

Die MEDIATION

Fachmagazin für Konfliktlösung – Entscheidungsfindung – Kommunikation

Neuanfang

Die Krise als Chance

Wenn der alte Chef geht
und ein neuer kommt

Benötigen wir einen
gesellschaftlichen
Neuanfang?

Probier's doch
mal mit Humor!

Jedem Anfang wohnt ein Zauber inne – Mediation in der Konfliktbewältigung

Jeder Konflikt kostet Kraft und Energie – um ihn zu nähren und aufrechtzuerhalten. Den Eskalationsstufen von Friedrich Glasl folgend entwickelt sich ein Konflikt in einer gewissen Choreografie zu einem eigenen System. Mediation kann dieses durchbrechen. Allein mit ihrer Anwesenheit verändern Mediatoren die Machtverhältnisse innerhalb des Systems und schaffen die Voraussetzung dafür, dass sich die Medianden auf Augenhöhe begegnen. So kann ein neues, gemeinsames Miteinander entstehen, auch über den Konfliktfall hinaus.

Irene Timmers

Wie entstehen Konflikte?

Ein Konflikt umfasst idealtypisch drei Komponenten: Es handelt sich um

1. ein widerstreitendes Verhalten der Konfliktparteien, das sich
2. allzu oft weiter verschärft und das
3. von unvereinbar erscheinenden Interessen und Zielen der Konfliktparteien getragen wird (Schrader 2018).

Die Beteiligten haben unterschiedliche Annahmen und Haltungen bezüglich der Ursachen des Konflikts, ihre individuelle Stellung/Rolle darin und sie bewerten die andere Konfliktpartei auf ganz eigene Weise.

Derartige Situationen bewegen sich gemäß den Eskalationsstufen von Glasl in einer Abwärtsspirale. Es entwickelt sich ein Mechanismus, in dem die Beteiligten einem gewissen Muster folgend mehr und mehr das Vertrauen zum Konfliktpartner verlieren. Für die sich dabei herausbildenden Glaubenssätze suchen sie in den Handlungen des Konfliktpartners nach Bestätigungen. Die Konfliktparteien sind damit beschäftigt, einen Imageverlust zu vermeiden, sich Verbündete zu organisieren oder Fakten zu schaffen, um die eigene Position zu stärken. Sie bewegen sich in der Spirale immer weiter nach unten – eine zeitraubende und kräftezehrende Arbeit. Durch die Fokussierung auf diese Bestätigungshandlungen verengt sich zudem der Blickwinkel („Das war ja klar, dass er mich wieder übergeht.“). Mögliche Optionen, den Konflikt zu lösen, werden gar nicht mehr wahrgenommen.

Wie lässt sich diese Abwärtsspirale durchbrechen?

Hermann Hesse spannt in seinem Gedicht *Stufen* (1941) den Bogen zwischen dem Gewohnten und Vertrauten, das es hinter sich zu lassen gilt, und neuen Lebensstufen, die etwas Blühendes, Neues bieten. Um aus der Abwärtsspirale des Konflikts auszusteigen, bedarf es der Einsicht und des Mutes, etwas ändern zu wollen. Diesen Willen setzen wir in der Mediation voraus. Denn eine der Grundbedingungen von Mediation ist, dass diese von den Medianden freiwillig eingegangen wird. Ein wichtiger Baustein für diese Freiwilligkeit ist das Vertrauen der Medianden zum Mediator. Dem Erstgespräch kommt somit eine hohe Bedeutung zu: Der Mediator schafft mit einer allparteilichen und empathischen Vorgehensweise im Rahmen des Erstgesprächs einen sicheren Raum. In diesem können sich die Medianden vertrauensvoll öffnen und ihre Anliegen, Sorgen und Nöte äußern.



Abb. 1: Mediation ermöglicht den Medianden einen neuen Blickwinkel, sodass sie der anderen Konfliktpartei wieder wertschätzend begegnen – der Beginn eines Neuanfangs in der Beziehung zueinander.

Das Erstgespräch impliziert eine weitere Komponente, die in Hesses Gedicht mitschwingt: Es bedarf auch des Wunsches der Medianden, das Gewohnte, Vertraute – also den Konflikt – loszulassen, um sich etwas Neuem zu öffnen. Loslassen können die Medianden nur dann, wenn der schwierigen Situation und den damit verbundenen Emotionen ausreichend Raum gegeben – sie verstanden – wurden. Mit der einfachen und zugleich sehr wirkungsvollen Methode des aktiven Zuhörens unterstützen Mediatoren die Konfliktparteien dabei, sich zu öffnen und ihre Emotionen und Bedürfnisse zu äußern. Die zwischen den Medianden wirkenden Macht- und Kräfteverhältnisse haben sie stets im Blick, mit ihrer ausgleichenden Arbeit sorgen sie für einen Austausch auf Augenhöhe.

Dies wiederum ist der Ausgangspunkt, um sich – auf der Prozessebene – auf ein gemeinsames Ziel der Mediation zu einigen. Wenn ich als Mediandin das Vertrauen habe, dass ich ausreichend gesehen und gehört – wahrgenommen – werde, kann ich mich auch auf ein gemeinsames Ziel mit meinem/n Konfliktpartner(n) einlassen. Analog zu Hesses Gedicht begleitet der Mediator die Medianden bei ihrem Schritt auf die nächste Stufe hin zu einem Neuanfang.

Wieder zurück an den Anfang

Während eines Konflikts verlieren die Konfliktparteien zusehends das Vertrauen zur jeweils anderen Partei. Es bilden sich mehr und mehr negative Glaubenssätze heraus, die es in der Folge zu bestätigen gilt. Glaubenssätze haben stets eine Vorgeschichte und wurzeln in der Regel tief. Sie helfen uns, mit Situationen umzugehen, die uns schwierig und unfassbar erscheinen. Meist münden diese Überzeugungen in generalistische Formulierungen, was dadurch bestärkt wird, dass der Betroffene alle Äußerungen, Handlungen und Situationen als Bestätigung betrachtet und interpretiert. Die generalistischen Formulierungen erleichtern es ihm, die Situationen seinem Glaubenssatz entsprechend auszulegen.

Zum Beispiel bewirkt eine Formulierung wie „Es war ja klar, dass er mich wieder übergeht“, dass alle Handlungen und Äußerungen des Konfliktpartners genau auf diesen Glaubenssatz hin überprüft und interpretiert werden. Sätze wie „Er hat mich nicht zu dem Meeting eingeladen, weil er mich nicht dabei haben will“, „Er ist alleine zu unserem Chef gegangen und hat den Projekterfolg dargestellt, damit nur er die Lorbeeren einheimst“ bestätigen vor allem die eigene Wahrnehmung. Die Option einer anderen Sichtweise wird nicht mehr in Betracht gezogen.

Mediatoren helfen ihren Medianden mit zahlreichen unterstützenden und rahmengebenden Methoden dabei, ihren Blickwinkel zu weiten und die Wahrnehmung zu verändern –



Abb. 2: Stufe um Stufe verbessert sich in der Mediation das Verständnis der Konfliktparteien füreinander und eröffnet neuen Raum, einen Konflikt nachhaltig zu lösen und einen guten Umgang miteinander zu entwickeln.

die Perspektive zu wechseln. So werden Zusammenhänge klarer erkannt und eigene Bedürfnisse bewusster empfunden. Durch die Transparenz lässt sich das Verhalten für das jeweilige Gegenüber leichter nachvollziehen.

Im Idealfall verändert sich bei den Medianden sowohl die eigene Wahrnehmung als auch die auf den Konfliktfall. In der Mediation ist damit wiederum eine nächste Stufe hin zu einem Neuanfang erreicht.

Neuanfang: Ich habe dich verstanden!

Hesse schreibt in den letzten Zeilen seines Gedichts: „*Des Lebens Ruf an uns wird niemals enden, Wohlan denn, Herz, nimm Abschied und gesunde!*“



Abb. 3: Die Mediatoren legen den Rahmen fest und verändern allein durch ihre Haltung bei den Medianden den Blickwinkel auf den Konflikt. Die Medianden übernehmen die Verantwortung dafür, den Weg zu gestalten und gemeinsam zu gehen.

Konflikte gibt es überall und immer wieder, denn: Wir Menschen haben unterschiedliche Meinungen, Bedürfnisse, Wünsche, Interessen und Erfahrungen. Es ist nur eine Frage der Einstellung, wie wir damit umgehen. Lassen wir uns jedes Mal auf einen Konflikt ein? Folgen wir zwanghaft den Eskalationsstufen nach Glasl? Begeben wir uns automatisch in das gewohnte Konfliktsystem hinein – weil es uns bekannt ist und damit kontrollierbar scheint? Oder gibt es auch eine andere Möglichkeit, mit schwierigen Situationen umzugehen?

Dazu ein Beispiel aus meiner Praxis: Vor einiger Zeit habe ich Menschen in einem Training begleitet, die es gewohnt sind, körperlich zu arbeiten. Das Training war interaktiv gestaltet und Ergebnisse aus Gruppenarbeiten wurden an der Meta-planwand gemeinsam besprochen. Ich sehe es nicht als selbstverständlich an, dass Menschen vor der Gruppe etwas präsentieren. Dementsprechend habe ich meine Wertschätzung ausgedrückt und mich bei jedem Einzelnen bzw. der jeweiligen Gruppe bedankt. Nach zwei Tagen wechselte der Trainer und ich durfte die Gruppe weiterhin als Hospitantin begleiten. Das weitere Training unterschied sich vom vorherigen nun darin, dass sich der Trainer bei den Teilnehmern nicht bedankte. Und nun geschah etwas in meinen Augen Wundervolles: Als ein Teilnehmer, der schon bei mir im Training sehr still gewesen war, etwas vortrug, sagte ein anderer Teilnehmer: „Das hast Du toll gemacht“ und applaudierte dem Arbeitskollegen. Beim nächsten Vortragenden klatschte die gesamte Gruppe.

Was war passiert? Die Teilnehmer hatten meine Wertschätzung wahrgenommen und als angenehm empfunden. Als diese ausblieb, ergriffen sie selbst die Initiative. Sie übernahmen Eigenverantwortung und sorgten für sich selbst. Darin werden zwei wesentliche Aspekte für einen Neuanfang deutlich:

Die Situation zeigt, dass selbst kleine Gesten eine große Wirkung haben können. In der Mediation pflegen Mediatoren einen Umgang mit den Medianden, der auf Wertschätzung und Respekt beruht. Die Medianden nehmen dies wahr und öffnen sich – sie lassen sich auf eine andere Art der Kommunikation und des Umgangs miteinander ein. Durch ihre Haltung verändern Mediatoren das System – das System, in welchem sich die Medianden befinden. Sie durchbrechen die gewohnte Choreografie und sto-

ßen eine Verhaltensänderung an – allein dadurch, dass sie eine andere als die gewohnte Haltung vorleben. Und damit bringen Sie etwas Neues ins Rollen.

Die Situation zeigt auch, dass Menschen Verantwortung für sich selbst übernehmen, wenn ihnen etwas fehlt. Der Teilnehmer hatte verstanden, was ihm fehlte (die Wertschätzung), und damit auch, was es brauchte, um diese Lücke zu schließen. Diese Erkenntnis ermöglichte es ihm, zu handeln (Wertschätzung zu zeigen und auch die anderen hierzu zu bewegen) und damit selbst wieder wirksam zu werden. In der Mediation erfahren die Medianden (wieder), was ihnen selbst wichtig ist und wie sie dafür eintreten können: indem sie ihre Gefühle und Bedürfnisse transparent machen. Durch einen behutsamen Vertrauensaufbau erarbeiten die Medianden zusammen mit dem Mediator, welche Bedürfnisse und Emotionen sich hinter den Sachkonflikten verbergen. Diese werden transparent und somit verständlich – die Grundlage, um ein neues Verständnis füreinander zu entwickeln.

Nachhaltigkeit der Konfliktlösung

Mit diesem neuen Verständnis gelingt es, die „lähmende Gewöhnung“ abzustreifen und Optionen für die Lösung des Konflikts zu entwickeln. So wird auch die Basis für einen anderen Umgang miteinander geschaffen. Konfliktpotenziale werden schneller und leichter erkannt und können bereits in einem frühen Stadium gelöst werden. Und vielleicht gelingt es mithilfe dieses Verständ-



Konfliktbewältigung ist ein Neuanfang im Miteinander

Jeder Konflikt kostet Kraft und Energie und die Medianten verbringen viel Zeit damit, ihn aufrechtzuerhalten. Sie bewegen sich gemäß Friedrich Glasl innerhalb einer Abwärtsspirale auf Eskalationsstufen in Richtung Abgrund.

Analog zu Hermann Hesse, der in seinem Gedicht *Stufen* beschreibt, dass es für einen Neuanfang des Loslassens bedarf, benötigen Medianten einen anderen Blickwinkel auf ihren Konflikt und ein Verständnis für das Verhalten und den Blickwinkel der anderen Konfliktpartei, um den Konflikt zu lösen.

Die Freiwilligkeit der Mediation ist dafür eine Grundvoraussetzung, denn sie zeigt den Mut und den Willen der Medianten, loszulassen und den Konflikt zu lösen.

Der Mediator unterbricht die Abwärtsspirale des Konfliktsystems allein durch seine Anwesenheit. Mit seiner wertschätzenden und respektvollen Haltung gegenüber den Medianten begleitet er diese in jeder Phase der Mediation Stufe um Stufe aus der Eskalationsspirale nach oben, hin zu einer neuen Sichtweise, zu einem Neuanfang.

Ein wesentlicher Bestandteil ist dabei Vertrauen. Dazu schaffen die Mediatoren unter anderem durch aktives Zuhören bereits im Erstgespräch einen Raum, in dem sich die Medianten öffnen und ihre Eindrücke schildern können.

Mit zahlreichen unterstützenden und rahmengebenden Methoden erfahren die Medianten die Haltung der Mediatoren während des gesamten Prozesses; diese wird sichtbar, erlebbar – und verändert damit die Sichtweise auf den Konflikt.

Auf diese Weise schaffen die Medianten mit jeder Phase der Mediation einen kleinen Neuanfang: eine andere Haltung, ein anderes Verständnis für das Gegenüber, die Übernahme der Verantwortung für das eigene Handeln – und damit Selbstwirksamkeit.

Idealerweise übernehmen sie diese Haltung in ihren Alltag und gestalten so einen neuen, respektvollen Umgang miteinander.

nisses auch, so wertschätzend und respektvoll miteinander umzugehen, dass Konflikte gar nicht mehr entstehen.

Fazit

In jedem Konflikt steckt das Potenzial für einen Neuanfang, denn er hebt, wie es Hermann Hesse in seinem Gedicht beschreibt, die Menschen in den jeweiligen Phasen eine Stufe höher:

- Zum einen verstehen sie sich selbst ein wenig besser. Sie erkennen ihre Bedürfnisse und machen diese transparent. Zum anderen verstehen sie ihren Konfliktpartner besser und können Verständnis für ihn entwickeln. Das ermöglicht es beiden, zukünftig anders miteinander umzugehen.
- In einem konkreten Konflikt durchbrechen sie die Abwärtsspirale und werden wieder handlungsfähig.
- Dies gelingt ihnen, da sie sich durch die Wahrnehmung und Anerkennung der eigenen Emotionen von Vertrautem lösen.
- Dies wiederum ermöglicht es ihnen, sich den Bedürfnissen der anderen Konfliktpartei zu öffnen und ein Verständnis hierfür zu entwickeln.
- Über das gegenseitige Verstehen können im Ergebnis Lösungsoptionen erarbeitet und letztlich eine gemeinsame Vereinbarung getroffen werden.

In jeder Mediationsphase steckt somit ein Stück Neuanfang, den sich die Medianten Stufe um Stufe erarbeiten. Verletzungen können sie hinter sich lassen, sie übernehmen wieder Eigenverantwortung und gestalten aktiv das zukünftige, gemeinsame Miteinander. Und durch den wertschätzenden Umgang, den sie in der Mediation erfahren, werden sie es zukünftig sicher auch schaffen, der Eskalation von Konflikten frühzeitig entgegenzuwirken oder sie im Idealfall sogar zu vermeiden.

In Anlehnung an Hermann Hesse lässt sich somit sagen: Jeder Mediation wohnt ein Zauber inne, der die Medianten beschützt und der ihnen hilft, miteinander zu leben.

Literatur

Hesse, Hermann (1992): *Stufen*. Ausgewählte Gedichte. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

Özdemir, Nesibe (2022): *Was wir glauben, wer wir sind: Vom Mut, sich neu zu denken*. Geschichten aus der Psychotherapie. Weinheim: Julius Beltz.

Schrader, Lutz (2018): *Was ist ein Konflikt?* Bundeszentrale für politische Bildung. Bonn. Online abrufbar unter: <https://www.bpb.de/themen/kriege-konflikte/dossier-kriege-konflikte/54499/was-ist-ein-konflikt/>.

Irene Timmers

Zert. Mediatorin, zert. Projektmanagerin, Key Account Manager. Mit ihrem Unternehmen Balanceakt (www.balanceakt.life) unterstützt sie Unternehmen und Menschen dabei, neue Wege zu gehen und Hindernisse zu überwinden – mit dem Ziel, dass die Menschen ihr Leben selbstständig gestalten können.

