

Mediaton bei hochstrittigen Arbeitskonflikten

Möglichkeiten zur begrenzten Konfliktbearbeitung

HEINER KRABBE

Die Mediation in hochstrittigen Arbeitskonflikten stellt hohe Anforderungen an den Mediator und seine Prozessgestaltung. Neben einem ausführlichen Vorlauf muss er Einfluss nehmen auf die bisweilen stark emotionalen Parteien. Dabei hilft ihm die Haltung der Allparteilichkeit als »Freund jeder Seite«. Diese Identifizierung mit der Wirklichkeit jeder Seite und die durch sie geförderte Übertragung sowie das Angebot an jede Seite zur Zusammenarbeit ebnen den Weg zu einer Konfliktbearbeitung. Es sollte dem Mediator aber auch klar sein, dass bisweilen auch diese Form der Zusammenarbeit nicht reicht, um die Konflikte zwischen den Parteien zu bearbeiten. Dann nicht, wenn sich unbewusste Konflikterhaltungsmechanismen als stärker erweisen als der mögliche Gewinn, der mit einer Konfliktbeilegung erzielt werden könnte. Hier kommt der Mediator an seine Grenze.

Einleitung

Bei Arbeitskonflikten in Betrieben und Behörden wird erst nach einer externen Mediation gefragt, wenn die internen Interventionen nicht gegriffen haben. Zur Lösung der Konflikte waren vorher bereits die Möglichkeiten der Beratung, des Coachings, bisweilen auch der internen Mediation, der Klageandrohung, der Güteverhandlung, einer Einigungsstelle erwogen und praktiziert worden. Externe Mediation kommt somit oft erst zum Einsatz, wenn die Konflikte bereits in starkem Maße eskaliert sind.

In diesen Fällen reicht Mediation in der klassischen Form nicht aus. Um der Dynamik bei eskalierten Arbeitskonflikten gerecht werden zu können, müssen einige konzeptionelle Änderungen in der Mediation vorgenommen werden, müssen Chancen und Grenzen der Konfliktbearbeitung durch die Mediation gesehen werden.

Die Praxis der Mediation bei hochstrittigen Arbeitskonflikten

Die Beziehung hat Vorrang vor dem Inhalt

Der Aufbau und die Gestaltung der Beziehung des Mediators zu jeder Konfliktpartei hat Vorrang vor der Bearbeitung der einzelnen Streitpunkte. Dabei hat die Haltung des Mediators gegenüber jeder Seite instrumentellen Charakter. Der Mediator macht durch seine Haltung von Anfang an klar, dass die Parteien in der Mediation einen Ort, eine Chance für ihre Konfliktbearbeitung haben. Er begegnet jeder Seite mit Respekt und bemüht sich zudem von Beginn an zu zeigen, dass er die Verantwortung für den Gesprächsprozess übernimmt. Der Mediator achtet darauf, jeder Partei auf Augenhöhe zu begegnen und gleichzeitig Gesprächsautorität zu sein. Für den Mediator ist zusätzlich hilfreich, die unterschiedlichen Wirklichkeiten jeder Partei kennenzulernen und zu verstehen. Dabei den jeweiligen Bezugsrahmen nachvollziehen zu wollen gibt der Partei das Gefühl, dass der Mediator ihr einen Kontakt anbieten, mit ihr ein Arbeitsbündnis eingehen will. Der Mediator ist bemüht, »Freund jeder Seite« zu werden. Eine Neutralität wird von strittigen Parteien zu Beginn einer Mediation oft nicht akzeptiert. Vielmehr ist jede Partei skeptisch gegenüber dem Mediator bzw. bemüht sich, den Mediator gegen die andere Seite einzusetzen (»Können Sie das nicht der anderen Seite klarmachen?«). Neutralität wird auch dadurch erlebbar, dass der Mediator verfahrensgerecht vorgeht.

Jeder kleine Schritt muss in gleichem Maße sowohl die eine als auch die andere Seite einbeziehen. Im Zweifel bedeutet dies, dass der Mediator zwei Mal die gleiche Frage, in gleicher Form, in gleichem Wortumfang stellen muss. Es gilt das Motto: Wenn der Mediator schon nicht für meine Seite Partei ergreift, dann soll er das auch nicht für die andere Seite tun. Neutralität im Sinne von Allparteilichkeit ist ein kostbares Handwerkszeug in der Mediation mit hochstrittigen Parteien.

Struktur herstellen

Dem bisweilen unregulierten Agieren der Parteien sollte der Mediator eine klare Struktur zu deren Stabilisierung entgegensetzen. Hier sind strukturierende Konzepte hilfreich. So sollte zu einer ersten Orientierung das Konfliktgeschehen in seinem Eskalationsgrad nach den Stufen von Glasl (2008) eingeordnet werden. Hilfreich sind zudem äußere Merkmale, die auf das Vorliegen von Hochstrittigkeit hinweisen können. Zwar haben diese Merkmale keine diagnostische Aussagekraft, sind dennoch hilfreich i. S. eines ersten Hinweises für den Mediator. Beschreibende Merkmale für Hochstrittigkeit können u. a. sein: »Verweigerung von Kommunikation und Kooperation«, »wechselseitige Schuldzuweisungen«, »starke Emotionen«, »Schwarzweißdenken bei den Beteiligten«, »Einbeziehung des sozialen Umfelds«, »mehrere bereits gescheiterte Konfliktlösungsversuche« (Johnston, 1991).

Stabilität verleiht darüber hinaus ein ausführliches und strukturiertes Vorgespräch. Der Mediator sichert je der Partei zu, dass er sich zum jetzigen Zeitpunkt ein Bild machen möchte, ob eine Mediation indiziert ist. Erst nach Ablauf der Vorlaufphase wird er entscheiden, ob er den Parteien eine Mediation anbieten kann. Die gleiche Prüfung sollte auch von den Parteien vorgenommen werden.

Der Mediator führt im Vorlauf vertraulich mit jeder Seite ein Gespräch. Er geht dabei strukturiert nach einer Checkliste vor. Dies teilt er den Parteien mit. Dabei kann er im Einzelgespräch folgende Punkte ansprechen:

- Was ist Mediation? Welche Rollen haben die Beteiligten in der Mediation?
- Schilderung des aktuellen Anlasses für eine Mediation durch die jeweilige Partei
- Bisherige Konfliktlösungsversuche, bisherige Vereinbarungen
- Wer sollte Verhandlungspartei sein, wer ist noch am Konflikt beteiligt?
- Settingfragen zur Zeit, zum Ort, zu den Kosten
- Zeitrahmen für die Auswertung der Gespräche und Mitteilung der Entscheidung des Mediators an die jeweiligen Parteien

Hilfreich i. S. einer Struktur sind weiterhin Verhaltensregeln, die der Mediator zu Beginn der Einführungsphase mit den Parteien vereinbart.

Schweigepflicht als absolutes Gut

Der Mediator muss den Parteien seine Verpflichtung zur Verschwiegenheit deutlich machen. Hochstrittige Parteien sind es gewohnt, Personen aus ihrem Umfeld in das Konfliktgeschehen einzubeziehen, sie in alle Details einzuweißen. Das trifft auch für die professionellen Helfer zu, die oft mehr oder weniger sorglos ihnen anvertraute Informationen weitertragen. So ist der Mediator bisweilen die einzige Person, die auf absolute Verschwiegenheit achtet. Diese Verschwiegenheit ist der erste Anknüpfungspunkt für den Einstieg der Parteien in die Mediation. Der Blick auf den mit dem Auftraggeber geschlossenen Vertrag ist eine vertrauensbildende Maßnahme durch den Mediator. Diese Verschwiegenheit auch gegenüber dem Auftraggeber ist eine notwendige Voraussetzung für die Durchführung einer Mediation.

Der Umgang mit der Freiwilligkeit

Der Mediator sollte prüfen, ob die Mediation aus Sicht der Parteien angeordnet ist bzw. ob sich die Parteien gezwungen fühlen, an der Mediation teilzunehmen. Es entsteht bei ihnen oft das Gefühl, wegen des hohen Eskalationsgrades zu einer Mediation gezwungen zu sein. Äußerlich formal mag Freiwilligkeit vorliegen, aber in der Sache ist aus Sicht der Parteien die Teilnahme nicht freiwillig. Das Ansprechen der Unfreiwilligkeit durch den Mediator kann ein sinnvoller Türöffner sein, um den Umgang mit ihr besprechen und verhandeln zu können. Der Mediator sichert den Parteien zu, dass eine Nichtteilnahme oder ein Abbruch unter seine Schweigepflicht fällt. Er gibt dem Auftraggeber lediglich eine Nachricht, ob die Mediation stattgefunden hat oder nicht. Insoweit können die Parteien die Mediation abbrechen, ohne dass es Konsequenzen für sie nach sich zieht.

Erste begrenzte kurzfristige Vereinbarungen zur Stabilisierung

Erste kleine Verhandlungen zu Beginn der Mediation lassen die Parteien das Verfahren einer Mediation konkret erleben. Dabei kann es sich um Vereinbarungen zur Vertraulichkeit handeln, zu Gesprächs- und Verhaltensregeln, zum Umgang miteinander am Arbeitsplatz. Hier erleben die Parteien, wie erste begrenzte Absprachen kurzfristig miteinander verhandelt und vereinbart werden können.

Sie erleben konkret, wie der Mediator das Gespräch zwischen ihnen führt und gestaltet. Nicht selten entscheiden sich die Parteien anschließend bewusst für die Mediation, und auch für den Mediator.

Psychologische Fachkenntnisse zur Psychodynamik hochstrittiger Parteien

Um zu verstehen, warum Parteien hochstrittig werden und dies trotz aller Appelle an die Vernunft bleiben, ist es notwendig zu verstehen, welche psychodynamischen Mechanismen in diesem Konfliktgeschehen wirken und wie diese dafür sorgen, dass der Konflikt erhalten bleibt. Janet Johnston spricht in diesem Zusammenhang von Konflikt-erhaltungsmechanismen (1996). Analog dem Krankheitsgewinn in der Psychotherapie kann man in diesen Fällen von einem Konfliktgewinn ausgehen. Unbewusst bedeutet der Erhalt des Konflikts für diese Parteien einen Gewinn.

Mit dem Wegfall des »Erzfeindes« könnte eine große Leere im beruflichen Alltag entstehen.

Bewusst äußern sie zwar den Wunsch nach einer Lösung ihres Konflikts, unbewusst im engeren psychoanalytischen Sinn streben sie den Erhalt ihres Konfliktes an. So könnte mit dem Wegfall des »Erzfeindes« eine große Leere im beruflichen Alltag entstehen, fiele man in die Anonymität des Betriebes zurück, müsste sich um seine eigene mangelnde berufliche Qualität kümmern, wäre der Unterhaltungswert im Kollegenkreis nicht mehr vorhanden. Hochstrittige Parteien können ihren Konflikt erst beenden, wenn sie einen höheren Gewinn mit der Lösung ihres Konflikts erzielen können als mit seinem Beibehalt. Janet Johnston sieht diese Konflikt-erhaltungsmechanismen auf drei verschiedenen Ebenen:

- Auf der intrapsychischen Ebene können innere Konflikte oder persönliche Krisen bei den Parteien eine große Rolle spielen. Hier liegen bei den Parteien oft persönliche Krisen in narzisstischer Form vor. Mit Hilfe von grandiosen, herablassenden Konfliktinszenierungen überspielen diese Personen unbewusst zurückliegende massive Selbstwertverletzungen. Der geringe Selbstwert wird verdrängt, stattdessen wird ein großer Selbstwert auf einer Bühne inszeniert.

Diese Parteien regulieren ihren Selbstwert somit auf eine doppelte Art und Weise: Unbewusst sind sie voller Scham, bewusst zeigen sie sich mit Größe und Kompetenz ausgestattet. Nur diese zweite Form der Selbstwertregulation ist den Parteien bewusst. Dies erschwert im Rahmen einer Mediation eine mehr oder weniger klare Offenlegung ihres möglichen Konfliktgewinns. Die Möglichkeit einer Bearbeitung dieses unbewussten Konfliktgewinns setzt einen stabilen langfristigen therapeutischen Rahmen voraus.

- Auf der interpsychischen Ebene können festgefahrene Muster gegenseitiger Beschuldigungen (Attributionsmuster) für die Aufrechterhaltung des Konflikts ausgemacht werden. Die Parteien stecken in einem »VorwurfMuster« fest, in dem sie ausschließlich auf die Probleme der jeweils anderen Seite fokussieren und den anderen für die Behebung des Problems bzw. das Scheitern verantwortlich machen. Diese Dynamik entlastet die jeweilige Seite vor der Übernahme ihrer eigenen Verantwortung bzgl. der Lösung des Konflikts. Unbewusst wird jede Partei durch das Muster davor geschützt, Verantwortung übernehmen zu müssen.
- Auf der sozialen Ebene sind oft andere Arbeitskollegen oder Abteilungen in den Konflikt involviert und verhalten sich aus eigenen Motiven konfliktverschärfend. Die geförderten Konflikte lenken den Blick ab von den eigenen Unzulänglichkeiten am Arbeitsplatz, sind Gesprächsthema mit anderen Kollegen und haben bisweilen einen hohen Unterhaltungswert unter Kollegen.

Ausgehend von den Konfliktregulierungsmechanismen auf den drei Ebenen sollte der Mediator die Frage nach der Indikation einer Mediation sorgfältig prüfen. Bleibt der Konfliktgewinn für die Parteien größer als der Gewinn einer Lösung des Konflikts, kann die Mediation an ihre Grenzen stoßen. Der unbewusste Konfliktgewinn kann somit eine Mediation kontraindizieren. Hilfreich ist hier eine gewisse Demut des Mediators.

Praxisfall Firma Kehl

Die Firma Kehl (Name geändert) ist ein mittelgroßer Metallverarbeitender Betrieb. Das Familienunternehmen umfasst drei Betriebe an verschiedenen Standorten mit jeweils 250 Mitarbeitern. Einer der Betriebe befindet sich in Dortmund und besteht aus verschiedenen Abteilungen.

Der Betriebsleiter Herr Paulsen fragt an wegen einer Mediation zwischen zwei Kollegen im Betrieb: Herr Kutowski ist Abteilungsleiter im Betrieb. Er ist 39 Jahre alt, Diplomingenieur. Herr Heinrich ist Meister in der Schlosserei. Er ist 45 Jahre alt, gelernter Schlossermeister.

Konfliktgeschichte

Herr Heinrich ist seit Beginn seiner Lehre in der Firma. Er hat mit dem vorherigen Abteilungsleiter, Herrn Kohler, gerne zusammengearbeitet. Es habe quasi ein VaterSohnVerhältnis zwischen ihnen bestanden.

Nach dem Ruhestand von Herrn Kohler ist Herr Kutowski vor drei Jahren auf diese Stelle gekommen. Herr Kutowski war zwei Jahre zuvor von der Firmenleitung als Betriebsleiter in Dortmund eingestellt worden. Nach zwei Jahren ist er im Rahmen einer Umstrukturierung von seiner Aufgabe als Betriebsleiter abgelöst und nun mehr als Abteilungsleiter eingesetzt worden.

Die Leitung des Betriebes wurde anschließend Herrn Paulsen übergeben, der für diese Position neu eingestellt worden ist. Herr Paulsen setzte Herrn Kutowski für die Organisation der Arbeitsabläufe in der Abteilung ein, Herr Heinrich war für die handwerklichen Fragen und Entscheidungen zuständig.

Die Konflikte zwischen Herrn Heinrich und Herrn Kutowski zeigten sich nach diesen organisatorischen Veränderungen sehr schnell und eskalierten mit der Zeit.

Aktuell bestehen folgende Konflikte:

- Herr Kutowski wirft Herrn Heinrich einen rüden Umgangston vor, der regelmäßig in Schreien über gehe. Dies geschehe im Beisein der anderen Mitarbeiter. Herr Heinrich habe den Parkplatzzaun so ver setzt, dass Herr Kutowski mit seinem Auto auf dem für ihn ausgeschilderten Parkplatz nicht mehr parken könne. Er habe Herrn Heinrich des Öfteren unbeaufsichtigt in seinem Büro angetroffen und ihn nur mit körperlichem Einsatz ver anlassen können, das Büro zu verlassen. Herr Heinrich habe offen vor den anderen Mitarbeitern seine Vorgaben und Entscheidungen kritisiert und verdeckt zu verstehen gegeben, dass sie seinen Entscheidungen nicht folgen sollten. Herr Heinrich habe sich nicht an die Neuaufteilung der Aufgabenbereiche gehalten und Neuerungen wie die Einführung neuer Kennzahlen torpediert.
- Herr Heinrich schildert, dass die Kollegen der Schlosserei kein Vertrauen in Herrn Kutowski hätten. Er spiele nur den Vorgesetzten, könne diese Rolle aber nicht ausfüllen. Er habe ein arrogantes Akademikervokabular und sei ohne fachlichen Verstand. Er weiche oft vom besprochenen Arbeitskonzept ab, boykottiere eine Zusammenarbeit mit ihm. Er beziehe ihn nicht mit in die Urlaubsplanung ein, wie sein Vorgänger Herr Kohler es immer gemacht habe. Vor Kurzem sei sein Spind aufgebrochen worden und sein Werkbuch sei verschwunden. Ebenso habe Herr Kutowski veranlasst, dass der Stehtisch des Kaffeeautomaten nahe seiner Tür platziert worden sei, so dass er nicht mehr in Ruhe arbeiten könne und seinen Bereich verteidigen müsse. Herr Kutowski habe ihn einige Male handgreiflich in dessen Büro angegangen. Er könne auch mit den anderen Meistern in Besprechungen nicht umgehen.

Gestaltung der Vorlaufphase

Eine Anfrage nach Mediation bedeutet nicht automatisch eine Zustimmung des Mediators, dass er die Mediation durchführen wird.

In diesem Fall zeigte sich der Auftraggeber Herr Paulsen überrascht, dass der Mediator lediglich Vorgespräche mit den Parteien zusagte. Er war davon ausgegangen, dass ein erster gemeinsamer Mediationstermin bereits festgelegt werden könnte, zumal der Druck zur Lösung des Konflikts zugenommen hatte.

Der Mediator gab Herrn Paulsen Informationsmaterial zur Mediation sowie einen Vertragsentwurf zur Durchführung einer Mediation, in dem insbesondere hervorgehoben wurde, dass der Mediator zur Verschwiegenheit verpflichtet sei und keine Informationen oder Erkenntnisse aus dem Mediationsverfahren an ihn weitergeben werde.

Herr Paulsen berichtet im Auftragsgespräch mit dem Mediator, dass er des Öfteren vergeblich an die Vernunft der Parteien appelliert und sogar arbeitsrechtliche Konsequenzen androht hatte, sollte der Konflikt nicht beigelegt werden. Für die beiden Parteien ergaben sich stets neue Anlässe, die andere Seite zu beschuldigen. Herr Paulsen sah die Probleme ausschließlich in der Zusammenarbeit von Herrn Kutowski und Herrn Heinrich. Eine eigene Beteiligung oder eine Beteiligung der Firmenleitung an dem Konfliktgeschehen wies er weit von sich, da die Konflikte bereits vor seiner Anstellung existiert hätten. Sein Beitrag zur Konfliktbeilegung sei die Beauftragung eines Mediators. Eine Bearbeitung des Konflikts zwischen Herrn Kutowski und Herrn Heinrich würde zur Beruhigung des ganzen Betriebes beitragen.

Diese Sicht von Herrn Paulsen konnte der Mediator im Gespräch nicht verändern. Eine Beauftragung des Mediators war nur in diesem engen Sinn möglich.

Im Vorgespräch machte Herr Kutowski deutlich, dass ihn die Rückversetzung auf die Stelle eines Abteilungsleiters sehr gekränkt habe; er habe aufgrund privater familiärer Verpflichtungen diese Entscheidung hinnehmen müssen. Herr Heinrich habe seine Schwächung ausgenutzt, indem er selbst den Chef vor den Kollegen spiele. Mit seinem dörflichen beingten Lebenshintergrund habe Herr Heinrich einen Hass auf Menschen, die sich in der Welt frei bewegen könnten. Er selbst habe in Berlin studiert und dort lange Zeit gelebt. Er sei aus schließlich aus beruflichfamiliären Gründen nach Dortmund gewechselt. Herr Heinrich dagegen fahre noch jeden Tag von seinem Dorf im Sauerland nach Dortmund zur Arbeit. Er sehe wenig Möglichkeiten, mit diesem engstirnigen Mann eine Regelung zur Zusammenarbeit zu erarbeiten.

Herr Heinrich erklärte im Vorgespräch, dass sich seit dem Ausscheiden seines Mentors, Herrn Kohler, vieles zum Schlechteren verändert habe. Herr Kohler habe stets eine schützende Hand über ihn gehalten und ihm Rückendeckung bei Entscheidungen gegeben. Damit stehe er heute alleine da. Trotz mehrfacher Bitten zu gemeinsamer Besprechung habe Herr Kutowski ihn hingehalten und bisweilen links liegen lassen. Er habe den Eindruck, dass Herr Kutowski ihn bei seinen Entscheidungen bloßstellen wolle und ihm nur Stress bereiten wolle. Bei so viel Hinterhältigkeit sehe er nur eine geringe Chance zu einer Vereinbarung.

Nach Auswertung der Vorgespräche beschloss der Mediator nach Abwägung der entwickelten Hypothesen, die Mediation mit Herrn Kutowski und Herrn Heinrich anzubieten. Einerseits bleiben insbesondere strukturelle Probleme zwar unangetastet; andererseits sei es vielleicht im Interesse beider Seiten, die bestehenden Konflikte zwischen ihnen zumindest so zu bearbeiten, dass eine Basis für eine weitere Zusammenarbeit getroffen werden könnte.

Begrenzt war die Mediation durch den vorgegebenen Zeitrahmen. Herr Paulsen war ausschließlich an einer kurzfristigen Behebung des Konflikts interessiert gewesen. Diese Mediation wurde daher in Form einer Kurzzeitmediation an zwei Vormittagen zu je drei Stunden durchgeführt. Dies bedeutete für den Mediator, zusätzlich das Zeitmanagement zu gestalten (Krabbe/Fritz 2013).

Eine Bearbeitung von Emotionen kann zu einer Gefährdung der Parteien führen.

Durchführung der Mediation

Die Durchführung einer Mediation mit hochstrittigen Parteien erfordert ein Wechselspiel zwischen einzelnen kurzfristigen Vereinbarungen und der Erarbeitung der jeweiligen Prozessstufen der Mediation. Diese kurzfristigen Vereinbarungen – Interimsvereinbarungen – stellen sich bei diesen Parteien als ein zentrales Element der Mediationsarbeit dar. Zum einen ermöglichen sie eine erste Stabilisierung. Zum anderen sind diese Vereinbarungen zeitlich begrenzt und stellen für die Parteien keine Überforderung dar.

Interimsvereinbarungen in eskalierten Arbeitskonflikten können sich z. B. beziehen auf die »weitere Zusammenarbeit für die nächste Woche«, auf den »Ablauf und Zeitrahmen der nächsten Besprechung«, auf die »Beseitigung eines Hindernisses auf dem Parkplatz« oder »auf einen neuen Platz für den Kaffeeautomaten«.

Weiterhin sollte der Mediator bei der Durchführung der Mediation darauf vorbereitet sein, dass es in der Mediation immer wieder zu heftigen Ausbrüchen kommt und die Parteien sich dabei erneut massive Vorwürfe machen. In diesen heißen Konflikten scheint eine gewisse Gelassenheit und Fokussierung des Mediators notwendig zu sein. In den genannten Vorwürfen stecken bereits mögliche »Themen«, zum Teil auch »Interessen« und bisweilen bereits einige »Optionen«. So kann der Mediator diese gegenseitigen Vorwürfe umformulieren und die Themen, Interessen und Optionen der Parteien beschreiben, ohne sie zu bewerten. Nach Zustimmung der Parteien können diese auf den Flipchart notiert und festgehalten werden.

In der Einführungsphase dieser Mediation ging es beiden Parteien vor allem um den Umgang mit der Vertraulichkeit. Herr Kutowski und Herr Heinrich legten detailliert fest, welche Person in welchem Umfang informiert werden darf. Es wurde zudem eine erste Regelung zum weiteren Umgang für den Zeitraum bis zur nächsten Mediation getroffen.

Die anschließende Themensammlung war voller gegenseitiger Beschuldigungen und Emotionen. Der Mediator verwendete viel Energie darauf, die Aufmerksamkeit jeder Partei auf die eigene Seite, auf den eigenen Anteil zu verlagern. Methodisch führte er in dieser Phase zwei Einzelgespräche im Beisein der anderen Seite, indem er jeweils jede Seite einzeln ansprach und die andere Seite dazu verpflichtete zu schweigen.

Die abwechselnden Einzelgespräche in Anwesenheit des anderen lassen einerseits erleben, dass der Mediator zu einem Modell wird, das man auch scheinbar unversöhnliche Standpunkte verstehen kann. Andererseits erreicht der Mediator bei der gerade schweigenden, zuhörenden Partei, dass sich in seiner Wahrnehmung der anderen Seite die Spaltung in gut und böse, in Opfer und Täter immer schwerer durchhalten lässt.

Bei aufflammenden Emotionen nutzte der Mediator ebenfalls verschiedene Methoden und Techniken. Zum Teil war das Normalisieren sinnvoll (»Es ist oft so, dass eine Partei bei diesem Punkt an die Decke geht. Können Sie weitermachen oder benötigen Sie eine Pause?«). Zuhören und Schweigen kann hilfreich sein, wenn der Mediator in der Folge die Parteien bitten, sich wieder auf den Gesprächsprozess zu konzentrieren. Der Mediator kann aber auch direkt auf die Emotionen der Parteien eingehen, indem er diese anspricht und als Hinweiswertet für die Wichtigkeit ihres Interesses oder ihres Themas. Emotionen haben eine Signalfunktion auf Bedürfnisse, Wünsche und Ziele des Menschen. Diese Funktion kann in der Mediation bei den Parteien genutzt werden. Auf eine tiefere Bearbeitung der Emotionen sollte allerdings im Rahmen einer Mediation verzichtet werden. Das Ansprechen von Emotionen allein hat keinen dauerhaften Effekt, es ist lediglich eine Voraussetzung für eine weitergehende therapeutische Arbeit an Emotionen. Eine therapeutisch angelegte Arbeit kombiniert die Aktivierung von problematischen Emotionen mit einer kognitiven und behavioralen Behandlung. Dabei ist die Akzeptanz des Klienten für adaptive (»passende«) emotionale Erfahrungen und deren intensives Erleben hilfreich. Zudem müssen bislang vermiedene adaptive Emotionen in entsprechende Verhaltensweisen umgesetzt werden. Maladaptive (»unpassende«) Emotionen müssen dann in adaptive Emotionen verwandelt werden. Für das Erarbeiten dieser emotionalen Prozesse ist eine sichere und von Akzeptanz geprägte Beziehung zum Therapeuten zu jedem Zeitpunkt des Gesprächs die unabdingbare Grundlage (Krabbe/Fritz, 2013). Dieser kurze therapeutische Exkurs soll deutlich machen, dass eine Bearbeitung von Emotionen im Rahmen einer Mediation nicht möglich ist, sondern bisweilen gar zu einer Gefährdung der Parteien führen kann. Interventionen in Emotionen sind massive Eingriffe, die eine sichere Basis und reflektiertes Vorgehen erfordern. Das Ansprechen einer Emotion im Rahmen der Mediation kann jedoch in seiner Hinweisfunktion eingesetzt werden, um den Parteien zu ermöglichen, ihre eigenen Bedürfnisse zu erforschen und die der anderen Seite verstehen zu lernen.

Auf eine tiefere Bearbeitung der Emotionen sollte in einer Mediation verzichtet werden.

Der Mediator erarbeitete auf diese Art die einzelnen Interessen der beiden Parteien. Genannt wurde u. a. der Wunsch nach Resonanz, nach Sicherheit, nach Klarheit. Der Mediator ließ bei der Sammlung der Interessen auch negative Interessen zu, so z. B. »Ich will keiner Respektlosigkeit ausgesetzt sein«. Bei hochstrittigen Parteien entsteht durch positives Umformulieren ihrer Interessen bisweilen der Eindruck, der Mediator nehme die Tragik und Dramatik ihrer Situation nicht wahr und rede stattdessen eine »ScheinHarmonie« herbei. Negative Interessen sind letztlich die Kehrseite

der Medaille und führen nicht in eine destruktive Stimmung zwischen den Parteien. Vielmehr ist die Benennung sowohl der negativen als auch der positiven Seite der Interessen beruhigend für die jeweilige Partei. Erst die Akzeptanz negativer Interessen durch den Mediator ermöglicht die Suche nach positiven Interessen.

Die daran anschließende Phase der Optionenentwicklung erwies sich als produktiv. Hier erwiesen sich reflexive und zirkuläre reflexive Fragen als hilfreich. (»Wenn ich Sie beim nächsten Mal treffe und Sie sagen mir, die letzte Besprechung ist gut verlaufen, was hätten Sie wohl dazu beigetragen?«,

»Wenn ich den Abteilungsleiter aus dem anderen Betrieb in Hannover fragen würde zu ihrer Zusammenarbeit, welche Idee hätte er wohl für Sie?«)

In der Phase der Verhandlungen wurden erste kleinere Regelungen vereinbart, die sich dann schließlich zu einer Gesamtvereinbarung zusammensetzen ließen.

In der abschließenden Phase der Vereinbarung besprachen beide Seiten ausführlich miteinander, welche Vereinbarungen im vertraulichen Rahmen bleiben sollten (»Wenn ein Gespräch mit Herrn Paulsen ansteht, gibt es vorher eine gemeinsame Vorbesprechung zwischen uns«). Ebenso wurde vereinbart, was an den Betriebsleiter weitergeleitet werden sollte (»Beide Parteien treffen sich Montagsmorgens für eine Stunde zur Vorbereitung der beginnenden Woche«).

Durch den Mediationsprozess war für beide Parteien eine erste eigenständige Basis entstanden. Beide Parteien zeigten sich mit den getroffenen Regelungen zufrieden bei gleichzeitiger Wahrung ihrer Unterschiedlichkeit.

Beide Parteien waren beruhigt, dass Sie einen Modus Vivendi erreicht hatten, der ihnen eine reibungslosere Zusammenarbeit ermöglichte. Darauf beschränkte sich die Konfliktbearbeitung in der Mediation: Statt einer Aussöhnung eine Lösung, die für beide Seiten funktioniert.

Literatur

Glasl, F./Weeks, D. (2008). Die Kernkompetenzen für Mediation und Konfliktmanagement: Ein Praxisbuch mit Filmbeispielen auf DVD. Stuttgart: Concadora.

Johnston, J. (1991). Sackgasse Scheidung. Wie geht es weiter? Plenarvortrag anlässlich des Treffens des Internationalen Familienverbandes, Pittsburg 12.- 15. 5. 1991.

Krabbe, H./Fritz, R. (2013). Werkstattbericht KurzzeitMediation. Zeitschrift für Konfliktmanagement 3, 76 – 79.

Lammers, C.H. (2007). Emotionsbezogene Psychotherapie Grundlagen, Strategien und Techniken, Stuttgart: Schattauer



HEINER KRABBE
UND KOLLEGEN