

Grundlagen der Mediation

Eine Einführung für betriebliche Sozialberater

Elizabeth Loehnert-Baldermann

Inhaltsverzeichnis

1.	Was ist Mediation?	3
1.1.	Merkmale einer Mediation	3
1.2.	Abgrenzung der Mediation zu anderen Verfahren	4
1.3.	Wann ist Mediation sinnvoll?	4
1.4.	Warum ist Mediation eine relevante Verfahrensweise im betrieblichen Alltag?	5
2.	Kompetenzen für die Durchführung einer erfolgreiche Konfliktmediation	6
2.1.	Wissen:	6
2.2.	Können:	7
2.3.	Prozessverständnis:	7
3.	Die vielschichtige Landkarte eines Konfliktes: das Eisbergmodell	8
3.1.	Konflikte – was passiert „im Inneren“?	9
3.2.	Merkmale eines zwischenmenschlichen Konflikts	10
3.3.	Konfliktdiagnose: Einige aufschlussreiche Punkte	11
3.4.	Konfliktarten	12
3.5.	Die Eskalationsstufen von Konflikten	14
4.	Das Mediationsverfahren	18
4.1.	Die wichtigsten Schritte in der Mediation	18
4.2.	Mediationsverlauf im Bild	19
4.3.	Sechs wichtige Leitsätze in der Konfliktmoderation	20
5.	Rolle und Haltung der MediatorInnen	21
5.1.	Das Harvard-Konzept: Interessen-Orientiertes-Verhandeln gegen Positionen-Orientiertes-Verhandeln:	22
5.2.	Weitere Strategien in der Mediation	23
6.	Instrumentenkoffer für die Mediation	25
6.1.	Die Fragen in der Mediation	25
6.2.	Kommunikationstechniken	28
6.3.	Erste Hilfekoffer: Was tun bei...?	32
6.4.	Wie sieht eine gute Vereinbarung aus?	34
7.	Literaturliste	35

1. Was ist Mediation?

Das Wort Mediation bedeutet „Vermittlung“. Vermittlung im Konflikt ist die zentrale Leistung des Mediators. Er ist Mittler und Übersetzer zwischen zwei oder mehreren Parteien.

Mediation zielt auf einen Ausgleich, auf eine konstruktive Lösung, nachdem eine direkte Konfliktaustragung nicht möglich oder in eine Sackgasse geraten ist. Ausgangspunkt sind unterschiedliche Interessen, Verständnisse, Bedürfnisse, Motive, Wahrnehmungen, Deutungsmuster, Werthaltungen und / oder Machtverhältnisse zwischen den Parteien.

Mediation ist also ein Verfahren zur Konfliktlösung, bei dem mit Hilfe eines vermittelnden, unparteiischen Dritten eine einvernehmliche Konfliktlösung für alle Konfliktparteien gefunden werden soll.

Der Mediator fungiert als Katalysator. Er entscheidet nicht, wer Recht oder Unrecht hat. Er sucht mit den Beteiligten nach konstruktiven Lösungen für die Zukunft. Dabei strukturiert er das Gespräch, ermutigt und gibt den Takt an.

1.1. Merkmale einer Mediation

Wichtige Merkmale des Mediationsverfahrens sind:

- die Anwesenheit der Mediatoren
- die Einbeziehung (und i.d.R. Anwesenheit) aller Konfliktparteien
- die informelle, außergerichtliche Ebene
- die Freiwilligkeit der Teilnahme und die Selbstbestimmung der Konfliktlösung.
- Vereinbarungen werden erst mit dem Einverständnis aller Konfliktparteien gültig.

Mediation blickt nach vorne, ermöglicht und fördert die Kommunikation zwischen den Parteien und zielt auf Kooperationsvereinbarungen.

1.2. Abgrenzung der Mediation zu anderen Verfahren¹

Goldberg (1992) unterscheidet vier grundlegende Verfahren zur Konfliktlösung, und zwar je nach: Grad der Freiwilligkeit, Auswahlform des Vermittlers, Expertenwissen der „dritten“ Partei, Grad der Formalität des Verfahrens und Form der Ergebnisfindung.

Die vier grundlegenden Konfliktlösungsverfahren nach Goldberg (1992)				
	Gerichtsverfahren	Schiedsgericht	Mediation	Verhandlung
Grad der Freiwilligkeit	unfreiwillig (wenn Beschuldigter)	zumeist freiwillig	freiwillig	freiwillig
Auswahl eines Vermittlers	keine Wahlmöglichkeit	in den USA Wahlmöglichkeit	Parteien wählen den Mediator aus	Kein Vermittler
Expertenwissen der dritten Partei	Rechtsexperte	Rechtsexperte, häufig mit ganz spezifischem Fachwissen	Je nach Konfliktsituation Fachexperte / Rechtsexperte / Vermittlungs-Experte	Keine Unterstützung durch eine dritte Partei
Grad der Formalität	Formalisierter, strukturierter Prozess mit festen Regeln	Parteien können unter Umständen Einfluss auf Regeln nehmen	Kein formales Verfahren, Mediator strukturiert Verhandlung, Parteien können Einfluss auf Verlauf nehmen	Normalerweise nicht formal, wenig bis gar nicht strukturiert
Ergebnis	Entscheidung nach Prinzipien, die durch das Recht vorgegeben sind	Manchmal Entscheidung entsprechend vorher festgelegter Prinzipien aber auch Kompromiss	Ein für beide Parteien akzeptables Ergebnis wird angestrebt	Akzeptables Ergebnis wird gesucht

1.3. Wann ist Mediation sinnvoll?

Aufbauend auf die oben dargestellten Unterschiedlichkeiten, kann gesagt werden, dass Mediation **nicht immer** das geeignete Verfahren zur Konfliktlösung sein wird. Auf jeden Fall sollten mindestens folgende Merkmale vorliegen:

- direkte Verhandlungen zwischen den Parteien sind nicht mehr möglich,
- Gespräche sind in einer Sackgasse geendet,

¹ Vergl. Goldberg u.a. 1992 S. 4 ff

- es besteht jedoch ein beiderseitiges Interesse an einer zukünftigen Beziehung,
- die Konfliktparteien sind im Verfahren physisch vertreten,
- im Konflikt geht es nicht um grundsätzliche Werte oder Rechte,
- es gibt keine gravierenden Machtunterschiede,
- beide Parteien sind kommunikationsfähig und -willig.

1.4. Warum ist Mediation eine relevante Verfahrensweise im betrieblichen Alltag?

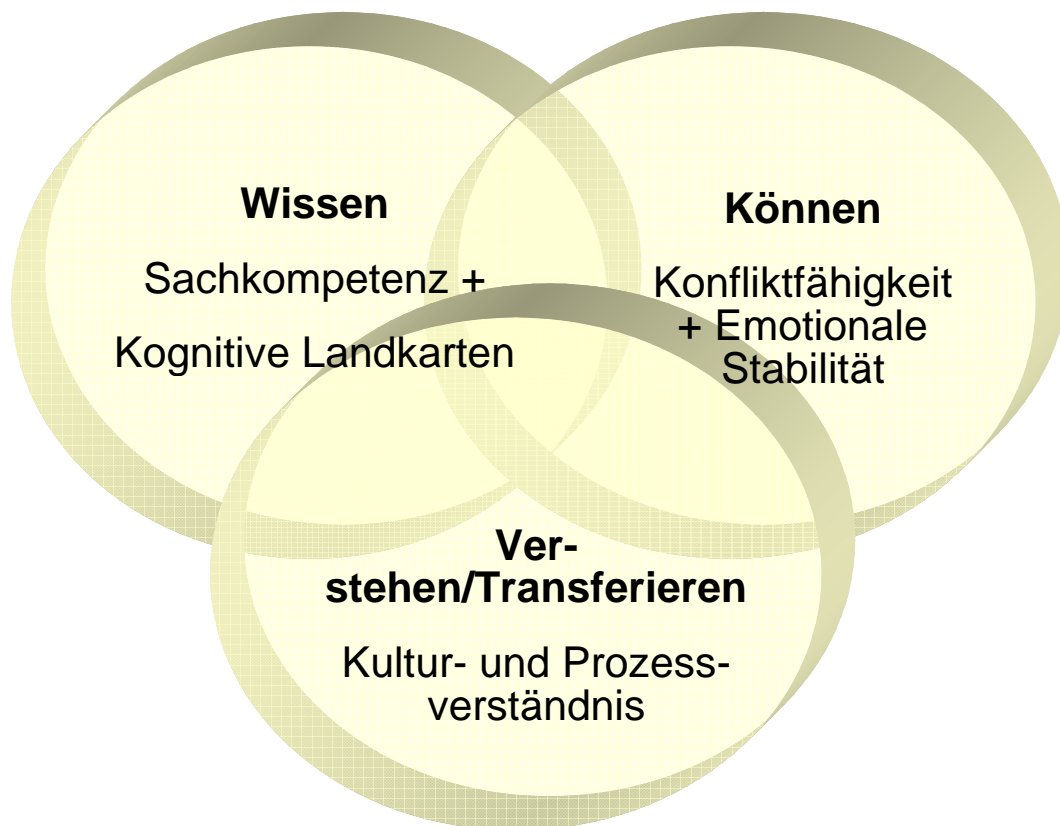
Unternehmen und Organisationen entwickeln sich und ändern Ihre Perspektive. Das bis heute „Richtige“ erscheint in der neuen Perspektive zweifelhaft. Auf der Suche nach Orientierung und Verlässlichkeit sind Konflikte unvermeidbar und notwendig. Unvermeidbar, weil länger währende Ambivalenzen in Organisationen Spannungen erzeugen, notwendig, weil sie für Klarheit und Eindeutigkeit sorgen. Ausgetragen werden solche Konflikte in den unterschiedlichsten Formen, viel zu oft unter Inkaufnahme hoher Reibungen und Verluste.

Der ständige Wandel führt unvermeidlich zu großen Ambivalenzen, zu höherer Komplexität und damit auch zu Unübersichtlichkeit. Gleichzeitig wird die zentrale Kontrolle und Steuerung immer schwieriger, der Wandel geht weg von der klassischen funktionaler Gliederung hin zur Gliederung nach Geschäftsfeldern oder Produktbereichen, die weitgehend eigenständig agieren sollen. Das bedeutet im Wesentlichen:

- die Notwendigkeit neue Kooperationsformen zu suchen,
- nicht einzelne „Mitspieler“ entscheiden über den nächsten Zug, sondern deren Interaktion und die „Geschichte“, die sie miteinander konstruieren
- das Einüben neuer Denk- und Verhaltensformen, die Konflikte als Chancen wahrnehmen und nutzen.

Konflikte können, wenn sie denn kreativ und konstruktiv bearbeitet werden, wesentliche Vorwärts-Schübe im Miteinander bedeuten und wegweisend für das Neue sein.

2. Kompetenzen für die Durchführung einer erfolgreiche Konfliktmediation



2.1. Wissen:

- Menschliche Kommunikation: Wie funktioniert das?
- Konflikte: Ursachen, Ablauf, Muster: Welche Formen nehmen sie an?
- Rahmenbedingungen für konstruktive Kommunikation: Wie können sie gestaltet werden?
- Eskalation und Deeskalation: Signale und Lösungswege
- Regeln und Grenzen der Mediation
- Bewährte Rezepte: Was dann ...?

2.2. Können:

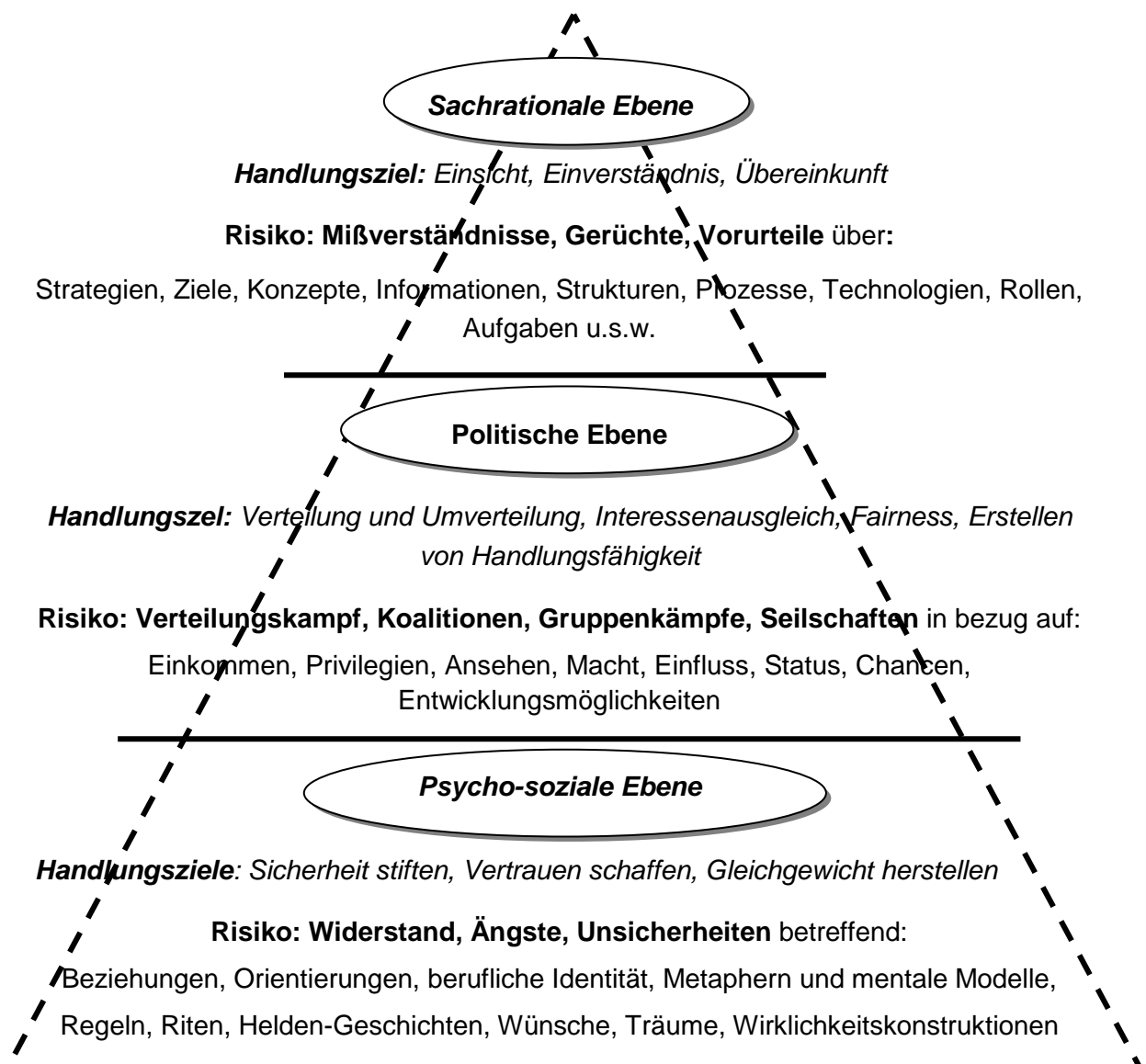
- im eigenen Umgang mit Konflikten: Wahrnehmung und Mustererkennung
- in der Kontakt- und Kommunikationsfähigkeit: Selbsteinschätzung und Fremdbild, Entwicklungspotentiale
- im Umgang mit schwierigen Situationen: Emotionalität und Selbstbeherrschung
- im Umgang mit Macht und Ohnmacht
- in Stress- und Grenzsituationen: Stabilität und Stabilisierungsanker
- in Sprache, Körper, Signale

2.3. Prozessverständnis:

- Wie denken, fühlen und handeln Menschen in Unternehmen: Weiche Faktoren in Organisationen, Spielregeln, Kultur, Helden und Mythen
- „Mentale Software“ in der innerbetrieblichen Kommunikation: Wirklichkeitskonstruktionen, wie funktioniert das?
- Strukturelle und soziale Konfliktpotentiale im Unternehmen: Wie entstehen sie
- Konflikte und Veränderungsprozesse in Unternehmen
- Konfliktfähigkeit und Wettbewerbsvorteile: Umgang mit Konflikten in der Unternehmenskultur
- Interkulturelle Kommunikation: Wenn der Innendienst mit dem Außendienst..., was dann?

3. Die vielschichtige Landkarte eines Konfliktes: das Eisbergmodell

Das Modell stellt analytisch trennbare aber interdependente Ebenen, die nur teilweise direkt sichtbar bzw. erkennbar sind. Die Ebenen bedingen einander, sie sind untereinander eng verwoben. Je nachdem kann ein Problem in den Vordergrund treten: Hintergrundkonflikte dienen dann als Drehscheibe!



3.1. Konflikte – was passiert „im Inneren“?

Wenn Menschen in Konflikte geraten, ändert sich ihre Wahrnehmungsfähigkeit, ihr Gefühlsleben und ihr Willensleben sehr stark.

Im Laufe eines Konflikts geschieht mit unserer Wahrnehmung etwas, was wir „selektive Aufmerksamkeit“ nennen. Unser Blick verengt sich, bedrohliche Dinge, - z.B. das „störende Verhalten“ beim Gegenüber -, nehmen wir stark wahr, andere Dinge, - z.B. eigenes nicht-kongruentes Verhalten -, bagatellisieren oder übersehen wir.

Die Wahrnehmung im Konflikt wird also zunehmend gefiltert und verzerrt. Dies trifft auch auf unsere Raum- und Zeitperspektive zu. Es fällt schwer, komplexe Zusammenhänge auf und wahr zunehmen. Es tritt eine so genannte „kognitive Kurzsichtigkeit“ auf.

Durch die selektive Aufmerksamkeit und gefilterte Wahrnehmung haben die Parteien zunehmend nur noch die eigene „Wahrheit“ im Kopf. Die Folgen zeigen sich in Schwarz-Weiß Bildern, Verallgemeinerungen, Vorurteilen. Der Blick auf die wirkliche Persönlichkeit ist verstellt.

Im Gefühlsleben geht damit eine erhöhte Empfindlichkeit und beginnendes Misstrauen einher, die zunehmende Unsicherheit und Ambivalenz im Kontakt bewirken. Diese Ambivalenz von Sympathie/Antipathie ist für die meisten Menschen schwer auszuhalten und wird bald durch Eindeutigkeit, der „Monovalenz“ ersetzt. Die Parteien kapseln sich von einander ab und die Wahrnehmungen können nicht mehr von außen korrigiert werden. Das wiederum erschwert den Kontakt und die Fähigkeit, sich in die Gefühle des anderen hinein zu versetzen. Dies setzt einen Kreislauf der negativen Selbstverstärkung in Gang, für den wir dann häufig andere verantwortlich machen.

In Konflikten machen wir die Erfahrung, dass wir mit unseren Wünschen und Vorstellungen auf Ablehnung oder Unverständnis stoßen. Wenn wir dann auf unserer Sicht beharren, tritt auch im Bereich des Willenslebens eine Erstarrung ein. Das Wollen engt sich auf wenige Möglichkeiten ein und wir beharren auf deren Durchsetzung. Im Extremfall kann dies bis zum Versuch der Vernichtung des Gegners führen, selbst wenn wir uns dabei selber schaden. Die destruktive Koppelung von Zielen und Mitteln muss hier aufgelöst werden.

3.2. Merkmale eines zwischenmenschlichen Konflikts²

- **Kommunikation:**
 - Ist nicht offen und aufrichtig Information
 - ist unzureichend oder bewusst irreführend
 - Geheimniskrämerei und Unaufrichtigkeit nehmen zu
 - Drohungen und Druck treten an die Stelle von offener Diskussion und Überzeugung
- **Wahrnehmung**
 - Unterschiede und Differenzen in Interessen, Meinungen und Wertüberzeugungen treten hervor
 - Es wird deutlicher gesehen, was trennt, statt was verbindet
 - Versöhnliche Gesten des anderen werden als Täuschungsversuche gedeutet, seine Absichten als feindselig und böse beurteilt, er selbst und sein Verhalten einseitig und verzerrt wahrgenommen
- **Einstellung**
 - Vertrauen nimmt ab und Misstrauen zu
 - Verdeckte und offene Feindseligkeit entwickeln sich
 - Die Bereitschaft nimmt ab, dem anderen mit Rat und Tat zur Seite zu stehen
 - Die Bereitschaft nimmt zu, den anderen auszunutzen, bloßzustellen, herabzusetzen
- **Aufgabenbezug**
 - Die Aufgabe wird nicht mehr als gemeinsame Anforderung wahrgenommen, die am zweckmäßigsten durch Arbeitsteilung bewältigt wird, in der jeder, nach seinen Kräften und Fähigkeiten zum gemeinsamen Ziel beiträgt
 - Jeder versucht, alles alleine zu machen: er braucht sich so auf den anderen nicht zu verlassen, ist von ihm nicht abhängig und entgeht damit der Gefahr, ausgenutzt und ausgebeutet zu werden

² in Anlehnung an Deutsch 1976

3.3. Konflikt diagnose: Einige aufschlussreiche Punkte

Bei der „Aufhellung“ eines Konfliktes wird es sinnvoll sein, einige wichtige Punkte des IST-Zustandes zu analysieren, um so zu einer ersten Diagnose zu gelangen. In Anlehnung an Dr. F. Glasl (1990) wären das z.B.:

- **Die Streitpunkte**

- Welche Streitpunkte bringen die Parteien selbst vor?
- Sind die Streitpunkte für jede Partei dieselben?
- Kennen die Parteien gegenseitig ihre Punkte?
- Hängen die Punkte miteinander zusammen?
- Was sind die Kernpunkte?
- Auf welche Punkte sind die Parteien besonders fixiert?
- Beziehen sie sich auf sachliche (Mittel, Prozeduren etc) oder auf subjektive (Verhalten, Arbeitsstil) Punkte?

- **Der bisherige Prozess**

- Wie ist die Geschichte des Konflikts bisher?
- Wie sehen das die einzelnen Parteien?

- **Die Konfliktparteien**

- Welche Personen oder Gruppen spielen eine Rolle?

- **Die Beziehungen**

- In welcher formellen/informellen Beziehung stehen die Parteien zueinander?
- Welche Gefühle prägen diese Beziehungen?

- **Die Grundeinstellungen**

- Welches Ziel verfolgen die Parteien mit dem Konflikt?
- Welches Risiko wollen sie in Kauf nehmen?
- Wie schätzen sie ihre Chancen ein?
- Wie ist die Konfliktkultur in der Organisation?

3.4. Konfliktarten

Die Antwort auf die Frage: Worum geht es, kann sehr unterschiedlich ausfallen. Es kann sich um sehr verschiedene Konfliktarten handeln.

Im Folgenden finden Sie einen Überblick über einige Konfliktarten (in Anlehnung an G. Schwarz):

- **Verteilungskonflikte**

Zwei oder mehr Parteien befinden sich in einem Verteilungskonflikt, wenn sie konträre Auffassungen über die Zuweisung von Ressourcen haben: Mitarbeitern, Sachmitteln, Geld, Zeit

- **Zielkonflikt**

Die Parteien verfolgen - faktisch oder prinzipiell - miteinander unverträgliche Ziele und sind dabei voneinander abhängig.

- **Werte- oder Glaubenskonflikte**

Von derartigen Konflikten spricht man dann, wenn zwei oder mehr Parteien sich - faktisch oder prinzipiell - unverträglichen Werten, Normen, Standards oder Geboten verpflichtet fühlen.

- **Paar- und Beziehungskonflikte**

Entstehen meist aus dem Widerspruch seine eigenen Interessen durchsetzen und die (Paar-)Beziehung aufrechterhalten zu wollen.

- **Progressionskonflikte**

Diese Konflikte basieren häufig auf den unterschiedlichen Entwicklungen die Personen - durch äußere Organisationseinflüsse oder der unterschiedlichen Wahrnehmung von Möglichkeiten - in einem Unternehmen machen. (z.B. ein bisheriger Kollege wird Chef).

- **Zugehörigkeitskonflikte**

Treten auf, wenn z.B. auf Grund der Zugehörigkeit zu anderen Gruppen (Entwicklung / Verkauf) und der damit verbundenen unterschiedlichen Sichtweise/Kommunikation/Arbeitsstil usw. keine Einigung über das Vorgehen erzielt werden kann.

- **Rollenkonflikte**

Manchmal sind Personen in ihrer jeweiligen beruflichen oder privaten Rolle über- oder unterfordert, nicht einverstanden mit den Anforderungen oder stimmen mit deren Ziel nicht überein. Menschen verändern sich und damit auch die Erwartungen an die jeweiligen Rollen.

- **Konkurrenzkonflikte**

Treten auf, wenn z.B. im Arbeitsleben zwischen zwei Personen der geeigneter für die Aufgabe gesucht werden muss.

- **Koalitionskonflikte**

Zwei streitende Parteien bemühen sich beide, einen außenstehenden Dritten auf ihre Seite zu ziehen. Eine andere Variation besteht darin, dass zwei Personen gegen einen Dritten koalieren.

- **Teile und herrsche Konflikte**

Ein Vorgesetzter kommuniziert immer nur allein mit jeweils einem Mitarbeiter. Dadurch entstehen Misstrauen und Missverständnisse in der Gruppe.

- **Gruppenkonflikte**

können entstehen wenn sich innerhalb einer großen Gruppe eigenständige Untergruppen entwickeln, Einfluss- und Kompetenz einer Gruppe beschnitten wird, es innerhalb einer Gruppe Rangkonflikte gibt, es in einer Gruppe zuviel Fluktuation gibt und neue Mitglieder nicht integriert werden können.

3.5. Die Eskalationsstufen von Konflikten

Wenn Konflikte destruktiv verlaufen, können sie leicht eskalieren. Dabei lassen sich (nach Glasl, 1991) drei Phasen mit insgesamt neun Konflikt-Eskalationsstufen unterscheiden:

Phase 1: Kooperation und Konkurrenz

Die Konfliktparteien sind sich der Spannungen und Gegensätze bewusst und bemühen sich auf rationale Weise, sie zu lösen. Misslungene Lösungsversuche tragen zur Vertiefung von Spannungen bei. Dennoch bemüht sich jede Seite, mit der Gegenpartei an der Bewältigung der Konflikte zu arbeiten. Kooperation und Konkurrenz sind gleichermaßen vorhanden.

Stufe 1: Spannung und Verhärtung

In der Diskussion verhärten sich Standpunkte. Die Konfliktparteien schließen sich oft nach außen ab und erstarren in ihren Haltungen. Sie schwanken zwischen kooperativer und kompetitiver Einstellung und werden mehr und mehr befangen. Gespräche kommen zeitweilig zum Stillstand. Dann bemüht sich jede Seite wieder um die Fortsetzung des Gesprächs. Die Kommunikation leidet darunter, dass jede Seite selektiv zuhört und ihre Wahrnehmungen filtert. Dennoch bemüht sich jede Seite - wenn auch etwas krampfhaft - noch um eine Fortsetzung der Problemlösungsgespräche.

Stufe 2: Debatte und Polarisierung

Unterschiedliche Standpunkte haben vor Beginn der Konflikte für Kreativität und Anregung gesorgt. Jetzt werden sie extrem polarisiert und fixiert. Denken, Fühlen und Wollen bewegen sich in Extremen. Die extremen Positionen schließen sich gegenseitig aus. Jede Seite spricht ihre eigene Sprache und kann die Argumente der anderen Partei nicht mehr unvoreingenommen anhören. Kooperation und Konkurrenzhaltung wechseln einander ab.

Stufe 3: Konfrontation mit Taten: „Reden hilft nicht mehr“

Die Parteien können einander mit Worten nicht mehr erreichen und überzeugen. Jede Seite wird jetzt die Handlungen der Gegenseite beobachten und voll Misstrauen interpretieren. Die Parteien schließen sich als Gruppen voneinander ab. Sie können sich nicht mehr in das Anliegen der Gegenpartei einfühlen. Empathie geht verloren. Innerhalb der Parteigruppen wächst der Konformitätsdruck, und es entsteht ein starkes Wir-Gefühl.

Phase II: Gewinner – Verlierer - Modell

In dieser Phase treten Mechanismen der "Selbsterfüllenden Prophezeiung" auf. Der psychische Abstand zwischen den Konfliktparteien nimmt erheblich zu. Die Parteien meinen, dass sie die Konflikte nicht mehr lösen können. Handlungsmuster des "Gewinners" oder "Verlierers" sind zu beobachten.

Stufe 4: Images und Koalitionsbildung

Jede Partei entwickelt von der eigenen Seite ein besonders positives Bild und von der Gegenseite ein negatives Bild. Der Gegner weiß weniger, kann weniger, ist weniger attraktiv. Diese Bilder werden fixiert und bei Begegnungen mit dem Gegner durch andere Fakten nicht mehr korrigiert. Man sieht das eigene Vorurteil bestätigt, den Splitter im Auge des Nächsten und den Balken im eigenen Auge nimmt man nicht wahr. Jede Seite versucht, den Konflikt auszuweiten und Anhänger zu werben. Es wird versucht, die Gegenpartei als Sündenbock festzulegen.

Stufe 5: Offener Angriff und Gesichtsverlust

Die Parteien stellen jetzt die moralische Integrität des Gegners in Frage. Sie 'demaskieren' einander, denn jede Partei erkennt am Gegner nur noch negative Persönlichkeitsmerkmale. Die jeweilige Gegenpartei wird sozial weitgehend isoliert.

Stufe 6: Drohstrategien

Die Parteien möchten einander zum Nachgeben zwingen und sprechen Forderungen aus. Wenn diese nicht erfüllt werden, wird eine gewaltsame Aktion, eine Sanktion, in Aussicht gestellt, die erheblichen Schaden verursachen wird. Damit will jede Seite auf den Gegner Eindruck machen. Jede Seite versucht den Druck auf den Gegner zu erhöhen, indem sie sich selbst öffentlich an die Drohung bindet: „Wenn du nicht das und das tust, dann ...!“ So kann keine Partei mehr zurück, obwohl sie vielleicht bereits einsieht, dass die Realisierung von Sanktionen für sie selbst sinnlos und schädlich ist. Durch Ultimatum und Gegenultimatum nimmt der Zeitdruck zu. Der Konflikt zieht immer weitere Kreise und ist schwer einzudämmen.

Phase III: Das Verlierer – Verlierer - Modell

Mit der Entwicklung der Eskalation hat eine Radikalisierung stattgefunden. Es geht nur noch um das Handlungsmuster des Verlierers (Verlierer gegen Verlierer); zu gewinnen gibt es nichts mehr.

Stufe 7: Begrenzte Vernichtungsschläge

Drohungen gehen in Aktionen über, um den Gegner an der Ausführung seiner Drohung zu hindern. Es werden vorerst nur die Mittel zerstört, mit denen die Drohung ausgeführt werden könnte. Es gibt nichts mehr zu gewinnen. Aber wenn der Gegner mehr Schaden erlitten hat als man selbst, dann wird dies als Gewinn erlebt.

Stufe 8: Zerstörung des Gegners: Zersplitterung

Die Konfliktparteien zerstören wechselseitig die Potentiale des Gegners, so werden z.B. aus Maschinen unersetzliche Teile ausmontiert. Die Gegenpartei wird so weit geschädigt, dass eine Regeneration kaum noch möglich erscheint.

Stufe 9: Gemeinsam in den Abgrund: Vernichtung und Selbstvernichtung

Die Gegner sehen keinen Weg mehr zurück. Die totale Konfrontation zielt auf die endgültige Vernichtung. Jede Seite ist zum Äußersten bereit, auch wenn dies Selbstvernichtung mit sich bringt. Im Untergang erlebt man noch den Triumph, dass auch der Gegner untergeht.

Verhärtung	Debatte	Taten	Koalitionen	Gesichtsverlust	Drohstrategien	Begrenzte Vernichtungsschläge	Zer-splitterung	Gemeinsam in den Abgrund
<p>Standpunkte verhärten zuweilen, prallen aufeinander</p> <p>zeitweilige Ausrutscher und Verkrampfung</p> <p>Bewusstsein der bestehenden Spannung erzeugt Krampf</p> <p>Überzeugung: Spannungen durch Gespräch lösbar</p> <p>noch keine starren Parteien oder Lager</p>	<p>Polarisation im Denken, Fühlen und Wollen,</p> <p>Schwarz-Weiß-Denken</p> <p>Taktiken: quasi-rational, verbale Gewalt</p> <p>Reden zur Tribüne, über Dritte "Scores" gewinnen</p> <p>Diskrepanz "Oberton und Unterton"</p> <p>Überlegener gegenüber Unterlegenem TA-Modell</p>	<p>"Reden hilft nichts mehr" also: Taten! Strategie der vollendeten Tatsachen</p> <p>Diskrepanz verbales - non-verbales Verhalten</p> <p>non-verbales Verhalten dominiert</p> <p>Gefahr: Fehlinterpretationen</p> <p>"pessimistische Antizipation": Misstrauen, Akzeleration</p> <p>Empathie verloren</p>	<p>Stereotypen, Klischees,</p> <p>Gerüchte entstehen und werden gefördert</p> <p>einander in negative Rollen manövrieren und bekämpfen</p> <p>werben um Anhänger, symbiotische Koalitionen</p> <p>Self-fulfilling prophecy</p> <p>doppelte Bindungen durch paradoxe Aufträge</p>	<p>öffentliche und direkte Gesichtsangriffe!</p> <p>inszenierte "Demaskierungsaktion"</p> <p>Ritual: Enttäuschungs-, Aha-Erlebnis rückwirkend</p> <p>Engel-Teufel als Bild</p> <p>Ausstoßen, verbannen, sozialer Autismus</p> <p>Ideologie, Werte, Prinzipien</p>	<p>Drohung und Gegendrohung</p> <p>Stress</p> <p>Stolperdrähte</p> <p>Akzeleration durch Ultimaten</p> <p>Scherenwirkung</p>	<p>Denken in „Ding-Kategorien“, keine menschliche Qualität mehr</p> <p>begrenzte Vernichtungsschläge als passende Antworten</p> <p>Umkehren der Werte ins Gegenteil</p>	<p>Paralysieren und Desintegrieren des feindlichen Systems</p> <p>Abschnüren der Exponenten vom Hinterland</p> <p>vitale Systemfaktoren zerstören</p> <p>dadurch das Gegensystem unsteuerbar machen</p>	<p>kein Weg mehr zurück</p> <p>totale Konfrontation</p> <p>Vernichtung zum Preis der Selbstvernichtung</p> <p>Lust auf Selbstmord, wenn dabei auch der Feind zugrunde geht!</p>

Konflikteskalation nach Glasl: Die Stufen

4. Das Mediationsverfahren

4.1. Die wichtigsten Schritte in der Mediation

Vorphase - Vorbereitung

Kontaktaufnahme mit den beteiligten Parteien, ggf. Vorgespräche, Information über Mediation oder ggf. andere Verfahren weitergeben.

1. Schritt – Einleitung, Eröffnungstreffen

Der Mediator sorgt für eine offene und vertrauensfördernde Atmosphäre. Er sorgt für einen angenehmen, ungestörten Raum und für eine Sitzordnung, die gleichberechtigte Kommunikation ermöglicht. Die Teilnehmer werden über den Ablauf und die Grundregeln, sowie über die Rolle des Mediators informiert. Offene Fragen dazu werden beantwortet und die Bereitschaft zur Mediation noch einmal abgefragt. Die Möglichkeit von notwendigen Einzelgesprächen wird erläutert. Die Grundregeln lauten:

- Ausreden lassen!
- Keine Abwertungen und Beleidigungen!
- Die Mediatoren haben die Verantwortung für den Prozess, die Teilnehmer für den Inhalt der Gespräche. Die Mediatoren steuern den Prozess und greifen entsprechend ein.

2. Schritt - Klärung der Sichtweisen der einzelnen Konfliktparteien

Jede Seite bekommt die Möglichkeit und genügend Zeit, den Konflikt aus ihrer Sicht darzustellen. Der Mediator hört aktiv zu, fragt nach, fasst zusammen. Die jeweils andere Partei hört zunächst nur zu und kann sich ggf. Notizen machen.

3. Schritt - Konflikterhellung

Hier können mit Hilfe des Mediators, soweit noch nicht geschehen, verborgene Gefühle, Wünsche, Interessen zum Ausdruck gebracht werden, die zum gegenseitigen Verständnis und für die Konfliktlösung wichtig sind. Hier kann die Kommunikation zwischen den Konfliktparteien zunehmend direkter werden. Die Parteien hören aktiv zu, fassen die Botschaften des Gegenübers zusammen. Die Mediatoren leiten sie dabei an oder geben Hilfestellung.

4. Schritt - Problemlösung

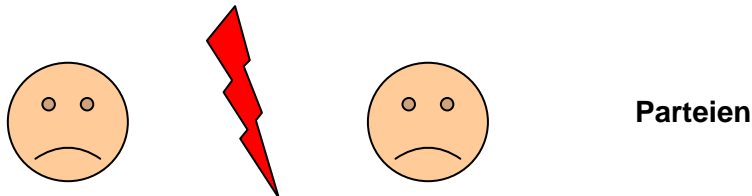
Wenn die Parteien die jeweiligen Anliegen der anderen Seite verstanden haben, ist aus dem Konflikt ein Problem geworden, für deren Lösung die Parteien gemeinsam die Verantwortung haben. Hier können Ideen gesammelt und Lösungsvorschläge erarbeitet werden.

5. Schritt - Übereinkunft

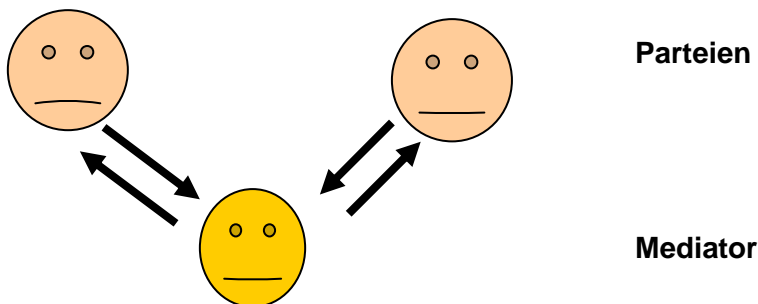
Die Parteien einigen sich auf eine für beide Seiten tragbare Lösung. Sie regeln alle Schritte, die zur Umsetzung nötig sind. Das Ganze wird schriftlich festgehalten und von den Beteiligten unterzeichnet. Die Einhaltung des Vertrages sollte nach einer gewissen Zeit noch einmal überprüft werden.

4.2. Mediationsverlauf im Bild

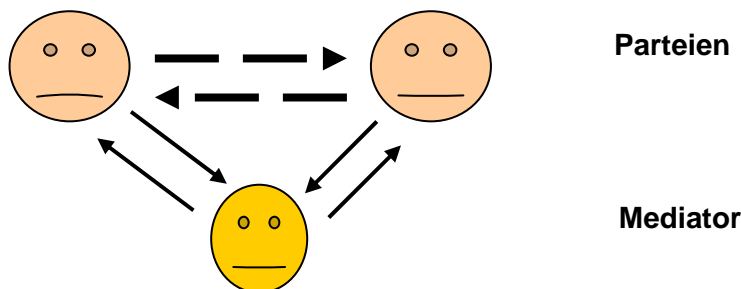
1. Anfangssituation



2. Beginn des Mediationsgesprächs



3. Schrittweise direkte Kommunikation herstellen



4.3. Sechs wichtige Leitsätze in der Konfliktmoderation

Das Gespräch konstruktiv auf Ziele ausrichten	statt	...alte Geschichten aufzuwärmen
Vorschussvertrauen hervorheben	statt	...Misstrauen zu fördern
Auf Beweglichkeit positiv eingehen	statt	...gegen die Sturheit anzukämpfen
Übergeordnetes Interesse benennen	statt	...auf Partialinteressen einzugehen
Gewinn für beide Seiten betonen	statt	...statt relativer Vorteile für die eine oder andere Seite
„Gesichter“ der Parteien wahren helfen	statt	...Demaskierung zu zulassen

5. Rolle und Haltung der MediatorInnen

Die 4 A's, die jeder Mediator bei der Vermittlung in Konflikten beachten und erfüllen muss:

- die Allparteilichkeit,
- die Akzeptanz,
- die Anerkennung und
- die Affirmation.

Allparteilichkeit bedeutet, dass der Mediator das Ziel hat, beide Konfliktparteien zu unterstützen. Keine Seite wird herausgehoben. Der Mediator spielt nicht Schiedsrichter, sondern er ergreift Partei für beide Parteien. Während der ganzen Mediation ermutigt der Mediator die Kontrahenten, ihre Meinungen und Empfindungen zu äußern. Er betont Fairness und achtet darauf, dass beide die gleiche Zeit zum Erzählen bekommen.

Akzeptanz bedeutet die Fähigkeit, eine andere Person mit ihren Schwächen und Stärken anzunehmen. Der Mediator nimmt beide Konfliktparteien an. Durch sein positives und verständnisvolles Verhalten zeigt er, dass er sie grundsätzlich als Menschen akzeptiert und unterstützt.

Anerkennung zeigt der Mediator, indem er die Kontrahenten würdigt, respektiert und achtet. Er zeigt beiden Seiten, dass er sie und ihre Ansichten und Gefühle ernst nimmt.

Affirmation bedeutet positive Bestätigung. Der Mediator lässt diese positive Bestätigung den Kontrahenten zukommen, damit sie ihre Meinungen äußern können nach dem Motto: ich bin OK - du bist OK. Er geht sehr achtsam mit den Personen um. Dies zeigt er durch seine Körpersprache, aber auch dadurch, dass er zusammenfasst, was er verstanden hat und sich die richtige Wiedergabe bestätigen lässt. Der Mediator hört einfühlsam und aktiv zu.

Die Grundstrategien, die der Mediator verfolgt können zusammengefasst werden in:

- Gesichter wahren und Respekt ausdrücken
- Menschen und Probleme voneinander trennen
- Relevanz des Problems verdeutlichen: Welche Folgen ergeben sich voraussichtlich, wenn der Konflikt ungelöst fortbesteht?
- Emotionen sind wichtig und erlaubt; Dampf ablassen ist OK, persönliche Verunglimpfungen und Abwertungen abfangen und möglichst neutralisieren
- Interessen und Bedürfnisse fokussieren, nicht Positionen

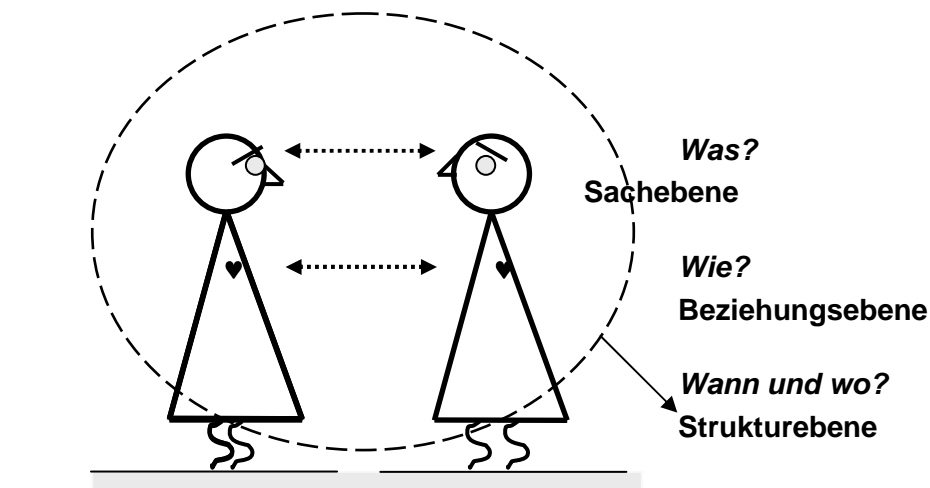
5.1. Das Harvard-Konzept: Interessen-Orientiertes-Verhandeln gegen Positionen-Orientiertes-Verhandeln:

Eine wesentliche Grundlage für die Weiterentwicklung und die Verbreitung der Mediation in USA ist das an der Harvard Universität entwickelte „Harvard-Konzept“, ein Verfahren was auch in der Literatur oft zitiert wird. Hier sollen nur die wichtigsten Aspekte und Vorgehensweisen dargestellt werden.

Hart in der Sache, weich den Menschen gegenüber, so lautet die Quintessenz des Verfahrens. Damit ist vor allem die „Trennbarkeit von Menschen und verhandelten Gegenständen“ gemeint. Es geht also darum, nicht um **Positionen** zu feilschen, sondern die dahinter liegenden **Interessen** zum Gegenstand der Verhandlung zu machen.

Die Sachebene Ebene des Verstandes und sachlicher-inhaltlicher Probleme und Informationen

Die Beziehungsebene Ebene der Gefühle und Empfindungen, der Beziehungen und Stimmungen



Die Strukturelle Ebene Ebene der Rahmenbedingungen, Normen, Regeln und Annahmen, die die Art und Weise der Kommunikation bestimmen

Die wichtigsten Merkmale des Harvard-Konzeptes:

- An Interessen orientierter Verhandlungsstil (im Gegensatz zu Positionen)
- Fokus auf Interessen, Bedürfnisse und zu erzielendes Ergebnis
- Gemeinsame Klärung der Anliegen / Interessen
- Entwicklung von Optionen, die den gemeinsamen Interessen dienen
- Lösungen werden gemeinsam erarbeitet
- Ergebnisse werden gemeinsam getragen

5.2. Weitere Strategien in der Mediation

Weitere grundlegende Haltungen und Strategien in der Mediation sind:

Verhandlungsgeschick:

Der Mediator muss zwischen den Konfliktparteien vermittelnd, festgefahrene Situationen aufweichen und in Bewegung bringen, um dann „neue“ Möglichkeiten auszuloten. Dabei muss er in der Lage sein „empatisch“ die Gefühle der Parteien zu berücksichtigen, mit **Kopf und Herz** dabei sein. Der Mediator muss psychologisch kritische Momente erspüren, diese mit Respekt behandeln und Brücken anbieten und bauen, um da raus zu kommen.

Er muss gleichzeitig **Verstehen** – also dabei sein - und **Irritieren** – immer wieder anders sein -, um auf diese Weise neue Formen der Lösungsfindung zu erkunden.

Kommunikative Grundfähigkeiten

Im Mediationsverfahren sorgt der Mediator für eine Atmosphäre der Akzeptanz, der Aufmerksamkeit und der Konzentration. Hilfreich ist dabei, den Parteien die ungeteilte Aufmerksamkeit zu geben, Blickkontakt zu halten, aktiv Zuzuhören, durch eine geeignete Körpersprache positive Signale zu geben, en, widersprüchliche Aussagen anzusprechen, klärende Fragen zu stellen, Wiederholen und Zusammenfassen.

Klärungshilfe leisten, Unverständnis und Inkongruenz aufdecken

Der Mediator verfolgt aufmerksam das Gespräch und interveniert immer dann, wenn

- Absichten und Wünsche nicht wirklich klar formuliert werden
- eindeutige Missverständnisse entstehen
- Sach- und Beziehungsebene vermischt oder verwischt werden
- das Gesagte mit der wahrzunehmenden Haltung nicht stimmig erscheint
- Betonungen oder Auslassungen auf eine „heimliche Botschaft“ deuten
- bestimmte Füllwörter auftreten: ... *eigentlich ...*, *Im Prinzip ...*, *ja gut*
- immer wieder im Konjunktiv gesprochen wird: ... *ich würde ja*
- bestimmte Metaphern oder Schlüsselsätze auf verfahrenere oder verfestigte Ansichten und Beziehungen deuten

Strategien der Deeskalation beherrschen

Mit Sicherheit gehört hier an erster Stelle die Vereinbarung von Spielregeln beider Eröffnungsphase, sozusagen als vorbeugende Maßnahme zur Eskalation. Darüber hinaus können folgende Strategien von Bedeutung sein:

- die Eskalation als solche erkennen und benennen
- die Metaebene betreten: wie kam es dazu, wo führt uns das hin?
- den Perspektivenwechsel suchen
- das gemeinsame Interesse der Parteien in den Vordergrund stellen
- das Reframing, d.h. die „Neubewertung“ des Konfliktgeschehens. die Krise als Chance umdeuten, den Vorwurf als Wunsch formulieren
- Pausen einlegen, für Unterbrechungen sorgen, zum „drüber schlafen“ einladen
- auf jeden Fall die Geschwindigkeit drosseln, für Fokussierung bei gleichzeitiger Öffnung sorgen

6. Instrumentenkoffer für die Mediation

Hier werden in Kurzform einige weitere brauchbare Methoden dargestellt, die für eine gute Moderation hilfreich sein können.

6.1. Die Fragen in der Mediation

Bei einem Konflikt können in der Regel beide Parteien die Wirklichkeit nur selektiv wahrnehmen. Personen neigen in solchen Situationen dazu, Komplexität zu reduzieren und auf gelernte kognitive und emotionale Modelle zurück zu greifen. Dies um so mehr, je schwieriger der Konflikt erlebt wird. Die Wirklichkeit wird nur noch aus dem jeweiligen Blickwinkel und der damit verbundenen Absicht beurteilt, um kognitive Dissonanz zu vermeiden. Daher spielen Fragen eine wichtige Rolle in der Mediation. Sie dienen dazu, die Konfliktpartner zu einem Perspektivwechsel zu ermuntern, Blockaden zu überwinden und über die eigenen Annahmen und Wahrnehmungen nach zu denken. Gute Fragen sind dabei in der Sprache der Klienten formuliert, sie sind eher offen und sprechen sowohl die kognitive als auch die affektive Seite der Person an. Jede Frage ist auch eine Art der Intervention und beeinflusst den Mediationsprozess. Die wichtigsten Fragearten sind:

Offene Fragen

Diese Fragen werden auch W-Fragen genannt, da sie mit einem Fragewort beginnen (wer, was, wie, warum usw.) Diese Fragen lassen unterschiedliche, vielfältige Antworten zu und sind daher sehr gut für die Informationsgewinnung zu Beginn geeignet. Die gewonnene Information dient als gemeinsame Basis für alle Betroffenen und zur Überprüfung, ob alle über die gleichen Fakten verfügen und wie sie diese bewerten. Beispiel: Wie haben Sie diese Situation erlebt? Was ging in Ihnen vor?

Klärungsfragen

Oft drückt sich eine Partei sehr allgemein aus. Damit der andere verstehen kann, was tatsächlich gemeint ist, kann der Mediator nachfragen. Beispiel: Meistens macht er seine Arbeit nicht richtig. Frage: Was bedeutet nicht richtig? Wann tut er es genau? In welchen Situationen gibt es Ausnahmen?

Fragen, die einen Perspektivwechsel unterstützen

„Gute“ Fragen helfen, die Aufmerksamkeit **wieder** auf ausgeblendete Aspekte der Person oder der Situation zu richten.

Von	zu
Positionen	Interessen
Beurteilungen	Problembeschreibungen
Schuldzuweisungen	Bedürfnisse beschreiben
Vergangenheit	Zukunft
Individuelle Probleme	Gemeinsame Probleme

Geschlossene Fragen

Diese Fragen können nur mit ja oder nein beantwortet werden. Sie können am Ende einer Diskussion verwendet werden, wenn sich die Teilnehmer weitgehend einig geworden sind und z.B. zwischen zwei Möglichkeiten entscheiden sollen. Beispiel: Möchten Sie Termin a oder b?

Suggestivfragen

Diese Fragen wollen das Gegenüber manipulativ zur Zustimmung bewegen. Sie sind deshalb für die Mediation nicht geeignet.

Beispiel: Sie denken doch auch, dass wir diesen Punkt außer Acht lassen können?

Alternativfragen

Diese Frage kann man benutzen wenn eine Entscheidung zwischen zwei Möglichkeiten getroffen werden soll. Das jetzt jedoch voraus, dass die Konfliktparteien vorher ausreichend

diskutiert haben. War dies nicht der Fall, kann sich eine Partei übergeben oder nicht verstanden fühlen und die Vereinbarung wird nicht halten. Beispiel: Sollen wir das jetzt so oder so machen?

Zurückgebende Fragen

Fragen, die auf den Inhalt der Diskussion gerichtet sind, kann der Mediator an die Konfliktparteien zurückgeben, da diese verantwortlich für das inhaltliche Ergebnis der Mediation sind.

Beispiel: Konfliktparteien fragen: Was ist zu tun? Mediator fragt zurück: Wie ist das bisherige Verfahren in einer solchen Situation? Was wäre für sie beide beim augenblicklichen Stand der Diskussion hilfreich?

Systemische Fragen

Systemische Fragen beziehen das umgebende System, die jeweiligen Personen, deren Denken und Handeln mit ein. Dies ermöglicht einen Perspektivwechsel und die Gewinnung neuer Informationen. Die Fragen können mit Bildern, Analogien etc. unterstützt werden.

Wunderfrage

Diese Frage ist in die Zukunft gerichtet und fragt sowohl nach verdeckten Bedürfnissen, als auch nach schon vorhandenen Lösungswünschen. Beispiel: Angenommen, heute Nacht würde ein Wunder geschehen und alle ihre Probleme wären beseitigt. Was wäre morgen früh anders? Woran würden sie die Veränderung merken, woran ihre Kollegen/Chef?

Skalenfragen

Diese dienen dazu, Bewertungen der Person abzufragen und Vergleiche zu ermöglichen:

Beispiel: Wenn Sie die Zusammenarbeit zwischen ihnen beiden auf einer Skala von 1-10 bewerten sollten, wobei 1 sehr schlecht bedeutet und 10 das beste vorstellbare Klima, wo ständen Sie jetzt?

Sie haben das Klima mit 4 bewertet. Was müsste passieren, damit es auf 5 geht?

Was wäre der Unterschied? Was könnten Sie tun, um dort hinzukommen? Was der andere?

Zirkuläre Fragen (Reden über die Konfliktparteien in deren Beisein)

Diese Fragen dienen dazu, Unterschiede in den Wahrnehmungen und Bewertungen von Situationen deutlich zu machen. Die Sichtbarmachung der Unterschiede unterstützt die mögliche Veränderung der jeweiligen Sichtweise. Sie sind eine Reflexionshilfe um Verhalten und Reaktionen der beteiligten Personen zu verdeutlichen.

Beispiel: Was glauben Sie, wie würde Frau x das Problem beschreiben? Was wäre für Frau x ein Schritt in eine gute Richtung? Was muss Ihre Forderung enthalten, um für Fr. X akzeptabel zu sein? Fr. X, was glauben Sie, was für Hr. Y der wichtigste Punkt ist?

Was glauben Sie, wie würde ein Besucher/Chef etc. ihren Konflikt sehen?

Lösungsorientierte Fragen

Sie fragen nach den Ressourcen und den Lösungsmöglichkeiten der jeweiligen Personen und erweitern damit den Blickwinkel.

Beispiel: Wann ist das Problem nicht aufgetreten? Was haben Sie da anders gemacht?

Was machen Sie gern/gut? Welche guten Seiten gibt es an Ihrem Gegenüber? Was möchten Sie gern bewahren?

Problemorientierte Fragen

Diese Art von Fragen macht deutlich, dass die Parteien die „Macht“ über den Konfliktverlauf haben.

Beispiel: Was müssten Sie tun, um das Problem zu behalten/ verschlimmern? Wie könnten andere Sie dabei unterstützen?

6.2. Kommunikationstechniken

Nachfolgend finden Sie ein paar Kommunikationstechniken, die für den Verlauf einer Mediation nützlich sind und vom Mediator beherrscht werden sollten. Die Aufzählung ist erweiterbar.

Sprechen mit Ich Botschaften

Ich Botschaften sagen etwas über den Sachverhalt und die damit einhergehenden Gefühle aus.

z. B.: Ich bin ärgerlich darüber, dass du zu spät gekommen bist.

Werden die Botschaften mit „man“ oder „wir“ formuliert, so werden die eigenen Ansichten und Gefühle hinter Verallgemeinerungen versteckt.

Aktives Zuhören

Aktives Zuhören bedeutet, zu verstehen, was der andere denkt und fühlt. Aktives Zuhören bedeutet auch Respekt und Wertschätzung für den anderen. Durch diese Botschaft kann

eine vertrauensfördernde Atmosphäre geschaffen werden. Es bedeutet jedoch nicht, mit allem einverstanden zu sein.

Spiegeln

Spiegeln bedeutet mit eigenen Worten das Gehörte zusammen zu fassen und wiederzugeben, um sicher zu stellen, dass die Botschaft richtig verstanden wurde. Das bezieht sich auch auf die Wahrnehmung der Gefühle.

z.B.: Das hat dich traurig gemacht.

Wichtig ist, die Botschaften nicht zu bewerten.

z.B.: Das ist mir genauso gegangen, das kann ich gut nachfühlen.

Umformulieren

Mediatoren können, wenn die Stimmung aufgeheizt und die Botschaften verletzend sind, umformulieren, um das eigentliche Anliegen deutlich zu machen und destruktive Kommunikation zu vermeiden.

z.B.: Das würde ich ja tun, wenn sie nur nicht so stur wäre.

Sie wären also bereit zu Zugeständnissen, wenn sie an dem Punkt mit sich reden ließe?

Getrennte Einzelgespräche

Dies kann notwendig sein, wenn sich die Beratungen in einer Sackgasse befinden und nichts mehr geht. Manchmal geschieht es auch auf Wunsch einer Partei, wenn diese etwas Vertrauliches ansprechen möchte, aber Angst vor der Reaktion der Gegenseite hat.

Echo Antworten

Eine Aussage wird noch einmal wiederholt, um die Aufmerksamkeit indirekt auf eine noch unklare Aussage zu lenken.

z.B.: „Seine Stimme ist so laut und beängstigend.“ „ Beängstigend.“ „Ja, ich glaube dann, er ist wütend und schreit mich gleich an.“

Konkretisieren lassen

Bei allgemeinen Aussagen kann der Mediator nachfragen und konkretisieren

lassen:

z.B.: Sagen Sie uns ein Beispiel! Oder: Was ist da genau passiert?

Zuspitzen

Um eine Partei darin zu unterstützen ihre Aggression richtig wahr und ernst zu nehmen, kann eine zuspitzende Formulierung hilfreich sein.

z.B.: Manchmal ist es ein bisschen nervig, wenn sie zu spät kommt.

Heißt das, Sie sind richtig wütend und fühlen sich nicht ernst genommen?

Nonverbale Signale aufgreifen

Verbale Botschaften werden immer durch Botschaften von Gestik, Mimik begleitet und geben Informationen über den Gefühlszustand.

z.B.: Sie haben gerade die Luft angehalten. Was hat Ihnen den Atem verschlagen?

Symptome

Manche Menschen reagieren mit körperlichen Symptomen auf Konflikte wie z.B. Kopfschmerzen, Schwitzen, Bauchschmerzen usw. Der Körper sendet nonverbale Botschaften zum Konflikterleben. Diese können als Botschaften angesprochen werden.

Verbale Signale

Oft reden Menschen mit Worten wie: eigentlich, im Prinzip, dass kann er sich ja denken...

Häufig stecken hier noch ungesagte Befindlichkeiten oder Sichtweisen hinter den Botschaften.

Analogien, Metaphern, Bilder

Manche Menschen können ihre Interessen besser durch Beispiele darstellen. Z.B.: Angenommen, Sie würden ein Theaterstück/Märchen über diesen Konflikt sehen, wie würde der Titel lauten?

Meta Kommunikation

Wenn zwei Mediatoren zusammenarbeiten, können sie sich in Anwesenheit der Parteien miteinander darüber unterhalten wie sie den bisherigen Verlauf des Gesprächs erlebt haben und ihre Vermutungen über die Auswirkungen des Konflikts äußern.

Rollenspiel

Die Mediatoren übernehmen die Rollen der Kontrahenten und stellen deutlich, aber respektvoll die Ist-Situation dar. Sie zeigen dann im Rollenspiel realistische Bahnen und Kommunikationsverhalten zur Veränderung auf.

Standbild

Eine der Parteien baut als Bildhauer ohne Worte ein Standbild der Ist Situation mit den Personen auf. Zum Schluss nimmt er selbst seine Position in dem Bild ein und alle verharren eine Minute wortlos, um sich der Gefühle in der Situation bewusst zu werden. Anschließend befragen die Mediatoren sie dazu. Darauf folgend kann auch das Wunsch/Lösungsstandbild aufgestellt werden.

Kartenabfrage

Lösungsoptionen können mit Hilfe von Karten erarbeitet werden. z.B.: Vorteile/Nachteile einer Lösung sammeln

Helfende/hinderliche Kräfte, was kann gestärkt/abgebaut werden?

Mögliche Auswirkungen von Lösungen können erörtert werden.

Rollenverhandeln nach R.Harrison

1. Vertragssetzung: Jedes Mitglied bereitet eine Liste für jedes andere Mitglied vor.

a. Dinge, die du mehr tun solltest

b. Dinge, die du weniger tun solltest

c. Dinge, die du weiter tun solltest

2. Austausch und Klärung: Jeder schreibt eine Liste seiner Punkte, hängt sie an die Wand und kann Klärung erfragen.

3. Rollenverhandeln: Nach der Klärung entscheiden sich die einzelnen Teilnehmer für den im Vordergrund bestehenden Bereich, setzen sich mit einem anderen Mitglied zusammen und beginnen mit Hilfe eines Dritten zu verhandeln

4. Schriftliche Vereinbarung: Getroffene Vereinbarungen werden ausformuliert.

6.3. Erste Hilfekoffer: Was tun bei...?³

Verallgemeinerungen

"Niemand kümmert sich darum, wie ich mich fühle"

"Sagen Sie uns genauer, wer sich nicht darum kümmert!"

"Er bringt mich immer ganz durcheinander!"

"Können Sie uns ein Beispiel sagen, wann und wie er das macht, damit wir das besser verstehen können?"

Beschuldigungen

Du-Botschaften: *"Du hast ... (dies und das gemacht) und du bist immer..."* bzw. *"Er hat... und ist immer..."* ~

"Sagen Sie uns, wie Sie es in Zukunft gerne haben möchten."/ "Was löst das bei Ihnen aus?"

Aussagen in Frageform

"Ist das nicht völlig unverantwortlich, so etwas ohne Zustimmung der anderen zutun?"

"Sie meinen also, dass es völlig unangemessen war?"

"Erzählen Sie uns, was Sie darüber denken!"

"Meine Aufgabe ist es, Ihnen dabei zu helfen, Ihren eigenen Standpunkt den anderen deutlich zu machen."

Sich auf andere beziehen

"Ich weiß, dass viele andere aus der Gruppe genauso darüber denken wie ich."

"Bitte sprechen Sie für sich selber, und sagen Sie uns, was Sie dazu meinen."

³ In Anlehnung an: Mediation Training Institute, Conflict Transformation: A vision and skills .for peacemaking and conflict resolution in our daily lives (Mediation Training Manual), Mennonite Conciliation Service. Akron, PA (USA) 1988. E-25.

Selbstmitleid

"Ich bin ganz deprimiert und entmutigt, wenn ich sehe, was sie aus unserer Gruppe gemacht haben. Wir sind zu schwach, ihnen Einhalt zu gebieten."

"Sie scheinen ganz hoffnungslos zu sein. Erzählen Sie uns doch, ab wann Sie sich so völlig entmutigt gefühlt haben. ... Was sollte nach Ihren Wünschen in der Gruppe nächstes Jahr geschehen?"

Für andere sprechen

"Ich glaube, was Maria wirklich sagen will, ist..."

"Ich würde gerne Maria selber erklären lassen, was sie zum Ausdruck bringen will."

Unterbrechen

Die unterbrechende Person ignorieren!

"Walter, ich möchte Deine Meinung dazu später hören, aber im Augenblick ;-ist Maria dran."

Rückzug

Ein Mitglied, sitzt schweigend und teilnahmslos da; manchmal mit einer von der Gruppe abgewendeten Körperhaltung.

"Ich möchte besonders diejenigen einladen, sich zu äußern, die bisher keine Gelegenheit dazu hatten."

"Herr/Frau ..., haben Sie irgendwelche Gedanken oder Anmerkungen, die sie uns gerne mitteilen würden?"

Angriff an den Mediator

Ruhig bleiben. Zuhören und zu verstehen suchen: "Ihr Hauptanliegen ist also, dass ich ..."

Dann, das eigene Handeln erklären, falls angebracht, ohne sich zu verteidigen...

Die eigenen Gefühle offen legen:

"Ich fühle mich ziemlich unbehaglich mit Ihrem Kommentar, und ich weiß nicht genau, wie ich darauf reagieren soll. Ich möchte gerne in einer Art und Weise an Dinge herangehen, die alle respektieren. Deshalb möchte ich Ihre Bemerkungen nicht einfach ignorieren. Was denken die anderen darüber?"

6.4. Wie sieht eine gute Vereinbarung aus?⁴

- Sie gibt genau an, wer was tun wird, wie lange, wo und wie.
- Sie ist ausgeglichen, d.h. jede Partei ist verantwortlich, etwas zu tun.
- Sie erfasst die Hauptstreitpunkte, die von beiden Seiten angegeben wurden.
- Sie ist realistisch. Es ist in Ordnung, taktvoll nachzufragen, ob beide Seiten tatsächlich das leisten können, was sie versprechen.
- Sie ist positiv. Wann immer möglich, sollte sie enthalten, was die Parteien tun werden, anstatt, was sie nicht mehr tun werden.
- Sie ist zukunftsbezogen und beinhaltet, was die Parteien tun werden, wenn die Vereinbarung nicht erfolgreich ist.
- Sie beinhaltet eine Probezeit, nach der sich die Streitparteien darüber verständigen, wie es ihnen mit der Vereinbarung geht.
- Sie ist von allen Anwesenden unterschrieben.
- Sie beinhaltet, wie die Kosten aufgeteilt werden.
- Sie ist klar formuliert durch eine einfache und verständliche Sprache.

⁴ nach: Höch-Corona & Orange County Dispute Settlement Center, Carrboro

7. Literaturliste

- Altmann, Gerhard; Fiebiger, Heinrich; Müller, Rolf: Mediation: Konfliktmanagement für moderne unternehmen. Weinheim / Basel 1999. Beltz Verlag
- Berkel, Karl: Konflikttraining. Konflikte verstehen, analysieren, bewältigen. Heidelberg 2002. Sauer Verlag
- Deutsch, M.: Konfliktregelung. München 1976. Reinhardt.
- Dulabaum, Nina L.: Mediation: Das ABC: Die Kunst, in Konflikten erfolgreich zu vermitteln. Weinheim / Basel 1998. Beltz
- Fisher, Roger; Ury, William: Das Harvard Konzeptsachgerecht verhandeln, erfolgreich verhandeln. Frankfurt a.M. 1989. Campus Verlag
- Glasl, Friedrich: Konfliktmanagement. Handbuch zur Diagnose und Behandlung von Konflikten für Organisationen und ihre Berater. Bern/Stuttgart 1994
- Goldberg, Stephen b. u.a.: Negotiation, Mediation and other Processes. Boston 1992
- Gommlich, Florian; Tieftrunk, Andreas: Mut zur Auseinandersetzung: Konfliktgespräche. 1999. Falken Verlag
- Hugo-Becker, Annegret; Becker, Henning: Psychologisches Konfliktmanagement. Menschenkenntnis, Konfliktfähigkeit, Kooperation. Nördlingen 2000. Beck - dtv
- Pühl, Harald (Hrsg.): Mediation in Unternehmen. Neue Wege des Konfliktmanagements: Grundlagen und Praxis. Berlin 2003. Leutner
- Redlich, Alexander: Konflikt Moderation. Handlungsstrategien für alle, die mit Gruppen arbeiten. Hamburg 1997. Windmühle GmbH Verlag
- Schwarz, Gerhard: Konfliktmanagement. Sechs Grundmodelle der Konfliktlösung. Wiesbaden 1995. Gabler Verlag
- Schulz v. Thun, Friedemann; Thomann, Christoph: Klärungshilfe. Handbuch für Therapeuten, Gesprächshelfer und Moderatoren in schwierigen Gesprächen. Reinbeck bei Hamburg 1995. Rororo
- von Hertlel, Anita: Professionelle Konfliktlösung. Führen mit Mediationskompetenz. Frankfurt a.M. 2002. Campus
- Wittschier Bernd M.: Konflikt und zugenäht. Wiesbaden 1998. Gabler