





BLOGBEITRAG - KONFLIKTMANAGEMENT
TEIL 4

Patricia Julie Goldschmidt - Masterstudentin im Bereich Ethik und Konfliktmanagement

Durch ihr Studium entwickelte sie ein großes Interesse an einem Thema, um welches die meisten Menschen lieber einen großen Bogen schlagen. Konflikte.

In diesem Beitrag gibt Patricia Einblicke in das Verfahren einer Mediation, als mögliche Lösung zur Bewältigung eines Konflikts.

# EINBLICKE IN DIE MEDIATION

- MÖGLICHKEIT DES KONFLIKTMANAGEMENTS

anz getreu dem Motto: "Der Weg ist das Ziel." (Konfuzianische Weisheit)

Und genau daran wollen wir uns heute orientieren, denn wir sollten nicht vergessen, dass alles seine Zeit braucht. Selbst wenn es ein unangenehmer Konflikt ist, sollte dieser mit Ruhe bewältigt werden. Nur so können alle Beteiligte am Ende zufrieden und glücklich aus der Situation gehen.

Im Prinzip gibt es sehr viele Arten und
Weisen Konflikte zu lösen – Gerichtsprozesse,
klärende Gespräche miteinander,
Moderationen oder Verhandlungen. Eine
weitere Form des Konfliktmanagements ist
die Mediation und genau diese werde ich
Euch dieses Mal näherbringen.

#### Was ist eine Mediation?

Eine Mediation ist ein strukturiertes und vertrauliches Verfahren, bei dem mithilfe eines Mediators (= Art Gesprächsführer) mindestens zwei Akteure freiwillig nach einvernehmlichen Lösungen suchen. Das Ziel ist die Suche nach einer für alle Akteure als passend empfundene Regelung, sprich einer Win-Win-Situation. Eine Mediation ist also

nur hilfreich, wenn sich der Konflikt noch in der ersten Phase des Eskalationsmodells nach Glasl befindet.

"MAN KANN AUF
SEINEM STANDPUNKT
STEHEN, ABER MAN
SOLLTE NICHT DARAUF
SITZEN."
(ERICH KÄSTNER)

Dabei wenden sich alle Beteiligte an einen Mediator, welcher das Gespräch als unbeteiligter Dritter mitverfolgt und den Konfliktparteien hilft, eine Lösung oder Regelung für ihr Problem zu finden. Der Mediator ist eine neutrale und

professionell durch das Gespräch führende Person, die keinerlei Entscheidungsmacht hat. Vor allem ist eine

Mediation dann sinnvoll, wenn die betroffenen Akteure die Beziehung zueinander aufrechterhalten wollen (Schäfer 2017; Proksch 2010).

# Wie können wir uns eine Mediation vorstellen?



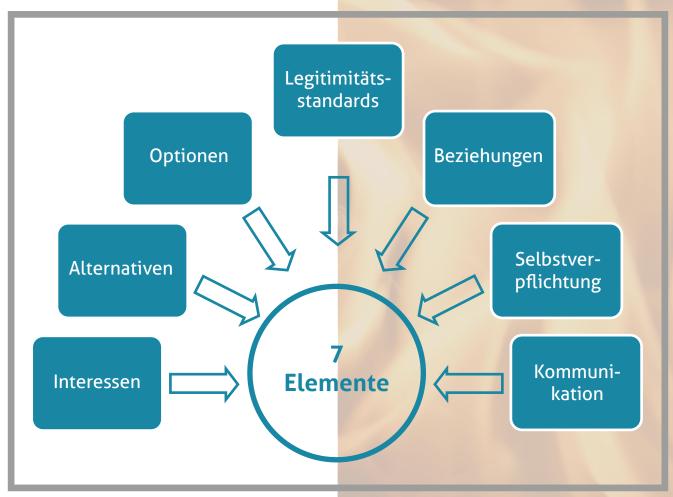
(Abbildung 1: Phasen der Mediation in Anlehnung an Schäfer 2017)

Eine Mediation verläuft in der Regel in sechs Phasen, die ich euch zusammengefasst in der obigen Übersicht dargestellt habe (Schäfer 2017).

Bitte beachtet dabei, dass jede Phase Zeit und Geduld braucht. Deswegen dauert eine Mediation auch manchmal länger als nur ein paar Stunden, Tage oder sogar Monate.

Um den Mediationsprozess zu unterstützen, können die sieben Elemente

von Micheal Moffitt und Robert Bodone helfen, die sie für interessenbasierte Verhandlungen aufgestellt haben. Diese können sich nicht nur auf Verhandlungen beziehen, sondern können ebenso auf andere Formen des Konfliktmanagements angewendet werden.



(Abbildung 2: Sieben Elemente nach Bordone und Moffitt 2005)

## Interessen:

Interessen sind grundlegende Bedürfnisse,
Wünsche und Ansichten. Jeder hat seine
eigenen Interessen und diese bilden das
Fundament der Mediation. Wichtig ist es
vorab die Interessen aller darzulegen
und aufzustellen (Bordone, Moffitt 2005).

Stellt Euch vor, Ihr arbeitet in einem
Unternehmen und fordert mehr Lohn. Euer
Interesse dahinter wird das Geld sein, welches
Eurer Auffassung nach glücklich macht, sodass
Ihr mehr Lohn fordert. Das Interesse des
Unternehmens liegt darin, gute Mitarbeitende

zu haben, die bezahlt werden und als "Gegenleistung" gute Arbeit verrichten und bestenfalls das Unternehmen voranbringen.

#### Alternativen:

Unter Alternativen werden Möglichkeiten zusammengefasst, die jeder Akteur außerhalb der Mediation hat. Das sind im Prinzip alle Handlungen, die abseits einer Mediation getätigt werden könnten. Alternativen können deswegen als Druckmittel dienen, sodass es ratsam ist, diese offenzulegen, um so

innerhalb der Mediation Erfolge zu erzielen. Sie können ebenso ohne Zustimmung anderer umgesetzt werden. Das ist jedoch nicht Sinn und Zweck der Mediation (Bordone, Moffitt 2005).

Um das auf unser Beispiel zu übertragen:
Eure Alternativen wären eine Kündigung und
die Suche nach einem besser bezahlten Job,
wenn die Forderung nach mehr Geld nicht erst
genommen werden sollte. Die Firma könnte
jedoch ebenfalls zur Kündigung greifen
und einen neuen Mitarbeitenden suchen
und diesen dann für das gleiche Gehalt
einstellen.

Damit sind objektive Vergleichskriterien gemeint, anhand derer ein als fair empfundenes Ergebnis bemessen werden kann. Einfach gesagt: es sind Regelwerke. Alle Akteure müssen sich innerhalb der Gesetzeslage bewegen und daran Leitlinien schaffen, an denen sich der Konflikt orientieren soll.

Diesbezüglich müssen sich bei unserem Beispiel sowohl wir als auch das Unternehmen an dem Arbeitsrecht orientieren und danach handeln.

### Beziehungen:

### Optionen:

Optionen sind Ziele einer Mediation und mögliche Übereinkünfte, auf die sich innerhalb einer Mediation geeinigt werden kann. Sie sind der eigentliche Wert dahinter. Eine Form von Optionen wäre der Kompromiss, von dem alle Beteiligten gleichermaßen profitieren würden (Bordone, Moffitt 2005).

Zum Beispiel wäre in unserem Fall der Kompromiss, dass wir als Mitarbeitende auf das Geld verzichten, aber dafür mehr Freizeit zur Verfügung gestellt bekommen, jedoch das gleiche Gehalt bekommen.

Dieser Punkt umfasst alle Ist- und Soll-Zustände der Beziehungen zwischen

allen beteiligten und unbeteiligten Akteuren. Leitfragen wären dann: Wie ist der aktuelle Stand der Beziehung und wie könnte er sich verändern. Welchen Zustand sollen wir anstreben? (Bordone, Moffitt 2005)

In unserem Beispiel sollten wir stets Respekt gegenüber der Führungskraft haben und die Führungskraft ebenso gegenüber all seiner Mitarbeitenden. Aber sie sollte ebenso auf die Gleichberechtigung abzielen, dass wenn einer eine Lohnerhöhung erhält, ein anderer für den selben Bereich genauso berücksichtigt wird.

Legitimitätsstandards:

## Selbstverpflichtung:

Dieser Punkt ist mit der sechsten Phase einer Mediation gleichzusetzen. Hier werden alle Ergebnisse und Verpflichtungen zusammengetragen und von beiden Seiten akzeptiert. Es sind die formalisierten Entscheidungen (Bordone, Moffitt 2005).

In unserem Beispiel sind das alle übereingekommenen Forderungen von unserer Seite und die Angebote des Unternehmens – also unsere gemeinsamen Übereinkünfte.

#### Kommunikation:

Die Kommunikation vereinigt alle sechs
Punkte und konzentriert sich auf den Prozess
der Mediation. Damit werden der Ablauf
und der Umgang miteinander geregelt. Es
wird also vorab ein Regelwerk bestimmt, wie
die Mediation ablaufen soll und wie jeder
miteinander umzugehen hat (Bordone, Moffitt
2005). Das ist mit der ersten Phase einer
Mediation vergleichbar.

Wenn wir uns vorab über all diese Punkte Gedanken machen, dann ist der Gelingens-Faktor einer Mediation höher. Es geht vor allem um den Aspekt, dass wir uns nicht nur in den eigenen Standpunkt vertiefen, sondern uns ebenso in den des Gegenübers hineinversetzen. Wir müssen lernen, uns zu verstehen und gegenseitig zu zuhören, damit wir Konflikte lösen

können.

Fazit:

"STREITENDE SOLLTEN
WISSEN, DASS NIE
EINER GANZ RECHT HAT
UND DER ANDERE GANZ
UNRECHT."
(KURT TUCHOLSKY)

Und so ist es auch. Wir haben gesehen, wie komplex und kompliziert

ein Konflikt sein kann. Je früher man einen Konflikt angeht, desto schneller kann er auch gelöst werden. Das lohnt sich allemal, denn ein Konflikt kann Positives bewirken. Deswegen ist es umso wichtiger, dass Konflikte ihren negativen Ruf ablegen und wir alle für ein gutes Miteinander sorgen, indem wir Probleme ansprechen und gemeinsam nach Lösungen gesucht werden kann.

Zum Schluss möchte ich Euch nahelegen, dass die Mediation noch weitaus komplexer und umfangreicher ist. All das, was ich Euch hier aufgelistet habe, bietet Euch einen Überblick

über das Themenfeld und soll eine Stütze sein, an der Ihr Euch orientieren könnt, wenn Ihr Euch das nächste Mal mit jemanden in einem Konflikt befindet, der auf dem ersten Blick aussichtslos scheint. Aber denkt immer daran, kein Konflikt ist je aussichtslos. Geht aufeinander zu und ein, nur so könnt Ihr gemeinsam nach Lösungen suchen.

# LITER ATUR

**Schäfer, C.D. 2017**. Einführung in die Mediation. Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH.

**Proksch, S. 2010**. Konfliktmanagement im Unternehmen. Berlin-Heidelberg: Springer.

Moffitt, M.; Bordone, R. 2005. The Handbook of Dispute Resolution