



Mit Mediation aus dem Minus

KONFLIKTBEARBEITUNG IN DER PRAXIS

Verkrachte Teams und gestörte Geschäftsbeziehungen können ein Unternehmen viel Geld, Zeit und Energie kosten. Doch das muss nicht sein, sind Wirtschaftsmediatoren überzeugt. Vier Experten in Sachen Konfliktmanagement erläutern anhand von Fällen aus ihrer Praxis, wie das Schlichtungsverfahren funktioniert und mit welchen Interventionen sie Querelen im Arbeitsleben in Win-win-Situationen verwandelt haben.

Preview: ► Fall 1 – Krach unter Wissenschaftlern: Beispiel einer Konfliktlage in einem Forschungsprojekt ► Konfliktbearbeitung mit Bildern: Wie Kopfarbeiter lernen können, per Visualisierung Emotionen auszudrücken ► Zerrüttung hoch zehn: Wie bei den Forschern Einzelgespräche den Durchbruch brachten ► Fall 2 – Ärger mit dem Chef: Wie typische Missverständnisse das Betriebsklima auf den Gefrierpunkt bringen können ► Matrix Qualitätssicherung: Über die praktische Anwendung eines innovativen Mediationstools ► Fall 3 – Zwist im Familienbetrieb: Warum die Unternehmensnachfolge zu einem typischen Mediationsfall werden kann ► Mediation per Schreibdialog: Wie der Mediator Vater und Sohn wieder in Kontakt brachte

Fall 1: Mediation im Team – Gemeinschaftssinn schafft Gerechtigkeit

Ausgangslage:

Zwischen einem Physiker, einem Astrophysiker, einem Informatiker und einem Geologen haben sich die Spannungen in der Zusammenarbeit so zugespitzt, dass das gemeinsame Forschungsprojekt, in dem sie seit fünf Jahren arbeiten, kurz vor dem Scheitern steht.

Die Situation: Jeder der vier Wissenschaftler hat einen anderen, nicht direkt am Projekt beteiligten Professor als Vorgesetzten. Da alle vier gleichberechtigt in einem von Bundesmitteln geförderten Forschungsvorhaben tätig sind, existiert keine Wei-

sungsbefugnis innerhalb des Teams, das bedeutet: Niemand kann Entscheidungen im Alleingang durchsetzen. Anträge bei verschiedenen Geldgebern werden gemeinsam gestellt, ebenso werden die Forschungsergebnisse gemeinsam publiziert. Dabei geht es vermeintlich gerecht zu, denn das Team einigt sich darauf, wie die Gelder zu verteilen sind und wer wo welchen Projekterfolg veröffentlichen darf. Zudem sind die vier Projektleiter inhaltlich voneinander abhängig, da ihre jeweiligen Forschungsergebnisse die Grundlage für die Arbeit der Kollegen bilden. ►

Noch ein Disput bringt das Fass zum Überlaufen

Im Projekt herrscht zum Zeitpunkt der Mediationsanfrage hoher Druck, und die Zusammenarbeit wird als unerträglich beschrieben. Allgemeiner Tenor: „Wir sind hier nur noch mit uns selbst beschäftigt, im Projekt läuft gar nichts. Wenn das so weitergeht, schmeiß ich alles hin!“ Dabei ist Konsens dringend gefragt. Geklärt werden muss nämlich die weitere inhaltliche Forschungsrichtung sowie Strategien zur Bewilligung von Forschungsgeldern, da die Stellen der vier Wissenschaftler aus Projektgeldern finanziert werden. Eine Blockade im Projekt würde deshalb zum Scheitern des Projektes und damit zum Verlust der Arbeitsplätze führen.

Anbahnung der Mediation:

Alle bisherigen Versuche zur Konfliktklärung hatten aus moderierten Gesprächen durch einen der vorgesetzten Professoren bestanden. Da diese jedoch zu keinem Erfolg führten, schlägt der Professor schließlich eine Mediation vor. Der Vorschlag wird von allen vier Wissenschaftlern akzeptiert, und der Astrophysiker nimmt zu uns Kontakt auf. Wir entscheiden uns angesichts der hohen Komplexität und der Gruppengröße für eine Co-Mediation und vereinbaren mehrere Termine in kurzem Abstand.

Zunächst führen wir mit allen vier Mitarbeitern Einzelgespräche, in denen klar wird, dass es keinen aktuellen Auslöser für die bestehende Konfliktsituation gibt. Vielmehr hat sich bei den Projektverantwortlichen jede Menge Frust angesammelt. Und jede erneute Meinungsverschiedenheit droht, das Fass zum Überlaufen zu bringen. Besonders der Geologe und der Informatiker

erleben sich als Verlierer. In den Einzelsitzungen wird deutlich, dass sie den Eindruck haben, die anderen beiden Wissenschaftler würden ihre Arbeit dazu nutzen, um sich mit fremden Federn zu schmücken. Die beiden Physiker indes sind der Ansicht, sich überproportional einzubringen, und zeigen sich enttäuscht über den vermeintlich mangelnden Einsatz der beiden anderen Teammitglieder.

Interventionen/Arbeitsmethoden:

► *Konfliktvisualisierung mit Bildern*

In der ersten gemeinsamen Mediationsitzung erarbeiten wir Konfliktlinien, Themen und das jeweilige Teamverständnis. Dafür nutzen wir von den Medianten selbst gemalte Bilder. Wir bitten sie, auf einem Blatt Papier in 15 Minuten mit Buntstiften eine Zeichnung ihrer persönlichen Sicht der Situation im Team zu erstellen. Dabei sollen sie Symbole, Piktogramme oder Metaphern verwenden, um alle Teilnehmer „ins Bild zu setzen“. Wir nutzen die Methode in unseren Mediationen, weil wir die Erfahrung gemacht haben, dass es „Kopfarbeitern“ mittels Visualisierung leichter fällt, die eigenen Emotionen zu erleben und auszudrücken. Gleichzeitig dient das Bild als Spickzettel, wenn die Medianten ihre Themen in der Runde vorstellen sollen. Aus der Arbeit mit den persönlichen Perspektiven des Einzelnen entwickeln wir eine gemeinsame Teamdevise: „Jeder hat Vorteile, muss im Gegenzug jedoch auch einmal zurückstecken“. Dieser Überzeugung waren die Projektleiter in der Vergangenheit zwar gefolgt. Aber jeder von ihnen hatte innerlich Rechnungen aufgestellt, in denen den anderen eine Restschuld zugewiesen wurde. Über das scheinbar ungerechte Verhältnis von Haben und Soll wurde jedoch nicht offen gesprochen.

In der Mediation werden offene Rechnungen beglichen

In den gemeinsamen Sitzungen kommen diese nicht beglichenen Rechnungen ans Licht und mit ihnen der ganze Umfang an Enttäuschungen und Irrtümern. Greifbar wird das Ausmaß z.B. an einem Konflikt zwischen Physiker und Informatiker. Gemeinsam hatten sie eine Vereinbarung getroffen: In den geplanten zwei Veröffentlichungen sollte einmal der Physiker und einmal der Informatiker als Erstautor in Erscheinung treten. Gesagt, getan: Im ersten Artikel wurde also der Physiker als Erstautor genannt. Diese Nennung empfand der Informatiker trotz Vereinbarung als ungerecht, weil der Beitrag in einer sehr renommierten Zeitschrift erschien, und der Artikel, der ihn als Erstautor auswies, in einem weniger angesehenen Heft publiziert wurde. Auf diese Weise erfuhr seine Arbeit in den Augen des Informatikers nicht die nötige Wertschätzung.

Also zog er Konsequenzen: Er verzögerte seine Arbeit im Projekt, obwohl sein Kollege, der Physiker, die Ergebnisse dringend benötigte. Die Verzögerung wiederum wertete der Physiker als mangelndes Engagement und fühlte sich in seiner Ansicht bestätigt, dass der Kollege sich zwar fordernd, aber wenig engagiert zeigt. Weil keine Kommunikation stattfand, schaukelte sich der Konflikt immer häufiger hoch, der Umgangston im Team wurde zunehmend aggressiver. Das führte zu einem weiteren Rückzug: Austausch findet nur noch auf unpersönlicher Ebene per E-Mail statt. So schließt sich ein Teufelskreis.

► *Einzelgespräche*

Als das Ausmaß der zerrütteten Zusammenarbeit deutlich wird, führen wir weitere Einzelgespräche in der laufenden Mediation. So können wir die persönlichen Verletzungen besser würdigen und abklären, ob noch eine Basis für eine weitere Zusammenarbeit besteht. Dabei ist von unse-

Acht Vorteile einer Wirtschaftsmediation

- Mediation **vermeidet offene und verdeckte Kosten**, die durch ungelöste Konflikte innerhalb eines Unternehmens oder zwischen Geschäftspartnern entstehen können.
- Mediation **schützt** vor dem Risiko, **vor Gericht zu unterliegen**.
- Mediation berücksichtigt die Standpunkte, Interessen und Ziele **aller am Konflikt beteiligten Parteien**.
- Mediation **führt zu kooperativen und konstruktiven Lösungen** und erzielt tragfähige Ergebnisse.
- Mediation **bewahrt ein positives Betriebs- oder Geschäftsklima** bzw. stellt es wieder her.
- Mediation **reduziert Zeit und Ressourcen** bei der Lösung von Konflikten.
- Mediation **schützt vor Imageverlust** in der Öffentlichkeit.
- Mediation **garantiert Vertraulichkeit**.

Quelle: Vgl. Bundesverband Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt e.V., Gersthofen, www.bmwa.de



Die Autoren: Christian Bähler und Elke Schwertfeger sind Inhaber der Beratungsfirma Zweisicht in Freiburg/Breisgau. Spezialisiert haben sie sich auf Kommunikation und Konfliktmanagement in Unternehmen, im Öffentlichen Dienst und in Non-Profit-Organisationen. Ihre Erfahrung geben sie in einer berufsbegleitenden Ausbildung in Wirtschaftsmediation nach den Qualitätsstandards des Bundesverbandes Mediation e.V. weiter. Kontakt: dialog@zweisicht.de

rer Seite viel Empathie und Wertschätzung für die schwierige Situation der Medianten nötig, die als wissenschaftliche Projektleiter unter hohem Erfolgsdruck stehen. Im geschützten Rahmen der Einzelgespräche fällt es den Konfliktparteien leichter, über ihre Interessen zu reflektieren und mögliche Zugeständnisse zu äußern.

Lösung/Ausgang des Falles:

Ihre Bedürfnisse und Interessen offenbaren sich die Wissenschaftler schließlich in den beiden letzten der insgesamt sechs Teamsitzungen. Und sie machen sich gegenseitig Angebote. Ausgehandelt wird auf diese Weise der persönliche Umgang und die Arbeitsbedingungen im Projekt. So vereinbaren sie etwa konkrete Spielregeln für ihre Zusammenarbeit. Besonders hilfreich sind dabei Maßnahmen, die eine direkte Kommunikation regeln, wie Vereinbarungen zu Teambesprechungen und zum künftigen Umgang mit Konflikten. Gestärkt wird die weitere Zusammenarbeit auch auf der Beziehungsebene, denn als Mediatoren fordern wir die Konfliktgegner auch auf, sich gegenseitig als Mensch und Mitarbeiter zu würdigen.

Drei Evaluationssitzungen im Abstand von zehn Wochen bilden den Abschluss des Mediationsprozesses. Bei den Treffen führen wir auch kurze Trainingselemente zu Themen wie „Wertschätzende Kommunikation“ und „Feedback geben“ durch. Ziel ist es, den Medianten die nötige Kompetenz zu vermitteln, Konflikte sensibler wahrzunehmen und selbst zu lösen. Denn der Fall macht deutlich: In einem Projekt, in dem keine Machtentscheide möglich sind, können entweder alle verlieren oder alle gewinnen.

Fall 2: Mediation zwischen Chef und Mitarbeitern – Missverständnisse unter dem Seziernmesser



Die Autorin: Anita von Hertel ist Gründerin und Leiterin der Akademie von Hertel in Hamburg. Die Juristin unterstützt Unternehmen bei Streitigkeiten, trainiert Führungskräfte in Mediationskompetenz und bildet Mediatoren aus. Zudem ist sie Dozentin für Mediation an Hochschulen und Instituten im In- und Ausland. Kontakt: anita@vonhertel.de

Persönliche Probleme gehören auf den Tisch

Am nächsten Tag folgen die Phasen II bis V der Mediation: Themen besprechen (Phase II), Positionen und Interessen klären (Phase III) und neue Lösungsideen entwickeln (Phase IV), gemeinsame Neu-Definition von Zuständigkeiten (Phase V). In Phase II kann sich jeder zu jedem der Klärungsziele frei äußern. Es zeigt sich: Schwerpunkt der Kommentare ist der Punkt Arbeitsklima. Alle leiden unter der „dicken Luft“, die zwischen dem Abteilungsleiter und seinen sieben Mitarbeitern herrscht. Also bringen die Mitarbeiter ihre Probleme mit dem Abteilungsleiter zur Sprache.

Als Schramm selbst zu Wort kommt, überrascht er seine Mitarbeiter: „Ich weiß, dass ich manchmal sehr ungerecht bin.“ Dann redet er wie ein Wasserfall. Plötzlich wird klar: Die Wurzel aller Unstimmigkeiten war der Moment der Software-Umstellung vor sechs Jahren. Firmenchef Belcke nahm damals an, dass Schramm mit der neuen Software überfordert sein könnte und schlug seinem Abteilungsleiter deshalb vor, die Software-Umstellung der Garde der jüngeren Programmierer zu überlassen. Statt sich auf den neuesten Stand der Technik zu bringen, sollte er verstärkt Führungsaufgaben übernehmen. Schramm akzeptierte die Entscheidung, obwohl er sich sehr gerne mit der neuen Software beschäftigt hätte.

Schramm machte die technologische Entwicklung also nicht mit. Stattdessen kümmerte er sich nach wie vor um besonders diffizile Probleme und widmete sich der Führung seiner Mitarbeiter. Dabei gab er sich die größte Mühe. Wenn ein Mitarbeiter mit einem schwierigen Programmierprogramm zu ihm kam, hörte er aufmerksam zu, dachte sich in die Thematik ein und beriet den Mitarbeiter ausführlich, wie er das Problem beheben könne. Trotz seines Engagements waren die Mitarbeiter jedoch unzufrieden.

► Scheibchenfrage

Die Gründe für den Missmut der Mitarbeiter bringen in der Meditation die so genannten Scheibchenfragen ans Licht. Scheibchenfragen meint ein Vorgehen, dass Meinungsverschiedenheiten mittels präziser Fragen so lange in Einzelteile, also in Scheibchen zerlegt, bis alle Missverständnisse aufgedeckt sind, die zu einem Konflikt geführt haben. So lassen sich etwa verfahrenere Situ-

Ausgangslage:

Peter Belcke*, Chef und Gründer eines insgesamt 140-köpfigen IT-Unternehmens, braucht – wie er sagt – ein neues Betriebsklima in seiner Abteilung P. Denn Hans-Günter Schramm, einer seiner langjährigen Mitarbeiter und Leiter der Abteilung P, verstrickt sich in Konflikte. Bei den Kunden ist Schramm als kompetenter Fachmann ein gefragter Mann. Zwischen seinen Mitarbeitern und ihm kommt es allerdings immer öfter zu Problemen, die die Atmosphäre vergiften.

Im Berufsalltag sieht das so aus: Schramms Mitarbeiter trauen sich kaum noch zu ihm, um Fragen zu klären, denn Schramm antwortet auf eine einfache Frage mit einer 60-minütigen Erklärung. Dabei kanzelt er den Frager oft lautstark ab: „Bin ich denn der einzige, der hier sein Gehirn einschaltet?“ Die Mitarbeiter haben den Eindruck, dass Schramm ihnen immer weniger zuhört. Schramm indes findet, seine Mitarbeiter sollten *ihm* mehr zuhören. Jede Seite fühlt sich im Recht. Das Betriebsklima der Gruppe ist unterhalb des Gefrierpunktes angekommen. Die Produktivität der Gruppe sinkt.

Anbahnung der Mediation:

Mit einer Mediation möchte Firmenchef Belcke die Talfahrt der Abteilungsproduktivität stoppen. Daher ruft er mich an.

Welche Themen gehören in eine Mediation?

Teilnehmer der Mediation sind neben dem zweiköpfigen Mediationsteam neun Personen: Der Firmenchef, der Abteilungsleiter sowie die sieben Mitarbeiter der Abteilung P. Erster Punkt auf der Tagesordnung: Welche Themen sollen in der Mediation geklärt werden? Schnell merken die Beteiligten, dass

jeder mit seinem Anliegen zu Wort kommt. Nachdem alle Aussagen gesammelt sind, beschließt die Gruppe, dass alle heißen Eisen geklärt werden sollen.

Im Detail einigen sie sich, drei Punkte im Bereich Kommunikationskultur anzugehen und drei Punkte im Bereich Organisation:

1. Arbeitsklima – Wie empfinden wir es? Wie soll es sich verändern?
2. Fremdbild/Selbstbild – Was denken wir voneinander?
3. Kommunikationskultur – Wie reden wir miteinander?
4. Schnittstellenklärung/Prioritätenklärung – Wo enden welche Verantwortungsbereiche? Welche Priorität zählt?
5. Ressourcenprobleme/-knappheit – Wie sehen unsere Ressourcenprobleme aktuell aus? Was können wir ändern?
6. ChangeManagement – Wie können Veränderungen bei uns künftig besser eingeleitet werden?

Im Detail einigen sie sich, drei Punkte im Bereich Kommunikationskultur anzugehen und drei Punkte im Bereich Organisation:

Interventionen/Arbeitsmethoden:

► Matrix Qualitätssicherung

Die neun Medianten erstellen zu diesen sechs Punkten eine „Matrix Qualitätssicherung“. Das heißt: Zu jedem Punkt positionieren sich die Mitarbeiter auf einer Zehnerskala mit einem Ist- und einem Sollwert. Istwert bedeutet: Da stehen wir jetzt. Sollwert bedeutet: Da möchte ich am Ende der Mediation gerne stehen. So entstehen aus sechs Zielen mal zwei Werten mal neun Personen insgesamt 108 Ausgangswerte. Alle Sollwerte liegen über den Istwerten. Die Istwerte sind im Wesentlichen im Bereich zwischen 0 und 5 angesiedelt, die Wunschzielwerte befinden sich zwischen 7 und 10. Das Ziel ist damit klar. Der Auftrag wird ausgedrückt und von allen unterzeichnet. Die erste Sitzung ist beendet.

* Namen von der Redaktion geändert

ationen lösen wie: „Aber Sie haben doch gesagt, dass Sie eine Antwort brauchen!“ – „Aber doch nicht so!!!“

Mit präzisen Fragen Missverständnisse orten

Im vorliegenden Fall finden die Beteiligten heraus, dass das ausführliche Beratungsprozedere nicht ankommt, weder bei Schramm selbst noch bei seinen Mitarbeitern. Aber keiner wagte es bisher, das ungeliebte Verfahren zu thematisieren, weil alle dachten, der andere wolle es so. Was die junge Mannschaft wirklich wollte, war oft nur ein Tipp, mit dem sie dann selbstständig weiterdenken konnte. Was Schramm ihnen stattdessen bot, war ein – aus der Perspektive der Jungen – viel zu umfangreicher Vortrag, der ihnen wichtige Zeit raubte, die ihnen dann zum Programmieren fehlte. Das führte dazu, dass immer seltener gefragt wurde. Im Gegenzug wurden Schramms Antworten immer länger, wenn doch mal jemand fragte. Weil Schramm aufgrund der technischen Umstellung immer weniger mitreden konnte, fühlte er sich auch als Führungskraft unsicher. Er selbst kompensierte seine Unsicherheit, indem er immer mehr forderte. Seine Mitarbeiter erlebten seinen Leistungsansporn jedoch als verletzend. So wurde die Stimmung immer demotivierender.

Im Plenum neue Bedingungen aushandeln

Lösung/Ausgang des Falls:

Nachdem durch Scheibchenfragen alle Unstimmigkeiten lokalisiert sind, werden in Phase V gemeinsam Aufgaben und Zuständigkeiten, Projekte und Projektverantwortliche neu definiert. Abteilungsleiter Schramm will sich ab sofort auf das konzentrieren, was er am besten kann und am liebsten tut: schwierige Probleme lösen. Zudem will er als Ratgeber auf neue Weise zur Verfügung stehen: nämlich mit der internen „Quickie-Beratung“. Das heißt: Seine Antworten dürfen nicht länger als ca. fünf bis zwölf Minuten ausfallen. Seine Mitarbeiter probieren das Verfahren in der Mediation testweise aus – und sind begeistert.

Abschließend ordnen die Beteiligten auf der Matrix Qualitätssicherung ein, was die Mediation bisher gebracht hat. Dabei kochen Schramms Emotionen noch einmal hoch, denn die Werte sind nicht bei allen auf 9 oder 10 geklettert. Schramm reagiert für einen Moment sehr aufgebracht: „Wieso geben nicht alle eine 9 oder 10 wie ich? Haben wir denn nicht alles geklärt?“ Gemeinsam zerlegen wir noch einmal Wahrnehmung und Bedeutung – scheinweise – in Einzelteile. Und es zeigt sich, dass einige Mitarbeiter erst die Erfahrung brauchen, dass das, was in der Mediation besprochen wurde, in der Praxis funktioniert.

Der Fall macht deutlich: Ausgangspunkt eines Konfliktes ist oftmals nur ein Missverständnis, das erst durch gezieltes und geduldiges Nachfragen innerhalb einer Mediation zum Vorschein kommt.

Fall 3: Mediation zwischen Vater und Sohn – Die Kommunikation neu ankurbeln

Ausgangslage:

Damit hat der 69-jährige Unternehmer aus Köln nicht gerechnet: Auf dem Tisch liegt die Kündigung seines Sohnes, ordnungsgemäß per Einschreiben zugesandt. Der 37-jährige Filius ist neben dem Vater Mitgesellschafter eines mittelständischen Unternehmens aus der Lebensmittelbranche. 10 Jahre hat er an der Seite des Vaters im Betrieb gearbeitet und sollte in Kürze die Unternehmensnachfolge antreten. Der Unternehmer berichtet mir am Telefon von der Katastrophe. Mit der Kündigung sieht er sein Lebenswerk in Frage gestellt, die knapp 250 Mitarbeiter und sich im Stich gelassen. Auch ist ihm schleierhaft, warum der Sohn gekündigt hat. Er bittet mich, ihm mit einer Mediation zu helfen.

Anbahnung der Mediation:

Zwei Wochen später begegne ich einem erwartungsvollen Vater und einem skeptischen Sohn, eine Konstellation, die Mediatoren häufig antreffen: Derjenige, der die Mediation nicht initiiert hat, äußert große Vorbehalte. Der Raum, in dem ich die Konfliktparteien treffe, knistert vor Spannung. Meine Aufgabe besteht also zunächst darin, die Skepsis des Sohnes auszuräumen. Das gelingt mir, indem ich die fünf Säulen des Mediationsprozesses erläutere. Diese fünf



Der Autor: Dr. Bernd M. Wittschier ist geschäftsführender Gesellschafter des Unternehmens 4 · 2 · 3 Konflikt – Dialog – Mediation, Beratung und Training für die Wirtschaft GmbH in Erfstadt. Seine Klientel als Wirtschaftsmediator, Coach, Berater und Trainer sind Führungskräfte und Manager aus der Wirtschaft. Das Trainings- und Beratungsunternehmen bietet zudem eine Ausbildung zum Mediator an. Kontakt: kontakt@423gmbh.de

Punkte gelten immer – für jede Mediation und jeden Medianten:

1. Die Teilnahme an der Mediation ist freiwillig.
2. Die Teilnehmer erarbeiten die Lösung des Konfliktes selbst.
3. Ich bin als Mediator zur Neutralität verpflichtet und verantwortlicher Prozessbegleiter auf dem Weg zur Konfliktlösung.
4. Ich garantiere absolute Vertraulichkeit.
5. Angestrebt wird eine Win-win-Lösung, die die Einzelinteressen der Beteiligten so weit wie möglich berücksichtigt und in einer schriftlichen Vereinbarung festgehalten wird.

Ohne Beziehungsebene kann man nicht sachlich streiten

Wiederum zwei Wochen später schildern die beiden Parteien in intensiven Einzelgesprächen den Konflikt aus ihrer Sicht. Der Vater beklagt, dass der Sohn dem Masterplan für

die Nachfolgeregelung nicht folgen möchte. Der Sohn indes moniert, dass seine betrieblichen Entscheidungen vom Vater nicht akzeptiert werden. Deshalb lehnt er es ab, die Unternehmensnachfolge anzutreten. Die Einzelgespräche sind für mich bei jeder Mediation eine *conditio sine qua non*, denn sie dienen der Analyse des Konflikts. Ich bilde mir eine Meinung, stelle eine Diagnose und baue Vertrauen auf. In den Gesprächen mit Vater und Sohn stelle ich fest: Die Beziehungsebene zwischen den Generationen ist erheblich gestört. Vater und Sohn sind nicht mehr in der Lage, sich auf sachlicher Ebene konstruktiv auseinanderzusetzen, um eine für das Unternehmen optimale Lösung zu finden. Für eine lösungsorientierte Auseinandersetzung mit den Ansichten des anderen sind die emotionalen Barrieren mittlerweile zu stark. Vater und Sohn müssen zunächst wieder ins Gespräch kommen. Beide sind damit einverstanden, dass wir uns zu drei kurz aufeinander fol-

genden Sitzungen zu dritt am runden Tisch zusammenfinden, wobei jede Sitzung drei Stunden dauern wird. Den Abschluss des Prozesses bildet nochmals ein einstündiges Gespräch.

Interventionen/Arbeitsmethoden:

► *Doppeln*

Im Anschluss an die Einzelgespräche überlege ich, welche Interventionsmaßnahmen ich einsetzen kann. Weil im Mediationsprozess Gefühle zum Ausdruck gebracht werden sollen, die Vater und Sohn nicht auszusprechen wagen, entscheide ich mich u.a. für die Technik des Doppeln. Doppeln heißt: Ich leihe mir die Stimme einer Konfliktpartei und formuliere stellvertretend für sie Ansichten und Gefühle zum Konflikt. Sobald wir zum verabredeten Zeitpunkt am runden Tisch versammelt sind, nehme ich also die Perspektive des Sohnes ein: „Zehn Jahre lang habe ich in Deinem Unternehmen gearbeitet, in der Hoffnung, dass ich eines Tages die Firma übernehmen und ohne Deine Kontrolle führen kann. Das ist aus meiner Sicht jedoch nicht möglich.“ Anschließend darf sich der Vater zu meiner Aussage äußern. Dann kehre ich das Prozedere um, spreche also als Vater zum Sohn. Auf diese Weise treten die beiden erstmals wieder in einen Dialog.

Ein Perspektivenwechsel schafft klare Sicht

► *Perspektivenwechsel*

Die ins Stocken geratene Kommunikation ist eine Hürde, die Vater und Sohn nehmen müssen. Eine weitere Hürde bilden ihre festgefahrenen Positionen. So sieht sich der Sohn stets in der Rolle des Angeklagten: „Ich bin immer der Schuldige. Meine Entscheidungen sind immer falsch.“ Weil Vater und Sohn nicht ohne Weiteres in der Lage sind, von

ihren jeweiligen Perspektiven abzurücken, fordere ich die beiden dazu auf, die Position des jeweils anderen einzunehmen. Sie sollen versuchen, den Konflikt mit den Augen des anderen zu sehen. Denn der Wechsel der Perspektive kann den Beteiligten helfen, ihre fest verankerten Muster und Mechanismen zu überwinden. Und tatsächlich erkennt der Sohn in der Perspektive des Vaters, dass dieser keine Anklage gegen ihn erhebt.

► *Schreibdialog*

Um die angeknackste Beziehungsebene zu kitten, nutze ich auch die Methode des Inventarisierens: Ich bitte Vater und Sohn, in einen Schreibdialog zu treten. An einem in der Mitte geteilten Flipchart sollen die beiden abwechselnd aufschreiben, was sie am anderen stört, was sie an ihm schätzen und was sie sich von ihm wünschen. Sie sollen also ein Inventar aufstellen. Kommentare sind dabei nicht gestattet, aber sobald eine der Parteien beginnt, ihre Aspekte vorzulesen, kann die andere Verständnisfragen stellen. Erneut geht es darum, dass der eine versteht, worum es der Gegenseite geht.

Methoden wie Doppeln und Inventarisieren helfen Vater und Sohn, sich an den Konfliktkern heranzutasten. Das Trennende wird deutlich, aber es zeigen sich auch Gemeinsamkeiten. Weil auf sachlicher Ebene kommuniziert

Welche Konflikte sich mit Hilfe eines Mediators lösen lassen

- Konflikte zwischen Mitarbeitern, Teams und Abteilungen
- Konflikte mit Kunden, Lieferanten und Verbrauchern
- Konflikte zwischen Unternehmen und Öffentlichkeit (z.B. bei Bauvorhaben)
- Konflikte im Bereich des Gewerblichen Rechtsschutzes (z.B. bei Patenten)
- Konflikte bei Haftung und Gewährleistung (z.B. bei Herstellerhaftung)
- Konflikte in Familienunternehmen
- Gesellschafterkonflikte
- Tarifkonflikte

Quelle: Vgl. Bundesverband Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt e.V., Gersthofen, www.bmwa.de

wird, fällt es beiden Parteien leichter, sich auf diejenigen Werte zurückzubedenken, die im Laufe des Konflikts abhandeln gekommen sind – Werte wie Achtung und Respekt. Zudem lassen sich mithilfe der Interventionen die eigentlichen Interessen hinter den gegensätzlichen Positionen erkennen und zum Verhandlungsgegenstand machen.

Wenn Konflikte zur Chance werden

Das ist wichtig, denn Interessen eröffnen – anders als Positionen – zum einen mehrere Handlungs- und Lösungsalternativen. Zum anderen zeigen sie, wie nahe scheinbar gegensätzliche Positionen beieinander liegen. In diesem Fall: Sowohl der Vater als auch der Sohn wollen, dass das Unternehmen in Familienhänden bleibt. Und beide wollen ihre Beziehung zueinander verbessern. Als Vater und Sohn ihre gemeinsame Interessenslage erkennen, kommt es zum Durchbruch: Senior und Junior begreifen den Konflikt als Chance, sich wieder anzunähern. Auch weil ihnen klar wird, dass ihre Vorurteile einer einvernehmlichen Lösung im Wege standen, etwa das Vorurteil des Sohnes, in den Augen des Vaters der Schuldige im Konfliktfall zu sein.

Lösung/Ausgang des Falles:

Jetzt können die beiden gemeinsam nach Gründen für den Konflikt suchen. Dabei zeigt sich, dass bei der Übertragung der Kompetenzen vom Vater auf den Sohn eine klare Regelung fehlt. Und dass Vater und Sohn unterschiedliche Vorstellungen haben, wie ein Unternehmen geführt werden soll. In einem Brainstorming entwickeln sie kreative Ideen, wie eine Lösung aussehen könnte: Das Unternehmen wird entweder verkauft oder an die Börse gebracht. Oder: Vater und

Sohn gehen ein Joint Venture mit einem anderen Unternehmen ein. Oder: Der Vater übergibt das Unternehmen an den Sohn. Oder: Ein Fremdgeschäftsführer übernimmt die Führung des Unternehmens. Als realistisch stufen Vater und Sohn die letzte Lösung ein. So kann der Vater in den wohlverdienten Ruhestand gehen, und der Sohn arbeitet den neuen Geschäftsführer ein. Diesen Konsens halten sie in einem schriftlichen und

verbindlichen Vertrag fest. Das Beispiel zeigt, Familienunternehmen sind ein Nährboden für die Verquickung von Sach- und Beziehungsebene. Nur wenn es dem Mediator gelingt, sowohl auf die rationale als auch auf die emotionale Ebene des Konfliktes einzugehen, besteht die Möglichkeit einer konsensorientierten Konfliktlösung, abseits von Friede-Freude-Eierkuchen-Lösungen.

Dr. Bernd M. Wittschier ■

Service

Literaturtipps:

► **Anita von Hertel: Grrr! Warum wir miteinander streiten und wie wir davon profitieren können.** Campus, Frankfurt/Main 2006, 17,90 Euro.

Anita von Hertel beschreibt in ihrem Buch nicht nur die Grundmuster des Konfliktverhaltens und verschiedene Streittypen, sondern zeigt auch auf, wie aus Konflikten neue Lösungen entstehen können.

► **Anita von Hertel: Professionelle Konfliktlösung. Führen mit Mediationskompetenz.** Campus, Frankfurt/Main 2003, 29,90 Euro.

Anita von Hertel vermittelt Führungskräften die nötigen Techniken und Instrumente, um Konflikte im Managementalltag zu lösen: ob Streitigkeiten zwischen Mitarbeitern, Meinungsverschiedenheiten in Teams, Interessenskonflikte mehrerer Abteilungen oder bei Fusionen.

► **Bernd M. Wittschier: 30 Minuten für erfolgreiche Mediation im Unternehmen.** Gabal, Offenbach 2002, 6,50 Euro.

Bernd M. Wittschier zeigt, wie sich versteckte Konflikte mithilfe von Wirtschaftsmediation im Sinne des Unternehmens rechtzeitig erkennen und lösen lassen.

► **Stefanie Bergel: Konfliktlösung per Computer.** managerSeminare Heft 84, März 2005, www.managerseminare.de/beitrag?urlID=146333.

Der Artikel beleuchtet die Vor- und Nachteile einer Online-Mediation als Werkzeug in der professionellen Streitschlichtung.

► **Sabine Engel: Menschliche Fehler.** management&training Heft 05/04, Mai 2004, www.managerseminare.de/beitrag?urlID=144517.

Der Artikel verweist auf typische Fehler, die einem Mediator bei der Konfliktklärung unterlaufen können, und zeigt, wie sie vermieden werden können.

► **Anita von Hertel: Locker zur Lösung.** managerSeminare Heft 73, Februar 2004, www.managerseminare.de/beitrag?urlID=125176.

Der Artikel beschreibt anhand eines Praxisbeispiels die fünf Schritte mediativen Verhaltens von der Auftragsklärung bis zur Abschlussvereinbarung.

► **Christian Bähler, Elke Schwertfeger: Wenn zwei sich streiten.** management&training Heft 05/03, Mai 2003, www.managerseminare.de/beitrag?urlID=145655.

Der Artikel untersucht, worin sich die Ausbildungsstandards für Mediatoren unterscheiden, die einzelne Fachverbände erstellt haben.