

Wenn zwei sich streiten

Konfliktmanagement durch Mediation

Zusammenfinden durch erfolgreiche Vermittlung
Februar 2000.



**Maria Kopelent, Diplom-
Psychologin und Beraterin
mit Sitz in Regensburg.**

**Studium der Psychologie in
Regensburg, Erlangen und
Köln, Zusatzausbildungen in
Einzelberatung, Moderation,
Konfliktmanagement/Media-
tion, Persönlichkeitsanalyse,
Steuerung von Gruppenpro-
zessen, Organisationsent-
wicklung, Teamentwicklung,
Psychotherapie.**

**Seit 1988 selbständig mit
dem ganzheitlichen Ansatz
„Unternehmensentwicklung
mit Wirkungsanalysen und
Wirkungsspiralen“ in
Deutschland, Europa, USA in
Industrie und Wirtschaft tätig.**

Zwei Mitarbeiter können einfach nicht mehr miteinander arbeiten, Konflikte innerhalb eines Teams werden im Kundenumgang nach außen getragen, Aufträge stehen auf dem Spiel und den Menschen macht der Umgang miteinander einfach keinen Spaß mehr. Solche Situationen sind bestenfalls für ein Unternehmen nicht tragbar, schlimmstenfalls wird daraus eine Katastrophe, bei der sogar der Unternehmenserfolg und damit auch der Arbeitsplatz des einzelnen Mitarbeiters auf dem Spiel steht.

Mediation – Konfliktmanagement – ist ein wichtiges Thema im Leben und in der Zusammenarbeit in Unternehmen, weil sie das Leben erleichtert, Unternehmen Zeit und Geld sparen und die Qualität der Beziehungen verbessert. Die Mediation entspringt dabei einem humanitären Menschenbild. Es geht um Konfliktpartner und deren Chance in der Abgrenzung: ein gemeinsames Problem, eine Situation.

Anwendungsfälle gibt es viele, so z.B. bei:

- einem bereits bestehenden Konflikt,
- einer laufenden Zusammenarbeit,
- potentiell konflikthafter Situationen,
- Planungen,
- Entscheidungen,
- langwierigen Diskussionen.

Zum Verständnis von Konfliktmanagement

Grundsätzlich ist es wichtig, einen Konflikt wertneutral als Situation zu begreifen. Konflikte sind normal, allgegenwärtig und produktiv nutzbar. Konflikte sind nicht gut oder schlecht. Ohne aktives Konfliktmanagement sind Konflikte oft ein Teufelskreis: schwelend und energieraubend. Genauso gut können in Unternehmen gut ausgelegene Konflikte aber auch die Qualität von Entscheidungen erhöhen und die Zusammenarbeit festigen.

Die von Carl Rogers, Gesprächstherapeut aus San Diego, entwickelte Mediation ist eine außergerichtliche Konfliktlösung, die mit Hilfe eines neutralen Dritten durch die im Konflikt verstrickten Personen selbst angestrebt wird. Die Konfliktpartner finden sich sozusagen auf der Insel, also einer speziell abgegrenzten Situation, wieder. Als Ritual mit Anfang und Ende übergeben diese Personen die Lösung nicht an den Mediator, sondern bleiben Anwälte und Richter ihrer eigenen Interessen. Sie verhandeln miteinander und treffen selbst die Entscheidung.

Definition von Konflikt:

Spannungssituationen, in denen zwei oder mehrere Parteien, die voneinander abhängig sind, mit Nachdruck versuchen, scheinbar oder tatsächlich unvereinbare Handlungspläne zu verwirklichen und sich dabei der Gegnerschaft bewusst sind.

Mediation in Theorie und Praxis

Mediation ist nicht zu verwechseln mit faulen Kompromissen. Mediation ist eine professionelle Intervention – intern oder extern, die Möglichkeiten des aktiven Konfliktmanagements ohne Bestimmen, Anpassung, Nachgeben oder Ausweichen bietet.

Mediation kann aber auch zur Trennung führen. Schwierig wird es dann, wenn jemand die Verantwortung nicht übernehmen will oder kann, also Angst im Spiel ist. Bei Konfliktgegnern aus verschiedenen Hierarchiestufen kann es dann sogar vorkommen, dass Ausweitung oder Durchsetzen sinnvoll ist. Ist im Rahmen einer Mediation z.B. offensichtlich, dass eine Partei lügt, diese lieber abrechnen und Einzelgespräche durchführen. Der Mediator

- bietet wohlwollende Neutralität (es gibt keine schlechten Parteien),
- verfügt über eine Ausbildung in Mediation (hat Hintergrund),
- führt als Moderator den Prozess (ist kein Berater),
- sorgt dafür, dass die emotionale Ebene Platz bekommt,
- spricht Gefühle an und kann mit diesen umgehen (Streit, Ärger, Tränen, Wut, Hass),
- kann neutral übersetzen, um Blockaden aufzulösen,
- beherrscht Paraphrasierung (die andere Partei wiederholen lassen),
- bleibt gelassen und locker, verliert sich in dem Problem,
- kann Probleme auf den Punkt bringen,
- führt vom Konflikt (nur) zum gemeinsam zu lösenden Problem,
- strebt Lösungen an (darf Vorschläge anbieten),
- führt von der Vergangenheit zur Zukunft.

Definition von Mediation

(lat.: medere = Heilen):

Heil ist das Ganze, in dem alles seinen (ge-)rechten (Medium-Mitte)-Platz findet. Vermittlung im Konfliktfall, eine Art Moderation, aber keine Beratung. Entwickeln einer einvernehmlichen Lösung.

Mediation – Probleme und Chance

Ziel der Mediation ist es, sich in der Mitte zu treffen und eine dritte Lösung zu finden. Die Lösung des Konfliktes führt eine Entscheidung herbei. Nach der Einigkeit wird der Vertrag in den Worten der Parteien formuliert. In dieser Vermittlungsarbeit gibt es sechs Phasen:

- Eröffnungsphase: Vorstellung Mediator, Spielregeln,
- Gegenseitige Mitteilung der Parteien: uninterrupted time,
- Austausch und Verhandlung: Gefühle sind wichtig,
- Was ist jeder bereit zu tun?: Lösungskriterien herausarbeiten,
- Vereinbarung: Abschluss mit Aktionsplan,
- Auseinandergang: Lob und Dank, Positive Warnung.

Phase 1 – Eröffnung

In der Eröffnungsphase stellt sich der Mediator zunächst einmal vor z.B.: „Ich bin ausgebildet, neutral, kein Richter, kein Entscheider, ich führe den Prozess, alles ist vertraulich, nicht vor Gericht nutzbar!“ Er sagt, was er bereits erfahren hat. Der Stil ist einladend, nicht formell, leicht gestaltet, nicht bedrückend, muss Lust wecken, an das Problem heranzugehen. „Mir ist eine Lösung wichtig, die für beide akzeptabel ist!“ „Ich werde euch helfen, eine Lösung zu finden, aber ich werde nicht entscheiden!“ Wichtig ist dabei auch die Frage: „Sind Sie freiwillig bereit, miteinander zu arbeiten?“

Ist den Konfliktparteien bewusst, dass der Mediator anwesend ist, um ein Problem zu lösen, einen Vertrag/ Plan zu machen, also eine Entscheidung zu treffen, werden die Spielregeln festgelegt: zuhören, nicht unterbrechen, möglichst offen, aber nicht schimpfen, abwerten, bedrohen etc.

Phase 2 – Gegenseitige Mitteilung

Uninterrupted time – das ist der Trick! Beide Parteien (meistens beginnt Initiator-Partei/ „schwächere Partei“) haben nacheinander die Möglichkeit, ihre Seite dem Mediator zu schildern, die Geschichte aus ihrer Sicht zu erzählen – es ist wichtig, sich gehört zu fühlen! Die anschließende Gesprächseinheit ist kein Dialog. Part A spricht, beschreibt sein Erleben und seinen Ärger im Zusammenhang: der Mediator fragt nach, füllt Lücken („Beschreiben Sie das bitte genauer.“ „Erklären Sie den Punkt bitte!“ – „Wie haben Sie sich dabei gefühlt?“), wiederholt, (schreibt auch mit) und hält Blickkontakt mit A und B. Moderator bedankt sich bei B (hört zu, schreibt mit, schweigt, unterbricht nicht) am Ende für sein faires Verhalten. Dann spricht B, beschreibt sein Erleben, A hört zu, schreibt mit, schweigt und unterbricht nicht. Herausarbeiten der Fakten und der emotionalen Seite.

Diese Phase ausbauen, nicht feindselig werden lassen, sondern durch das Nachfragen das Verstehen fördern: „Wie waren die bisherigen Lösungen, was hat nicht geklappt?“ Von der Konfliktebene wegführen zum gemeinsamen Problem!

Phase 3 – Austausch

Wichtig in der Austauschphase ist die Entwicklung eines wechselseitigen Verstehens. Der Mediator fasst das Gesagte jeder Partei so lange zusammen, bis beide einverstanden sind. Unter Verwendung von Wörtern und Gefühlen der Parteien formuliert er explizit den Konflikt, bringt ihn also auf dem Punkt „Ich habe Ihr Problem so und so verstanden.“ – „Für Sie geht es vor allem darum, dass...“ – „Was wäre Ihr Wunsch am Ende der Mediation?“

Im nächsten Schritt folgt dann eine Identifikation der Betroffenheiten, eine Vertiefung durch Fragen wie: „Was ist wirklich passiert?“ „Wo verhakt es sich genau?“ „Wo genau drückt den anderen der Schuh?“ „Wann und warum hat ihn etwas verletzt?“ „Was geht ihm genau auf den Wecker?“ Bei der anschließenden Bewegung von der Vergangenheit zur Zukunft ist bedeutend, was jeder bereit ist zu tun (nicht: was ich will, das der andere tut). Abschließend werden gemeinsam mögliche Lösungen und Optionen entwickelt. Dabei bleiben, forschen (Lösung klingt evtl. nur nicht realisierbar) und das Herausarbeiten des gemeinsamen Interesses sind wesentliche Bestandteile.

Aspekte sind in diesem Zusammenhang z.B.: „Was ist positiv am anderen und seiner Arbeit?“ oder „Was haben Sie vom anderen verstanden?“ und „Können Sie vom anderen auch so etwas Positives sagen?“

Phase 4 – Finden einer Mitte

Bei der nun folgenden gegenseitigen Verhandlung (Entwicklung Agreement) sagt jeder oder schreibt auf, welche Lösungen er sich vorstellen könnte. Und wenn es dabei knallt – kein Problem. Gefühle sind wichtig. Erst Luft raus – und dann Dampf ablassen, auch wenn der Streit hitzig und angriffslustig verläuft. Wenn Unzufriedenheiten nicht aufgespürt und angesprochen werden, hält eine Lösung nicht.

Messbare Kriterien der Lösung müssen herausgearbeitet werden. Was ist jeder bereit zu tun? Derjenige, der etwas hergibt, muss dafür etwas bekommen. Kreative Phase – Entwicklung von Lösungen und Alternativen, die für beide Seiten befriedigend sein könnten. Optionen, Möglichkeiten (auch unübliche etc.). Aufmerksam machen, dass z.B. A ein Angebot gemacht hat. B wird es zuerst in der Regel überhören. Dabei bleiben. „Haben Sie das Angebot gehört, könnten Sie es wiederholen (paraphrasieren lassen)?“ Oft ist die Lösung dann schon da, und dann macht es einer zunichte. „Was sagen Sie dazu? Was wären Sie im Gegenzug bereit zu tun?“ Nur ein Problemfeld zulassen. Bestandteile des Konfliktes klar herausarbeiten – unterschiedliche Positionen dürfen bestehen bleiben, aber jeder muss sagen, dass er sich an die Lösung hält. Abschluss im günstigen Fall: Andere Haltung, Erkennen des Konfliktmechanismus, auch Verständnis für beide Positionen entwickeln.

Phase 5 – Vereinbarung

Nach der Auswahl der optimalsten Lösungen – es sind mehrere Ansatzpunkte nötig, die ineinander greifen müssen –, die für beide Parteien wirklich befriedigend, annehmbar und haltbar sind, folgt die Vereinbarung mit Aktions-/ Fahrplan. Der so entstandene schriftliche Vertrag ist in Worten der Parteien formuliert, enthält die Unterschrift von allen Dreien. Der Inhalt: A verpflichtet sich zu..., B verpflichtet sich zu, wobei auch die Daten bis wann entscheidend sind. Der Sinn des Vertrages ist klar: verhindert Missverständnisse. Stellt ein Symbol dar. Unterstützt Erinnerung: Neuer Umgang muss eingeübt werden. In dieser Phase werden den Konfliktpartnern auch Rückfallhilfen geboten: „Falls das und das wieder passiert, dann erinnern Sie sich an diese Mediation, den Mechanismus und die Lösung!“

Phase 6 – Auseinandergehen

Vor dem Auseinandergehen folgt ein abschließendes Statement mit den Fragen: „Gibt es noch etwas zu sagen?“ „Wie geht es Ihnen mit dieser Lösung?“ „Was war für Sie das Wichtigste an dem Gespräch?“ „Möchten Sie dem anderen noch etwas sagen?“ Falls hier Zweifel auftauchen, kann der Mediator gleich einen zweiten Termin vereinbaren! Positive Warnung: Jeder oder beide können noch einmal ausrutschen, dann sollte ihn der andere unterstützen, beide helfen sich und erinnern sich an die Prinzipien der Mediation, damit es nicht von vorn losgeht. Trotz allem ist es notwendig, einen Nachfrageanruf nach ca. sechs Wochen zu starten, nicht als Kontrolle, sondern aus Interesse.

Mit Lob und Dank an die Parteien: „Ich finde es schön, dass Sie es mit Ernst gemacht haben und dass Sie sich getraut haben!“, endet im Regelfall die Mediation. Als Möglichkeit, Konflikte in Unternehmen zu lösen, ist diese Art ein überaus effektiver Ansatz, ob mit externen oder Inhouse-Mediatoren. Zum Nutzen des einzelnen Mitarbeiters, des Unternehmens und der Kunden, die merken, dass hier alle an einem Strang ziehen.

Mediation schafft Vermittlung

Beziehungs- und Konfliktmanagement

Wenn zwei sich streiten ... freut sich in Unternehmen meist nicht der Dritte, es gibt Probleme in der Zusammenarbeit und bei der Kommunikation. Aufträge gehen verloren, Kollegen leiden unter den Streitereien und das Miteinander macht einfach keinen Spaß mehr. Vom Erfolg, der auf dem Spiel steht, ganz zu schweigen. Gute Möglichkeit, derartige Probleme zu lösen, ist Beziehungs- und Konfliktmanagement durch Mediation. Mediation verbessert mit Unterstützung eines Mediators die Qualität von Beziehungen und hilft, schwierige Situationen beschleunigt zu klären und Planungen abzuschließen. So erleichtert Mediation das Leben, spart Zeit, Geld und Nerven.

Ziele der Mediation

- Sich gemeinsam in der Mitte finden,
- Begreifen und Klären der Situation (beider Seiten),
- Stärken der Beziehung,
- Lösung des Konfliktes,
- Treffen einer Entscheidung,
- Schließen eines informellen Vertrags mit Spielregeln.

Einsatzgebiete – Mediation schafft Vermittlung

- in laufender Zusammenarbeit zwischen 2 bis 3 Menschen oder zwischen Teams,
- bei potentiell konflikthafter Situation/ Umstrukturierungen,
- im Konfliktfall,
- bei komplexen gemeinsamen Planungen und Entscheidungen.

In Unternehmen erhöhen positiv ausgetragene Konflikte die Qualität von Entscheidungen und der Zusammenarbeit. Mediation ist also ein wichtiges Thema in der Zusammenarbeit und bei der Selbstorganisation.