohne Kraft und Zeit in unproduktiven Auseinandersetzungen zu verschwenden.
- Der effektive Umgang mit Konflikten unterstützt eine Unternehmenskultur, die auf Wertschätzung, Toleranz und Respekt beruht.

6 Literatur

Glasl, Friedrich: Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führung, Beratung und Mediation. Haupt, Freies Geistesleben, Bern, 12., aktualisierte und erweiterte Auflage 2020

Monßen, Hans-Georg: Die gerichtsnahe Mediation. In: AnwaltsBlatt 1/2004, S. 8–9

Wittschier, Bernd M.: Die Zeitdimensionen der Mediation. In: Die Mediation 03/2018, S. 28–30

Wittschier, Bernd M.: 30 Minuten: Machtspielchen im Büro. GABAL Verlag, Offenbach, 2., überarbeitete Auflage 2012

Wittschier, Bernd M.: Mit Mediation aus dem Minus – Falldarstellung: Mediation zwischen Vater und Sohn – Die Kommunikation neu ankurbeln. In: managerSeminare 112, Juli 2007, S. 64–66

Wittschier, Bernd M.: 30 Minuten für erfolgreiche Mediation im Unternehmen. GABAL Verlag, Offenbach, 2. Auflage 2002

Wittschier, Bernd M.: Konfliktzünder Zeit. Wirtschafts-Mediation in der Praxis. Springer Gabler, Wiesbaden 2000

Wittschier, Bernd M.: Konflixt und zugenäht. Konflikte kreativ lösen mit Wirtschafts-Mediation. Springer Gabler, Wiesbaden 1998 (Softcover reprint 2012)