

Thomas Robrecht

# Ein mediationstaugliches Konfliktinterventionsmodell

*Soziologen, Kompetenzforscher und Mediatoren begannen 2009 mit der Erforschung von Mediationskompetenz. Ende 2010 wurde eine Umfrage unter den 6.000 MediatorInnen von BAFM, BM, BMWA, ÖBM und SDM/FSM durchgeführt. Erste Forschungsergebnisse führten zu einer kompetenz- und strukturtheoretischen Definition von Mediation und Konflikt, aus denen ein innovatives Konfliktinterventionsmodell abgeleitet werden konnte. Diese wissenschaftlichen Erkenntnisse bieten PraktikerInnen für ihre Mediationstätigkeit nützliche Orientierung.*

## Hintergrund

Wie viele Stunden muss eine Mediationsausbildung dauern? Seit Jahren beschäftigen sich Ausbildungsanbieter sowie ihre Verbände und Interessensvertreter mit der Frage, ob für das Erlernen von Mediation 90, 150, 200 oder mehr Ausbildungsstunden erforderlich sind. Hier wird versucht, Qualität mithilfe von Quantität zu beschreiben. Für die Erfüllung unserer BM-Mission, Mediation in unserer Gesellschaft zu fördern, ist diese Diskussion sehr schädlich, weil sie den Eindruck einer Disziplin in Kinderschuhen vermittelt und die zarte Pflanze unserer gesellschaftlichen Anschlussfähigkeit gefährdet. Um

ernst genommen zu werden, müssen wir erreichen, dass der Begriff **Mediation** der Beliebigkeit entrissen wird und fest und stabil auf wissenschaftlich belastbaren und akzeptierten Füßen steht.

Diesem Ziel diene das in 2009 von SOKRATEam (Dr. Karl Kreuser und Thomas Robrecht) gestartete Forschungsprojekt Mediationskompetenz, an dem sich zahlreiche Wissenschaftler beteiligt haben. Auch die deutschsprachigen Mediationsverbände BAFM, BM, BMWA, ÖBM und SDM-FSM unterstützen die Ende 2010 durchgeführte Umfrage durch die Beteiligungsmöglichkeit ihrer Mit-

glieder. Sehr erfreulich war für uns, dass sich nicht nur die Verbände, sondern auch alle anderen Beteiligten ehrenamtlich engagiert hatten, getragen von der gemeinsamen Überzeugung, unserer Gesellschaft damit einen wertvollen Dienst zu leisten. Die Kompetenzbetrachtung, welche sich in vielen Lebensbereichen bereits als erfolgreich erwiesen hat, erschien uns von Anfang an als sehr geeignet, sie auch auf die Mediation und Mediationsausbildungen anzuwenden. Ein wesentlicher Vorteil von Kompetenzen besteht in ihrer Messbarkeit, denn sie zeigen sich in beobachtbaren Handlungen. Kompetenz beschreibt Bereitschaften (Werte und

Wille) sowie Fähigkeiten (Wissen und Können), und ermöglichen sicheres Handeln in unsicheren Situationen.

Als Ausbilder BM® ist es mir ein zentrales Anliegen, meine AusbildungsteilnehmerInnen zu dieser Sicherheit im Umgang mit der Unsicherheit zu führen. Das versetzt sie in die Lage, auch dann eine Mediation durchzuführen, wenn sich die Konfliktparteien nicht an die fünf Phasen halten. Kompetenz ist also weit mehr als angelesenes Wissen und wird erst durch Handlungen sichtbar.

### Ergebnisse

Für die Definition von Mediationskompetenz haben wir erste Ergebnisse erhalten, die es nun gemeinsam mit den Verbänden zu diskutieren und zu interpretieren gilt, um Schlussfolgerungen für den Ausbildungskontext abzuleiten. Dieser Schritt wird in 2012 folgen. Dieser Beitrag beschäftigt sich mit der Voraussetzung für die Definition von Mediationskompetenz, nämlich der Definition ihrer Basis. Hier haben wir aus struktur- und kompetenztheoretischer Sicht drei Fragen beantwortet:

- › Was ist ein Konflikt?
- › Was ist Mediation?
- › Was ist ein mediationstauglicher Konflikt?

#### 1. Was ist ein Konflikt?

Zunächst suchten wir bei den vorhandenen Konfliktbetrachtungsweisen. Dabei fiel uns auf, dass sie entweder Erscheinungsformen oder Arten oder Entstehung von Konflikten beschreiben, oder wie man Konflikte macht und wieder wegmacht. Betrachtet man deren Bedeutung für die Mediation, so drängt sich der Eindruck auf, als würde eine Mediation zuerst eine umfassende Analyse der Konflikts, seiner Beteiligten sowie des Kontextes erfordern. Dieses Vorgehen ist grundsätzlich genauso wenig schädlich wie umsetzbar. Wer beispielsweise in einer Organisation medieren will, und über keine Kontakte zur obersten Leitungsebene verfügt, wird unmöglich eine

umfassende Konfliktanalyse durchführen können. Deshalb muss eine mediationstaugliche Konfliktdefinition diesen Aspekt der Unzulänglichkeit einer nicht vorhandenen Vollständigkeit der Analyse berücksichtigen. Dafür ist es erforderlich, mit dem zu arbeiten, was sich in der Mediation zeigt und durch Beobachtung und Hinterfragen von auf Beobachtungen basierenden Interpretationen feststellbar ist.

#### Handlungsmodus

Wie wir wissen, sind Reaktionen von Menschen in Konflikten unvorhersehbar. Wir wissen auch, dass durch Konflikte eine unterschiedlich starke emotionale Belastung einhergeht. Je größer diese wird, desto geringer werden die Handlungsmöglichkeiten. Bei steigender Belastung droht also auch der Verlust der Kompetenz. Konfliktkompetenz beschreibt die Bereitschaft und Fähigkeit der Konfliktparteien, mit dem Konflikt in einer angemessenen Form umzugehen. Dafür ist es erforderlich, dass sich die Menschen in einem »normalen« Handlungsmodus (»state of mind«) befinden, in dem sie über den freien Zugang zu ihrer Kompetenz verfügen. Wir unterscheiden drei »state of mind«:

state of mind	Normal	Schwierig	Instinktiv
Anatol Rapoport	Debatte	Spiel	Kampf
Karl Berkel	Die andere Partei gilt als Partner, der überzeugt werden soll.	Die andere Partei gilt als Gegner, der besiegt werden soll.	Die andere Partei gilt als Feind, der vernichtet werden soll.
Friedrich Glasl	1 Diskussionen 2 Zusammenstöße 3 Verhärtung	4 Koalitionen 5 Gesichtsverlust 6 Drohungen	7 Ausgrenzung 8 Zerstörungsschläge 9 Totale Vernichtung

Diese Unterscheidung verdeutlicht die unterschiedliche Wirkung, die der Konflikt erzeugt. Für die Mediation ist es wichtig, den »state of mind« zu erkennen, um angemessen zu intervenieren.

#### Konfliktstruktur

Wir können also in der Mediation nur mit dem arbeiten, was uns vorliegt. Und das sind Menschen mit ihren belasteten Beziehungen.

Dieses System nennen wir die **Konfliktstruktur**. Sie besteht aus den **Elementen** (Konfliktparteien) und ihrer sozialen **Relation** (Beziehung). Diese sind durch die Elemente belastet und gleichzeitig auch von ihnen gestaltbar. Deshalb konzentrieren wir uns auf die Relation und lassen die Elemente so, wie sie sind, ohne diese verändern zu wollen. Auch hier lässt sich die Relation durch reine Beobachtung ohne inhaltliche Analyse feststellen. Diese wird immer in Handlungen sichtbar. Dazu zwei Beispiele:



1) »Gehst Du mit mir ins Kino?« –  
»Nein, ich lese ein Buch.«  
»Na gut, dann gehe ich alleine. Ich wünsche Dir viel Freude mit Deinem Buch.« – »Danke. Ich wünsche Dir auch viel Spaß.«

2) »Gehst Du mit mir ins Kino?« –  
»Nein, ich lese ein Buch.« »Letzte Woche hast Du es mir aber versprochen.«

*Nie hältst Du Deine Zusagen ein.« – »Jetzt reicht's mir aber. Nur weil ich mich einmal an eine Zusage nicht halte, kommst du gleich mit der Verallgemeinerungs-Keule. Du könntest auch ruhig mal ein Buch lesen, das ist viel kreativer als sich so einen verblöhdenden Film reinzuziehen.«*

Zwei gleiche Ausgangssituationen, die unterschiedliche Handlungsabsichten beschreiben. Im ersten Fall erzeugten die unterschiedlichen Handlungsabsichten keine Belastung der Relation. Im Zweiten Fall wird die Belastung der Relation deutlich erkennbar. Daraus leitet sich eine strukturtheoretische Definition von Konflikt ab:

**Konflikt =**  
**Unterschiedliche Handlungsabsichten,**  
**die als Begrenzung erlebt werden.**

Das zeigt sich in der Mediation. Wie die Geschichte mit dem Hammer von Watzlawick verdeutlicht, ist es völlig unerheblich, ob diese unterschiedlichen Handlungsabsichten fantasiert sind oder nicht. Entscheidend für die Existenz eines Konflikts ist das Erleben der Unterschiede als Begrenzung.

### Konflikt und Zustand

Die Existenz eines Konfliktes ist weder gut noch schlecht. Zwar werden im Alltag Konflikte als etwas Negatives betrachtet, aber unter genauer Betrachtung ist es die Art des Umgangs mit dem Konflikt, der als gut oder schlecht bewertet wird. Es sind also wieder Handlungen, die dafür sorgen, dass die Konfliktstruktur in spezifische Zustände gelangt. Dieser Zustand lässt sich über zwei Fragen ermitteln:

- 1) **Gibt es einen Veränderungswunsch?**
- 2) **Wie schwer wird die Umsetzbarkeit eingeschätzt?**

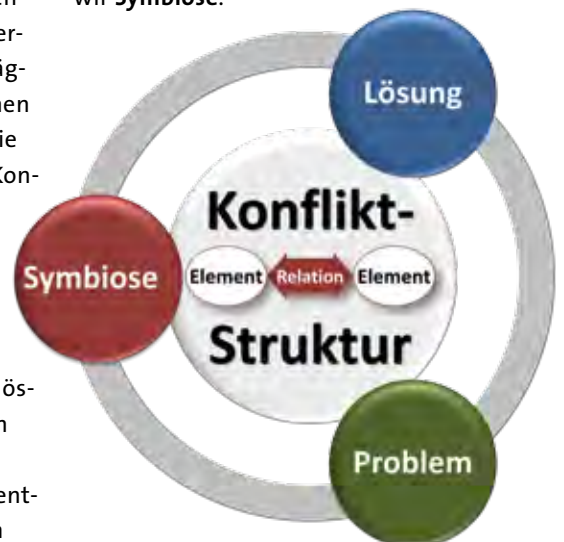
Wenn die Frage, ob es für den durch den Konflikt hergestellten Zustand ei-

nen Veränderungswunsch gibt, bejaht wird, stellt sich anschließend die Frage nach Einschätzung der Umsetzbarkeit. So kann es sein, dass die Umsetzbarkeit als leicht eingeschätzt wird. Das ist meist dann der Fall, wenn die Beteiligten wissen, dass sie nur in Ruhe miteinander reden müssen, um einen Ausweg zu finden. Diesen Zustand nennen wir **Lösung**. Damit ist nicht etwa zwingend die Lösung des Konflikts gemeint (die wir als **Konsens** bezeichnen), sondern vielmehr ein **gelöster Umgang** mit dem Konflikt. Auch hier ist die Lösung des Konflikts eine mögliche aber nicht zwingend erforderliche Nebenerscheinung. Denn es kann durchaus sein, dass die unterschiedlichen Handlungsabsichten weiterhin als Begrenzung erlebt werden, ohne dass die Relation unerträglich belastet wäre. Solche Situationen erleben wir tagtäglich, ohne dass sie im umgangssprachlichen Sinn als Konflikt bezeichnet werden. Merkmal des Zustands **Lösung** ist, dass die Konfliktparteien über ihre volle Konfliktkompetenz verfügen, und sich im »state of mind« von »normal« befinden. Das ist auch bei unlösbaren Konflikten der Fall, wenn sich die Konfliktparteien an ihren Konflikt gewöhnt haben und ziemlich entspannt damit umgehen können. Im Alltag lässt sich dieses Phänomen beispielsweise bei der Auseinandersetzung zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretern beobachten. Die Arbeitgeber wollen mehr Leistung, ohne dafür mehr Lohn zu bezahlen und die Arbeitnehmer wollen mehr Lohn, ohne dafür mehr zu leisten. Beide erleben ihre unterschiedlichen Handlungsabsichten als wechselseitige Begrenzung und befinden sich damit in einem unlösbaren Konflikt. Gleichzeitig befindet sich die Konfliktstruktur im Zustand der Lösung, weil sie immer wieder Wege finden, wie sie mit ihrem Konflikt verträglich umgehen und weiterhin kooperieren.

Ein weiterer Zustand ist dadurch gekennzeichnet, dass es zwar einen Veränderungswunsch gibt, dieser jedoch

als schwer oder gar nicht umsetzbar eingeschätzt wird. In diesem Zustand befinden sich die Konfliktparteien meist im »state of mind« von »schwierig« und die Konfliktstruktur befindet sich damit im Zustand **Problem**.

Der dritte Zustand liegt vor, wenn es für den Konflikt gar keinen Veränderungswunsch gibt. Auf den ersten Blick mag diese Sichtweise befremdlich erscheinen. In der Praxis erleben wir diesen Zustand sehr oft. Die Sängerin Anette Lousian beschreibt in ihrem Lied »Die Lösung« diesen Zustand in mit dem Text »geh' mir weg mit deiner Lösung – sie wär' der Tod für mein Problem ...«. Diesen Zustand nennen wir **Symbiose**.



Konfliktkreis: Die Konfliktstruktur und ihre Zustände

Diese Sichtweise auf den Konfliktkreis mit seiner Konfliktstruktur und ihren drei Zuständen verdeutlicht, dass nicht etwa der Konflikt, sondern die Zustände der Konfliktstruktur über »angenehm« oder »unangenehm« entscheiden.

### 2. Was ist Mediation?

So einfach diese Frage klingt, so schwierig erwies sich ihre Beantwortung. Das zeigte sich beispielsweise bei der Konferenz der Ausbilder im Mai 2011 in Stuttgart, bei der es niemanden der Teilnehmenden auf Anhieb gelang, eine für Laien verständliche Definition von Mediation zu formulieren. So machte es viel Sinn, zunächst eine wissenschaftlich belastbare Definition von Mediation zu fin-

den, um daraus eine alltagstaugliche Variante abzuleiten.

In Mediationen erleben wir die Konfliktparteien in einem »state of mind« von »schwierig«. Um die damit einhergehende Begrenzung aufzulösen, ist eine emotionale Entspannung erforderlich. Aktives Zuhören, Empathie, wertschätzender Umgang sowie klare Führung durch den Prozess sind einige der wirksamen Elemente, um eingeschränkte Wahrnehmungs- und Handlungsmöglichkeiten wieder zu erweitern. So gehen wir davon aus, dass durch eine emotionale Entspannung auch eine Entlastung der Relation einhergeht. Diese Entspannung eröffnet wieder den Zugang zur Kompetenz, welche die Entdeckung bislang verborgener Auswege ermöglicht. Damit sind wir bei einer einfachen Antwort auf die Frage, was Mediation ist:

**Mediation ermöglicht Konfliktkompetenz.**

Genaugenommen ist Mediation weder Konfliktlösung noch Konfliktbearbeitung, denn beides ist Aufgabe und Verantwortung der MediandInnen. Struktur- und Kompetenztheorie ergeben folgende Definition von Mediation:

**Mediation ist das auftragsbezogene Ermöglichen von Handlungsstrukturen, in denen MediandInnen zu selbstorganisierten Lösungen fähig sind.**

Damit wird auch deutlich, dass Mediationskompetenz nicht etwa Konfliktkompetenz ist, sondern Strukturkompetenz. Die dafür erforderlichen Ressourcen der MediatorIn sind Empathie und Machtgebrauch. (Siehe Beitrag von Karl Kreuser »Zwei Welten« in dieser Ausgabe).

Wenden wir uns nun der dritten spannenden Frage zu.

### 3. Was ist ein mediations-tauglicher Konflikt?

Mit dem Konfliktkreis von Lösung, Problem und Symbiose können wir nun drei Zustände beschreiben, in die eine Struktur durch einen Konflikt gelangen kann. Diese Unterscheidung ist deshalb nützlich, weil jeder Zustand eine andere Intervention erfordert. Damit wird die Wirksamkeit von Interventionen einschätzbar, wie wir im Kontext von Organisationen nachweisen konnten.

Im Zustand **Lösung** brauchen Konfliktparteien keine Mediation, die durchaus als übergriffige oder überdosierte Einmischung erlebt werden könnte. Im Zustand **Symbiose** ist jede Drittintervention, die Einvernehmlichkeit und ein konstruktives Miteinander anstrebt, zum Scheitern verurteilt.

Nur beim Zustand **Problem** sind Interventionen Dritter wie Beratung, Prozessbegleitung, Coaching oder auch Mediation geeignet.

Diese Betrachtungsweise hat jedoch einen Haken: Die meisten Symbiosen tarnen sich als Problem. Bleibt dies unerkannt, scheitern Interventionen. Deshalb ist es für die Drittintervention erfolgsentscheidend, dass sich die Konfliktstruktur tatsächlich im Zustand Problem befindet und eine Symbiose ausgeschlossen werden kann. Indikatoren für Symbiosen sind

- › Suche von Gründen statt Lösungen:  
»Es klappt nicht, weil ...«
- › Der Gegner dient als Legitimation des eigenen Verhaltens:  
»Ich würde mich ja gerne anders verhalten, aber der andere zwingt mich ja ...«
- › Ausblenden der eigenen Anteile:  
»Ich bin ok, der andere trägt alle Schuld«
- › Komplexitätsreduktion durch Stigmatisierung:  
»Es wäre alles ganz einfach, wenn der andere anders wäre«
- › Unerfüllbare Forderungen als Bedingungen für Veränderung:

»Erst muss sich der andere entschuldigen, dann bin ich gesprächsbereit«

- › Deutlich reduzierte Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme der eigenen Handlungen  
»Ich bin das Opfer und der andere der Täter.«

Wenn es nicht gelingt, diese Indizien durch aktives Zuhören, Wertschätzung und Empathie zu verändern, dann ist von Mediation abzuraten. Hier werden Interventionen benötigt, die zur Veränderung der Symbiose führen.

#### Veränderung von Symbiosen

Eine Veränderung von Symbiosen kann nur über Impulse von außen erreicht werden, die meistens sehr kräftig sein müssen, damit sich überhaupt etwas bewegt. Diese Impulse können durch einen Menschen mit Kontextverantwortung initiiert werden. Wenn beispielsweise zwei streitende Mitarbeiter ihren Konflikt in einer Art austragen, die den Daseinszweck der Organisation (=Mission) gefährden, und mehrere Indikatoren für eine Symbiose gegeben sind, dann liegt es in der Verantwortung der Führungskraft, diese Symbiose durch Machteingriff wie beispielsweise Androhung von Versetzung oder Abmahnung, zu beenden. Das ist erforderlich, damit ein Veränderungswunsch des Zustands erreicht wird. Entweder die Streitenden finden dann selbst in den Zustand der Lösung durch eine missionsverträgliche Form der Auseinandersetzung, oder sie nehmen die Unterstützung Dritter in Anspruch wie Coaching oder Mediation.

#### Das Konfliktinterventionsmodell

Dieses Modell dient dem Ziel, den Erfolg von Mediationen zu sichern und aus Mediationssicht »aussichtslose« Zustände frühzeitig zu erkennen. Damit ist nicht nur den Konfliktparteien und ihren Kontexten gedient, sondern auch der Akzeptanz von Mediation. Ausdrücklich möchten wir zum Bekenntnis ermutigen, dass es auch unlösbare Konflikte gibt, für deren Bearbeitung Mediation eine durchaus geeignete Intervention sein kann. An-

dererseits ist nicht jeder Konfliktzustand mediationstauglich. Paul Watzlawick meint: »Wer als Werkzeug nur einen Hammer hat, sieht in jedem Problem einen Nagel.« Wir müssen dafür Sorge tragen, dass wir nur hammer-taugliche Probleme als Nägel betrachten oder anders ausgedrückt nur mediationstaugliche Konflikte mediiieren.

**Literatur**

- \* Kreuser, Karl; Robrecht, Thomas; Erpenbeck, John: Konfliktkompetenz, Heidelberg 2011.
- \* Kreuser, Karl; Heyse, Volker; Robrecht, Thomas: Mediationskompetenz. Münster 2011b

- \* Robrecht, Thomas: Organisation ist Konflikt. (in Arbeit) 2012

**AutorInneninfo**



- \* Thomas Robrecht  
2. Vorsitzender im Bundesverband MEDIATION, Mediator und Ausbilder BM®, Managementberater und -trainer
- \* E-Mail: thomas.robrecht@bmev.de



**UNSERE BUCHEMPFEHLUNG**



www.waxmann.com | order@waxmann.com

Karl Kreuser, Volker Heyse,  
Thomas Robrecht (Hrsg.)

**MEDIATIONSKOMPETENZ**

**Mediation als Profession etablieren**  
Theoretischer Ansatz und zahlreiche Praxisbeispiele



Kompetenzmanagement in der Praxis, Band 7, 2012, 208 Seiten, br., 29,90 €, ISBN 978-3-8309-2605-4

Die Möglichkeiten von Mediation und die Frage, wie Mediationskompetenz bestimmt werden kann, stehen im Zentrum dieses Bandes. Empirische Daten aus dem Bereich professioneller Mediation sowie Beispiele aus der Mediationspraxis werden hierzu herangezogen. Die Verwendung praxiserprobter Instrumente des Kompetenz-Explorers (KODE®X) ermöglicht es, Schlüsselkompetenzen zu trainieren und in mediatives Handeln umzusetzen.

Anzeige