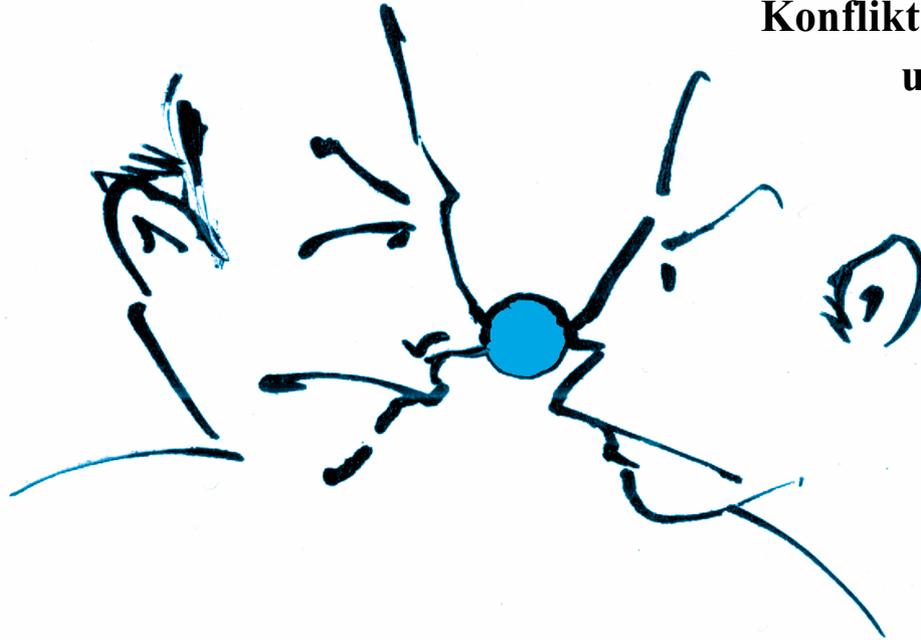


KONFLIKT-OP IM AKUTFALL

ROBERT STURM

**Mediation hilft,
Konflikte konstruktiv
und dauerhaft
zu lösen**



Schlüsselwörter:
Konflikt,
Mediation,
Moderation,
Supervision,
Verhandlung,
Win-Win-Situation

Z u s a m m e n f a s s u n g
Mediation ist ein Instrument zur Bewältigung von Konflikten, das gerade im Akutfall greift – bei heftigen Auseinandersetzungen. Anders als vor Gericht behalten die Konfliktparteien selbst die Verantwortung über die Inhalte und das Ergebnis des Mediationsverfahrens. Mit Hilfe des Mediators oder der Mediatorin (im Folgenden wird der Einfachheit halber die männliche Form verwendet) rücken sie von ihren verhärteten Positionen ab und betrachten die Interessen und Bedürfnisse, die dahinter liegen. Meistens stellt sich am Ende heraus: Aus-

wege existieren. Die Mediation unterstützt tragfähige, dauerhafte Win-Win-Lösungen. Im Unterschied zu Kompromissen oder Gerichtsverfahren gibt es keine Verlierer, keiner muss Abstriche hinnehmen. Nachfolgender Text erklärt die Anwendungsbereiche, die Voraussetzungen und Wirkungen dieser Konfliktbearbeitungsmethode, illustriert an einem Streitfall in einem Kinderzentrum. Insbesondere wird der Wirkungsbereich im Unterschied zu anderen Strategien der Konfliktintervention aufgezeigt – zur Moderation und Supervision.

1 Einleitung: Verfahren mit „Biss“

„Ich habe diese Streiterei satt“, sagt die Angestellte einer Privatklinik. Ab jetzt redet sie mit der Kollegin der Nachbarstation nicht mehr. Oder im anderen Extrem, sie tut alles dafür, ihrer „Feindin“ eines auszuwischen. Wer einen Konflikt im eigenen Team, mit den Vorgesetzten, mit anderen Abteilungen oder mit Geldgebern auszutragen hat, stellt nicht seine volle Arbeitskraft zur Verfügung, er ist abgelenkt, belastet

und blockiert. Solche Situationen haben nichts Außergewöhnliches an sich. In unserem Kulturraum sind die meisten Menschen, und gerade Vertreter sozialer Berufe, immer wieder mit Konflikten konfrontiert – innerhalb der eigenen Firma oder mit Externen. Gegenläufige Interessen prallen aufeinander. Macht, Einfluss und Geld sind ebenso ein Gegenstand von Auseinandersetzungen wie verletzte Gefühle oder unterschiedliche Vorstellungen und Überzeugungen. Oft kommen die

Streitbeteiligten alleine nicht weiter, selbst wenn sie versuchen, ihre Konflikte friedlich zu regeln. Nicht wenige Unternehmen haben eine offene Konfliktkultur bereits per Betriebsvereinbarung festgeschrieben. Darüber hinaus haben sich Instrumente wie Mitarbeitergespräche oder moderierte Besprechungen beziehungsweise die Supervision bewährt. Aber in bestimmten Fällen weist ein relativ neues Verfahren mehr „Biss“ (vgl. Irle, 2001, S. 6) auf: die Mediation.

2 Mediation – von den Anfängen bis heute

2.1 Der Kern: Vermittlung in Konflikten

Das Interventionsverfahren der Mediation ist explizit eine Krisenintervention in scheinbar ausweglosen Streitigkeiten. Naturgemäß wenden sich Streitparteien oft an Dritte, wenn sie alleine nicht mehr weiterkommen. Diese dritte Person oder Partei steht quasi in der Mitte, zwischen den Streitbeteiligten. So stammt auch das Wort „Mediator“ vom lateinischen „mediare“ – in der Mitte sein. Instinktiv messen Konfliktparteien dieser Mitte eine Position von Autorität zu (vgl. Breidenbach, 1995, S. 145). Der Mediator ist ein unparteiischer Vermittler in Konflikten. Anders als viele innerbetriebliche Einigungsstellen, Schiedsgerichte oder Anwälte gibt er jedoch keine Lösung vor. Bei der Mediation sind die Parteien selbst zur Zusammenarbeit aufgefordert. „Das Handeln des Mediators ist nur als Hilfe zur Selbsthilfe gedacht“ (Altmann et al., 1999, S. 19). Der Mediator nutzt seine kommunikativen, psychologischen und verhandlungstechnischen Kenntnisse, um Gespräche wieder in Gang zu bringen. Das Ziel der Mediation ist, alle Beteiligten zu stärken und zu fördern. Durch gezielte Gesprächsführung und Fragen erschließen sich nach und nach die Motive für die oft so erbitterten Kämpfe der Konfliktgegner. Hinter den Positionen, auf denen die Parteien anfangs beharren, kommen ihre Interessen und Bedürfnisse zutage. Auf diese Weise steuert der Mediator den Vorgang der Selbstklärung und der Perspektivenübernahme. Die Streitgegner gewinnen Verständnis für sich selbst und für den anderen. Das ermöglicht die Erarbeitung einer konstruktiven und kreativen Übereinkunft, die alle Beteiligten zu Gewinnern macht. Meist schafft die Mediation sogar die Grundlage für eine neue offene und vertrauensvolle Beziehung zwischen den Parteien. Mediatoren fungieren folglich vor allem als Kommunikationshelfer. Inhaltlich bringen sie sich nicht ein, sie sind keine Sachexperten.

Im Gegensatz zu Anwälten einerseits und Sozialarbeitern andererseits ergreifen Mediatoren nicht nur für eine Seite Partei. Sie sind neutral und insbesondere „allparteilich“ (vgl. Dulabaum, 2000, S. 18 ff. und S. 124). Das bedeutet, sie setzen sich für alle Beteiligten gleichermaßen ein. Mediatoren stärken jeden Einzelnen und balancieren Schwächen sowie Machtungleichgewichte aus. Bisher arbeiten neben Juristen überwiegend Pädagogen und Psychologen in diesem Berufsfeld.

2.2 Mediatoren im Einsatz

Der Grundgedanke der Mediation ist nicht neu. Erste Spuren solcher Konfliktregelungsverfahren finden Historiker bei den alten Hebräern, in Afrika, Japan und China (vgl. Klammer & Geißler, 1999, S. 12; zitiert nach Carnevale/Pruitt, 1992, S. 531-582). Weitere Beispiele liefert die Geschichte der griechischen Stadtstaaten, des 30-jährigen Krieges, sowie von Kirchen und Religionen. Die Mediation, wie unsere westliche Kultur sie heute kennt, hat ihren Ursprung in Arbeitskämpfen der 50er Jahre in den Vereinigten Staaten. Das Verfahren selbst entwickelte sich in den 60er und 70er Jahren heraus. Eine Arbeitstagung der Rechtssoziologen brachte die neue Disziplin 1977 nach Deutschland, und 1981 erkannte das Bundesjustizministerium die Mediation offiziell als Alternative in der Ziviljustiz an. Die ersten Anwendungsgebiete dieser außergerichtlichen Konfliktvermittlung waren vor allem die Familien- und Scheidungsmediation, der Täter-Opfer-Ausgleich sowie Jugendkriminalität und Umweltkonflikte. Inzwischen hat sich das Mediationsverfahren auch in Deutschland und anderen europäischen Ländern als eigenes Institut entwickelt. Kommunalverwaltungen, Verbände und politische Parteien greifen zunehmend auf das konsensorientierte Verfahren zurück. Immer mehr mittelständische und große Unternehmen wie Siemens oder Motorola arbeiten mit internen beziehungsweise externen Mediatoren zusammen. Interne und externe Mediation unterscheiden sich zum einen in

Kontrakt und Setting, das heißt bei den formalen Bedingungen wie Auftragserteilung, Vertragsunterzeichnung, Bezahlung. Außerdem beeinflusst die gewählte Methode die Haltung des Mediators. Denn ein angestellter Mediator ist abhängig vom Arbeitgeber und anders als eine Person von außen in firmeninterne Hierarchien eingebunden. Letztlich entscheidet die Firmenpolitik über die Form der Mediation. Stärker im Rechtssystem verankert ist die Konfliktlösungsmethode nach wie vor in den Vereinigten Staaten. Dort sind Mediationsverfahren in einigen Bereichen per Gesetz einem Gerichtsverfahren vorgeschaltet. US-Rechtsschutzversicherungen haben die Mediation als festes Element in ihre Prozesskostenleistungen integriert. Experten rechnen damit, dass die Versicherungsbranche in Deutschland in ein bis zwei Jahren dem US-Beispiel folgen wird. Bisher aber müssen Betroffene noch fallweise mit ihrer Rechtsschutzversicherung verhandeln. Eines haben die Mediatoren jedoch auch in Deutschland erreicht: Bei einer Unterbrechung von Gerichtsverfahren zugunsten einer Mediation wird die Verjährungsfrist für diese Zeit eingefroren.

3 Praxisbeispiel: Methoden der Konfliktbearbeitung im Vergleich

„Wir haben bisher keinen Mediator gebraucht, dafür gibt es bei uns Supervision“, sagt der Leiter einer Münchner Privatklinik. Und er ist nicht der einzige, der so denkt. Das beweist, dass die speziellen Einsatzgebiete und Wirkungspotenziale der einzelnen Konzepte bei möglichen Anwendern noch nicht klar herausgearbeitet wurden. An einem Praxisbeispiel soll hier gezeigt werden, in welchen Fällen jeweils die Moderation, die Mediation oder die Supervision das geeignete Instrument darstellt. Allen Verfahren ist gemeinsam, dass sie die Eigenverantwortlichkeit und die Kommunikationsfähigkeit der Beteiligten fördern. In diesem Sinne sind sie „innovative“ und keine autoritären Konzepte.

Krach mit Patienteltern

Die siebenjährige Monika S. stottert seit dem vierten Lebensjahr und arbeitet daher regelmäßig mit der Logopädin Verena K., die in einem Kinderzentrum angestellt ist. Nach zehnmonatiger Behandlung nimmt Monikas Mutter ihre Tochter zuhause als sehr aufässig wahr. Durch die Rügen der Eltern kommt es zu dramatischen Szenen mit vielen Tränen. Das Kind fällt stärker als zuvor in die Stottersymptomatik zurück. Dadurch geraten Monikas Eltern in Streit, verbünden sich aber schließlich gegen die Logopädin. Das Fazit der Familie S.: Die Logopädie bringt nichts. Zur nächsten Stunde erscheint Monika nicht. Erst als die Logopädin bei deren Eltern anruft, erfährt sie: Das Ehepaar will die Therapie abbrechen und das investierte Geld zurück. Herr und Frau S. ist dabei nicht klar, dass die besseren Sprechleistungen sich auch positiv auf die Selbstwahrnehmung, die Selbstbestimmtheit und die Ich-Stärke ihres Kindes ausgewirkt haben.

3.1 Im Eskalationsfall griffiger als Moderation

Ziele der Moderation

- Bündelung von Wissen, Kompetenz und Kreativität aller Beteiligten
- Leistungs- und Effizienzsteigerung von Gruppenarbeit: gemeinsame Planungs-, Lern- und Entscheidungsaufgaben
- Steigerung von Transparenz und Zielorientierung in der Kommunikation

Um die Fronten aufzuweichen, bestellt die Leitung des Kinderzentrums die Eltern zu einem klärenden Gespräch. Eine Kollegin moderiert das Treffen zwischen Verena K. und Herrn und Frau S. Die Vorgesetzten der Logopädin haben sich deshalb zur Moderation entschieden, weil sich die Moderationsmethode bei der Strukturierung von Gesprächen bewährt hat. „Moderieren“ nennen wir alle Bemühungen (...), den Meinungs- und Willensbildungsprozess einer Gruppe zu ermöglichen und zu erleichtern, ohne inhaltlich einzugreifen und zu steuern“ (Klebert/Schrader, 2002, S.

81). Demnach wird Moderation zur Verbesserung der Zusammenarbeit und der gemeinsamen Erarbeitung von Lerninhalten, Themen, Problemen und sozialen Prozessen angewendet. Wenn sie sich an gewisse Kommunikationsregeln halten, erzielen Gruppen vielschichtiger und haltbarere Ergebnisse als Einzelpersonen. Die Regeln gibt der Moderator vor. Wie ein Coach verteilt und koordiniert er die Aufgaben und zeigt den Beteiligten Ziele, Regeln, Chancen, Möglichkeiten, Risiken und Grenzen auf. Die Voraussetzung: Die Sitzungsteilnehmer müssen sich das gemeinsame Ziel zu eigen machen oder sich zumindest zur Kooperation verpflichtet sehen.

Im Beispielfall bemühen sich die Eltern der stotternden Monika nicht mehr um Kooperation. Sie wollen nichts von den Fortschritten ihres Kindes hören. Vielmehr beharren sie auf dem Standpunkt, sie hätten ihr Geld umsonst ausgegeben. Sie beschimpfen die Logopädin, drohen mit ihrem Anwalt und wollen die Sache vor Gericht bringen. Der Konflikt eskaliert. Daher bricht die Moderatorin die Sitzung ab. Dies ist der Zeitpunkt, in dem die Chefin des Kinderzentrums eine Mediation in Erwägung zieht. Sie sieht darin eine Möglichkeit, sachlich über Einigungsoptionen zu verhandeln. Die Vorteile der Mediation liegen für die Managerin auf der Hand. Im Unterschied zum Gerichtsverfahren spart sie Kosten und Zeit. Außerdem schont Mediation die Nerven der Beteiligten sowie das Image der Einrichtung. Ein Mediationsprozess kann nach sechs Sitzungen oder sogar früher zu einer allseits akzeptierten Einigung im Sinne von Konsens führen. Die Preise liegen in der Regel zwischen 150 und 250 Euro pro Sitzung (je nach Mediator 60 bis 90 Minuten).

Fazit:

Eine Moderation greift nicht und Mediation ist angezeigt,

a) wenn verhandelbare Interessenskonflikte der Gegenstand sind,

b) wenn der gemeinsame Bezugsrahmen fehlt, zum Beispiel gemeinsame Ziele, Aufgaben und/oder Normen,

c) wenn sich der Konflikt auf einer hohen Eskalationsstufe befindet (erkennbar am Unvermögen der Parteien, sich sachlich auseinanderzusetzen).

a) Interessenskonflikte

In der moderierten Besprechung zwischen S. und K. treten die Interessensgegensätze offen zutage: Das Ehepaar S. will die Behandlung beenden, die Behandlerin Verena K. wehrt sich gegen den Angriff auf ihre Arbeitsleistung.

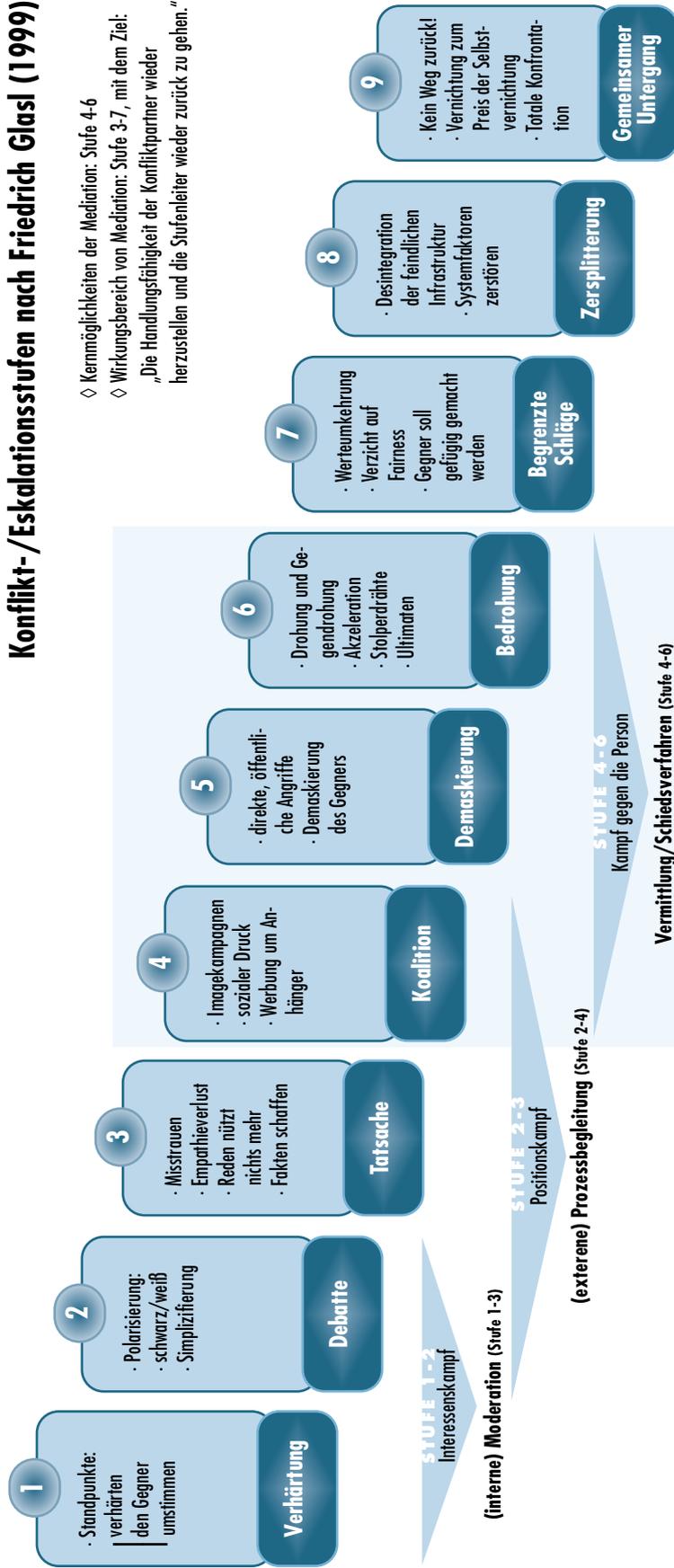
b) Fehlende Gemeinsamkeiten

Moderation würde in so einer Situation nur greifen, wenn die Beteiligten ihre Interessen einem größeren Ganzen unterordnen. Was bei S. und K. nicht gegeben ist, trifft dagegen innerhalb von Unternehmen häufig zu. Dort verpflichtet der Arbeitsvertrag die Mitarbeiter zu Kooperation und zu gewissen Leistungen. Die Einzelnen nehmen zwar Reibungen und Spannungen untereinander wahr, es kommt zu Auseinandersetzungen – auch in moderierten Sitzungen. Letztlich sind die Teilnehmer jedoch häufig bereit, ihre persönlichen Auffassungen gegenüber dem kollektiven Anliegen zurückzustellen.

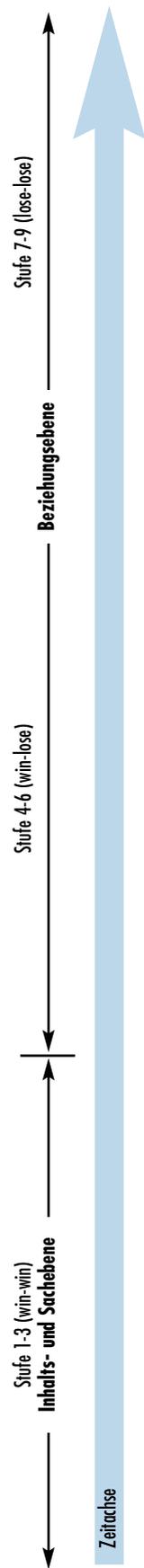
c) Konflikteskalation

Die Mediation entfaltet ihr ganzes Potenzial hingegen, wenn Konflikte nach gescheiterten Gesprächs- und Einigungsversuchen außer Kontrolle geraten. Sie greift gerade, wenn sich unterschiedliche Sichtweisen, Kompetenzansprüche oder Arbeitsstile zu gegenläufigen Interessenspositionen verfestigt haben. Wann genau eine Mediation angezeigt ist, verdeutlicht die Übersicht über die Konflikt-/Eskalationsstufen nach Friedrich Glasl (1999). Glasl hat die Konfliktintensität in neun Stufen eingeteilt, in denen sich der Streit jeweils auf unterschiedlichen Ebenen abspielt. Je nachdem, auf welcher dieser Ebenen sich die Gegner befinden, greifen sie zu unterschiedlich harten Mitteln. Mit Konflikten auf ei-

Konflikt-/ Eskalationsstufen nach Friedrich Glasl (1999)



- ◇ Kernmöglichkeiten der Mediation: Stufe 4-6
- ◇ Wirkungsbereich von Mediation: Stufe 3-7, mit dem Ziel: „Die Handlungsfähigkeit der Konfliktpartner wieder herzustellen und die Stufenleiter wieder zurück zu gehen.“



Wirkungsbereich der Mediation im Konflikt (Thorsten Kubach, 2001; überarbeitet und erweitert von Robert Sturm, 2004)

ner hohen Eskalationsstufe kann die Mediation eher umgehen als die Moderation.

Zur Erklärung der Abbildung links: Am Anfang der Stufenleiter stehen Konflikte der Inhalts- und Sachebene (Stufen 1-3). Hier können Argumentation, gegenseitige Information und offene Mitteilung der eigenen Sichtweise auf fruchtbaren Boden treffen, selbst wenn die Standpunkte verhärtet sind (Stufe 1) oder die Beteiligten polarisierend debattieren (Stufe 2). Als geeignete Interventionstechnik kommen Moderationsmethoden in Frage. Bei Differenzen auf der Beziehungsebene ist hingegen die Mediation das geeignete Mittel. Ihr gelingt es, die Ursachen transparent zu machen. In Stufe 3 wird aus dem Interessenskampf ein Positionskampf. Die Möglichkeiten, eine Wendung zum Positiven herbeizuführen, sind eingeschränkt. Die Streitparteien beginnen, sich gegenseitig zu misstrauen, sie sind davon überzeugt, dass Reden nichts mehr nützt und schaffen Fakten. Im Beispielfall fährt Frau S. ihre Tochter nicht mehr zu den verabredeten Logopädie-Sitzungen. Unter Umständen kann ein Moderator auch Konflikte der Stufe 3 in den Griff bekommen, die Grenzen zur Mediation sind fließend. Ab Stufe 4 verlieren die Beteiligten ihre Handlungsfähigkeit. Der Kampf hat sich verselbstständigt, die Beteiligten bilden Koalitionen (Stufe 4) oder greifen sich öffentlich an und demaskieren einander (Stufe 5). Herr und Frau S. gerieten zunächst untereinander in Streit, doch inzwischen haben sie eine Koalition gegen die Mitarbeiterin des Kinderzentrums gebildet. Sie drohen mit ihrem Anwalt (Drohungen: Stufe 6), charakteristisch für diese Konfliktstufe sind auch Stolpersteine und Ultimaten. Ab Stufe 7 wird auf Fairness verzichtet, die Parteien wollen den Gegner durch begrenzte Schläge gefügig machen. Der Wirkungsbereich der Mediation liegt zwischen den Stufen 3 bis 7, ihre Kernmöglichkeiten in den Stufen 4 bis 6. Um Beispiele zu nennen: Viele Mobbing-Situationen lassen sich hier ein-

ordnen, der Kampf zwischen Abteilungen, Ehekonflikte, Konflikte zwischen Erziehern und Jugendlichen. Die Mediation hat das Ziel, die Handlungsfähigkeit der Konfliktpartner wieder herzustellen und die Stufenleiter wieder zurückzugehen. Im Gegensatz dazu stehen die Konflikte der Stufen 8 bis 9. Diese werden mit Gewalt und ohne Rücksicht auf eigene Verluste geführt. Nur noch eines haben die Streitparteien im Sinn. Sie wollen den Feind zerstören, Infrastruktur und Systemfaktoren vernichten. Die „Kampfmittel“ heißen „Zersplitterung“ und schließlich „gemeinsamer Untergang“. Die Gegner haben sich bereits selbst aufgegeben. Nur ein Machteingriff kann das Schlimmste verhindern.

3.2 Was die Mediation auszeichnet

3.2.1 Stärkung der Beteiligten

Studien belegen, dass ehemalige Mediationsteilnehmer vom Erfolg dieser kooperativen Konfliktlösungsmethode überzeugt sind (vgl. Bähner/Schwertfeger, 2003). Erfolg bedeutet dabei mehr als einen relativ schnellen und kostengünstigen Ausweg aus der aktuellen Krise zu finden. Zusätzlich fördert Mediation die Autonomie, besonders die Dialog-, Kooperations- und Gestaltungsfähigkeit der Beteiligten. Ihre Kunst besteht darin, das in den Streitparteien vorhandene Potenzial in Schwung zu bringen. „Wie ein Dirigent“ entlockt der Mediator „jedem Mitglied des Orchesters den Beitrag zum Gelingen der Aufführung“ (Gerhard G. Hösl, 2002, S. 9) und fördert dadurch das persönliche Erfolgserlebnis. Nach Nina L. Dulabaum besteht das Hauptziel der Mediation darin, „Leute zu bekräftigen und zu befähigen, ihre eigenen Konflikte zu bearbeiten“ (2000, S. 12). Die Klienten lernen durch die Mediation eine neue Art kennen, mit Konflikten umzugehen und ein besseres Verständnis für sich und ihr Gegenüber zu entwickeln. Sie erhalten sozusagen eine Gelegenheit zum sozialen Lernen (vgl. u.a. Schwarz, 2001). So werden zum Beispiel bei der

Schulmediation Schüler zu Mediatoren ausgebildet, damit die ganze Klasse in Zukunft versucht, Probleme offen und mit Verständnis anzugehen. In Unternehmen oder Institutionen, die in Arbeitskonflikten zum Mediator statt vor Gericht gehen, wird ebenfalls ein neues Bewusstsein füreinander geweckt. Das erhöht die Chance, dass Vorgesetzte hochqualifizierte Mitarbeiter halten und wieder neu motivieren können.

3.2.2 Beziehung statt Rechthaben

Im Gegensatz dazu vertieft ein Gerichtsverfahren mitunter die Kluft zwischen den „Gegnern“. In der Regel tritt zumindest eine der Parteien nicht freiwillig an, das Ergebnis ist fremdbestimmt. Der Richter beziehungsweise (gesetzliche) Normen entscheiden, wer schuld ist und wer Recht bekommt. Bei der Mediation gilt genau das Gegenteil: Die Parteien übernehmen selbst die Verantwortung für den Konflikt und für die Suche nach Lösungen. Sie werden dazu angehalten, Verständnis für die Gegenseite zu entwickeln und deren Perspektive zu übernehmen, anstatt über Schuld und Unschuld zu streiten. Im Zentrum steht der Austausch über die jeweiligen Interessen und nicht bestimmte definierte Rechte und Pflichten. Die erzielte Lösung ist nicht aufoktroiert, sondern einverständlich erzielt. Sie sollte für beide Parteien bindend sein. Einen gesetzlich fixierten Rechtsschutz wie nach einem Gerichtsurteil gibt es allerdings dafür nicht.

3.2.3 Den „Verhandlungskuchen“ vergrößern

Eine gelungene Mediation ist nichts anderes als eine erfolgreiche Verhandlung zwischen den Konfliktparteien. Mediation als Instrument setzt dann ein, wenn Verhandlungen scheitern (vgl. Stempel, 1998, S. 14). Der Zivilrechtsprofessor und Mediator Ansgar Marx schreibt: „Das Verfahren der Mediation ist Management der Verhandlung der Parteien, und der Mediator ist Manager der Verhandlung. Er organisiert die Diskussion der strittigen Punkte“ (1999, S. 17; zitiert nach Haynes,

1994, S. 1). Die Mediation schöpft ihre Kraft dabei aus der Verwandlung von Gegnerschaft in die gemeinsame Suche nach einer Lösung. Diese Lösung soll die Interessen beider Parteien abdecken. Das ist ein ganz anderer Ausgangspunkt als der Kampf um Positionen. Die Methode dazu liefert das Harvard-Konzept, entwickelt unter anderem von Roger Fisher, Professor an der Kennedy School of Government in Cambridge. Das Harvard-Konzept ist ein Leitfaden für Verhandlungen, welche ein Win-Win-Ergebnis zum Ziel haben. Damit gelten die vier Hauptprinzipien der Verhandlung nach Fisher et al. auch als Grundlage der Mediation:

- Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln (Sach- und Beziehungsebene trennen)
- Auf Interessen konzentrieren, nicht auf Positionen
- Entscheidungsmöglichkeiten zum beiderseitigen Vorteil entwickeln
- Auf der Anwendung neutraler Beurteilungskriterien bestehen (vgl. Fisher/Ury/Patton, 2000)

Eine Atmosphäre der Höflichkeit, geprägt von Respekt, Toleranz, gegenseitigem Zuhören und Verständnis, ist dem Harvard-Konzept zufolge die Voraussetzung für das Vorankommen auf der Sachebene. Auf der Sachebene fördert wiederum eine präzise Problemdefinition eine Lösung im Sinne einer Win-Win-Konstellation. „Was will der andere wirklich?“ lautet die Frage. Der klassische Fall, in dem sich zwei Schwestern um eine Orange streiten, endet als Kompromiss – nicht ganz „Win“ und nicht ganz „Lose“. Keine der Frauen will nachgeben und einer Win-Lose-Lösung die Bahn bereiten. Also bekommt keine die ganze Frucht, sondern die Schwestern schneiden sie in der Mitte entzwei. Aber beide hätten mehr profitiert, wenn sie nach dem Verwendungszweck der Orange gefragt hätten. Denn es stellt sich heraus: Die eine Schwester benötigt den Saft, also nur das Fruchtfleisch, die andere backt einen Kuchen und braucht nur die Schale. Nach Fisher und seinen

Kollegen gibt es für jedes Problem mehr als nur eine einzige Lösung. Der „Kuchen“, nach dem die Streitparteien streben, muss nicht unbedingt aufgeteilt und damit für den Einzelnen geschmälert werden. Die Mediation vergrößert den Ergebnisraum, die Beteiligten haben mehr gewonnen als ohne Mediation. Der „Kooperationskuchen“ ist umfangreicher als der „Ausgangskuchen“.

Ziele und Wirkungen der Mediation

- Stärkung der Beteiligten
- Förderung des gegenseitigen Verständnisses
- Verwirklichung der Interessen, keine Scheinlösungen
- Perspektivenwechsel
- Wiederaufnahme/Neugestaltung von Beziehungen
- Vergrößerung des Lösungsspielraums: Win-Win-Lösungen
- Verbesserung der Kommunikation: von der „Entladung“ zum Zuhören, zu Verständnis, Kooperation und neuen Wegen

3.3 Weniger tiefgründig als Supervision

Auch Supervision wird unter anderem zur innerorganisatorischen Konfliktbewältigung eingesetzt. Eine Supervision unter der Anwesenheit von Klienten wie im Beispiel des Kinderzentrums ist jedoch nicht angebracht. „Mediation und Moderation laufen synchron zu den Streitgesprächen und Arbeitssitzungen (den Basisprozessen) der Beteiligten ab, Teamsupervision in der Regel zeitlich und räumlich abgetrennt davon“ (Irle, 2001, S. 7). Denn die Supervision ist in erster Linie Reflexion. Die Mitarbeiter suchen geistig nach ihrem Platz im Bezugssystem Person, Rolle, Organisation/Arbeitsfeld sowie Klienten-/Kundensystem. Sie setzen sich auf der psychischen, sozialen, kommunikativen und institutionellen Ebene auseinander. Das fördert die Personal-, Persönlichkeits- und Teamentwicklung, hebt die Motivation und beugt Konflikten sowie innerer Kündigung vor.

Ziele der Supervision

- Steigerung von Professionalität durch Reflexion
- Bearbeitung und Lösung von aktuellen Konflikten
- Entwicklung von Rollen-, Aufgaben- und Zielklarheit im Rahmen beruflicher Sozialisations- und Veränderungsprozesse
- Unterstützung von Projektarbeit und bei individuellen Veränderungen oder Veränderungsprozessen in Organisationen“ (vgl. www.dgsv.de/verband_sv.htm, Homepage der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V., Berufsbild Supervisor)

Im vorliegenden Fall sollen die Beteiligten aber nicht nur reflektieren, sondern gemeinsam einen Konsens erarbeiten. Die Leiterin des Kinderzentrums hält schnelle und weniger tiefgründige Maßnahmen für geboten, um den Schaden zu begrenzen und das Gerichtsverfahren abzuwenden. Die Supervision scheidet für Verena K. und Familie S. aus. Natürlich gibt es Situationen, in denen die Wahl der richtigen Intervention – Mediation oder Supervision – nicht so offensichtlich ins Auge springt. Dabei handelt es sich vor allem um innerbetriebliche Konflikte: Kooperationsstörungen zwischen bereichsübergreifenden Teams, Vorgesetzten-/Mitarbeiterkonflikte, Streit zwischen Abteilungen beziehungsweise mit dem Controlling um Budgets und Ressourcen. In sehr konfliktträchtigen Gruppen empfiehlt sich dann zunächst eine Mediation, die durch eine Supervision vertieft wird. Insgesamt gilt folgende Entscheidungsregel:

Mediation eignet sich für den Akutfall, Supervision für Lernprozesse

- Mediation ist eine Kurz- und Krisenintervention, die eine Lösung für eine oder mehrere konkrete Streitfragen herbeiführen soll.
- Supervision hingegen geht darüber hinaus. Sie stößt bei den Beteiligten tiefergehende Reflexions- und Lernprozesse an. Zum einen sollen die Ursachen, zum anderen die Wirkungen und die Dynamik eines Konflikts für die Person und das Umfeld verstanden werden. Es geht um die Erkennung von Konfliktmechanismen, Konfliktverarbeitungsmuster, die Herbeiführung eines Perspektivenwechsels und die Entwicklung neuer Konfliktlösungsmuster in Gruppen.

Auf jeden Fall sollte auch Verena K. ihren Konflikt in der nächsten Teamsupervision ansprechen. Doch zunächst vereinbart ihre Chefin eine Mediations-sitzung.

4 Der Ablauf der Mediation

Den ersten Beitrag zur Entwirrung der meist vielschichtigen, komplexen und verwickelten Problemlage in Streitfällen leistet der geregelte und strukturierte Ablauf eines Mediationsverfahrens. In der Fachliteratur finden sich dazu unterschiedliche Modelle. So gehen Diez und Krabbe (1991) von fünf, Proksch (1991) von sieben und Marx (1999) sogar von neun Phasen aus. Inhaltlich bestehen kaum Unterschiede. All diesen Systematisierungen liegt folgendes Muster zugrunde: Schritt für Schritt arbeiten sich die Parteien von der Konfliktbearbeitung zur Problemlösung vor. Aus unvereinbaren Gegensätzen kristallisiert sich eine gemeinsame Aufgabe hervor. Diese bearbeiten die Beteiligten mit Hilfe des Mediators.

Pre-Mediation: Kontaktaufnahme

Main-Mediation:

1. Vorbereitung und Mediationsvertrag
2. Informations- und Themensammlung
3. Interessenklärung
4. Optionsbildung/kreative Ideensuche nach Lösungen
5. Auswahl und Bewertung von Optionen
6. Vereinbarung und Ergebnisschau

Post-Mediation:

auf Wunsch: Kontrolltermin

Mediationsphasen (Robert Sturm, 2004)

Pre-Mediation: Die Leiterin des Kinderzentrums vereinbart die erste Sitzung mit einem Mediator, der ihr empfohlen wurde. Mit dem Argument der Ersparnis von Zeit und Kosten gelingt es ihr auch, die Familie S. zu einer Teilnahme zu bewegen.

Zu 1. Beim allerersten Termin sind die Beteiligten gewöhnlich skeptisch und unsicher, ob sie sich auf das Verfahren mit dem offenen Ausgang einlassen

sollen. Der Mediator versucht, das Eis zu brechen und eine gute Atmosphäre zu schaffen. Er stellt Klarheit über das Verfahren und seine Rolle als neutraler und allparteilicher Prozessverantwortlicher her. Außerdem gibt er gewisse Regeln für die Zusammenarbeit vor, die während des gesamten Verfahrens gelten.

Die Regeln:

Die Mediation kann nur erfolgreich sein, wenn die Parteien ohne Zwang, also freiwillig, zusammenarbeiten und alle Informationen offen zugänglich machen. Dafür garantiert der Mediator seinerseits einen geschützten und vertraulichen Rahmen. Darüber hinaus ist es wichtig, dass alle sich gegenseitig zuhören und Fairness walten lassen. Alle Aktivitäten, die den Gegenstand der Mediation beeinflussen, werden eingefroren. Gewalt ist ausgeschlossen. Außerdem bedarf es eines ausreichenden Zeitrahmens.

Die Grenzen:

Das Verfahren zur kooperativen Konfliktlösung hilft nicht in allen Streitfällen: Erhebliche psychische Krankheiten, Suchtverhalten, Missbrauch oder Gewalt schließen die Mediation als Instrument aus. Auch wenn eine oder mehrere der Beteiligten sich nicht ausreichend verbalisieren können (Sprachbarrieren), ist keine Verständigung und damit keine Mediation möglich. Im Beispiel des Kinderzentrums stellt der Mediator keine derartigen Hindernisse fest und schließt mit den Parteien einen Mediationsvertrag.

Zu 2. Jetzt ist der organisatorische Rahmen geklärt. In einer neuen Sitzung

stellen die Streitgegner ihren Konflikt dar. Jeder spricht einzeln aus seiner Sicht. Beide Seiten erhalten den Raum, all den Ärger, die Sorgen, Enttäuschungen, die sich angestaut haben, loszuwerden. Es kommt zutage, wie sehr sie jeweils verunsichert sind und sich von der anderen Partei angegriffen und misachtet fühlen. Der Mediator unterstützt sie dabei, aus dem Gesagten die Konfliktthemen herauszufiltern und zu strukturieren. So entsteht für jede Partei eine Liste sachlicher Themen, die die Grundlage für die folgenden Gespräche darstellen. Das Ehepaar S. will die „Therapieinhalte“, ihre „Elternrolle“, die „Kosten“ sowie das „Befinden von Monika“ behandeln. Die Logopädin bringt sehr ähnliche Themen vor: das „Befinden von Monika“, die „Therapie“ sowie ihre „Position als Logopädin“.

Zu 3. In der dritten Mediationsphase wird der Konflikt durch Interessenklärung „erhellt“. Bei diesem Schritt richtet der Mediator den Fokus auf die mit dem Konflikt verbundenen verborgenen Gefühle sowie auf die Interessen und Wünsche, um die es den Beteiligten eigentlich geht. Hier beginnt die entscheidende Wendung im Mediationsverfahren. Durch den Blick hinter die Kulissen lösen sich viele Verhärtungen auf. Denn die grundlegenden Interessen sind bei den meisten Menschen ähnlich – wie etwa das Bedürfnis nach Sicherheit, Geborgenheit, Harmonie oder Freundschaft. Diese Übereinstimmungen fördern das gegenseitige Verständnis. Auch im Fall des Kinderzentrums stellt sich heraus: Beide Parteien haben vergleichbare Sorgen. Sowohl Herr und Frau S. als auch Verena K.



	Mediation	Moderation	Supervision
Gegenstand	Verhandelbare Interessenkonflikte	Planungs- und Entscheidungsaufgaben	Störungen und Arbeitsschwierigkeiten
Hauptziele/-Wirkungserwartungen	<ul style="list-style-type: none"> - Kurz- und Krisenintervention, um die Parteien wieder verhandlungsfähig zu machen (Deeskalation) - Konfliktherhellung: Verlangsamung des Konflikts, um die Interessen jedes Einzelnen zu fördern - Verbesserung der Kommunikation der Beteiligten - Schaffen von gegenseitigem Verständnis 	<ul style="list-style-type: none"> - Erhaltung/Verbesserung der sozialen Handlungsbedingungen und fachlichen Leistungspotenziale von Arbeitsgruppen - Verknüpfung der einzelnen Beiträge zu einem großen Ganzen - kein Fokus auf Konfliktherhellung, sondern rasche Bewältigung von Spannungen 	<ul style="list-style-type: none"> - Reflexive Bearbeitung tiefer liegender intrapersoneller und sozio-struktureller Konflikte - Konfliktherhellung: Erkennen der Ursachen, Funktionen sowie der Dynamik von Konflikten - Erlernen neuer Konfliktlösungsmuster - Motivationssteigerung und Professionalisierung des beruflichen Handelns
Interventionsmethoden	Gesprächsführungs-, Verhandlungs- und Kreativtechniken, z.T. auch Psychodrama	Gesprächsführungs-, Verhandlungs- und Kreativtechniken, z.T. auch Psychodrama	Reflexion u.a. durch analytische, gestalttherapeutische, psychodramatische und systemische Verfahren
Interventionsfokus	Streitgegner bleiben bis zum Schluss als individuelle Entscheidungsträger erkennbar: Frage nach den bewussten Gefühlen, Motiven und Erwartungen	Herbeiführen einer Gruppenmeinung/Gruppenentscheidung	Verdeutlichung des Zusammenspiels unbewusster emotionaler Dynamiken, bewusster Erwartungen und äußerer Konfliktsachen

Die drei Verfahren im Überblick (Robert Sturm, 2004, nach Irle, 2001)

streben nach dem größtmöglichen Wohl von Monika. Die Vorwürfe, ihre Therapie bringe nichts, kommen für die Logopädin, die bisher als äußerst kompetent und gewissenhaft galt, aus heiterem Himmel. Zumal es ihr in ihrer Arbeit als Logopädin darauf ankommt, Monika insgesamt zu fördern. Sie ist traurig, weil die Eltern anscheinend nicht verstehen, dass mit der besseren Sprachfertigkeit Monikas auch eine größere Selbstsicherheit einhergeht. Diese Sichtweise ist für Herrn und Frau S. neu. Sie sind voll Angst, ihre Erziehung könne ihnen aus der Hand gleiten. Das verstärkte Stottern ihrer Tochter in den letzten Wochen belastet sie. Auf keinen Fall wollen sie die Kosten für die Sitzungen der letzten beiden Monate tragen. Nach wie vor bestehen also Gegensätze zwischen den Parteien. Entscheidend ist jedoch, dass Ansätze von gegenseitigem Verstehen auftauchen. Ab jetzt verlagert sich die Kommunikationsrichtung immer mehr auf den Austausch (im Sinne von so-

zialer Interaktion) der Beteiligten untereinander.

Zu 4. Im vierten Schritt können das Ehepaar S. und die Logopädin K. gemeinsam nach Ideen suchen. Es geht darum, ihr Problem so zu lösen, dass die Interessen aller Beteiligten verwirklicht werden. Den Eltern und Verena K. fallen im Brainstorming viele – auch ungewöhnliche – Alternativen ein.

Zu 5. Schnell wird klar: Nicht alle Optionen sind realisierbar oder gleichermaßen geeignet. Daher bewerten die Beteiligten in Schritt fünf ihre gefundenen Alternativen nach Kriterien wie Wirtschaftlichkeit, Umsetzbarkeit, Legalität, moralischer/ethischer Vertretbarkeit, Angemessenheit, Tragfähigkeit. Schließlich treffen sie eine vorläufige Auswahl.

Zu 6. In der letzten Phase legen sie diese Auswahl in einer schriftlichen Übereinkunft fest. In einer Mediationsver-

einbarung werden monatliche Gesprächstermine zwischen dem Ehepaar S. und der Logopädin festgehalten. In diesen Gesprächen wollen sich die Parteien über den Stand der weiteren Entwicklung von Monika austauschen, sowie über mögliche weitere Maßnahmen und Folgen der Behandlung sprechen.

Im realen Fall haben die Parteien im sechsten Schritt verabredet, sich nach einem Jahr zu einer Art Kontrollsitzung mit dem Mediator zu treffen. Diese Möglichkeit der Post-Mediation ist freiwillig. Sie bietet jedoch die Chance, zu prüfen, ob die erzielte Übereinkunft nachträglicher Korrekturen bedarf.

5 Mehr als nur eine Methode

Mediation ist mehr als nur eine Methode. Sie ist eine Haltung im Umgang mit zwischenmenschlichen Spannungssituationen und bietet Entwicklungschancen für Privatleben und Beruf. Da

K U R Z B I O G R A F I E

Dr. Robert Sturm MBA ist Diplom-Mediator, Diplom-Supervisor, Moderator und Coach. 1988 gründete er in Nürnberg die Medien- und Unternehmensberatung Robert Sturm & Kollegen. Seitdem berät er Mitarbeiter, Führungskräfte und Vorstände deutscher sowie internationaler Unternehmen und Institutionen in persönlichen Fragen sowie zu Marktstrategien, Organisations- und Personalentwicklung. Als Diplom-Mediator vermittelt er in Umwelt-, Arbeits-, Wirtschafts- und Nachbarschaftskonflikten. Er lehrt unter anderem Mediation, Moderation, Supervision und Coaching an Hochschulen und Bildungseinrichtungen im In- und Ausland (z.B. Universität Sofia, Universität Vilnius, Fachhochschule Würzburg-Schweinfurt, Deutsche Paracelsus Schulen). Als Diplom-Sozialpädagoge, Diplom-Heilpädagoge und Diplom-Gerontologe bearbeitet Dr. Robert Sturm auch menschliche und gesellschaftliche Anliegen außerhalb des Profit-Bereichs.



das Berufsbild des Mediators in Deutschland (noch) nicht geschützt ist, liegt bisher kein allgemeingültiger Lehrplan vor. Seit 2003 bieten zum Beispiel die Paracelsus-Schulen in mehreren Städten die Ausbildung in acht Staffeln von drei Tagen an (270 Unterrichtsstunden). Die Inhalte: Von Anfang an üben die Teilnehmer den feinfühligsten und doch bestimmten Umgang mit den Klienten in Rollenspielen. Dabei lernen sie ihr eigenes Konfliktverhalten kennen und erhalten Anstöße zu neuen Lösungsmustern. Außerdem beinhaltet die Ausbildung Wissen über Kommunikation – von Frage- und Interventionstechniken bis zur Körpersprache – und trägt damit sicherlich auch ein gutes Stück zur Persönlichkeitsentwicklung bei. Auch Supervision ist fester Bestandteil des Lehrprogramms. Andere Kurse bei selbstständigen Mediatoren, Anwälten sowie privaten oder öffentlichen Bildungsträgern (Volkshochschulen, Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.) unterscheiden sich zum Teil inhaltlich und in der Zahl der Stunden. An Hochschulen gibt es Mediation bisher nicht als eigenständiges, sondern in der Regel als berufs begleitendes Aufbau- beziehungsweise Ergänzungsstudium mit den Abschlüssen „Diplom“, „Master“ oder „Zertifikat“. Die Evangelische Fachhochschule Ludwigshafen bildet zum Diplom-Mediator aus. Zertifikatsstudiengänge bie-

ten unter anderem die Universitäten in Lüneburg, Oldenburg, Bielefeld und Bochum an, die Fernuniversität Hagen sowie die Fachhochschulen Erfurt, Potsdam, Hamburg, Mannheim und Darmstadt. Den Master können Interessierte an der österreichischen Universität Klagenfurt (Master of Advanced Studies - MAS) erwerben oder an der Europa-Universität Viadrina in Frankfurt an der Oder in Zusammenarbeit mit dem Institut für Anwaltsrecht an der Humboldt-Universität Berlin (Master of Arts - M.A.). Der Studiengang am Institut Universitaire Kurt Bösch im schweizerischen Sion qualifiziert zum European Master in Mediation. Konfliktparteien sollten sich unbedingt über den Ausbildungshintergrund ihres Mediators informieren. Natürlich gilt das auch für diejenigen, die selbst Mediator werden wollen. Die Ausbildung sollte vom Stil her – eher rechtsnah oder eher psychologisch orientiert – zu der Persönlichkeit passen. Adressen von Mediatoren sowie von Ausbildungsstätten vermitteln die verschiedenen Mediatorenverbände.

L I T E R A T U R

- Altmann, G., Fiebiger, H. & Müller, R. (1999). *Mediation: Konfliktmanagement für moderne Unternehmen*. Weinheim, Basel: Beltz.
- Bähner, C. & Schwertfeger, E. (2003). *Marktanalyse zur Anwendung von Mediation in deutschsprachigen Unternehmen*. Managementwissen online/ Zweisicht, November 2003 (PDF-Dokument).

Breidenbach, S. (1995). *Mediation: Struktur, Chancen und Risiken von Vermittlung im Konflikt*. Köln: Otto Schmidt.

Carnevale, P.J.D. & Pruitt, D.G. (1992). Negotiation and Mediation. *Annual Review of Psychology*, 43, 531-582.

Diez, H. & Krabbe, H. (1991). Was ist Mediation? Praktische Gebrauchsanleitung für ein außergerichtliches Vermittlungsverfahren. In H. Krabbe (Hrsg.), *Scheidung ohne Richter. Neue Lösungen für Trennungskonflikte*. Reinbeck: Rowohlt.

Dulabaum, N.L. (2000). *Mediation: Das ABC. Die Kunst, in Konflikten erfolgreich zu vermitteln*. Weinheim, Basel: Beltz.

Fisher, R., Ury, W. & Patton, M.B. (2000). *Das Harvard-Konzept: Sachgerecht verhandeln – erfolgreich verhandeln*. (Limitierte Jubiläumsausgabe). Frankfurt/Main, New York: Campus.

Glasl, F. (1999). *Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*. Bern: Haupt; Stuttgart: Freies Geistesleben, (Organisationsentwicklung in der Praxis; Bd. 2).

Haynes, J. (1994). *Fundamentals of Family Mediation*. New York: State University of New York Press.

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

Irl, G. (2001). Mediation – Moderation – Supervision: Ein Vergleich. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 1, 5-20.

Klammer, G. & Geißler, P. (1999). (Hrsg.), *Mediation. Einblicke in Theorie und Praxis professioneller Konfliktregelung*. Wien: Falter.

Klebert, K., Schrader, E. & Straub, W. (2002). *Moderations-Methode. Das Standardwerk*. Hamburg: Windmühle.

Marx, A. (1999). *Mediation und Sozialarbeit. Konflikte kooperativ lösen*. Eigenverlag des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge.

Proksch, R. (1991). Die Geschichte der Mediation. In H. Krabbe (Hrsg.), *Scheidung ohne Richter. Neue Lösungen für Trennungskonflikte*. Reinbeck: Rowohlt.

Schwarz, G. (2001). *Konfliktmanagement. Konflikte erkennen, analysieren, lösen*. Wiesbaden: Gabler.

Stempel, D. (1998). (Hrsg.), *Mediation für die Praxis. Recht – Verfahren – Trends*. Berlin: Haufe.



Autor:
Dr. Robert Sturm MBA
Robert Sturm & Kollegen
Media and Business Consulting International
Krelingstraße 24
90408 Nürnberg
Tel.: 0911-9350888, Fax: 0911-9350890
info@robert-sturm.de