

Spektrum der

Mediation

Herausgegeben vom
Bundesverband Mediation e. V.
www.bmev.de

Schwerpunkt

DIE VERMESSUNG DES STREITS

Neue Erkenntnisse
aus Wissenschaft
und Forschung

Beglückend:

Sinnhaft leben

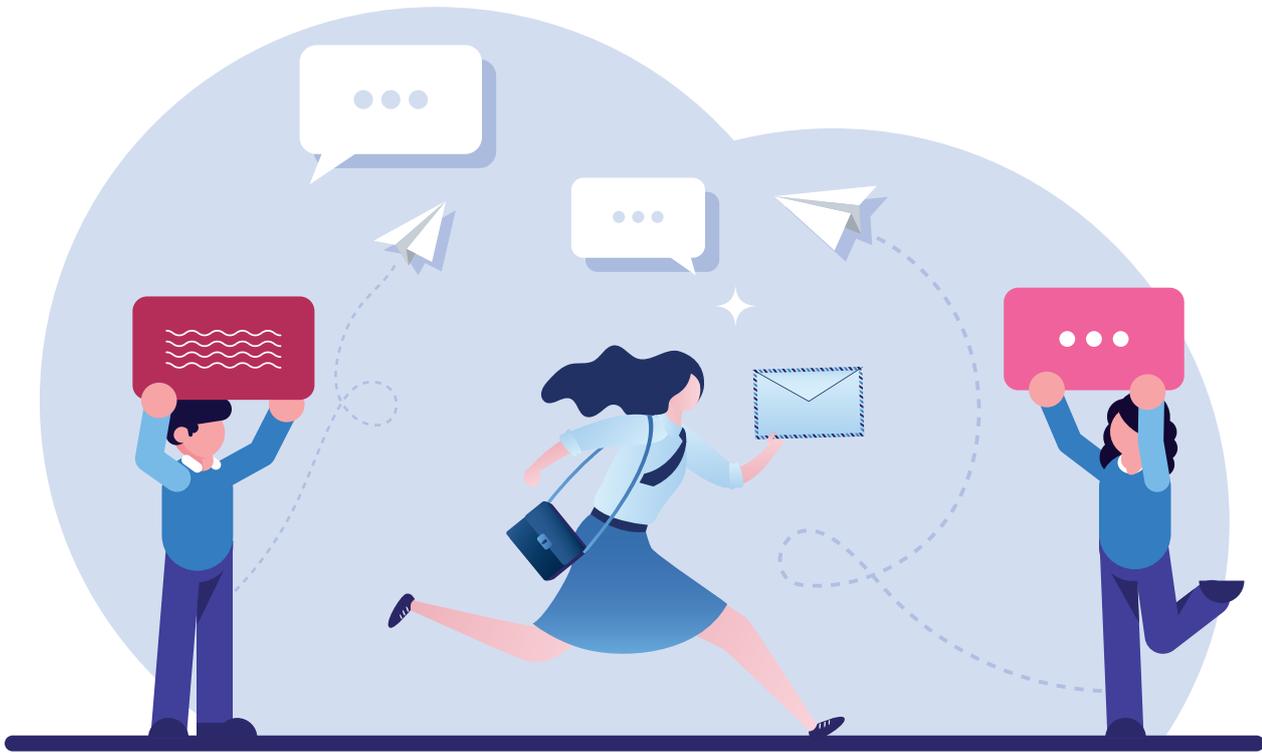
Bereichernd:

Masterarbeiten als Fundus

Befreiend:

Entschuldigen leicht gemacht





Online-Mediation neu gedacht

Mit Shuttle-Gesprächen die Selbstklärung unterstützen

Dr. Marc Leu, Annie Meisl und Markus Meisl im Gespräch mit Elke Schwertfeger und Christian Bähler

Die Digitalisierung verändert die Arbeitswelt. Zusammenarbeit über verschiedene Standorte und Zeitzonen sowie Arbeiten im Homeoffice bringen neue Konflikte hervor. Das wirkt sich auf die Anforderungen aus, wie Konflikte geklärt werden müssen.

Dr. Marc Leu arbeitet von Japan aus für das Ombudsoffice von SAP, einem großen deutschen Softwareunternehmen. Er hat einen pragmatischen und gleichzeitig effektiven Ansatz für Online-Mediation entwickelt. Markus und Annie Meisl, ebenso interne Mediator*innen bei SAP, wurden von ihm geschult. Vor Kurzem erschien das Buch *Konfliktgeschichten* von Dr. Marc Leu und Annie Meisl in englischer und deutscher Sprache.

Spektrum der Mediation (SdM): *Das Thema »Online-Mediation« war für uns of-fengestanden bis vor zwei Jahren ein absolutes Randthema. Du hingegen beschäftigst Dich bereits seit vielen Jahren damit. Wie kam es dazu?*

Marc Leu (ML): Ich lebe und arbeite mittlerweile seit 20 Jahren in Japan und habe mir nach meiner Mediationsausbildung 2013 die Frage gestellt, wie ich Mediationen innerhalb einer so großen und heterogenen asiatischen Region bei SAP anbieten kann, wenn Zusammenkünfte an einem Ort kostspielig und oft auch durch verschiedene Zeitzonen nicht möglich sind. Ich fing dann einfach

an, telefonisch und später online zu mediieren, zunächst mit vielen Rückschlägen, aber auch einigen Erfolgen. Aus diesen Erfahrungen entstand dann ein neuer Ansatz für Online-Mediation.

SdM: *Man könnte annehmen, Online-Mediation unterscheidet sich nicht großartig von Präsenz-Mediation. Haltung, Phasen, Methoden lassen sich doch auch auf ein virtuelles Setting übertragen. Warum braucht es dann einen neuen Ansatz, ein eigenes Modell?*

ML: Es ist enorm anstrengend, bei einer Online-Mediation mehr als zwei Stunden präsent zu bleiben, die Konzentrationsfähigkeit nimmt beim Blick auf den Bild-

schirm schnell ab. Zudem ist es online schwieriger, einen guten Rapport und Vertrauen mit den Beteiligten aufzubauen, damit einhergehend dann auch die Sorge vor Eskalationen am Bildschirm, bei denen ich die »Verbindung« verliere.

Ich fing an, das Setting einer Zwei-Tages-Mediation in Gespräche von ein bis zwei Stunden verteilt über mehrere Wochen aufzubrechen und zu entzerren; das war neu und gewöhnungsbedürftig, aber auch entspannend. Und noch etwas wollte ich stärker betonen: Mediation bietet immer auch eine Möglichkeit, zu beleuchten, was der Konflikt mit der jeweiligen einzelnen Konfliktpartei, dem einzigartigen Menschen selbst zu tun hat

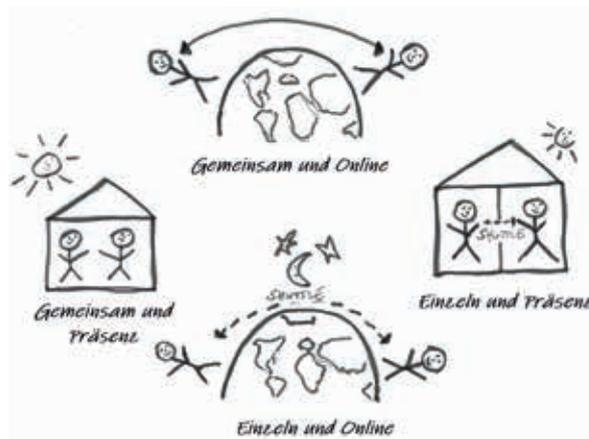
hinsichtlich Kultur, Charakter, Konfliktgewohnheiten und anderem. All diese Aspekte habe ich dann in ein Modell integriert: Über die Mediation zunächst zu lernen (**L**earning), was ein Konflikt mit der einzelnen Konfliktpartei selbst zu tun hat; dann gemeinsam zu erkunden (**E**xploring), was der Konflikt mit allen Beteiligten zu tun hat; und letztlich zu verstehen (**U**nderstanding), welche Optionen und Möglichkeiten ein Konflikt für die Zukunft bietet.

SdM: *Zwei Dinge sind uns bei Deinem Ansatz sofort ins Auge gefallen: Die Shuttle-Gespräche und die »Hausaufgaben« für die Konfliktparteien. Kannst Du diese Elemente bitte näher erklären?*

ML: Nach meinem Ansatz dauern Mediationen oft acht bis zehn Wochen, manchmal länger, wobei ich zumeist wöchentlich mit den Konfliktparteien einzeln oder gemeinsam für 60–90 Minuten spreche. Die Zeit zwischen zwei Gesprächen kann dann sinnvoll genutzt werden, um kleinere Hausaufgaben mitzugeben: Dinge nachzuarbeiten bzw. zusammenzufassen, die während einer Sitzung besprochen worden sind, oder sich in Techniken wie »Ich-Botschaften« einzulesen, bevor wir damit in der Folgewoche anfangen zu arbeiten. Im späteren Verlauf der Mediation bieten die zeitlichen Intervalle zwischen Sitzungen auch die Möglichkeit, erste Lösungsansätze zu pilotieren und wenn nötig zu verfeinern bzw. anzupassen. Gerade der Lernaspekt (L) wird durch Hausaufgaben und Shuttle-Gespräche zu Beginn einer Mediation nachhaltig unterstützt. Wir Mediator*innen pendeln (»to shuttle« im Englischen) zwischen den Konfliktparteien und arbeiten mit ihnen zunächst individuell. Dabei achten wir sehr auf Allparteilichkeit und Verschwiegenheit: Allen Konfliktparteien werden gleiche Inhalte angeboten, nichts wird ohne explizite Erlaubnis von der einen zur anderen Seite transportiert.

SdM: *Kann man Shuttle-Gespräche mit Einzelgesprächen in Präsenz-Mediationen vergleichen? Wann werden sie geführt und um was geht es darin konkret?*

ML: Ja, Shuttle-Gespräche könnte man als intensive Einzelgespräche von uns Mediator*innen mit der jeweiligen Konfliktpartei verstehen, um Rapport aufzubauen und einen geschützten Raum zur Selbstreflexion anzubieten, insbesondere zu Beginn einer Mediation. Dabei geht es konkret um den einzelnen Menschen: Was hat der Konflikt mit der eigenen Kultur, persönlichen Vergangenheit und dem eigenen Konfliktverhalten zu tun, der Charakterprägung, eventuellen Tabus und anderem; Aspekte, die man (zunächst) vielleicht nicht vor anderen Konfliktparteien zeigen möchte und die dennoch bei der individuellen Reflektion mit den Mediatoren*innen Klarheit und Verstehen anregen können. Im unserem Buch *Konfliktgeschichten* finden sich dazu viele Fallbeispiele.



SdM: *Wie ist es zu Eurem Buch eigentlich gekommen, und warum heißt es »Konfliktgeschichten« und nicht »Online-Mediation«?*

Annie Meisl (AM): Im Herbst 2019 kam Marc mit einem ersten Entwurf, in dem er das Fundament seines Modells auf Englisch darlegte, auf mich zu – ob ich bereit wäre, nach Fehlern zu schauen. Ich bin in der Regel nicht für Lektoratsarbeiten zu gewinnen, das Thema und seine Ideen haben mich jedoch gepackt. Wir telefonierten miteinander und waren uns dann nach vielen langen Gesprächen einig: Dies sollte ein Buch werden, in dem es nicht nur um das neue Modell gehen soll, sondern vor allem auch um die persönlichen Geschichten dazu. Sie bilden den roten

Faden und zeigen den zutiefst persönlichen Charakter des Werks. Im englischen Original heißt das Buch *My Stories of Conflict*, was diesen Aspekt noch stärker unterstreicht.

SdM: *Gibt es eine Konfliktgeschichte, die ohne das neue Modell vielleicht nicht hätte geklärt werden können? Gibt es eine Situation, die besser mit einer Präsenz-Mediation hätte geklärt werden können?*

ML: Der Auslöser für die Entwicklung des Modells war ein Konflikt zwischen einem Manager und seinem Mitarbeiter in Japan, wo die hierarchische Ordnung im Arbeitsleben sowie die Wahrung des Gesichts von höchster Bedeutung sind. Die Shuttle-Gespräche haben den beiden Parteien ermöglicht, eine Vereinbarung zu treffen, ohne sich je in einem gemeinsamen Gespräch gegenüber zu sitzen.

Mir fällt jetzt keine ein, die besser mit einer Präsenz-Mediation hätte geklärt werden können, denn das Modell ist elastisch und flexibel. Bei der Online-Mediation im Allgemeinen gibt es jedoch einen potenziellen Stolperstein: Sie ist technologieabhängig. Wenn die Internetverbindung abbricht, wenn das System abstürzt oder die Telefonverbindung schlecht ist, haben Mediator*innen ein großes Problem. Sie müssen darauf vorbereitet sein und Ruhe bewahren, um auf

Plan B, C oder D umschalten zu können. Zum Glück ist das Problem meistens schnell gelöst.

SdM: *Dieser Stolperstein ist auch häufig Thema in unserem Training. Markus, Du hast es mit uns zusammen konzipiert und bereits dreimal durchgeführt. Welche Aha-Momente der Teilnehmenden sind Dir in Erinnerung geblieben?*

Markus Meisl (MM): Es gab bei vielen der bisherigen Teilnehmenden, insbesondere denen mit langjähriger Erfahrung, eine grundsätzliche Skepsis gegenüber der Online-Umgebung. Ihre Überraschung war spürbar groß, als sie feststellten, dass die zugrunde liegende Technik kein großes Hindernis für er-

folgreiche Gespräche ist. Erleuchtend war für die meisten auch, dass es sich hier nicht um einen komplett neuen Ansatz zur Mediation oder ein starres Gerüst handelt, sondern die einzelnen Elemente und die Elastizität des Prozesses uns Mediator*innen einfach neue Möglichkeiten eröffnen, auf Vorhandenem aufzubauen und die Mediation so zu gestalten, wie es für die Situation am zweckmäßigsten ist.

SdM: *Welche Vorkenntnisse braucht man, um den neuen Ansatz der Online-Mediation professionell anwenden zu können?*

MM: Da wir hier von professionellen Mediationen sprechen, ist natürlich eine fundierte Ausbildung bzw. entsprechende Erfahrung mit Mediationen sehr wichtig. Grundlegende Kenntnisse der Phasen einer Mediation helfen beim schnelleren Verständnis des Modells und damit auch in der

Umsetzung. Hilfreich, wenn auch nicht unabdingbar, ist sicher Erfahrung mit virtuellen Besprechungen, idealerweise in der Rolle des Moderators, der Moderatorin. Dadurch wird die doch oft vorhandene Hemmschwelle gegenüber der Nutzung digitaler Hilfsmittel und Werkzeuge in Mediationen leichter überwunden. Insgesamt ist das Modell pragmatisch und verständlich.

SdM: *Was denkt Ihr, ist Online-Mediation die Mediation der Zukunft? Werden wir bald nur noch online mediieren?*

MM: Online-Mediationen werden weiter in dem Maße zunehmen, wie wir alle bewusster mit den mit Reisen verbundenen Kosten und Zeitaufwänden umgehen und aus Gründen des Umweltschutzes auch auf unsere persönliche Ökobilanz schauen. Die Vorteile sind hier unbestreitbar. Gleichzeitig ist die Kommunikation von Angesicht zu An-

gesicht im selben Raum auch in Konfliktsituationen etwas zutiefst Menschliches und wird je nach den Umständen und Bedürfnissen der Beteiligten auch in Zukunft wichtig bleiben.

ML: Ich sehe die Übergänge fließend und ändere auch oft während einer Mediation den Modus: Sind Einzelgespräche hilfreich oder schon gemeinsame, können wir die Mediation online anfangen und dann in eine Präsenz-Mediation übergehen.

AM: Auf keinen Fall. Vor- und Nachteile gibt es in der Online- und der Präsenzwelt. Es geht darum, das Format zu wählen, das am besten zum Kontext passt.

SdM: *Vielen Dank für das großzügige Teilen Eurer Erfahrungen und das Vorstellen dieses neuen, spannenden Ansatzes.*



Dr. Marc Leu

studierte Physik und Philosophie in Deutschland, Japan und Australien. Er ist international als Coach, Wirtschaftsmediator und Achtsamkeitslehrer tätig. Seit mehr als zwei Jahrzehnten lebt er in seiner Wahlheimat Japan.

drmarcleu@yahoo.com



Annie Meisl

ist geboren und aufgewachsen in Kanada und im Bereich Globalisierung der Firma SAP und als interne Mediatorin tätig.

annie.meisl@posteo.net



Markus Meisl

ist seit 15 Jahren Führungskraft bei SAP im Bereich Lokalisierung und täglich mit schwierigen Gesprächen beschäftigt, unter anderem im firmeninternen Mediator*innen-Pool.

markus.meisl@posteo.net



Elke Schwertfeger

Dipl.-Psych., M. A., ist geschäftsführende Gesellschafterin bei Zweisicht.

elke.schwertfeger@zweisicht.de



Christian Bähler

Dipl.-Päd., ist geschäftsführender Gesellschafter bei Zweisicht.

christian.baehner@zweisicht.de

Christian Bähler und **Elke Schwertfeger** haben 2003 die Organisationsberatung *Zweisicht* in Freiburg/i.B. gegründet. Als Wirtschaftsmediator*innen begleiten sie Unternehmen im Bereich des Konfliktmanagements. Sie sind Ausbilder BM® und bieten an ihrer Akademie eine Ausbildung in Wirtschaftsmediation sowie Aufbauseminare für Mediator*innen an.