

Autor:  
Christian Böhner, Freiburg



*Person-zentrierte Mediation*

## Mit Menschen an Konflikten arbeiten

Konflikte werden in der Arbeitswelt auf sehr unterschiedliche Weisen ausgetragen. Der Einsatz von Macht, die Abmahnung oder das „Aussitzen“ von Problemen sind hinlänglich bekannte Beispiele für den unproduktiven Umgang mit unterschiedlichen Auffassungen und Interessenlagen. In den vergangenen Jahren nimmt ein „neues“ Verfahren an Bekanntheit zu, das verspricht, Konflikte ganzheitlich und nachhaltig zu lösen: die Mediation. Mediation bedeutet, zusammen mit einem unabhängigen Dritten gemeinsam nach Lösungen zu suchen, ohne die Verantwortung für den Konflikt oder das Ergebnis an diesen abzugeben.

Mediation versteht dabei einen Konflikt nicht als „Unfall“ oder Unzulänglichkeit der Streitenden, sondern lenkt den Blick auf die darin liegende Chance für Beziehungsklärung und Veränderung bzw. Wachstum. Diese Chance ist für alle Beteiligten gleichermaßen gegeben, da in der Mediation Lösungen angestrebt werden, die alle zu „Gewinnern“ machen („Win-Win“) und damit versuchen, das Paradigma von „Entweder – oder“ zugunsten eines „Sowohl – als auch“ aufzulösen. Doch dorthin ist ein langer Weg. Zuerst empfinden sich alle Seiten häufig als „Opfer“ und suchen nach Unterstützung.

Zum Beispiel streiten in einer Gemeinschaftspraxis drei Ergotherapeutinnen<sup>1</sup> über die weitere Zukunft des gemeinsamen Unternehmens. Soll trotz fortlaufender Gesundheitsreformen und der immer wieder damit einhergehenden sparsamen Verordnung von Rezepten die Praxis sich um weitere Räume

vergrößern (in der Hoffnung, dadurch mehr Umsatz generieren zu können) oder ist das der Moment, einen „Schnitt“ zu machen und getrennte Wege zu gehen. Die teilweise als ungleich empfundene Verteilung der Arbeit bei einer Drittel-Gewinnverteilung stört eine Ergotherapeutin sowieso schon länger.

Ein anderes Beispiel: Das unternehmens-eigene Call-Center bekommt „Zuwachs“ nach der Fusion zweier Betriebe, und die Integration der neuen Mitarbeiter/innen gestaltet sich schwierig. Die Leitungsfunktion des vergrößerten Call-Centers bekommt die „alte“ Führungskraft übertragen, und die Leiterin der übernommenen Telefonzentrale muss wieder zurück in die Reihe. Außerdem wehren sich die neuen Kolleginnen dagegen, dass sie sich in allen Abläufen, Anweisungen und Formularen umgewöhnen sollen. Auf Verbesserungsvorschläge bekommen sie lapidar zu hören „Das haben wir schon immer so gemacht!“.

Oder: Zwei Kolleginnen eskalieren einen Konflikt über Zuständigkeiten in der Abteilung. Dabei geht es u.a. um den abendlichen Gang zur Post. Frau Hinz geht es primär um Gerechtigkeit: „Die Briefe müssen pünktlich zur Post, so dass sie in jedem Fall am nächsten Tag beim Kunden ankommen. Das können wir uns doch teilen, denn das Anstehen am Schalter ist echt lästig!“ Frau

**Mediation lenkt den Blick auf die Chance für Beziehungsklärung und Veränderung bzw. Wachstum.**

<sup>1</sup>Fußnoten siehe Seite 17

Thomson dagegen ist die effiziente Aufgabenteilung wichtig: „Für mich bedeutet der Gang zur Post einen riesengroßen Umweg, den ich mir gerne sparen würde. Für Sabine liegt die Postfiliale quasi auf dem Nachhauseweg. Dafür spüle ich auch mal gerne die Kaffeetasse von ihr ab.“<sup>2</sup>

Die Anlässe, warum sich Menschen an mein Beratungsunternehmen Zweisicht wenden, sind unterschiedlich. Allen ist gleich, dass sie in ihrem Unternehmen oder ihrer Verwaltung Konflikte haben, die sie ohne externe Hilfe nicht (mehr) lösen können. Die Hürde, dieses Angebot in Anspruch zu nehmen, ist dennoch sehr hoch. Von Führungskräften wird es häufig als eigenes Versagen empfunden („Der hat seinen Laden nicht im Griff“) oder auch als unnötige Investition („Wir sind doch erwachsene Leute. Wenn jeder sich etwas am Riemen reißt, wird sich das schon wieder einspielen.“). Aus diesem Grund melden sich Geschäftsführer, Führungskräfte oder die Ansprechpartner aus der Personalabteilung meist erst, wenn es „fünf vor zwölf“ ist. Besonders bei kleineren Betrieben ist Mediation noch nicht sehr bekannt. Der Hinweis darauf kommt dann auch oft von befreundeten Unternehmern, die davon gelesen haben oder von Mitarbeitern, die z.B. bei einer Familienberatungsstelle damit erste Erfahrungen etwa bei ihrer Scheidung gemacht haben. Auch bei mittelständischen

***Besonders bei kleineren Betrieben ist Mediation noch nicht sehr bekannt.***

Unternehmen mit eigenen Personalabteilungen oder angestellten Personalentwicklern ist das Verfahren noch nicht flächendeckend bekannt. Hier lautet die Anfrage meist wie folgt: „Sie sind doch Experte für Konfliktmanagement. Können Sie da nicht irgend etwas machen. Ehrlicherweise bin ich mir nicht sicher, ob eine Mediation oder besser eine Teamentwicklung hilft. Können Sie sich das mal anschauen?“

Ist Mediation bereits bekannt, kommt das Wissen über dieses spezialisierte Hilfsangebot meist aus Fachzeitschriften (z.B. „managerSeminare“, „Personal“) oder aus Internetrecherchen. Auch das Empfehlungsmanagement unter Kollegen ist nicht zu unterschät-

zen. Ein zufriedener Kunde spricht im Kollegenkreis häufig über positive Erfahrungen mit Dienstleistern.

Seit Anfang 2003 biete ich zusammen mit meiner Geschäftspartnerin Elke Schwertfeger Beratungsdienstleistungen zu den Themenkomplexen „Konflikt“, „Kommunikation“ und „Führung“ an. Ein Schwerpunkt liegt dabei auf der innerbetrieblichen Mediation sowie der Ausbildung zukünftiger Wirtschaftsmediatoren/innen. Ich bin Diplom-Pädagoge (Erwachsenenbildung), vom Bundesverband Mediation e.V. zertifizierter Mediator und habe eine dreijährige Ausbildung in person-zentrierter Gesprächsführung und Beratung absolviert. Derzeit bereite ich meine Anerkennung als Ausbilder für Mediation vor. Vor meiner Selbstständigkeit habe ich Berufserfahrung bei einem Bildungsträger und einer Unternehmensberatung mit dem Schwerpunkt in der Beratung von Veränderungsprozessen gesammelt. Elke Schwertfeger hat eine vergleichbare Vita: Sie ist Arbeits- und Organisationspsychologin, Mediatorin und hat eine Ausbildung in Coaching bei Astrid Schreyögg gemacht. Nach einer Zeit beim gleichen Bildungsträger hatte sie in einer psychologischen Unternehmensberatung vor allem in der Energie- und Bankenbranche gearbeitet.

Mein Beratungsverständnis und meine akzeptierende und annehmende Grundhaltung in der Mediation beziehe ich in erster Linie aus meiner person-zentrierten Grundausbildung. Dort habe ich nicht nur ein breites Methodenrepertoire erworben, sondern vor allem durch Selbsterfahrung und kollegiale Beratung während der Ausbildung viel über meine Person und meinen Zugang zu Gefühlen, Interessen und Bedürfnissen erfahren. Nicht zuletzt hat mir dieser intensive Weg des Übens und der Selbstauseinandersetzung Geduld und Wertschätzung für Kunden vermittelt, die Gefühle nur mit Worten wie „ich fühle mich irritiert“, „mir geht es schlecht“ beschreiben können. Vor einigen Jahren hätte ich ähnlich geantwortet.

**Lösungen zur Welt bringen – Wie ich die Arbeit als Mediator sehe:** Der Mediator hat die Aufgabe vergleichbar einer Hebamme im Kreißsaal. Die beteiligten Eltern (Konfliktparteien) kommen ins Krankenhaus (in

die Mediation), da sie wissen, dass die Geburt ihres Kindes (Konfliktklärung) bald bevorsteht. Die Schmerzen (Leidensdruck) sind so groß, dass sie froh sind, wenn die Geburt endlich beginnt. Sie haben Angst vor dem, was auf sie in den nächsten Stunden zukommt, sind unsicher über die Abläufe und brauchen eine große Portion Vertrauensvorschuss in das betreuende Personal. Oft haben sie sich bereits im Vorfeld verschiedene Einrichtungen und/oder Hebammen angeschaut und sich nach ihren eigenen subjektiven Kriterien für einen Dienstleister entschieden. Möglicherweise hatten sie vorher auch eine Empfehlung aus dem Freundes- oder Bekanntenkreis erhalten.

Der Geburtsvorgang (Mediation) ist ein langer Weg, der Zeit braucht und eigenen Gesetzen folgt. Ohne Begleitung durch die Hebamme (Mediator) würden sich die Eltern (Medianden) hilflos und überfordert fühlen, doch jetzt, wo das Umfeld (Rahmenbedingungen) stimmt, bekommen sie Vertrauen – in sich und den Prozess. Die Hebamme (Mediator) hat selbst schon viele Geburten (Konflikte) begleitet und ist vielleicht selbst erfahrene Mutter (Mediation als Konfliktpartei erlebt). Sie ist Expertin für Geburten (Konfliktmanagement), kennt die Vorgänge, Sorgen und Ängste der Beteiligten, hilft mit Tipps und Tricks und vermittelt Zuversicht. Dennoch: Die Schmerzen der Geburt (die unangenehmen Gefühle im Konflikt) werden von ihr nicht abgenommen und das Kind (Konfliktklärung respektive die Lösung des Konfliktes) gebärt sie nicht selbst. Die Rolle des Mediators ist demnach die eines Prozessbegleiters, der unterstützt, die festgefahrene Kommunikation wieder zum Fließen zu bringen und dabei gleichzeitig die Autonomie und Selbstverantwortung der Medianden stärkt.

Ziel in der Mediation ist es, gemeinsam einen Konsens, statt eines „faulen Kompromisses“, zu erarbeiten. Das Ergebnis ist eine Vereinbarung zwischen allen Konfliktpartnern verbunden mit der Bereitschaft, die beschlossenen Maßnahmen auch umzusetzen. Im Vergleich zu Gerichtsprozessen ist der Erfolg deutlich höher und die Befriedung der Streitenden nachhaltiger.

**Zum Berufsbild und Qualifikationsprofil:** „Mediator“ ist wie „Coach“ keine ge-

setzlich geschützte Berufsbezeichnung. Jeder darf sich – ungeachtet der eigenen Qualifikation – diesen Titel geben. Mediation ist aber ein selbstständiges professionelles Verfahren und benötigt deshalb eine fundierte Ausbildung. Diese vermittelt die nötige Prozess- und Methodenkompetenz. Elke Schwertfeger und ich haben diese Kenntnisse gemeinsam in unserer eigenen Mediationsausbildung bei Christoph Besemer, Mechthild Eisfeld und Consolata Peyron über 200 Stunden erfahren. Dabei waren vor allem die unzähligen Rollenspiele eine Bereicherung, in denen nicht nur die Tätigkeit des Mediators geübt wurde, sondern in der ich auch als Konfliktpartei die Interventionen erleben konnte.

In der Ausbildung habe ich neben einem theoretischen Wissen über Konflikte und Mediation (u.a. Eskalationsstufen, Geschichte der Mediation, Phasenmodell, Einsatzfelder) viele praktische Erfahrungen mit Kommunikationsmodellen und Interventionsformen gemacht (Aktives Zuhören, Doppeln, Gewaltfreie Kommunikation, Wertequadrat, Teufelskreis u.v.m.). Mediation bedient sich dabei auch vieler Methoden, die bereits aus anderen Beratungsformen (Moderation, Coaching, Therapie) bekannt sind. Ein weiterer Schwerpunkt stellt die Selbsterfahrung (eigenes Konfliktverhalten, „Lösungsfalle“, Umgang mit Eskalation) dar.

***Mediation hat sich als Konfliktlösungsinstrument in verschiedene Fachbereiche ausdifferenziert.***

In meiner Mediationspraxis kann ich das meiste davon situativ einsetzen. Meine Ausbildung in person-zentrierter Beratung hat meinen Mediationen noch mehr Tiefe und emotionale Qualität gegeben.

Mediation hat sich als Konfliktlösungsinstrument in verschiedene Fachbereiche ausdifferenziert, in denen spezielles Wissen erforderlich ist und teilweise eigene Interventionen entwickelt worden sind. So gibt es z.B.

- die Schulmediation für Kinder und Jugendliche (Mediation unter Gleichaltrigen, Einführung im System Schule, Besonderheiten interner Mediatoren),

- die Familienmediation bei Trennung und Scheidung (rechtlicher Hintergrund, Umgang mit Kindern, Versorgungsausgleich, Rolle der Rechtsanwälte),
- die Umweltmediation in der Stadtentwicklung (Großgruppenverfahren, Einbindung der Öffentlichkeit, Arbeit mit Gruppenvertretern),
- die Gemeinwesenmediation bei Nachbarschaftskonflikten (Interkulturelle Kompetenzen, ehrenamtliche Angebote) oder eben
- die Wirtschaftsmediation bei Konflikten in der Arbeitswelt oder zwischen Unternehmen (Umgang mit Hierarchien, Mobbing, Erkennen von Organisationsspezifika, Mediation bei Sanierungen, Fusionen oder Unternehmensnachfolge).

Die Spezialisierung erfolgt in themenbezogenen Kompaktausbildungen oder Aufbaukursen<sup>3</sup>. Der Weiterbildungsmarkt ist vielfältig und das Spektrum reicht von eintägigen Crashkursen über universitäre Aufbaustudiengänge bis hin zu umfangreichen berufsbegleitenden Ausbildungen.

Zahlreiche Mediatoren haben sich in Fachverbänden organisiert. Diese verstehen sich als Interessenvertretung, als Forum für Austausch und Vernetzung und als Instrument der Qualitätssicherung und Weiterentwicklung der Methode. Wie bei den Ausbildungsgängen bereits beschrieben, gibt es auch hier ein Spektrum von „inklusive“ Verbänden, wie dem Bundesverband Mediation e.V. (BM)<sup>4</sup> und „exklusive“ Verbänden, wie dem Bundesverband Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt e.V. (BMWAW)<sup>5</sup> oder der Bundes-Arbeitsgemeinschaft für Familien-Mediation e.V. (BAFM)<sup>6</sup>. Der BM versteht sich als übergreifender Interessenvertreter aller Mediationsrichtungen („inklusive“), BMWAW und BAFM als Fachverbände einer speziellen Mediationsausrichtung („exklusive“).

Die Verbände haben, wie z.B. zuvor die Supervisoren, Richtlinien<sup>7</sup> entwickelt, die der Qualitätssicherung dienen. Neben einer fundierten Ausbildung ist vor allem die unabhängige Anerkennung als Mediator gemäß speziellen Verbandsvorgaben wichtig. Die Verbände unterscheiden sich bereits in den Voraussetzungen für eine Anerkennung und Ausbildung. Teilweise ist die Ausbildungszu-

lassung auf bestimmte Berufsgruppen (psychosoziale und juristische Berufe) beschränkt.

Gemeinsam ist Ihnen die Gesamtzahl von 200 Ausbildungsstunden, verteilt auf eine festgelegte Anzahl von Unterrichtseinheiten an Seminaren, Supervision, Intervision und Mitarbeit in Ausbildungsgruppen.<sup>8</sup>

Folgende Ziele verbinden die unterschiedlichen Verbände:

- Eine fundierte interdisziplinäre Ausbildung als Basis einer qualifizierten beruflichen Ausübung der Mediation.
- Ein ethisches Selbstverständnis, das sich der fairen, kooperativen Konfliktlösung und der Allparteilichkeit gegenüber den Konfliktparteien verpflichtet.
- Die Fähigkeit, eigene Macht- und Wirkungsansprüche zugunsten der Selbstverantwortung der Beteiligten zurückzustellen.

Die Anerkennung sichert qualitative Mindeststandards in einem gesetzlich nicht geregelten Berufsfeld. Sie definiert Umfang und Inhalt der Ausbildung und sichert damit deren Mindestqualitätsstandards.

**Auf die Haltung kommt es an:** Doch jenseits aller Methoden, Strukturen und Rahmenbedingungen ist Mediation auch, und aus meiner Sicht besonders wichtig, eine Haltung. Sie erfordert eine optimistische Einstellung zur Funktion und dem Sinn von Konflikten und begegnet den Mediatoren mit Annahme und Respekt. Die Grundhaltungen nach Carl Rogers kommen hier zum Tragen: Akzeptanz, Wertschätzung, Empathie und Kongruenz des Mediators. In Konflikten haben die miteinander Streitenden sehr sensible Antennen dafür, ob sie echte Annahme oder methodengestütztes, professionelles Interesse erfahren. Bei letzterem sinkt die Bereitschaft sich einzubringen schnell.

Nach meinem Verständnis hat jede Person einen „guten Grund“ sich verletzt, verärgert, enttäuscht zu zeigen – auch wenn dies in Verhaltensweisen geschieht, die für das Gegenüber oft schwer annehmbar sind. Diese Sichtweisen sind immer subjektiv wahr und unterscheiden sich fast zwangsläufig stark voneinander. Dennoch gebe ich mich als Mediator nicht auf „Wahrheitssuche“ oder

„Rechtsprechung“, sondern würdige die Sicht des Einzelnen und versuche die dahinter liegende Not zu sehen.

In der Mediation kommen darauf aufbauend noch weitere Grundsätze dazu. Da in der Mediation mindestens zwei, häufig aber mehrere Personen (Mehrparteienmediation) beteiligt sind, bekommt die Allparteilichkeit eine wichtige Funktion. Unter ihr versteht man die allen Personen gleichermaßen zugewandte und unterstützende Haltung des Mediators, der nicht parteiisch eine Seite bevorzugt („Du hast Recht!“ oder „Da hast du dich wirklich daneben benommen!“) oder sich nüchtern neutral aus allem heraushält. Dazu gehört auch, dass ich mich am Ende des Verfahrens eines Lösungsvorschlags oder einer Bewertung der Lösung enthalte. Nicht ich muss nachher mit dem Ergebnis gut leben können und nicht meine Maßstäbe für eine „faire“ Lösung kommen hier zum Tragen, sondern die der Konfliktpartner.

Weiterhin setzt Mediation auf die (relative) Freiwilligkeit der Konfliktbeteiligten. Im Gegensatz zum Gerichtsverfahren wird niemand zur Teilnahme gezwungen, sondern die Selbstbestimmung und -verantwortung der Streitenden wird auch in diesem Punkt ernst genommen. Auch ein vorzeitiges Ende des Verfahrens kann aus diesem Grund von jedem und jederzeit bewirkt werden. In der Praxis der Wirtschaftsmediation ist die Freiwilligkeit häufig nur eine relative Freiheit, sich dafür oder dagegen zu entscheiden. Erwartungshaltungen von Vorgesetzten und der Personalabteilung, soziale Erwünschtheit im Kollegenkreis etc. sind mögliche Motivatoren für eine Teilnahme. Doch auch in diesen Fällen betonen wir die Autonomie des Einzelnen und holen im Vorfeld vom Auftraggeber die „Erlaubnis“ dafür ab, aus der dann keine personalrechtlichen Konsequenzen entstehen dürfen (wie z.B. eine Abmahnung).

Im Gegensatz zur traditionellen psychologischen Beratung oder Therapie ist Mediation zukunfts- und (lösungs)zielorientiert. Die Grenzen des Verfahrens sind dort, wo die Therapie des Einzelnen anfängt, und die liegt wiederum in der eigenen Selbstverantwortung. In der Konfliktbearbeitung ist das „Gestern“ wichtig, um die Geschichte des Konfliktes zu verstehen, verhandelt wird dann aber im „Heute“, um einvernehmliche und

tragfähige Lösungen für „Morgen“ zu suchen. Diese sollen alle Personen zu „Gewinnern“ machen („Win-Win“) und damit das herkömmliche Paradigma auflösen, das einen Sieg nur auf Kosten des Anderen vorsieht.

### **Ein sicherer Rahmen durch fünf Phasen – Prozessmodell der Mediation**

*Um das Prozessmodell der Mediation vorzustellen, greife ich nochmals auf das eingangs vorgestellte Fallbeispiel zurück. Sabine Hinz und Monika Thomson arbeiten im Sekretariat eines Versicherungsunternehmens. Der Vorgesetzte fragt uns wegen einer Mediation an, da er mit den beiden Frauen nach eigenen Angaben „nicht mehr zurecht kommt“. Er ist hilflos, denn er versteht nicht, warum man sich wegen „so einem Mist“ streiten kann. Nach dem die Auftragsklärung mit ihm abgeschlossen ist, kommt es zwei Wochen später zur Mediation.*

1. Der Einleitung kommt in der Mediation eine besondere Bedeutung zu. In ihr werden Rahmenbedingungen und Ziele der Mediation geklärt, Regeln vereinbart und ein Mediationsvertrag abgeschlossen.

*„Guten Tag und herzlich willkommen. Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit genommen haben, hier und heute an einer konstruktiven Klärung Ihres Konfliktes mitzuarbeiten. Für mich ist das ein deutlicher, erster Schritt hin zu einer gemeinsamen Einigung. Mediation ist ein Verfahren, in dem Sie sich mit meiner Unterstützung über die bestehenden Probleme aussprechen und anschließend gemeinsam nach einem gangbaren Weg suchen. Dabei bin ich dafür verantwortlich, dass ein Gespräch zwischen Ihnen wieder möglich wird. Ich sichere Ihnen zu, dass ich Sie beide gleichermaßen unterstütze und nicht einseitig Partei ergreife. Außerdem sage ich Ihnen mein Stillschweigen über alle hier gesprochenen Inhalte zu. Ihre Aufgabe ist es, die „Wahrheit der Stunde“ als Chance zu nutzen und hier offen miteinander zu reden. Dabei sind Sie für die Inhalte und Ihre Beteiligung am Gespräch und der Lösung verantwortlich, das werde ich Ihnen nicht ab-*

nehmen. Haben Sie dazu noch Fragen?“ - „...“ - „Damit Sie hier offen miteinander reden können, möchte ich mit Ihnen Kommunikationsregeln vereinbaren, mit denen Sie sich sicher fühlen. Was brauchen Sie für Regeln, um hier 'klar Schiff' machen zu können?“ - Auf einem Flipchart schreibe ich die Regeln an und frage dann noch mal ab, ob alle damit einverstanden sind. Regeln sind oft: „Keine gegenseitigen Verletzungen“, „Jeder redet von sich, statt über den Anderen“, „Rückmeldungen möglichst konkret und aktuell“.

Abschließend erfrage ich noch mal die Bereitschaft jedes Einzelnen zur Mitarbeit in der Mediation. Damit bekräftige ich das gemeinsame Arbeitsbündnis und Sorge für eine erste gemeinsame Lösung: Die Verabredung der Streitenden zur Konfliktklärung.

2. In der nächsten Phase stellen die Konfliktparteien ihre Sichtweisen des Konfliktes dar. Dies dient erst einmal der persönlichen Entlastung. Nutzen die Konfliktparteien die Chance und reden „Tacheles“, wird es dabei auch oft mal laut und die Streitenden fallen schnell in alte Konfliktmuster.

Frau Hinz möchte anfangen und erzählt: „Ich habe den Eindruck, dass ich hier immer die doofen Arbeiten machen soll. So ist das nicht abgesprochen, ich denke, wir sollten uns das teilen.“ ... „Monika drückt sich beim Postwegbringen, auf einmal ist sie verschwunden und ich muss dann doch wieder die Briefe einwerfen.“ ... „Wenn sie Stress zu Hause hat, muss ich das immer ausbaden. Ich merk' das schon daran, dass sie mir dann nicht 'Guten Morgen' sagt.“

Ihrer Kollegin ist das Zuhören nicht leicht gefallen. Auf meinen Vorschlag hat sie sich in der Zwischenzeit einige Notizen gemacht und ist froh, als sie endlich loslegen darf. Frau Thomson: „Das ist doch die reinste Lüge! Ich grüße immer, auf dem Niveau will ich hier nicht diskutieren. Aber wenn wir schon dabei sind. Das Herziehen über Kollegen finde ich von Sabine nicht toll. Da will ich nichts mit zu tun haben.“ ... „Die Aufgabenverteilung ist hier schon ein Thema. Die Post bring' ich tatsächlich nicht so oft weg. Für mich

ist das ein riesengroßer Umweg. Dafür mache ich andere Sachen, die bei Frau Hinz gerne mal liegen bleiben. Ich sag' nur 'Kaffeetasse'.“ ...

Durch Aktives Zuhören, Verständnisfragen und vor allem Empathie gelingt es, dass beide Streitpartnerinnen offen erzählen, wo sie der Schuh drückt. Am Ende habe ich auf dem Flipchart u.a. folgende Themen gesammelt: „Umgangston miteinander“, „Verteilung und Absprache der Aufgaben“, „Begrüßung“.

3. Nachdem die Sichtweisen und Themen bekannt sind, geht es jetzt darum, diese zu vertiefen, indem die Tiefenstrukturen, zum Beispiel Interessen und Bedürfnisse erarbeitet werden. Besonders wichtig ist eine zunehmend offenere und zugewandte Atmosphäre der Streitenden untereinander, die zu einem Verständnis der gegenseitigen Sichtweisen führt.

Sabine Hinz erzählt, dass sie sich verletzt fühlt, wenn für sie immer die gleichen „einfachen Arbeiten“ übrig bleiben. Sie versteht dies als fehlende Anerkennung. Dabei hat sich in der Vergangenheit viel Ärger angesammelt. Ihr ist eine gerechte Verteilung aller Aufgaben, angenehme und nicht so gern getätigte, wichtig.

Ihrer Kollegin Monika Thomson war das nicht bewusst. Für sie ist Arbeit gleich Arbeit und sie tut ja in dieser Zeit auch etwas. Über das Verhalten von Frau Hinz war sie enttäuscht, auch sie hätte sich Anerkennung gewünscht. Vor allem auch dafür, dass sie immer wieder die Teeküche sauber hält und für Ihre Kollegin die Tasse mitspült.

Alle Themen werden der Reihe nach bearbeitet. Ziel ist es herauszufinden, was hinter den Positionen steckt. Dabei werden oft Gemeinsamkeiten (hier: Anerkennung) gefunden, die es einfacher machen, Verständnis für die Andere zu entwickeln.

4. Auf dieser Basis werden möglichst viele kreative Lösungsoptionen generiert und in einem zweiten Durchgang bewertet und ausgewählt.

Hier kamen u.a. folgende Lösungsvorschläge zusammen: „Sabine ist für die Post zuständig, Monika für die Teeküche“, „Wechsel der Aufgaben im Wo-

*chenrhythmus“, „Der Weg zur Post ist Arbeitszeit“, „Beauftragung eines privaten Briefunternehmens, das die Post abholt“. Besonders die beiden letzten Ideen finden bei beiden Seiten Zustimmung.*

*5. Die Mediation endet mit einem Memorandum, in der die Lösungsumsetzung festgelegt wird. Abschließend wird noch die Erfolgskontrolle verabredet. Auf das Thema „Aufgabenverteilung - Briefe“ bezogen wird folgende Vereinbarung getroffen: „Monika Thomson holt Angebote von privaten*

*Briefdienstleistern bis zum ..... ein. Anschließend sichten beide gemeinsam innerhalb einer Woche die Unterlagen. Wenn ein Angebot nicht wesentlich teurer ist, schlagen sie ihrem Abteilungsleiter den Wechsel zu dem privaten Dienstleister vor. Bis eine Entscheidung gefallen ist, wird die Wegzeit zum Postamt nach Rücksprache mit dem Vorgesetzten als Arbeitszeit definiert. Unter dieser Voraussetzung ist Sabine Hinz bereit, den Dienst weiter zu übernehmen.“*

**Mediation – Grundhaltung, Methodenkompetenz und Praxiserfahrung:** Zusammenfassend lässt sich Mediation unter folgenden Aspekten stichwortartig als ein Verfahren der Konfliktlösung darstellen, das in Deutschland in verschiedenen Anwendungsfeldern Verbreitung findet. Mediatoren/innen werden in meist 200-stündigen Ausbildungsgängen von anerkannten Lehrtrainern geschult oder erwerben ihr Wissen in universi-

tären Aufbaustudiengängen. Dabei werden neben theoretischen Kenntnissen vor allem praktische Fähigkeiten in Rollenspielen und Übungen vermittelt. Die dem person-zentrierten Ansatz grundlegende Haltung von Empathie, Wertschätzung und Kongruenz kommt auch in der Mediation maßgeblich zum Tragen. Nicht zuletzt zeichnen sich professionelle Mediatoren/innen durch breite Erfahrung in Feldkompetenz und Berufspraxis aus.

<sup>1</sup> Alle vorgestellten Beispiele basieren auf tatsächlich von mir durchgeführten Mediationen. Um die Vertraulichkeit sicherzustellen, wurden Namen und Sachverhalte an einigen Stellen verändert.

<sup>2</sup> Der Fall wird am Ende des Artikels ausführlich vorgestellt.

<sup>3</sup> Eine große Vielfalt an Aus- und Fortbildungen unterschiedlicher Anbieter ist im Internet beim Bundesverband Mediation e.V. ([www.bmev.de](http://www.bmev.de)) oder bei der Centrale für Mediation ([www.centrale-fuer-mediation.de](http://www.centrale-fuer-mediation.de)) abrufbar.

<sup>4</sup> Bundesverband Mediation e.V., Kirchweg 80, 34119 Kassel, Fon: 0561 - 73 96 413, Mail: [info@bmev.de](mailto:info@bmev.de)

<sup>5</sup> Bundesverband Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt e.V., Welslerstrasse 9, 86368 Gersthofen, Fon: 0821 - 58 86 43 66, Mail: [info@bmwa.de](mailto:info@bmwa.de)

<sup>6</sup> Bundes-Arbeitsgemeinschaft für Familienmediation e.V., Eisenacher Str. 1, 10777 Berlin, Fon: 030 - 236 28 266, Mail: [bafm-mediation@tonline.de](mailto:bafm-mediation@tonline.de)

<sup>7</sup> Die Ausbildungsstandards können bei den Verbänden angefordert werden bzw. haben diese teilweise auf ihren Webseiten veröffentlicht.

<sup>8</sup> ausführlich dargestellt in: Bähner, Christian/Schwertfeger, Elke: Wenn zwei sich streiten. in: management & training 5/2003, S. 37-41

**Autor: Christian Bähner**, Jahrgang 1972, verheiratet, 1 Tochter

Der Diplom-Pädagoge, Mediator BM und person-zentrierte Berater ist selbstständiger Unternehmensberater mit den Schwerpunkten „Konflikt“, „Kommunikation“ und „Führung“. Zusammen mit seiner Geschäftspartnerin Elke Schwertfeger ist er Inhaber von „Zweisicht“.

Anschrift: Basler Straße 19, 79100 Freiburg,

[christian.baehner@zweisicht.de](mailto:christian.baehner@zweisicht.de) • [www.zweisicht.de](http://www.zweisicht.de) • Tel.: +49 (0) 761 20 22 200

### Literatur:

**Altmann, Gerhard/Fiebiger, Heinrich/Müller, Rolf:** Mediation – Konfliktmanagement für moderne Unternehmen, Beltz, 2000.

**Bähner, Christian/Schwertfeger, Elke:** Wenn zwei sich streiten. in: management & training 5/2003, S. 37-41

**Bähner, Christian/Schwertfeger, Elke** (Hrsg. Zweisicht und MWonline GmbH): Marktanalyse zur Mediation in deutschsprachigen Unternehmen. Eigenverlag, Freiburg, 2003.

**Besemer, Christoph:** Mediation – Vermittlung in Konflikten. Werkstatt für gewaltfreie Aktion, Baden, 1993.

**Hösl, Gerhard G.:** Mediation – die erfolgreiche Konfliktlösung. Grundlagen und praktische Anwendung. Kösel, München, 2002.

**Pühl, Harald (Hg.):** Mediation in Organisationen, Berlin, 2003

**Thomann, Christoph:** Klärungshilfe 2. Konflikte im Beruf, Reinbek, 2000.