

Was tun KonfliktmanagerInnen, wenn sie Konflikte managen?

Die Rolle der Führungskraft in der Mediation

Mediative Führung – Eine Annäherung

Mediation und die Entzauberung des Mythos Führung

Den Zug stossen – nicht ziehen

Frauen in Führungspositionen

Neue Medien und Mediation

Ansprache und Austausch zur Mediation in der Schweiz

Heilen durch Erinnerungen – HoM

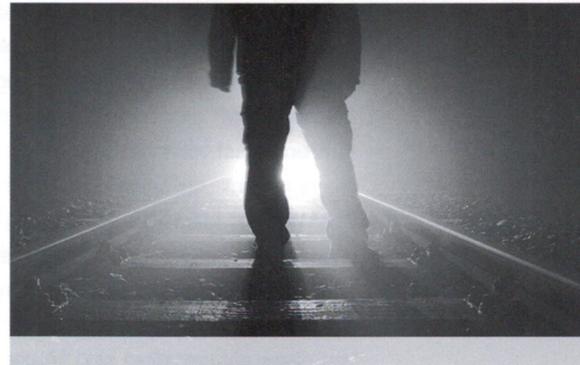
Kompetenzen von Mediator_innen

Mediation und Führung



Jacqueline Erb

Überblick: Führen bedeutet Veränderungen ermöglichen, Entscheide treffen und ist immer mit Macht und Autorität verbunden, auch in der Mediation. Führung in der Mediation ist jedoch auf die Leitung des Prozesses beschränkt, der wiederum von den Inhalten, die die Parteien miteinander erarbeiten, gesteuert wird. In diesem Spannungsfeld die richtigen Entscheide zur richtigen Zeit zu treffen, macht die Kunst der Mediation aus.



Den Zug stossen – nicht ziehen

Führen im Mediationssetting

Wenn sich Menschen in einer Konfliktsituation zu einer Mediation entscheiden, dann ist das in einer Kultur, wo die Schuldfrage im Vordergrund steht und ein Denken dominiert, das nur ein Entweder-Oder zulässt – also eine/n Schuldige/n und ein Opfer bzw. eine/n Gewinner/in und eine/n Verlierer/in – ein mutiger Schritt. Denn sie entscheiden sich, einen Weg einzuschlagen, dessen Ziel sie (noch) nicht kennen. Um den Weg zur Lösung zu finden bzw. ihn nicht zu verlieren oder sich zu verlaufen, nehmen sie sich einen Führer oder eine Führerin – eine Mediatorin oder einen Mediator. Wie Bergsteigerinnen und Bergsteiger vertrauen sie der Führung, dass diese sie wohlbehalten ans Ziel bringt. Eine Mediation anzunehmen, ist darum eine grosse Verantwortung und beinhaltet, dass die mediativ handelnde Person in jedem Moment weiss, wo sie sich gerade befindet, welche Gefahren lauern und wie sie die Parteien gegebenenfalls aus Gefahrenzonen wieder herausbringt. Was die Mediatorin oder den Mediator jedoch von der Bergführerin oder dem Bergführer unterscheidet, ist die Tatsache, dass das eigentliche Ziel, nämlich die Lösung, den Parteien noch verschlossen ist. Und auch der Mediator oder die Mediatorin kennt sie nicht. Er oder sie darf sie gar nicht kennen, denn die Medianten sollen die Lösung ja in Alleinverantwortung gemeinsam erarbeiten.

Mediatoren und Mediatorinnen sind sozusagen Hebammen, die bei einer Geburt helfen, ohne dass sie bereits wissen, ob es sich um einen Buben oder ein Mädchen handelt, ob das Kind blaue oder braune Augen hat,

wie schwer es ist und ob es überhaupt lebensfähig ist. Genauso wie sich die Hebamme bei der Geburt auf Ungewissheiten im Verhalten der Mutter einlässt, auf die sie keinen Einfluss hat, lässt sich die mediativ handelnde Person auf einen Prozess ein, dessen Inhalte sie nicht bestimmen kann. Es ist ein steter Wechsel zwischen (Prozess) führen und (von Inhalten) geführt werden. In diesem Sinne ist Führung als ein steuerndes und richtungsweisendes Einwirken auf einen Prozess¹ zu verstehen, dessen Ausgang jedoch unbekannt ist. Die afrikanische Tradition kennt den Begriff des „Führens von hinten“², den Nelson Mandela einmal so erklärte: *„Ein guter Anführer verkündet nicht grossspurig seine Meinung und befiehlt, ihm zu folgen. Nein, er hört zu, fasst zusammen und bemüht sich, einen Konsens zu formen und die Menschen zum Handeln zu bewegen.“*³

Gemäss einer Umfrage des Schweizerischen Dachverbands Mediation (SDM) aus dem Jahr 2008 sind rund 70% der Mediationen in der Schweiz erfolgreich⁴.

1) Wikipedia, <http://de.wikipedia.org/wiki/F%C3%BChren>, download 12.5.14.

2) http://www.retozbinden.ch/newsletter_show.cfm?nid=21&code=QynIA8BI, download 1.9.14.

3) <http://www.unternehmermeister.de/was-bedeutet-es-von-hinten-zu-fuehren/download> 1.9.14.

4) SDM-FSM, <http://www.infomediation.ch/cms/index.php?id=181>, download 12.5.14.

Gründe, warum eine Mediation nicht zu einem klärenden Abschluss kommt, gibt es sicher mehrere. Einer davon ist eine ungeschickte Prozessführung.

Führen heisst verändern

Der Weg der Mediation soll es den Medianten ermöglichen, eigene Standpunkte zu hinterfragen, indem sie hinter den Positionen der anderen deren Bedürfnisse erkennen können, um diese dann mit den eigenen abzugleichen. Von Natur aus verhalten sich Menschen Veränderungen gegenüber jedoch eher skeptisch. Sie haben die Tendenz, in ihrer sogenannten Komfortzone zu verharren, nach dem Motto, alles (Schlechte), was sie bereits kennen, ist besser als das (auch gute) Unbekannte. Die Tatsache, dass sich Parteien zu einer Mediation entschliessen, bedeutet zwar, dass grundsätzlich eine gewisse Bereitschaft für eine Veränderung da ist. Insgeheim hoffen sie jedoch, ihre eigenen Positionen durchsetzen zu können. Wie in jedem Veränderungsprozess gehen auch in der Mediation die Menschen durch verschiedene Gefühlsphasen. Angefangen von einer ersten Reaktion von Widerspruch und Ablehnung entwickelt sich im Laufe der Zeit die Einsicht einer Notwendigkeit für Veränderungen. Erst in einem dritten Schritt können diese dann akzeptiert und gelebt werden. Martina Rummel, Arbeits- und Organisationspsychologin hat in einem Seminar für Führungskräfte einmal gesagt:

» » **„Wir führen unsere Kunden an den Punkt, wo das System am instabilsten ist und wo sie dann mit einem neuen Blick Lösungen erarbeiten können.“⁵**

Wie gelingt es uns jedoch, die Konfliktparteien in einer Mediation an diesen Punkt zu führen?

• Kontextkompetenz

Bei Beginn einer Mediation ist meist eine eisige Kälte zwischen den Parteien spürbar. Es ist darum entscheidend, rasch ein Umfeld bzw. ein Setting zu schaffen, in dem sich alle Beteiligten wohl fühlen. Ein Raum, in dem sie gehört, verstanden und angenommen werden.

Ebenso ist es von Vorteil, für die Mediation einen neutralen Ort zu bestimmen, der mit dem vorhandenen Konflikt nicht in einer Beziehung steht. Auch Raumtemperatur, Beleuchtung und Farben spielen eine Rolle und natürlich die Sitzordnung – (runder) Tisch oder Halbkreis.

In einem interkulturellen Setting stellt sich zusätzlich die Frage nach der Sprache. Können sich alle Beteiligten in

ihrer Herzenssprache ausdrücken? Oder ist es sogar so, dass die Mediation in einer Sprache durchgeführt wird, die für alle fremd ist? Braucht es zusätzlich eine Übersetzung? Braucht es neben der sprachlichen eventuell sogar eine kulturelle Übersetzung? Im Umgang mit Menschen aus Kulturkreisen, wo die Begegnungsebene eine wesentlichere Rolle spielt als bei uns in der Schweiz, wird der Mediator oder die Mediatorin viel Zeit darauf verwenden, als erstes eine Beziehung aufzubauen, die Vertrauen möglich macht. Als in Bosnien der Krieg zwischen der serbischen und muslimischen Gemeinschaft in vollem Gang war, durfte ich in einer Familienangelegenheit zwischen einer serbischen und muslimischen Familie vermitteln. Erst als mich beide Parteien als allparteilich und gleichzeitig als neutral und loyal akzeptiert hatten, war es mir möglich, eine Brücke zwischen den Familien zu bauen, die eine Verhandlung, losgelöst vom politischen Hintergrund, überhaupt möglich machten.

• Prozesskompetenz

Ein weiterer Aspekt ist das Vertrauen der Medianten in die Prozesskompetenz. Rahmenbedingungen, die Struktur des Ablaufes und Gesprächsregeln müssen vor dem Beginn der Mediation klar und unmissverständlich ausgehandelt und kommuniziert werden. Die Wahrnehmung des organisatorischen Leads ist die Aufgabe der Mediationsleitung, wobei der Rhythmus der einzelnen Sitzungen durchaus von den Parteien bestimmt werden kann. Das vermittelt Sicherheit und ermöglicht es den Beteiligten, ihr eigenes Bedürfnis nach Kontrolle abzugeben und die Führung der mediativ handelnden Person zu überlassen.

• Motivationskompetenz

Der eigentliche Wandel passiert dann, wenn die Streitenden nicht mehr mit dem Finger auf die anderen, sondern auf sich selber zeigen, wenn die angriffigen Du-Botschaften in Ich-Botschaften umgewandelt werden und der Blick auf die dahinterliegenden Bedürfnisse gelenkt wird. Um dies zu erreichen, stellt die Mediatorin oder der Mediator im Grunde genommen immer wieder dieselben Fragen: „Was ist Ihnen wichtig?“ und „Warum ist Ihnen das wichtig?“. Dieser Prozess – der Kern jeder Mediation – braucht viel, manchmal sogar sehr viel Geduld, denn

5) Dr. Martina Rummel. Management School St. Gallen. Advanced Leadership. Luzern, 26.–29.8.2013.

die Medianten haben die Tendenz, immer wieder auf ihre Positionen zurückzufallen.

»» **Der innere Widerstand darf nicht unterschätzt werden.**

Ein befriedigendes Resultat kommt jedoch nur dann zustande, wenn der Mediator oder die Mediatorin Längen aushält, den Prozess geduldig Schritt für Schritt vorwärts geht und ihn mit Beharrlichkeit und Ausdauer zu Ende führt.

Führen heisst entscheiden

In Seminaren für Führungskräfte wird stets darauf hingewiesen, dass die wesentlichste Aufgabe von Führungskräften ist, Entscheide zu treffen. Gemäss Fredmund Malik ist die Entscheidungsbefugnis ausschliesslich Führungskräften vorbehalten: *„Nur Führungskräfte entscheiden... nur wer entscheidet ist eine Führungskraft.“*⁶ Dies gilt auch für Mediatorinnen und Mediatoren. Als Grundlage dient das Verständnis für das Problem: *„Auch noch so raffiniertes Bearbeiten, Analysieren und Berechnen der einzelnen Entscheidungselemente kann nicht zu einer richtigen Lösung führen, wenn das Problem nicht verstanden wird.“*⁷ In einem Mediationsverfahren geht es dabei weniger um die Frage der Thematik wie Familien-, Nachbarschafts-, Erbschafts- oder Wirtschaftsmediation, sondern um die Not, die hinter dem Konflikt steckt. Darum gehört zur Vorbereitung unbedingt die Überprüfung der eigenen Haltung, die auf Empathie, Respekt und Achtsamkeit beruht und auf die ich im späteren Verlauf dieses Artikels noch näher eingehen werde. Der Prozess wird zwar von den Inhalten des Konflikts gestaltet, aber geführt wird er vom Mediator, bzw. der Mediatorin.

»» **Insofern stehen nicht die Kenntnisse über den Sachverhalt im Vordergrund, sondern über die Dynamik des Konfliktes.**

Ein positiver Abschluss einer Mediation hängt im Wesentlichen auch davon ab, ob es der Mediatorin oder dem Mediator gelingt, ihre bzw. seine Kräfte ganz auf den Prozess zu fokussieren. Jede bewusste oder unbewusste Einflussnahme auf das Resultat der Mediation durch die mediativ handelnde Person wirkt manipulativ und steht einer echten und dauerhaften Lösungsfindung im Wege. Aus diesem Grund ist weniger oft mehr, denn je weniger die Mediatorin oder der Mediator über die Konfliktsituation weiss, desto kleiner ist die Gefahr, in die Falle von Hypothesenbildungen zu fallen.

In den folgenden Überlegungen stütze ich mich auf das sechs Phasenmodell, das vom Schweizerischen Dachverband für Mediation (SDM-FSM) propagiert wird⁸. Zu den zentralen Führungsaufgaben der Mediationsleitung gehört es, diese Phasen einzuhalten, und die Parteien vor allem auch davon abzuhalten, zu früh in die Lösungsfindung zu gehen. Ebenso liegt es an der Mediatorin oder dem Mediator zu entscheiden, wann eine Phase beendet und die nächste eingeleitet werden kann.

● Phase 1: Vorbereitung und Auftragsklärung

Selbstverständlich sollte der Mediator oder die Mediatorin bereits im Vorfeld das Thema des Konfliktes in Erfahrung bringen und sich auch über die Beteiligten Gedanken machen können. Aber nur so viel wie unbedingt nötig, um z.B. entscheiden zu können, den Fall anzunehmen oder abzulehnen oder allenfalls eine Co-Leitung hinzuzuziehen oder auch um das Setting festzulegen, in dem die Mediation stattfinden soll.

Ebenso wird sich die Mediatorin oder der Mediator für eine Methode entscheiden müssen. In der Schweiz wird vor allem das hier angeführte Phasenmodell gelehrt und angewendet. Eventuell ist jedoch eine Pendel- oder Shuttlemediation angebracht. Dabei werden private Sitzungen ausserhalb der Gehörweite der anderen Partei abgehalten. Diese Methode, auch bekannt unter dem Namen „Caucus“, eignet sich vor allem für Auseinandersetzungen, bei denen die emotionalen Elemente im Hintergrund stehen, also bei Wirtschaftsstreitigkeiten oder bei politischen Verhandlungen.

Nach diesen prinzipiellen Vorabklärungen, die idealerweise in einen Vertrag münden, geht es dann in die eigentliche Mediation.

● Phase 2: Themensammlung

Zu Beginn dieser Phase stellen alle Beteiligten ihre Streitpunkte und Anliegen dar, damit die Themen und Konfliktfelder gesammelt und für die weitere Bearbeitung strukturiert werden können.

6) Fredmund Malik: Führen, leisten, leben: wirksames Management für eine neue Zeit. Campus Verlag Frankfurt, New York, 2006, S. 202.

7) Malik, 2006, S. 203.

8) SDM-FSM Homepage <http://www.infomediation.ch/cms/index.php?id=182>, download 15.5.14.

» Es geht hier also vor allem darum, mit entscheidenden Fragen die Parteien zu bewegen, Konflikte hinter den Konflikten zu erkennen.

Es kann durchaus passieren, dass Themen aus der Vergangenheit hochkommen, die noch nicht oder ungenügend gelöst sind, dass sie bei einigen ein ungutes Gefühl hinterlassen haben. Welche Themen schliesslich behandelt werden und in welcher Reihenfolge, liegt in der Entscheidung der Konfliktparteien. Und zwar aus dem Grund, weil es bei dieser Entscheidung nicht um den Prozess geht, sondern um Inhalte.

• Phase 3: Interessens- und Bedürfnisklä rung

In dieser Phase – dem Herzstück der Mediation – geht es darum, den Beteiligten zu ermöglichen, hinter den Positionen die Interessen und Bedürfnisse zu erkennen, und zwar sowohl die eigenen als auch diejenigen der anderen Partei. Im Mittelpunkt stehen die beiden bereits früher erwähnten Kernfragen: „Was ist Ihnen wichtig?“ und „Warum ist Ihnen das wichtig?“ Alle Fragen müssen immer auf ihre Wirkung hin überprüft werden. Sind sie wirklich geeignet, den Blick „dahinter“ zu schärfen? Wenn die Fragen falsch oder ungeschickt gestellt werden, fallen die Parteien sofort wieder in ihre ursprüngliche Streitstimmung zurück.

Gelingt es der Mediatorin oder dem Mediator, die Interessen und Bedürfnisse hinter den Positionen bewusst zu machen, können bestehende Blockaden abgebaut werden und den Weg für eine konstruktive Kommunikation ebnen, die schliesslich zur Lösung führt. Diese Phase konsequent durchzuhalten kostet Kraft und benötigt einen straffen, bisweilen sogar autoritären Führungsstil.

• Phasen 4–6: Suche nach Lösungsoptionen und ihre Bewertung, Vereinbarung

Führen in der Phase, wo Lösungsoptionen herausgearbeitet werden bedeutet, die Konfliktparteien zu kreativen Ideen anzuhalten, und ihnen zu verstehen zu geben, dass alle Möglichkeiten auf den Tisch bzw. aufs Flipchart gehören, auch diejenigen, die ihnen unangenehm sind. Vor allem sind auch absurde Vorschläge willkommen, denn manchmal sind es gerade die absurden Ideen, die am Schluss zur Lösung führen. Die Vereinbarung wird von den Konfliktparteien getroffen. Die Zusammenfassung dieser Vereinbarung gehört jedoch zu den Aufgaben der Mediationsleitung. Mit diesem Akt, der von allen

unterzeichnet wird, beweist der Mediator oder die Mediatorin Führungskompetenz bis zum Schluss.

Führen heisst kommunizieren

• Selbstführung

Grundvoraussetzung, als Vermittler oder Vermittlerin in einem Konflikt erfolgreich zu sein, ist das Verständnis für die Anliegen aller Streitparteien. Dem Mediator oder der Mediatorin muss es gelingen, dass sich alle Beteiligten verstanden fühlen. Die Devise heisst hin-hören, und nicht zu-hören. Gary Friedmann und Jack Himmelstein reden von der Schlaufe des Verstehens (*the loop of understanding*), einem Hinhören mit Herz und Verstand, das sich nicht begnügt, alle am Konflikt Beteiligten nur zu verstehen, sondern sich zusätzlich vergewissert, dass sich alle auch wirklich verstanden fühlen.⁹ Das setzt eine Haltung voraus, die auf Empathie, Respekt und Achtsamkeit beruht, die sogenannte mediative Haltung. Eine Haltung, auch Gesinnung genannt, wird von den Menschen aus ihrem tiefsten Inneren gelebt und äussert sich in der Sprache, den Gesten und der Mimik.

» Nur wer Werte verinnerlicht hat, strahlt diese auch aus.

Darum ist es als Mediator oder Mediatorin enorm wichtig, sich selber immer wieder von aussen zu betrachten um sicherzugehen, Empathie, Respekt und Achtsamkeit auch wirklich zu leben. Denn wenn es der mediativ handelnden Person gelingt, ihre Gefühle authentisch wahrzunehmen und zu steuern, übernimmt sie gewissermassen eine Vorbildfunktion, die es den Konfliktparteien erleichtert, sich den Interessen und Bedürfnissen der anderen zu öffnen. Mit dem eigenen Beispiel zu überzeugen und zu führen, auch bekannt unter dem Begriff Selbstführung, bedingt die Bereitschaft, die verschiedenen Ansichten und Meinungen ohne zu werten anzunehmen. Und das wiederum verlangt ein hohes Mass an Eigenreflexion und Disziplin.

Im Grunde genommen ist die Mediation eine spezielle Verhandlungsmethode. Um Erfolg zu haben, braucht es auch gewisse Kenntnisse und Fertigkeiten, vor allem im Bereich der Kommunikation und der Gesprächsführung.

9) Friedmann Gary/Himmelstein Jack. Konflikte fordern uns heraus, Wolfgang Metzner Verlag, Frankfurt am Main, 2013, S. 112–119.

• Gesprächstechniken

Im Vordergrund steht das genaue Hinhören – auch aktives Zuhören genannt. Allerdings ist Hinhören streng genommen keine Technik, sondern eine Grundeinstellung. Dazu gehört auch das bereits weiter oben erwähnte Looping. Sie bedeutet, dem Gegenüber echtes Interesse entgegenzubringen. Hinhören ohne zu unterbrechen, zu werten und ohne Lösungsvorschläge zu offerieren. Hinhören mit einer positiven Körpersprache, wodurch sich Kopf und Augen, ja der ganze Körper dem Sprecher oder der Sprecherin zuwenden. Um sicher zu gehen, dass das Gehörte auch verstanden ist, hilft es, das Gesagte jeweils in eigenen Worten zu wiederholen und zusammenzufassen. Dieses Spiegeln oder Paraphrasieren zeigt wahres Interesse, denn nur wer sich wirklich interessiert, wiederholt und fragt nach. Gerade in der Mediation, wo die inhaltliche Verantwortung bei den Medianten liegt, sind solche Rückversicherungen enorm wichtig, und zwar so lange, bis das Gegenüber bestätigt, dass er oder sie sich voll und ganz verstanden fühlt. Verstanden werden bedeutet auch angenommen werden und ist die Grundlage für Vertrauen, das nicht nur in einem interkulturellen Kontext, wie wir weiter oben gesehen haben, von größter Bedeutung ist.

Nicht immer sprechen die Streitenden das aus, was ihnen auf dem Herzen liegt. Vielleicht getrauen sie sich nicht, möchten sich keine Blöße geben oder sind sonst blockiert. Doch der Körper lügt bekanntlich nicht. Anhand der Gesten, der Körperhaltung, des Blicks, der Arm- oder Handbewegungen kann man oft erkennen, dass da noch etwas ist, das ausgesprochen werden will. Als Mediatorin oder Mediator kann es durchaus angebracht sein, diese Beobachtungen zu verbalisieren, also in Worten auszudrücken.

» Oft versteckt sich gerade hinter diesen nicht gesagten Dingen das eigentliche Problem.

Es führt aber auch – wenn beharrlich nachgefragt wird – zu den Interessen und Bedürfnissen. Hier darf der Mediator oder die Mediatorin auch durchaus einmal ein Gefühl nicht nur aufnehmen, sondern sogar verstärken.

Mit der Technik des Reframing werden Situationen, die negativ formuliert worden sind, in einen anderen Rahmen gestellt, der einen positiven Sinn gibt. Beim Wiederholen kann so aus einem „Mein Chef ist ein absoluter Kontrollfreak.“ ein „Für Ihren Chef ist es also wichtig, dass er zu jeder Zeit den Überblick hat.“ werden. Auch Selbst-

einschätzungen, die eher negativ formuliert worden sind, können positiv umgedeutet werden. Solche Interventionen ermöglichen es nicht nur, Gedanken und Gefühle besser wahrzunehmen, sondern auch, den gesamten Prozess zu entschleunigen. Die Beteiligten streiten sich ja. Und Streit wird oft laut ausgetragen. Trotzdem, oder gerade deshalb, hört niemand dem/der anderen mehr zu. Oft besteht das Ziel nur noch darin, zu verletzen. Diese Dynamik gilt es aufzuheben, indem das Tempo reduziert wird. Nur so werden die am Streit Beteiligten motiviert, sich nicht nur auf sich selber zu konzentrieren, sondern auch die anderen wahrnehmen zu können.

• Fragetechniken

Wer fragt, der führt. In der Mediation stehen Fragen im Mittelpunkt. Diese wirken wie Balsam, vor allem wenn sie achtsam formuliert sind, so dass sie nicht den Charakter von Aufdringlichkeit haben, und auch keine Kränkungen in sich bergen.¹⁰ Fragen sind immer Interventionen. Sie schenken Aufmerksamkeit, können Empfindungen und Gefühle auslösen und Gespräche in eine andere Richtung lenken. Sie können „das Gefühl von Vertrauen und Sicherheit vermitteln, zu Offenheit einladen, ein Bild von der einzigartigen Persönlichkeit des Klienten erhalten, problemerzeugende und -erhaltende Verhaltensmuster erkennen, Ressourcen, Erfahrungen, Ideen zur Veränderung (Lösung) finden und nutzen und für dauerhafte Motivation sorgen.“¹¹

Offene Fragen, also Fragen, die nicht nur mit einem simplen Ja oder Nein beantwortet werden können, motivieren zum Sprechen. Sie werden mit den verschiedenen W-Fragewörtern eingeleitet: Wie, wo, was, warum etc. Zirkuläre Fragen wurden ursprünglich in der systemischen Therapie angewendet.¹² Die Technik besteht darin, die Gefühle und Reaktionen, die eine Person A infolge des Verhaltens von B entwickelt, nicht direkt von Person A zu erfragen, sondern von einer dritten Person C. Solche Fragen erlauben es den Beteiligten, selber eine Aussensicht herzustellen, die ein Umdenken in

10) Carmen Kindl-Beifuß. Fragen können wie Küsse schmecken. Systemische Fragetechniken für Anfänger und Fortgeschrittene. Carl-Auer Verlag GmbH, Heidelberg, 2013, S. 13.

11) Kindl-Beifuß, 2013, S. 20.

12) Simon Fritz B./Rech-Simon Christel. Zirkuläres Fragen. Carl Auer Verlag, Heidelberg. 2013. S. 7.

Gang bringen kann. Gerade in den ersten beiden Phasen einer Mediation, wo es darum geht, den Konflikt darzustellen und mögliche Themen auszuarbeiten, können solche Umweg-Fragen die Diskussion sehr bereichern. Die beiden zentralen Fragen in der Mediation sind in diesem Artikel bereits erwähnt worden. Sie sind das Herzstück jeder Mediation: „Was ist Ihnen wichtig?“ und „Warum ist Ihnen das wichtig?“. Diese beiden Fragen sind geeignet, die Interessen und Bedürfnisse hinter den Positionen herauszuschälen. Und nur über die Interessen und Bedürfnisse können die Parteien die Lösung finden, die von allen akzeptiert wird.

Führen heisst den Prozess leiten

Führen in der Mediation bedeutet, den Prozess leiten. Weder Dominanz noch Kontrolle stehen im Vordergrund, sondern das Schaffen eines Umfelds, das den Parteien erlaubt, ihren eigenen Weg zu finden, der es ihnen ermöglicht, Sichtweisen zu verändern und gemeinsam eine souveräne Lösung zu erarbeiten. Indem der Mediator oder die Mediatorin eine angenehme Atmosphäre schafft, die Parteien ernst nimmt, sie respektiert und auf ihre Ressourcen vertraut, nimmt er oder sie eine Ausenstellung ein und überlässt so den Medianten die alleinige Verantwortung für die inhaltliche Gestaltung der Lösung. Wer eine Mediation unter diesen Prämissen führt, wird den Überblick über den Prozessverlauf in jedem Moment behalten, die richtigen Entscheide im richtigen Moment treffen, und bei den Medianten das Vertrauen und den Glauben an einen positiven Verlauf auch in Momenten von Wut und Frustration aufrecht erhalten können. In Anlehnung an Nelson Mandelas Definition einer Führung von hinten, sehe ich das Bild eines Zuges mit mehreren Wagen vor mir, der von der Lokomotive nicht gezogen, sondern von hinten gestossen wird.

Literatur

- Bowling Daniel/Hoffman David A. Bringing Peace into the Room. Wiley Imprint. San Francisco, 2003.
- Friedmann Gary/Himmelstein Jack. Konflikte fordern uns heraus. Wolfgang Metzner Verlag. Frankfurt am Main, 2013.
- Kindl-Beilfuß Carmen. Fragen können wie Küsse schmecken. Systemische Fragetechniken für Anfänger und Fortgeschrittene. Carl Auer Verlag, Heidelberg, 2013.
- Malik Fredmund. Führen, leisten, leben: wirksames Management für eine neue Zeit. Campus Verlag. Frankfurt, New York, 2006.
- Simon Fritz B./Rech-Simon Christel. Zirkuläres Fragen. Systemische Therapie in Fallbeispielen. Carl Auer Verlag. Heidelberg, 2013.
- Sprenger Reinhard K. Vertrauen führt. Worauf es im Unternehmen wirklich ankommt. Campus Verlag. Frankfurt, 2012.



Kontakt

Jacqueline Erb ist Juristin (lic. iur.) und Mediatorin (SDM/SKWM). Über zehn Jahre war sie als Delegierte für das Internationale Komitee vom Roten Kreuz (IKRK) in kriegsrischen oder politisch instabilen Regionen unterwegs. Weitere zehn Jahre verbrachte sie im Management von verschiedenen multinationalen Unternehmen, wo sie immer wieder mit Konflikten im internen und im externen Bereich konfrontiert wurde. Mit ihrer eigenen Firma berät und coacht sie heute Führungskräfte und ihre Teams.

www.erbkommunikation.ch
info@erbkommunikation.ch