

## Mediation – Konfliktbearbeitung und Persönlichkeitsentwicklung

„Die an einem Konflikt Beteiligten erarbeiten mit Hilfe eines allparteilichen Dritten (Mediator) in einem strukturierten Prozess, gemeinsam und selbstverantwortlich, akzeptable und tragfähige Regelungen für den bestehenden Konflikt.“<sup>1</sup>

In den USA ist Mediation seit langem als „Alternative Dispute Resolution“, ein Verfahren, das einen Streitfall außergerichtlich löst, etabliert. Der Begriff „allparteilich“ weist darauf hin, dass der Mediator nicht als Schiedsrichter fungiert, sondern sich den Konfliktparteien gleichermaßen verpflichtet fühlt. „Selbstverantwortlich“ bedeutet, dass der Mediator keine eigenen Lösungskonzepte einbringt, sondern vielmehr für den strukturierten Kommunikationsablauf verantwortlich ist, um die Beteiligten darin zu unterstützen, eigene Lösungen für ihren Konflikt zu finden bzw. zu entwickeln.

Im deutschsprachigen Raum kennen wir vor allem die Mediation im öffentlichen Bereich, die Familien-, die Schul- und die Wirtschaftsmediation. Letztere befasst sich sowohl mit unternehmensexternen Streitigkeiten, z.B. mit Kunden, Zulieferern, Konzernmitgliedern oder anderen gesellschaftlichen Anspruchsgruppen als auch mit unternehmensinternen Konflikten. Diese fallen unmittelbar in den Arbeitsbereich von Führungskräften und Personal- und Organisationsentwicklern. Unstimmigkeiten können als Konflikte zwischen Mitarbeitern der gleichen Hierarchieebenen auftreten oder sich über mehrere Ebenen ausdehnen, sie können sich zwischen Abteilungen oder auch zwischen Management und Arbeitnehmervertretungen abspielen. Allen ist eines gemeinsam: wenn konstruktiv mit ihnen umgegangen wird, wirken sie sich positiv auf Arbeitsklima und persönliche Beziehungen aus und damit auch begünstigend auf Produktivität und Kreativität – Energien fließen in die Arbeit, nicht in den Konflikt.

Die meisten Menschen, die sich in einem Konflikt befinden, erleben ihn als unangenehmes Problem oder sogar als Bedrohung. Sie reagieren verunsichert, defensiv oder aggressiv und haben das Gefühl, die Situation nicht im Griff zu haben. Sie sind darauf konzentriert, ihre eigene Position zu sichern und zu verteidigen. Dies zeigt sich auch in ihrer Kommunikation, die geprägt ist von starren Mustern, von automatischen Abfolgen von Aktion – Reaktion, wobei jede Konfliktpartei sich als der „Reagierende“ empfindet.<sup>2</sup> Eine der wichtigsten Aufgaben des Mediators besteht darin, diese Kommunikationsmuster zu durchbrechen und so Raum und Zeit für Selbstreflexion und neue Perspektiven – und damit Lösungen - zu schaffen.

Der Mediator nutzt die Phasen<sup>3</sup> des Mediationsprozesses, um eine konstruktive und auf Kooperation ausgerichtete Kommunikation für die Beteiligten erlebbar und erlernbar zu machen. Jeder Schritt führt hin zu einer Lösung für den gegebenen Konflikt und gleichzeitig zu einer neuen, größeren Konfliktfähigkeit der Beteiligten.

### 1. Phase: Vorbereitung und Mediationsvertrag

Zu diesem frühen Zeitpunkt geht es erstens darum, die Parteien zu entlasten, indem der Mediator eine Atmosphäre schafft, die von Wertschätzung und Empathie geprägt ist. Zweitens sie zu stärken, indem er genügend Informationen bezüglich des Mediationsprozesses zur Verfügung stellt, so dass sie selbst entscheiden können, ob sie sich mit dem Verfahren identifizieren können und welche Regeln für die Zusammenarbeit sie vereinbaren wollen.

## 2. Phase: Informations- und Themensammlung

Der Mediator achtet darauf, sowohl den Emotionen als auch den sachlichen Anliegen aller Parteien gleichermaßen Raum zu geben. Der Mediator hört aktiv zu und formuliert die Positionen in für alle Beteiligten akzeptable Themen um und visualisiert sie. Die Konfliktparteien fühlen sich „gehört“, es entsteht Transparenz. Ein Schritt zum Hören dessen, was den anderen bewegt, wird möglich.

## 3. Phase: Interessenklärung

In diesem Kernstück unterstützt der Mediator durch lösungsorientiertes Fragen, Paraphrasieren und Zusammenfassen die Beteiligten sowohl darin, ihre eigenen hinter den Positionen liegenden Bedürfnisse zu erkennen und auszudrücken als auch darin, die Interessen und Motive der anderen anzuerkennen. So kann der Perspektivenwechsel geschehen.

## 4. Phase: Kreative Suche nach Lösungsoptionen

In einer möglichst entspannten Atmosphäre werden auf Grundlage der Interessen Lösungsideen gesammelt. Dabei erleben die Beteiligten sich selbst und die anderen oft als offene, positive, kreative Partner und sind überrascht, wie viel ihnen einfällt, wo es doch vor kurzem noch keinen Ausweg zu geben schien.

## 5. Phase: Bewertung und Auswahl von Optionen

Hier stehen Argumentieren und integratives Verhandeln im Vordergrund. Der Mediator unterstützt die Parteien, so dass sie aus den Lösungsoptionen auf der Basis gemeinsam entwickelter Bewertungsmaßstäbe für alle akzeptable Regelungen (win-win) treffen können. Die ehemaligen Konfliktparteien agieren als gleichberechtigte, entscheidungsfähige und verantwortungsbewusste Menschen.

## 6. Phase: Vereinbarung und Umsetzung

Die Vereinbarungen werden schriftlich formuliert und unterschrieben, ihre Umsetzung somit abgesichert. Der Mediator würdigt die gemeinsame Arbeit der Beteiligten und das erzielte Ergebnis. Die Partner spüren den miteinander erarbeiteten Erfolg, was die Etablierung kooperativer Beziehungen fördert.

Persönlichkeitsentwicklung findet bei den Beteiligten vor allem durch die Befähigung statt, ihre eigenen Motive zu ergründen und zu formulieren und durch das Erkennen und respektvolle Anerkennen der Interessen der anderen Parteien. Die Person bewegt sich von einem auf sich und seine Position fokussierten Individuum hin zu einem Menschen, der sich seiner eigenen Wirksamkeit und seiner persönlichen Ressourcen bewusst ist. Was letztlich die Basis jeglicher Lösung und Bezugnahme ist.

### Quellen:

- 1) Diese Definition und viele andere Erkenntnisse stützen sich auf Kursunterlagen von Stefan Kessen, Markus Troja (MEDIATOR GmbH, Oldenburg) und Hansjörg Schwartz (Mediationsbüro Schwartz, Oldenburg).
- 2) Zum Konfliktbegriff und den Eskalationsstufen siehe Friedrich Glasl (1994): Konfliktmanagement, Stuttgart.
- 3) Stefan Kessen & Markus Troja (2002): Die Phasen und Schritte der Mediation als Kommunikationsprozess. In: Fritjof Haft & Katharina Gräfin von Schlieffen (Hrsg.): Handbuch der Mediation, München, S. 393-420.
- 4) Robert A. Baruch Bush & Joseph P. Folger (1994): The Promise of Mediation, Responding to Conflict Through Empowerment and Recognition, San Francisco.

Veröffentlicht in der Ausgabe 12/2003 der Notizen des Management Center Vorarlberg ([www.mcv.at](http://www.mcv.at))

© Sabine Hatzl