

Marcel Adam

Bühl 3

3412 Heimiswil

marceladam@gmx.ch

# Geeignete Werkzeuge für das mediative Handeln im beruflichen Alltag

## Inhalt

1	Einleitung.....	3
2	Grundlagen.....	4
2.1	Organisationen der Arbeitswelt als soziale Systeme .....	4
2.2	Konflikte .....	4
2.3	Mediation & mediatives Handeln .....	7
3	Wichtige Aspekte beim mediativen Handeln im Arbeitsalltag.....	9
3.1	Übersicht .....	9
3.2	Neutralität und Allparteilichkeit vermitteln .....	9
3.3	Interesse am Gegenüber schaffen .....	10
3.4	Bewusst machen und beleuchten von Hintergründen.....	11
3.5	Den Parteien Sicherheit im Vorgehen vermitteln .....	12
4	Geeignete Werkzeuge für das mediative Handeln im Arbeitsalltag .....	14
4.1	Der Werkzeugkasten .....	14
4.1.1	Überblick.....	14
4.1.2	Loopen und aktives Zuhören .....	15
4.1.3	Paraphrasieren und Reframen, arbeiten mit Hypothesen .....	15
4.1.4	Zusammenfassungen.....	16
4.1.5	Fragetechniken .....	16
4.1.6	Strukturspirale .....	16
4.1.7	Dialogisieren .....	16
4.1.8	Themenzentrierte Interaktion.....	17
4.1.9	Gewaltfreie Kommunikation .....	17
4.2	Der Handwerker – zur Anwendung der Werkzeuge .....	17
5	Fazit .....	19
6	Literaturverzeichnis.....	20

# 1 Einleitung

Als in der öffentlichen Verwaltung tätige Führungskraft gehört es zu meinen zentralen Aufgaben, Menschen dabei zu unterstützen, gemeinsam tragfähige Lösungen für anstehende Problemstellungen und für die künftige Zusammenarbeit zu finden. Überall in den Organisationen der Arbeitswelt treffen Menschen mehr oder weniger intensiv aufeinander. Immer wenn Aufgaben gemeinsam zu erledigen sind, immer wenn Mehrere in irgendeiner Form an der Aufgabenerledigung beteiligt sind, gilt es die Interessen, Ansichten, Möglichkeiten und Absichten der einzelnen Beteiligten soweit für die Aufgabenerledigung nötig, abzustimmen.

Meine bisherige Erfahrung hat mir dabei gezeigt, dass die Art und Weise wie Menschen miteinander umgehen, wie sie sich über ihre gleichen oder unterschiedlichen Ansichten austauschen und wie sie mit allfälligen Differenzen umgehen, mindestens so entscheidend für den Geschäftserfolg ist, wie ihr Sachverstand zu ihrer Aufgabe.

Die Mediationsausbildung vermittelt eine Vielzahl von Ansätzen und Instrumenten, die den Mediator in der Mediation, aber auch ganz grundsätzlich Menschen beim Umgang mit anderen Menschen, dabei unterstützen, einen klaren und bewussten Umgang miteinander und so eine sichere und effiziente Zusammenarbeit bei der Lösung von Sachfragen zu finden.

Ziel dieser Arbeit ist es, aus dem Kanon der Instrumente, die im Rahmen der Mediationsausbildung vermittelt wurden, einige jener zu identifizieren, die für das mediative Handeln im beruflichen Alltag besonders geeignet sind. Als Basis für diese Evaluation werden vorgängig verschiedene relevante Grundlagen ausgebreitet und aufbauend darauf einige wichtige Aspekte mediativen Handelns dargestellt.

Das Resultat dieser Arbeit wird wiederum als Grundlage für die inhaltliche Gestaltung meines diesjährigen Teamanlasses verwendet. Zur Stärkung der ICH- und der WIR-Ecke gegenüber der meist gut gestärkten AUFGABEN-Ecke im TZI-Dreieck<sup>1</sup> sollen den Mitarbeitern einige Grundlagen und Techniken zur konstruktiven Auseinandersetzung mit sich selbst und mit anderen vermittelt werden.

An dieser Stelle möchte ich allen danken, die mich bei meiner Ausbildung und beim Verfassen dieser Arbeit unterstützt haben. Im Besonderen geht mein Dank an meine Tochter Michelle (8) für ihren persönlichen Beitrag:

«Beim Streit flucht man nicht. kämpft man nicht. man soll garnicht anfangen» (Adam, 2018)

---

<sup>1</sup> Zur Methode der Themenzentrierten Interaktion (TZI) s. Kap. 4.1.8, Seite 17.

## 2 Grundlagen

### 2.1 Organisationen der Arbeitswelt als soziale Systeme

«Soziale Systeme entstehen immer dann [...], wenn Personen zusammentreffen, die [...] sich wechselseitig selektives Erleben und Handeln zuschreiben. Dies ist bei allen menschlichen Begegnungen der Fall [...]» (Luhmann, 2017, S. 100).

Die Organisationen unserer Arbeitswelt können als soziale Systeme angesehen werden, die operativ geschlossen sind, die sich also selber organisieren<sup>2</sup> und reproduzieren (Luhmann, 2011, S. 45-65). Grundbausteine der Organisationen sind dabei Kommunikationen, durch welche das System operativ geschlossen wird (Luhmann, 2011, S. 59-69). Kommunikationen wiederum sind sich regelkreisartig fortsetzende Abfolgen<sup>3</sup> der Selektionen «Information» - «Mitteilung» - «Verstehen». Selektion bedeutet, dass jeweils mehrere Möglichkeiten bestehen, also aus mehreren Informationen und Mitteilungen ausgewählt werden kann und dass es verschiedene Varianten des Verstehens<sup>4</sup> gibt (Müller & Lorenz, 2016, S. 31ff). Organisationen werden dabei durch Kommunikationen von Entscheidungen bestimmt (Luhmann, 2011, S. 63).

Operativ geschlossene «soziale Systeme können von Umweltereignissen nur zu eigenen Operationen angeregt oder angestossen, nicht aber determiniert werden» (Königswieser & Exner, 2004, S. 21). «Jede Konfliktpartei ist Teil eines oder mehrerer Systeme oder Subsysteme. Alle Systeme, mit denen Mediatoren zu tun haben, konstruieren sich ihre Wirklichkeit selbst» (Diez, 2005, S. 61). Der Mediator kann sich also darauf verlassen, dass sich die Systeme der Konfliktparteien selbständig, ohne seinen direkten Eingriff organisieren und erhalten (Diez, 2005, S. 63)<sup>5</sup>, er muss sich aber ebenfalls darauf einstellen, dass alle seine Interventionen nur Impulse von aussen sind, mit denen die Systeme der Konfliktparteien machen, was sie machen können (Königswieser & Exner, 2004, S. 24).

### 2.2 Konflikte

Ein «sozialer Konflikt ist eine Interaktion zwischen Akteuren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.), wobei wenigstens ein Akteur eine Differenz bzw. Unvereinbarkeiten

- im Wahrnehmen
- und im Denken bzw. Vorstellen
- und im Fühlen

---

<sup>2</sup> was einen Einfluss von aussen nicht ausschliesst.

<sup>3</sup> daher «operativ geschlossen».

<sup>4</sup> Als Ausdruck des selektiven Erlebens und Handelns (s. oben).

<sup>5</sup> Für Ausführungen zur Selbstorganisation und Selbsterhaltung von Systemen (Autopoiese) s. z.B. Luhmann, 2011, S. 39ff.

- und im Wollen

mit dem anderen Akteur (den anderen Akteuren) in der Art erlebe, dass beim Verwirklichen dessen, was der Akteur denkt, fühlt oder will eine Beeinträchtigung durch einen anderen Akteur (die anderen Akteuren) erfolge» (Glasl, 2013, S. 17).

Verschiedene Mechanismen<sup>6</sup> führen dazu, dass Konflikte schrittweise eskalieren können. Friedrich Glasl entwickelte zur Illustration der Dynamik ein Phasenmodell, welches den Eskalationsprozess von Konflikten als Abwärtsbewegung darstellt:

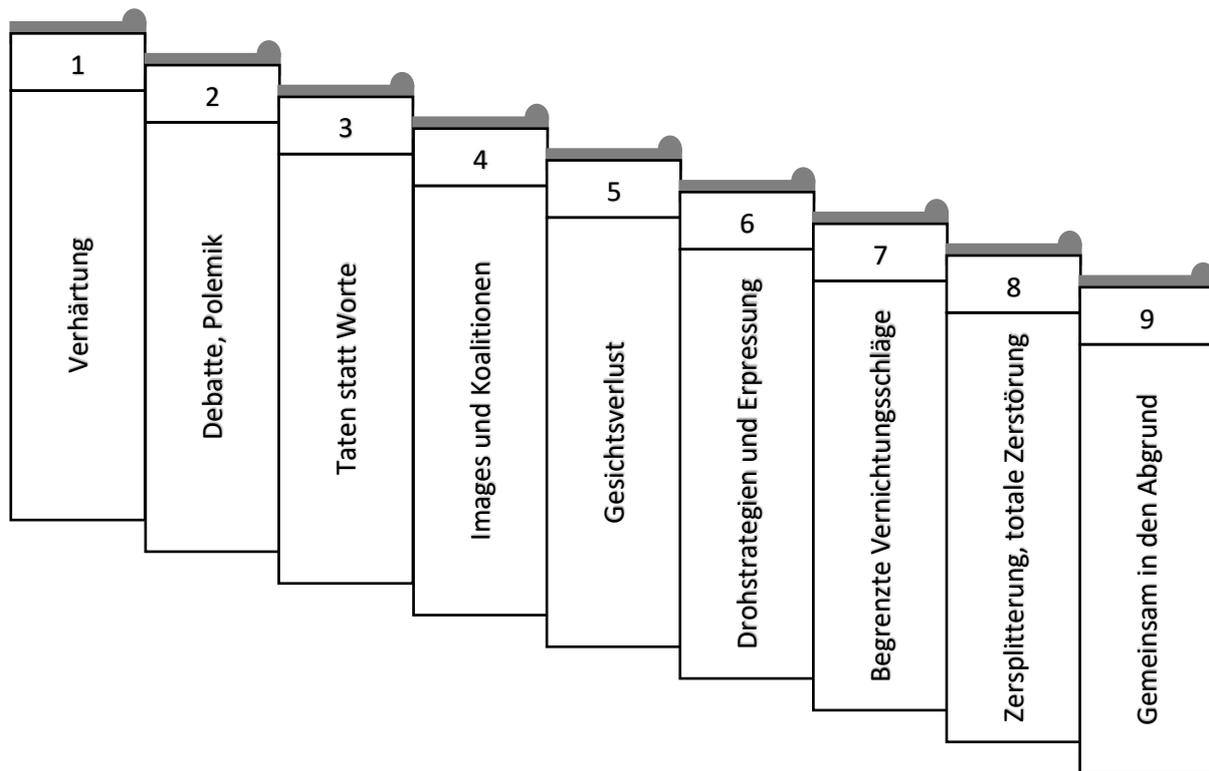


Abbildung 1: Die 9 Stufen der Konflikteskalation (Glasl, 2013, S. 238f).

Konflikte bis Stufe 3 können gemäss Glasl eigenständig gelöst werden, während bei Konflikten ab Stufe 4 bereits Formen der «Nachbarschaftshilfe» nötig sind und ab Stufe 5 unbedingt professionelle Mediatoren beigezogen werden sollten (Glasl, 2004, S. 133).

Ein gemeinsames Problemlösen setzt voraus, dass sich die Konfliktparteien sowohl um die eigenen Handlungsergebnisse wie auch um die Handlungsergebnisse der anderen sorgen (Stroebe, Jonas, & Hewstone, 2003, S. 393f).

<sup>6</sup> S. hierzu Glasl (2013), S. 209ff.

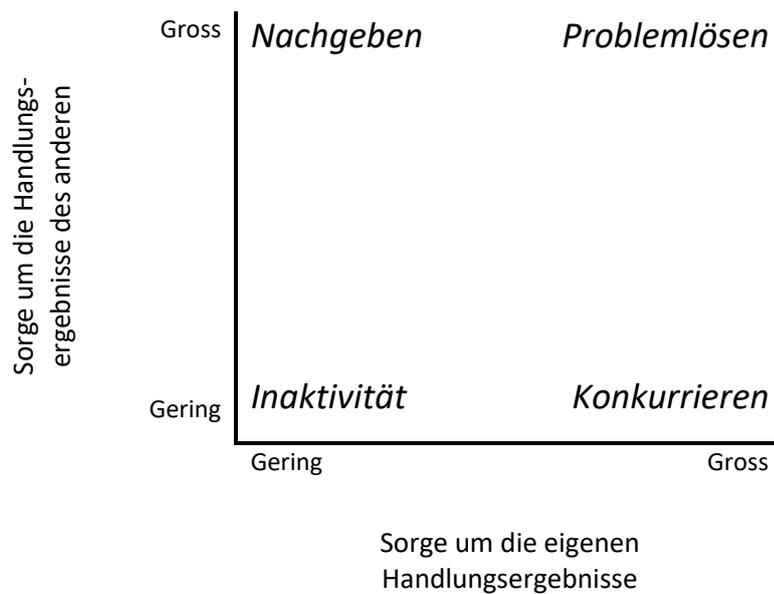


Abbildung 2: Das Dual-concern-Modell nach Pruitt & Rubin: Skizziert vier Verhandlungsstrategien, die auf grosser oder geringer Sorge um die eigenen Handlungsergebnisse und auf grosser oder geringer Sorge um die Handlungsergebnisse des anderen basieren. (Stroebe, Jonas, & Hewstone, 2003, S. 393f).

Da sich mit der schrittweisen Eskalation von Konflikten der Fokus der Konfliktparteien weg von der sachlichen Ebene, also von den Handlungsergebnissen, hin zu Aspekten des Konflikts bewegt, geht gleichzeitig mit der Eskalation auch die Bereitschaft zum kooperativen Problemlösen verloren (Glasl, 2013, S. 219 und 303).

Die Organisationen der Arbeitswelt bieten ein vielfältiges Potential für Konflikte<sup>7</sup>. «Konflikte werden meist als störend, bedrohlich, destruktiv und schmerzvoll erlebt» (Besemer, 2001, S. 24), Konflikte in Unternehmen verursachen, soweit diese bezifferbar sind, hohe Kosten (KPMG AG, 2009, S. 29)<sup>8</sup>.

Mit jedem Konfliktgegenstand sind immer auch bestimmte Themen, Fragen oder Anliegen verknüpft (Glasl, 2013, S. 106). Christoph Besemer stellt dies als variantenreichen Hintergrund hinter dem sichtbaren Konflikt dar und hält fest, dass der Weg zur Lösung darum möglicherweise über weitere

---

<sup>7</sup> S. hierzu Glas (2013), S. 123ff. Glasl stellt das Konfliktpotential aus verschiedenen Elementen der Organisation (Übersicht s. S. 125) ausführlich dar, zeigt einleitend aber ebenfalls auf, dass viele Konfliktquellen in einer Organisation gleichzeitig auch Mittel zur Konfliktverhütung sein können. Beispielsweise können stringente Regelungen des Arbeitsablaufs sowohl Stein des Anstosses als auch Stütze einer konfliktfreieren Zusammenarbeit sein.

<sup>8</sup> S. da Kap. 5.2: «Wo immer die Kosten von Konflikten konkret beziffert werden können, liegen sei in hohen Kostenklassen. Besonders durch entgangene Aufträge, unbesetzte Stellen und Probleme bei der Projektarbeit entstehen signifikant hohe Kosten. Rund 50 Prozent der Befragten, welche die Konfliktkosten im Hinblick auf Probleme bei der Projektarbeit beziffern können, nennen Verluste von jährlich mehr als 50'000 Euro. Verluste in dieser Grössenordnung geben zudem 45 Prozent der Befragten im Hinblick auf entgangene Aufträge und etwa 40 Prozent in Bezug auf offene Stellen an.»

Konflikt-Themen führt als nur über die aktuell manifesten (Besemer, 2001, S. 26ff). Mögliche Themen, die entweder sichtbar oder im Hintergrund sind, können dabei Sachfragen, Interessen, Beziehungs- und Kommunikationsfragen, Werte oder strukturelle Fragen (Organisation, Macht, Ressourcen, umfeldbezogene Faktoren) sein.

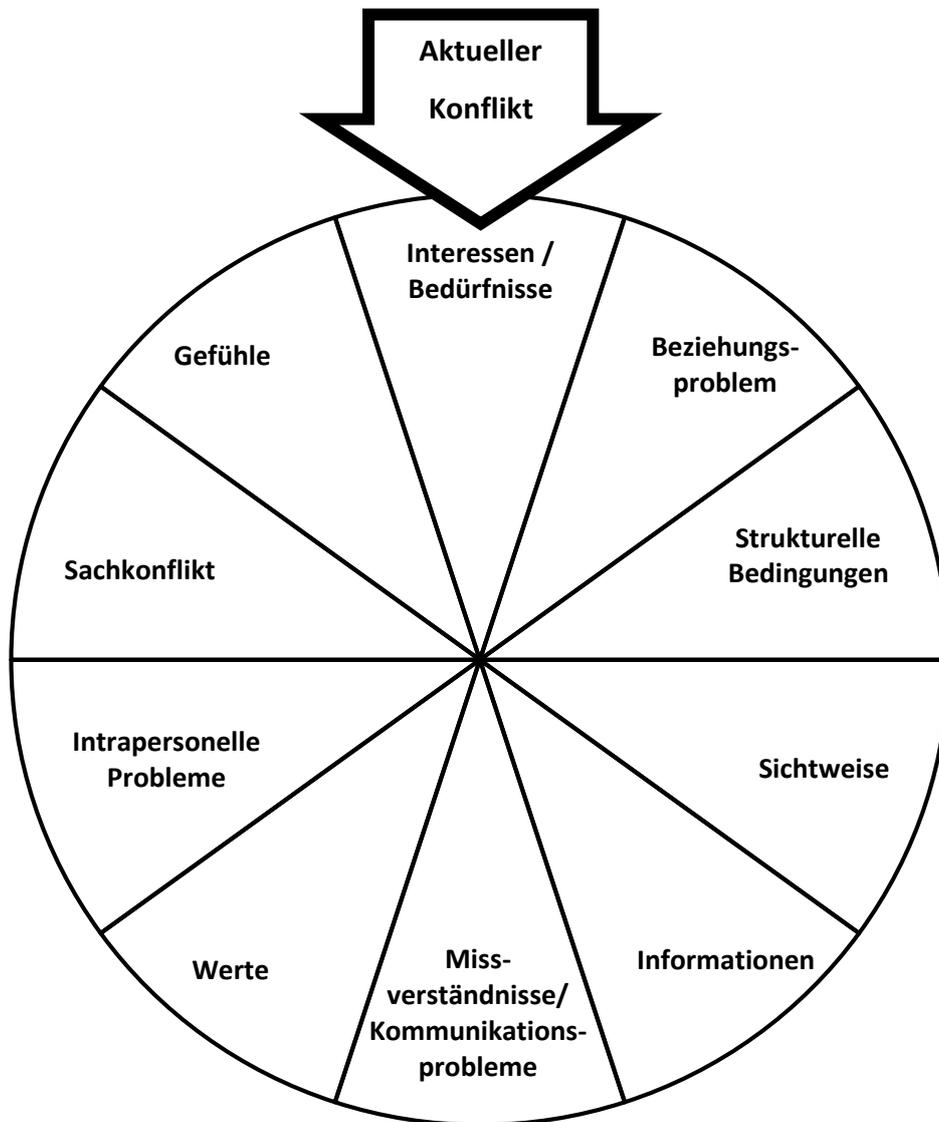


Abbildung 3: Drehscheibenmodell nach Besemer: Das jeweils oberste Segment des Kreises stellt das aktuelle, im Vordergrund stehende Konfliktthema dar. Die anderen sind im Hintergrund, können aber jederzeit in den Vordergrund gerückt werden. (Besemer, 2001, S. 29).

### 2.3 Mediation & mediatives Handeln

«Mediation ist ein aussergerichtliches Verfahren zur einvernehmlichen Lösung von Konflikten, in welchem ein neutraler Dritter eine neutrale Dritte ohne inhaltliche Entscheidungsbefugnis die Konfliktparteien darin unterstützt, eigenverantwortlich eine rechtsverbindliche Lösung zu entwickeln.

Dabei fördert der Mediator / die Mediatorin durch gezielte Interventionen die Kommunikation, die Kooperation sowie das gegenseitige Verständnis zwischen den Konfliktbeteiligten» (Flucher & Schneider, 2017\_A, S. 8).

Mediation «vereint Theorien und Handlungsperspektiven aus verschiedenen Fachrichtungen, unter anderem aus der Psychologie, Pädagogik und der Kommunikationswissenschaft» (Dulabaum, 2003, S. 9).

Sie grenzt sich zum mediativen Handeln insbesondere durch

- ein klar strukturiertes Verfahren mit spezieller Methodik,
- die Neutralität und Unabhängigkeit des Mediators,
- das Vorliegen einer konkreten Konfliktsituation und durch
- das Fehlen von Entscheidungsgewalt beim Mediator

ab (Flucher & Schneider, 2017\_A, S. 53).

Mediatives Handeln praktiziert, wer bedürfnisorientiert, einführend, authentisch und wertschätzend ist und systemische Zusammenhänge in sein Denken miteinbezieht (Hösl, 2016). Der Mediation und dem mediativen Handeln gemeinsam sind insbesondere die konstruktive und wohlwollende Unterstützung, die Ausrichtung auf Kooperation und gegenseitiges Verständnis, die ressourcenorientierte und zukunftsgerichtete Einstellung und die Überzeugung von der Eigenverantwortung und Autonomie der Beteiligten (Flucher & Schneider, 2017\_A, S. 53).

Als mediatives Handeln im beruflichen Umfeld kann demnach

- die (Einzel-) Anwendung mediativer Instrumente (eine gezielte Intervention)
- in beliebiger Situation
- zur Förderung der Kommunikation, der Kooperation und des gegenseitigen Verständnisses der am Arbeitsprozess Beteiligten,
- die bezweckt, dass anstehende Aufgaben einvernehmlich und eigenverantwortlich gelöst werden

verstanden werden.

Eigenverantwortlich und einvernehmlich gefundene Lösungen, in einem als gerecht empfundenen Verfahren entwickelte Lösungen, sind grundsätzlich belastbarer und tragen somit positiv zur Effizienz in der künftigen Zusammenarbeit und zur Motivation der Beteiligten bei (Montada & Kals, 2007, S. 130).

### 3 Wichtige Aspekte beim mediativen Handeln im Arbeitsalltag

#### 3.1 Übersicht

Aufgrund der vorangehenden Ausführungen kann gesagt werden, dass es für den im eigenen Arbeitsumfeld mediativ Handelnden insbesondere von zentraler Bedeutung ist, dass er

- aufgrund seiner fehlenden Unabhängigkeit das Vertrauen der Beteiligten in seine Neutralität und Allparteilichkeit stärken kann (s. Kap. 2.3 oben),
- er die Parteien dazu motivieren kann, sich für die Handlungsergebnisse der anderen Partei zu interessieren, um ihre Kooperationsbereitschaft zu steigern (s. Kap. 2.2 oben),
- er die Parteien dazu anregen kann, auch die hinter den manifesten Konfliktthemen stehenden Themen zu ergründen, da die Lösung häufig nur über die Bereinigung auch dieser geht (s. Kap. 2.2 oben),
- und er den Parteien auch ohne klar strukturierten Prozess genügend Sicherheit geben kann, damit sich die Parteien auf seinen Weg einlassen (s. Kap. 2.3).

Gelingt der mediativ handelnden Person die Umsetzung aller vier Punkte in der für die jeweilige Situation nötigen Ausprägung, kann sie die erfolgsversprechenden Kernelemente der Mediation in ihr Vorgehen im Arbeitsumfeld integrieren und sich damit von den üblichen Vorgehensweisen positiv abheben.

#### 3.2 Neutralität und Allparteilichkeit vermitteln

Neutralität und Unabhängigkeit des Mediators gehören zu den Grundprinzipien der Mediation<sup>9</sup>. Aber sowohl Besemer wie Dulabaum schliessen eine absolute Betrachtung aus: Nach Besemer schliesst die Unparteilichkeit eine Verbundenheit des Mediators mit einer der Konfliktparteien nicht aus, soweit diese Verbundenheit nicht dazu führt, dass der Mediator das Gespräch in seinem politischen Sinne steuert und er das Vertrauen der anderen Partei verliert (Besemer, 2001, S. 18). Dulabaum erachtet eine absolute Unabhängigkeit als «beinahe unmöglich» und schränkt die Neutralität auf den Verzicht auf eine Parteinahme ein (Dulabaum, 2003, S. 124). Das ZivMediatG<sup>10</sup> und das MediationsG<sup>11</sup> schränken die zwingende Unabhängigkeit beide nur auf den jeweils aktuellen Fall ein<sup>12</sup>. Für alle übrigen allfälligen Abhängigkeiten des Mediators fordert zumindest das MediationsG jedoch lediglich

---

<sup>9</sup> So zu finden z.B. bei (Flucher & Schneider, 2017\_A, S. 12), als «Unparteilichkeit» bei (Schweizerischer Dachverband Mediation SDM, 2018), als «neutraler Vermittler» in §1 Abs 1 ZivMediatG, als «unabhängige und neutrale Person» in §1 Abs 2 MediationsG<sup>11</sup>.

<sup>10</sup> (Österreichisches) Bundesgesetz über Mediation in Zivilrechtssachen (Zivilrechts-Mediations-Gesetz - ZivMediatG) von 2003.

<sup>11</sup> (Deutsches) Mediationsgesetz vom 12.7.2012.

<sup>12</sup> §16 Abs 1 ZivMediatG, §3 Abs 2 MediationsG.

Transparenz und überlässt es dem Vertrauen der Parteien, ob sie den Mediator als geeignet erachten<sup>13</sup>. Auch Weckert/Oboth erachten die Neutralität nur als Faktor und nicht als Bedingung dafür, dass ein Verfahren von den Parteien als fair und gerecht empfunden wird (Weckert & Oboth, 2014, S. 39). Auch Besemer spricht nicht vom unabhängigen sondern vom unparteiischen Dritten (Besemer, 2001, S. 14f) und stellt die Akzeptanz, den Respekt und das Vertrauen, das die Parteien gegenüber dem Mediator haben oder entwickeln müssen in den Vordergrund (Besemer, 2001, S. 18).

Im Zentrum scheint also nicht die faktische Neutralität und Unabhängigkeit zu stehen, sondern das Vertrauen der Parteien in den Mediator resp. in die mediativ handelnde Person, zu gleichen Teilen für beide Parteien da zu sein, allparteilich zu sein<sup>14</sup>.

Die Verletzung von Neutralität und Unabhängigkeit, die bei Personen, die im eigenen Arbeitsumfeld mediativ Handeln, oft gegeben ist, kann also durch das Vertrauen der betroffenen Parteien in die Allparteilichkeit der mediativ Handelnden Person geheilt werden.

### 3.3 Interesse am Gegenüber schaffen

Bedingung für Kooperation ist, wie oben erwähnt, ein Interesse an den Handlungsergebnissen des Gegenübers. Damit sie sich dafür interessieren können, müssen die einzelnen Parteien diese zuerst wahrnehmen können. Eine Bedingung für die konstruktive Auseinandersetzung mit den Interessen von anderen, ist Klarheit bezüglich der eigenen Interessen und Bedürfnisse. Diese werden aber gerade in Konflikten häufig von Projektionen und Abgrenzungen vom Gegenüber (Flucher & Schneider, 2017\_C, S. 48), durch das Zuschreiben der Verantwortung für den Konflikt beim Gegenüber (Montada & Kals, 2007, S. 238) verdrängt. «Oft genug ist es den Akteuren nicht einmal bewusst, dass ein Konflikt vorliegt, der zu verstehen und beizulegen ist.» (Montada & Kals, 2007, S. 241) Diese «mentale Einengung» gilt es zu überwinden. Der Weg dazu führt über das bewusst machen der eigenen Anliegen, über ein bewusstes Selbstbild (Montada & Kals, 2007, S. 262ff). Zuerst muss die eigene Selbstbehauptung der Parteien gestärkt werden, erst danach kann das wechselseitige und gegenseitige Verstehen wachsen (Diez, 2005, S. 83ff). Der Zugang zu den Interessen des Gegenübers führt also über die eigenen Interessen.

Der innere Perspektivenwechsel vom Negativen (Vorwürfe, Schuldzuweisungen, Drohungen) zum Positiven (Positiver Austausch, befriedigen eigener Interessen und Bedürfnisse) ist eine zentrale Grundlage für die am Schluss angestrebte win-win – Lösung (Montada & Kals, 2007, S. 260f).

---

<sup>13</sup> §3 Abs 1 und 3f MediationsG.

<sup>14</sup> S. auch (INKOVEMA, 2017), wo die Brücke von Neutralität und Unabhängigkeit zur Forderung der Allparteilichkeit geschlagen wird. Zur Allparteilichkeit s. weiter (Diez, 2005, S. 63), (Dulabaum, 2003, S. 16ff), (Weckert & Oboth, 2014, S. 38f).

Entscheidend für das mediative Handeln ist also, dass die Parteien zuerst dazu angeregt werden, ihre Standpunkte aus ihrer Perspektive zu finden und zu beschreiben. Erst wenn die Standpunkte aus der Perspektive der Parteien formuliert sind, ist einen Austausch anzustreben (Glasl, 2004, S. 134).

### 3.4 Bewusst machen und beleuchten von Hintergründen

«Soziale Konflikte resultieren aus verletzten oder bedrohten normativen Erwartungen und nicht aus unvereinbaren Interessen» (Montada, 2009, S. 12). Diese wie oben (Kap. 2.2 oben) dargestellten wichtigen Hintergründe auszuleuchten ist selbst im geordneten Mediationsprozess sehr anspruchsvoll (Dulabaum, 2003, S. 82; Diez, 2005, S. 115). Selbst wenn sich die Beteiligten aller ihrer vorder- und hintergründigen Motive bewusst sind, bestehen Barrieren, diese thematisieren zu können. Zum Beispiel können unerfüllte normative Erwartungen an sich selbst oder die Angst, die andere Partei könnte aus der eigenen Offenheit einen Vorteil ziehen, zu entsprechender Zurückhaltung führen (Montada & Kals, 2007, S. 237). Beim mediativen Handeln akzentuiert sich dieser Umstand noch, da der formale Rahmen und das explizite Bekenntnis zum Prozess nicht da sind und damit auch die Gelegenheiten zum Erläutern der Wichtigkeit der Behandlung der Hintergründe eines Konflikts weitgehend fehlen.

Trotzdem bieten sich auch beim mediativen Handeln gewisse Wege an, die der Transparenz bezüglich der Motive der Beteiligten förderlich sind:

- Werden ein vorhandener Konflikt und die mit ihm verbundenen wahrgenommenen Gefühle und Bedürfnisse ausgesprochen, können die Konfliktparteien möglicherweise ihr Positionsdanken überwinden (Weckert & Oboth, 2014, S. 88).
- Können den Konfliktparteien die Belastungen und allenfalls möglichen Verluste, die der Konflikt verursacht, bewusst gemacht werden, kann dies die Motivation erhöhen, den Konflikt beizulegen (Montada & Kals, 2007, S. 245).
- Die mediativ handelnde Person kann mit der Bereitschaft zur ehrlichen Analyse der eigenen Beweggründe und mit einem offenen Ausdrücken derer vorangehen und so möglicherweise die Austauschkultur in seinem Umfeld beeinflussen. Dabei sollte sie sich aber auf die für die aktuelle Situation wichtigsten Motive beschränken (Dulabaum, 2003, S. 82).
- Um dem Sicherheitsbedürfnis der Parteien Rechnung zu tragen und trotzdem eine Auseinandersetzung mit den eigenen Bedürfnissen und Motiven anregen zu können, kann dies auch in Einzelgesprächen erfolgen, respektive die Parteien können einzeln dazu motiviert werden, die gewünschte Introspektion für sich selber durchzuführen (Diez, 2005, S. 119; Montada & Kals, 2007, S. 237).

- Mit aktivem Zuhören und Paraphrasieren kann die mediativ handelnde Person eigene Hypothesen bezüglich der Hintergründe bei den Parteien ansprechen und gegebenenfalls verifizieren (Montada & Kals, 2007, S. 237).

Gelingt es, einen Austausch über die (Hintergrund-) Motive der Parteien anzuregen, können die einzelnen Aussagen durch Wiederholung / Loops gestärkt werden. Äussert eine Partei etwas, das sie nicht möchte (z.B. Bedenken, Ängste oder Befürchtungen), sind diese Aussagen immer positiv umzuformulieren (Flucher & Schneider, 2017\_A, S. 34).

### 3.5 Den Parteien Sicherheit im Vorgehen vermitteln

«Wenn das Mediationsteam das Bedürfnis der Konfliktparteien nach Sicherheit erfüllt, zeigen sie ihren Wunsch nach Einfühlung. Die andere Streitpartei und das Mediationsteam erfahren von Bedürfnissen, die lange Zeit angestaut wurden» (Weckert & Oboth, 2014, S. 89f).

Mediativ Handelnde können nicht auf ein standardisiertes Verfahren verweisen, um das Vertrauen der Parteien in ein bestimmtes Vorgehen zu schaffen. Ihre Parteien haben sich in der Regel noch nicht oder noch nicht bewusst dafür entschieden in die Bereinigung eines Konflikts zu investieren<sup>15</sup>. Sie müssen dieses nötige Vertrauen entweder direkt durch ihr Auftreten und Verhalten oder durch die Ankündigung eines spezifischen Vorgehens im aktuellen Fall gewinnen. «Wirkung und Ausstrahlung seiner [des Mediators] Persönlichkeit» sind wichtige Faktoren für die Vertrauensbildung (Weckert & Oboth, 2014, S. 241). Vertrauen aufbauen können mediativ Handelnde insbesondere durch Leistungen, welche die Parteien selbst nicht erbringen können<sup>16</sup>:

- Sie schaffen durch Zusammenfassen des Gesagten Struktur und können Positionen, Anliegen und Emotionen klar artikulieren.
- Sie können Hintergründe aufdecken und beleuchten und so versteckte Gefühle und Bedürfnisse von Parteien benennen. Sie schaffen so für die Parteien Erkenntnisse über sich selbst, was diesen wiederum das Gefühl von Klarheit und Sicherheit in der Situation schafft.
- Sie wenden sich der Zukunft zu, formulieren vorgehensbezogene Ziele und regen die Parteien an, Ideen von win-win-Lösungen zu entwickeln. Damit vermitteln sie die Perspektive, dass in der Konfliktbearbeitung Entwicklungschancen liegen.

Wichtig für das Vertrauen und das Sicherheitsempfinden der Parteien ist zudem der Umstand, dass ein Verfahren als fair empfunden wird. Das trifft insbesondere dann zu, wenn die Parteien gleiches

---

<sup>15</sup> Mit dem freiwilligen Ja zu einer Mediation hat sich eine Partei bereits im Vorfeld für eine Investition entschieden (Weckert & Oboth, 2014, S. 37).

<sup>16</sup> Dies und die folgenden Aufzählungspunkte nach (Montada & Kals, 2007, S. 284) und (Weckert & Oboth, 2014, S. 245).

Gehör bekommen, sich verstanden fühlen, den Eindruck haben, Einfluss auf das Verfahren nehmen zu können sowie wenn sie sich respektvoll behandelt erleben (Montada & Kals, 2007, S. 284). Führen beispielsweise Schuldzuweisungen zu einer Eskalation, sollte die mediativ handelnde Person die Not der Konfliktparteien anerkennen und aussprechen und sich den Gefühlen und Bedürfnissen der Konfliktparteien empathisch zuwenden, um den sicheren und vertrauten<sup>17</sup> Rahmen so rasch wie möglich wieder herzustellen (Weckert & Oboth, 2014, S. 244f).

---

<sup>17</sup> Für das Gefühl der Vertrautheit in Beziehungen gelten ähnliche Kriterien wie für das Vertrauen. Beziehungen werden als vertraut erlebt, wenn 3 Bedingungen erfüllt sind:

1. Sorge um den Anderen (das Gefühl haben, dass er Andere sich um uns sorgt),
2. Verständnis: Man muss das Gefühl haben, dass der andere eine zutreffende Vorstellung davon hat, wie man sich selbst sieht, dass der Partner die eigenen wichtigen Bedürfnisse, Überzeugungen, Gefühle und Lebensumstände kennt,
3. Validierung: Es wird Akzeptanz, Anerkennung und Unterstützung durch den Partner für die eigenen Sichtweise vermittelt.

Tatsächlich ist der Grad, in dem sich die Kommunikation unter Partnern durch die Validierung Kennzeichen lässt, eines der hervorstechenden Merkmale im Hinblick auf die Glücklichkeit von Paaren. (Stroebe, Jonas, & Hewstone, 2003, S. 439)

## 4 Geeignete Werkzeuge für das mediative Handeln im Arbeitsalltag

### 4.1 Der Werkzeugkasten

#### 4.1.1 Überblick

Die folgende Tabelle zeigt eine Auswahl von möglichen Instrumenten und deren Eignung für das mediative Handeln, gemessen an den oben in Kapitel 3 beschriebenen Aspekten. Die Bewertung der Eignung basiert auf einer qualitativen Einschätzung und einer Einteilung der Instrumente in die Kategorien A = sehr gut geeignet, B = geeignet und C = nicht speziell dafür geeignet.

Ein kurzer Beschrieb der einzelnen Instrumente folgt nach dem Überblick.

Werkzeug	Eignung bezüglich			
	Neutralität und Allparteilichkeit vermitteln (Kap. 3.2).	Interesse am Gegenüber schaffen (Kap. 3.3).	Bewusst machen und beleuchten von Hintergründen (Kap. 3.4).	Den Parteien Sicherheit im Vorgehen vermitteln (Kap. 3.5).
Loopen / aktives Zuhören	A	A	B	A
Loopen als Verständnisspirale	C	B	A	C
Paraphrasieren, Reframen, Arbeiten mit Hypothesen.	B	A	A	B
Zusammenfassungen	A	B	C	A
Fragetechniken	C	A	A	B
Strukturspirale	B	C	C	A
Dialogisieren	C	B	A	C
Themenzentrierte Interaktion	A	B	B	B
Gewaltfreie Kommunikation <sup>18</sup>	A (A)	A(B)	A(B)	B(C)

<sup>18</sup> Beurteilt wurde Eignung des Instruments im Fall, dass alle Betroffenen an der GFK ausgebildet werden. Die Werte in Klammern entsprechen der Eignung für den Fall, dass nur die mediativ Handelnde Person GFK anwendet.

#### 4.1.2 Loopen und aktives Zuhören

Loopen oder aktives Zuhören<sup>19</sup> bedeutet, mit eigenen Worten wiederzugeben, was man vom Gesprächspartner verstanden hat. Wiedergegeben wird sowohl, was in Worten gesprochen wurde, als auch was an emotionalem Bedeutungsinhalt verstanden wurde (Flucher & Schneider, 2017\_A, S. 14). In der Literatur sind verschiedene Varianten des aktiven Zuhörens beschrieben, die sich vor allem bezüglich Fokus auf den Inhalt (Sach- oder Beziehungsebene) und dem Grad der Interpretation der Umformulierung beim Zurückfragen durch den Zuhörenden unterscheiden. Zweiterem ist das folgende Kapitel 4.1.3 gewidmet. Wird das Rückfragen beim Loopen genutzt, um einen bestimmten Punkt möglichst zu vertiefen, um ein besseres Verständnis zu gewinnen, wird dies auch als Verständnisspirale bezeichnet.

Die beim Loopen an den Tag gelegte Aufmerksamkeit schafft Nähe; das Rückfragen und Bestätigen entschleunigt, drückt Interesse aus, gibt Halt und Sicherheit und vermittelt das Gefühl, ernst genommen zu werden. Das Verlangsamten der Unterhaltung gibt der jeweils anderen Partei die Gelegenheit dem Gespräch gut zu folgen.

#### 4.1.3 Paraphrasieren und Reframen, arbeiten mit Hypothesen

Paraphrasieren bedeutet das Übersetzen von (meist negativ besetzten) Positionsaussagen oder vergangenheitsorientierten Problemformulierungen in neutrale Aussagen oder Zukunftswünsche, in der Hoffnung, darin ein kleinstes gemeinsames Vielfaches zu finden (Diez, 2005, S. 181).

Reframen verfolgt im Grund denselben Zweck. Hierbei geht es aber nicht primär um das Umformulieren sondern um das Einsetzen von Aussagen in einen neuen Bezugsrahmen, einen neuen Kontext, um dem Beschriebenen eine andere, positivere Bedeutung, einen für alle akzeptableren Sinn zu geben (Flucher & Schneider, 2017\_C, S. 44ff).

Hypothesen sind Arbeitsannahmen des Mediators oder der mediativ handelnden Person zum Fall (Personen, Systemen,...) zum Prozess, also dem jeweiligen Vorgehen und zu sich selber als Person. Hypothesen und deren systematische Verifikation unterstützen eine zielgerichtete und strukturierte Vorgehensweise (Diez, 2005, S. 91ff). Häufig sind Hypothesen die Grundlage für die Umformulierungen beim Paraphrasieren und Reframen. «Aktives Zuhören ist die beste Methode [...] um Tiefenmotive bewusst zu machen [...], weil sich die Medianten akzeptiert und verstanden fühlen und weil die Mediatoren in ihren Paraphrasierungen auch die vermuteten Tiefenmotive ansprechen

---

<sup>19</sup> Loopen (Flucher & Schneider, 2017\_A, S. 14f und 43) und aktives Zuhören (Dulabaum, 2003, S. 191; Flucher & Schneider, 2017\_C, S. 7f; Thomann & Schulz von Thun, 2003, S. 92f; Weckert & Oboth, 2014, S. 139ff) oder auch (Montada & Kals, 2007, S. 205ff) werden in der Literatur analog beschrieben.

können» (Montada & Kals, 2007, S. 237). Damit (s. Kapitel 3.4 oben) und dadurch, dass die anderen Beteiligten den Standpunkt der gerade gespiegelten Partei in neutralen Worten formuliert hören können, ist das aktive Zuhören förderlich für den angestrebten Perspektivenwechsel.

Bei aller Kraft dieser Instrumente ist jedoch Vorsicht geboten: einerseits, dass keine Wertungen oder Ratschläge des Zuhörenden einfließen (Weckert & Oboth, 2014, S. 139), andererseits, dass der neue Rahmen oder das Umformulierte nah genug an der aktuellen Gedankenwelt der Parteien liegen, um verstanden und akzeptiert zu werden (Flucher & Schneider, 2017\_C, S. 46).

#### 4.1.4 Zusammenfassungen

Zusammenfassungen helfen einen Überblick zu schaffen, wirken strukturierend und sind eine gute Gelegenheit, bereits Erreichtes zu verdeutlichen (Flucher & Schneider, 2017\_C, S. 9). Ihr Effekt ist ähnlich dem des Loopens.

#### 4.1.5 Fragetechniken

Differenziertes Fragen gehört zum wichtigsten Handwerkszeug von Mediatoren (Diez, 2005, S. 159). Das klärende Rückfragen im Rahmen des aktiven Zuhörens schafft ein gemeinsames Verständnis und damit Sicherheit. Offene, reflexive und besonders lösungs- und ressourcenorientierte Fragen können helfen, die Perspektive weg von einer problemorientierten Sicht zu lenken und den Fokus hin zu Lösungen und Möglichkeiten diese umzusetzen zu bringen (Flucher & Schneider, 2017\_C, S. 11ff). Wird durch zirkuläres Fragen zudem der Blick des Befragten in verschiedene Wahrnehmungsperspektiven gelenkt (die Sicht anderer Beteiligter oder Aussenstehender), womit für ihn verschiedene Sichtweisen transparent werden, ermöglicht dies den gewünschten Perspektivenwechsel, den angestrebten Einblick in die Perspektive des Gegenübers (Flucher & Schneider, 2017\_C, S. 15; Königswieser & Exner, 2004, S. 35ff).

#### 4.1.6 Strukturspirale

Die Strukturspirale ist ein Verfahren, um Gesprächspartner, die sich zu weit vom gewünschten Gesprächspunkt (inhaltlich oder prozessual) entfernen, wieder zurück zum angestrebten Geschehen zu holen. Dabei werden Abschweifende über das Anerkennen ihrer positiven Absicht, mit einer klaren Äusserung des beabsichtigten Vorgehens und mit einer konkreten Einladung, zum gewünschten Punkt zurückzukehren, auf wertschätzende Art und Weise in den beabsichtigten Prozessablauf zurückgeholt (Flucher & Schneider, 2017\_B, S. 35).

#### 4.1.7 Dialogisieren

Dialogisieren beschreibt das Initiieren des Austauschs zwischen den Gesprächspartnern zu bestimmten geäusserten Standpunkten. Nach der Äusserung eines bestimmten Standpunkts wird die andere Partei mit der Frage «Was sagen Sie dazu?» eingeladen. Nach deren Ausführungen wird der

Ball mit «Wie reagieren Sie darauf?» zurückgespielt. Mit dieser Führung des Dialogs kann sowohl ein Abweichen vom Thema wie auch eine Eskalation vermieden werden, weil der Austausch geordnet und verlangsamt vor sich geht (Flucher & Schneider, 2018, S. 7; Thomann & Schulz von Thun, 2003, S. 124f).

#### 4.1.8 Themenzentrierte Interaktion

Themenzentrierte Interaktion (TZI) ist eine Methode, die eine ausgewogene Verbindung subjektiver, sozialer und sachlicher Gegebenheiten beabsichtigt und fördert. Dargestellt wird dies mit einem Dreieck zwischen dem ICH (als Individuum), dem WIR (als Gruppe) und dem ES (als Thema oder Aufgabe), das es in Balance zu halten gilt. Die Balance herbeizuführen und zu halten, ist dabei Sache von Gruppenleitern. Gruppenmitglieder sollen durch die Methode lernen, die Balance des Dreiecks bei sich persönlich zu finden, sich dadurch selbst- und verantwortungsbewusster in der Gruppe einbringen und dadurch wiederum die Balance der Gruppe unterstützen. Anleitung erhalten die Anwender dabei von einer ganzen Reihe von Axiomen, Postulaten und Hilfsregeln. TZI fördert den bewussten und sensiblen Umgang mit sich selbst und Anderen und fördert dadurch eine konstruktive Atmosphäre beim Lösen gemeinsamer Aufgaben (Flammer, 2001, S. 189ff; Cohn, 1997, S. 120ff).

#### 4.1.9 Gewaltfreie Kommunikation

Auch beim Modell der Gewaltfreien Kommunikation (GFK) geht es darum, mit gegenseitiger Sensibilität und insbesondere gegenseitiger Wertschätzung, die Verständigung zu fördern (Weckert & Oboth, 2014, S. 117). Das GFK-Modell umfasst vier Komponenten: (1) eigene Beobachtungen ohne Beurteilung oder Bewertung mitzuteilen, (2) damit verbundene eigene Gefühle auszudrücken, (3) darzulegen, welche Bedürfnisse hinter den ausgedrückten Gefühlen stehen und schliesslich (4) mit einer konkreten Bitte aufzuzeigen, was wir uns vom Gegenüber wünschen. GFK kann dazu dienen, sich entsprechend auszudrücken oder um dem Gegenüber auf einfühlsame Art und Weise zuzuhören (Rosenberg, 2003, S. 21ff). Ebenso kann die GFK bereits dann Wirkung zeigen, wenn sich nur eine Person in einer Gruppe diese anwendet und damit die Spirale der gegenseitigen Schuldzuweisungen und unverrückbaren Forderungen unterbricht (Weckert & Oboth, 2014, S. 119). Die einfühlsame Art der GFK schafft Nähe und führt zu einem bewussten Umgang mit dem Gegenüber und mit sich selbst.

### 4.2 Der Handwerker – zur Anwendung der Werkzeuge

Vertrauen ist «die allgemeine Überzeugung von der Ehrlichkeit und den kooperativen Absichten der anderen» (Stroebe, Jonas, & Hewstone, 2003, S. 396). Die oben aufgezählte Instrumente können mediativ handelnde Personen dabei unterstützen, den gemäss Kapitel 3 wichtigen Aspekten das nötige Gewicht zu geben. Zentrale Bedingung für die erfolgreiche Anwendung ist jedoch die Grundhaltung der mediativ handelnden Person, die sie beim Anwenden der Instrumente an den Tag legt. Neutralität und Allparteilichkeit müssen auf einer gleichermassen gegenüber allen

wertschätzenden und respektvollen Haltung basieren, damit sie als Grundlage für ein Empfinden von Fairness bei den Parteien zum Tragen kommen (Weckert & Oboth, 2014, S. 242). Nur das eigene Vertrauen in die Eigenverantwortlichkeit des Gegenübers kann die gewünschte Sicherheit in der Situation wachsen lassen. Nur authentisches und von Einfühlsamkeit begleitetes Interesse wird die Parteien dazu bewegen, im Gespräch ihre Beweggründe, Interessen und Standpunkte bis in die nötige Tiefe zu beleuchten (Dulabaum, 2003, S. 12ff; Flucher & Schneider, 2017\_B, S. 12f).

## 5 Fazit

Organisationen der Arbeitswelt (Organisationseinheiten, Teams, Arbeitsgruppen,...) sind soziale Systeme, deren Funktionieren von aussen nur über Impulse beeinflusst, nicht aber genau bestimmt werden kann. Bestehen innerhalb dieser Organisationen Differenzen respektive Konflikte, gilt es, diese so rasch wie möglich zu bereinigen und eine folgenschwere Eskalation zu verhindern.

Gelingt es einer vermittlungswilligen Person, das Vertrauen der Beteiligten in seine Neutralität zu festigen, sie dazu zu motivieren, sich für die aktuelle und künftige Situation der jeweiligen «Gegenpartei» zu interessieren und kann sie den von allen als sicher empfundenen Rahmen schaffen, damit sich die Parteien auch über im Hintergrund stehende Motive austauschen, stehen die Chancen gut, dass in dieser Situation die beteiligten Parteien eigenständig tragfähige und nachhaltige Lösungen finden können.

Dazu sind nicht unbedingt komplexe Methoden nötig. Bereits aktives Zuhören, geschicktes Zusammenfassen und eine zielgerichtete Fragetechnik gepaart mit einer wertschätzenden und respektvollen Grundhaltung können dem differenzenbehafteten System die nötigen Impulse geben um sich wieder in geordneten Bahnen bewegen zu können.

## 6 Literaturverzeichnis

- Adam, M. O. (2018). *SO MACHT MAN ES MIT SCHTREIT UMZUGEHEN*. HEIMISWIL.
- Besemer, C. (2001). *Mediation - Vermittlung in Konflikten*. Königfeld, Baden: Stiftung Gewaltfreies Leben, Werkstatt für Gewaltfreie Aktion.
- Cohn, R. C. (1997). *Von der Psychoanalyse zur Themenzentrierten Interaktion: von der Behandlung einzelner zu einer Pädagogik für alle*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Diez, H. (2005). *Werkstattbuch Mediation*. Köln: Centrale für Mediation GmbH & Co. KG.
- Dulabaum, N. L. (2003). *Mediation: Das ABC*. Weinheim und Berlin: Beltz Verlag.
- Flammer, A. (2001). *Einführung in die Gesprächspsychologie (Nachdruck der ersten Auflage von 1997)*. Bern/Göttingen/Toronto/Seattle: Hans Huber Verlag.
- Flucher, T., & Schneider, O. (2018). *Mediation, Wirtschaft/Arbeitswelt/öffentlicher Bereich, 6. Ausbildungslehrgang 2017-2018, Modul 5, Umgang mit Emotionen - Supervision / Praxistransfer 1*.
- Flucher, T., & Schneider, O. (2017\_A). *Mediation, Wirtschaft/Arbeitswelt/öffentlicher Bereich, 6. Ausbildungslehrgang 2017 - 2018, Modul 1, Intensivseminar 1A*.
- Flucher, T., & Schneider, O. (2017\_B). *Mediation, Wirtschaft/Arbeitswelt/öffentlicher Bereich, 6. Ausbildungslehrgang 2017 - 2018, Modul 2, Phasen 1 und 2, Wahrnehmung, Kommunikation*.
- Flucher, T., & Schneider, O. (2017\_C). *Mediation, Wirtschaft/Arbeitswelt/öffentlicher Bereich, 6. Ausbildungslehrgang 2017 - 2018, Modul 3, Phase 3, Allparteiliche Haltung, Fragetechnik*.
- Glasl, F. (2004). *Selbsthilfe in Konflikten*. Stuttgart / Bern: Verlag Freies Geistesleben / Haupt Verlag.
- Glasl, F. (2013). *Konfliktmanagement - Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*. Bern: Haupt.
- Hösl, G. (2016). Zuhören, um Konflikte zu lösen. *Blickpunkt KMU 04/2016*, 36-38. (T. Wessels, Interviewer)
- INKOVEMA. (2017). *Unabhängigkeit, Neutralität und Allparteilichkeit – Das gesetzliche Anforderungsdreieck an den Mediator*. Von <https://inkovema.de/mediation/unabhaengigkeit-neutralitaet-und-allparteilichkeit-das-gesetzliche-anforderungsdreieck-an-den-mediator/> abgerufen

- Königswieser, R., & Exner, A. (2004). *Systemische Intervention, Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- KPMG AG. (2009). *Konfliktkostenstudie*. Frankfurt am Main.
- Luhmann, N. (2011). *Organisation und Entscheidung*. Verlag für Sozialwissenschaften.
- Luhmann, N. (2017). *Systemtheorie der Gesellschaft*. Berlin: Suhrkamp.
- Montada, L. (2009). Anmerkungen zu einigen Grundfragen der Mediation aus psychologischer Sicht. *ZKM - Zeitschrift für Konfliktmanagement*(1/2009).
- Montada, L., & Kals, E. (2007). *Mediation - Ein Lehrbuch auf psychologischer Grundlage*. Weinheim: Beltz PVU.
- Müller, J., & Lorenz, A. (2016). *Niklas Luhmann, Philosophie für Einsteiger*. Paderborn: Wilhelm Fink.
- Rosenberg, M. B. (2003). *Gewaltfreie Kommunikation: Aufrichtig und einfühlsam miteinander sprechen. Neue Wege in der Mediation und im Umgang mit Konflikten*. Paderbon: Junfermann Verlag.
- Schweizerischer Dachverband Mediation SDM. (2018). *Was ist Mediation*. Von <http://www.swiss-mediators.org/cms2/was-ist-mediation/was-ist-mediation/> abgerufen
- Stroebe, W., Jonas, K., & Hewstone, M. (2003). *Sozialpsychologie*. Berlin Heidelberg New York: Springer-Verlag.
- Thomann, C., & Schulz von Thun, F. (2003). *Klärungshilfe 1*. rororo.
- von Rosenstiel, L. (2003). *Grundlagen der Organisationspsychologie*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Weckert, A., & Oboth, M. (2014). *Mediation für Dummies*. Weinheim: WILEY-VCH.