

E-Book inside

Doris Klappenbach-Lentz

# Mediative Kommunikation

Mit Rogers, Rosenberg & Co.  
konfliktfähig für den Alltag werden

2., überarbeitete Auflage

REIHE KOMMUNIKATION • Mediative Kompetenz im Alltag

 Junfermann

Doris Klappenbach-Lentz  
**Mediative Kommunikation**  
Mit Rogers, Rosenberg & Co. konfliktfähig für den Alltag werden



[www.junfermann.de](http://www.junfermann.de)



[blogweise.junfermann.de](http://blogweise.junfermann.de)



[www.facebook.com/junfermann](https://www.facebook.com/junfermann)



[x.com/junfermann](https://x.com/junfermann)



[www.youtube.com/user/Junfermann](https://www.youtube.com/user/Junfermann)



[www.instagram.com/junfermannverlag](https://www.instagram.com/junfermannverlag)

DORIS KLAPPENBACH-LENTZ

# MEDIATIVE KOMMUNIKATION

MIT ROGERS, ROSENBERG & CO.  
KONFLIKTFÄHIG FÜR DEN ALLTAG WERDEN

2., überarbeitete Auflage

Junfermann Verlag  
Paderborn  
2024



Copyright	© Junfermann Verlag, Paderborn 2006 2., überarbeitete Auflage 2024
Coverfoto	© Marc-Antoine Jullo (Adobe Stock)
Covergestaltung / Reihentwurf	JUNFERMANN Druck & Service GmbH & Co. KG, Paderborn
Satz & Layout	JUNFERMANN Druck & Service GmbH & Co. KG, Paderborn

Alle Rechte vorbehalten.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.  
Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek	Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <a href="http://dnb.d-nb.de">http://dnb.d-nb.de</a> abrufbar.
--	---

ISBN 978-3-7495-0483-1

*Dieses Buch erscheint parallel als E-Book.*

ISBN 978-3-7495-0484-8 (EPUB), 978-3-7495-0485-5 (PDF)

**In lebendiger Erinnerung an Helge Boekstegers,  
der mich als Freund und Coachpartner unvergänglich bereichert hat.**



# Inhalt

Vorbemerkung zur 1. Auflage .....	13
Vorwort zur überarbeiteten Neuauflage.....	15
Einführende Worte in Buch und Thema .....	17
<b>1. Ursprung der Mediativen Kommunikation .....</b>	<b>23</b>
Konflikte und Konfliktmanagement.....	23
Entwicklung der Mediation in den USA .....	24
Mediation und Mediationsausbildungen in Deutschland.....	25
Das Konzept der Mediativen Kommunikation .....	26
1.1 Konfliktmanagement .....	27
Konfliktbegriff und Konfliktverständnis.....	27
Eskalationsmöglichkeiten im Konflikt .....	29
Zum konstruktiven Umgang mit Konflikten .....	30
Zur Auswahl der Interventionen: (Be)Handlungsansätze im Konflikt .....	33
Was im Konfliktfall noch von außen unternommen werden kann .....	35
1.2 Mediation .....	37
Die Frage nach dem eigentlichen Konflikt.....	37
Selbstverantwortung der Konfliktparteien in der Mediation .....	38
Die Win-Win-Perspektive im mediativen Konfliktmanagement.....	39
Das Mediationsverfahren .....	40
Zu Formen und Anwendungsmöglichkeiten der Mediation .....	43
Richtlinien zur Durchführung einer Mediation.....	45
Was abschließend noch zu sagen wäre .....	46
1.3 Zur Entwicklung der Mediativen Kommunikation .....	48
Die Entgrenzung der Mediation.....	48
Die Anreicherung mediativen Konfliktmanagements zur Mediativen Kommunikation.....	49
<b>2. Hintergrund und Haltung der Mediativen Kommunikation .....</b>	<b>51</b>
Vom Für und Wider der Humanistischen Psychologie .....	51
Das humanistische Menschenbild in der Mediativen Kommunikation .....	52
Die Ressourcenorientierung in der Mediativen Kommunikation .....	53

2.1	Die Mediationsformel: Konflikt = Sachebene + Gefühl .....	55
	Die Gefühlspalette in der Konfliktsituation .....	56
	Projektionen: Wenn das Gegenüber zum Spiegel wird .....	60
	Von der Sonnen- und der Schattenseite .....	61
	Strategien im Konflikt: Best of Manipulation & Co. ....	63
	Das Konzept der sich selbst erfüllenden Prophezeiung .....	65
	Von der Wichtigkeit der Selbstreflexion .....	67
2.2	Das Innere Team .....	68
	Ein Aufstellungsbeispiel: Wie Lara aus der Sprachlosigkeit fand .....	70
	Das Innere Team sinnvoll ergänzen: Ressourcen modellierend erweitern ..	71
2.3	Von der Metaebene aus betrachten .....	73
	Der Innere Beobachter und sein Posten auf dem Balkon .....	74
	Die Problemanalyse .....	75
	Die Konfliktanalyse unter Einbezug des mediativen Handwerkszeugs .....	77
2.4	Die Personzentrierung .....	79
	Rahmenbedingungen zur Persönlichkeitsentwicklung .....	79
	Personzentrierung in der Mediativen Kommunikation .....	83
2.5	Allparteilichkeit .....	87
	Das Dramadreieck: Wenn die Rollen fest verteilt sind .....	87
	Der Nachteil der Parteilichkeit .....	88
	Das Konfliktbearbeitungsmodell: Den Konflikt mediativ angehen .....	90
2.6	Die Win-Win-Perspektive .....	91
	Konfliktumgangsmöglichkeiten .....	91
	Die Chance der Win-Win-Perspektive .....	93
	Die Begrenzungen aufheben: Sich auf die konkrete Situation beziehen .....	94
	Über die Wirksamkeit von Glaubenssätzen .....	94
2.7	Die mediative Haltung in ihrer Gesamtbetrachtung .....	96
<b>3.</b>	<b>Elemente der Mediativen Kommunikation .....</b>	<b>99</b>
	Werkzeuge, die helfen, den Konflikt zu verstehen .....	99
	Werkzeuge, die helfen, das umgebende System sinnvoll einzubeziehen .....	101
	Werkzeuge, die helfen, Lösungspotenziale zu erkennen und zu nutzen .....	104
3.1	Das Herausfiltern von Bedürfnissen und Interessen	
	hinter den Positionen .....	106
	Die Bedürfnispyramide .....	106
	Von Zuweisungen, Unterstellungen und anderen	
	Bedürfnisverschiebungen .....	116

Das Eisbergmodell: Was unter der Oberfläche des sichtbaren Verhaltens steckt.....	117
Wie sich die versteckten Bedürfnisse im Alltag und in Konflikten äußern	119
Die Dschungelparabel: Wenn die Bedürfnislandschaft eine Wildnis ist ....	121
Der Weg des bewussten Umgangs mit Bedürfnissen in der Mediativen Kommunikation .....	124
Die notwendige Bewusstheit über statische Bedürfnisverschiebungen im Alltag: Der Konfliktherd um das Thema Abhängigkeit.....	127
Erwartungen: Privat verpönt und beruflich gefordert? .....	134
Zum Zusammenhang zwischen Bedürfniserfüllung und Verhaltensänderung .....	135
3.2 Zuhören und Aktiv Zuhören .....	138
Das Verständnis sichern im Gespräch .....	138
Die vier Seiten einer Nachricht berücksichtigen: Sache, Appell, Selbstoffenbarung und Beziehung.....	139
Die Bestandteile des Reaktionsprozesses unter die Lupe nehmen .....	141
Das Aktive Zuhören praktizieren .....	146
Die Überschneidungen im Konflikt erfragen.....	148
Das Aktive Zuhören als Element Mediativer Kommunikation .....	149
3.3 Gewaltfreie Kommunikation .....	151
Grundlegende Annahmen der Gewaltfreien Kommunikation .....	151
Die vier Komponenten der Gewaltfreien Kommunikation .....	156
Die Giraffensprache in der Mediativen Kommunikation .....	165
Was man kritisch anmerken kann, „damit Blauäugigkeit nicht zum blauen Auge führt“ .....	169
3.4 Sach- und menschengerecht verhandeln nach dem Harvard-Konzept.....	171
Der ‚M.O.O.N.-Guide‘: Prinzipiengeleitete Verhandlung.....	172
Die beste Alternative: Wie man den ‚Verhandlungskuchen‘ erweitern kann	178
Anleitung zur Verhandlungsvorbereitung .....	180
Situationsgerecht verhandeln in der Mediativen Kommunikation:	
Weich zu den Menschen und hart in der Sache .....	182
3.5 Methodische Aufwertung im Abwertungsprozess der Konfliktkultur.....	183
Abwertung und Kränkung: Wenn wunde Punkte zum Konfliktstoff werden .....	183
Schockreaktionen im Konflikt: Wenn Abwertungspotenzial hilflos macht	187
Abwertungstransaktionen im Alltag und die Chance der Wert-Schätzung	189
Die mediative Haltung wahren: Wertungen im Konflikt ausbalancieren ...	192

<b>4. Methoden der mediativen Gesprächsführung.....</b>	<b>195</b>
Der Methodenkoffer: Ergänzende Gesprächstechniken im Überblick .....	196
4.1 Aufwertung spiegeln im Gespräch:	
Der Prozess des ‚Pacing und Leading‘ .....	199
Die Personzentrierung als Anwendungshintergrund .....	200
4.2 Kooperative Gesprächstechniken.....	202
Ich-Botschaften .....	202
Positiv Umformulieren .....	204
Fragetechniken: Wer, wie, wann? ...	
Und was man sonst noch fragen kann .....	205
Erweiterte Fragetechniken in der Mediativen Kommunikation .....	209
4.3 Kreativtechniken: Wie man auf Ideen kommen kann.....	211
Die Gedankenkette schmieden: Techniken der Assoziation .....	211
Außergewöhnliche Lösungsfindung durch Methoden der Suchfeldauflockerung .....	212
4.4 Wenn Bilder weiterhelfen: Visualisierungs- und Imaginationstechniken...	216
4.5 Operationalisierungstechniken: Die Definitionsmacht nutzen.....	218
Das ‚Reframing‘: Die hilfreiche Umdeutung einer Situation .....	218
Zielformulierungen .....	219
4.6 Methoden zur Selbstklärung.....	222
<b>5. Die situationsgerechte Kombination für den Alltag – ein Ausblick in die Anwendung Mediativer Kommunikation.....</b>	<b>229</b>
Wie sich die Übung in Mediativer Kommunikation bemerkbar machen kann .....	229
Wie lässt sich das Gesamtkonzept der Mediativen Kommunikation anwenden?.....	232
5.1 Mediative Kommunikation subjektorientiert anwenden .....	234
Mediative Kommunikation aus der Position des vermittelnden Dritten ....	234
Mediative Selbstklärung: Herausfiltern von Gefühlen, Bedürfnissen und Interessen bei sich selbst .....	236
Mediative Kommunikation bei intra-individuellen Konflikten anwenden .....	243
Wie man mediative Elemente im Alltag integrieren und erweitern kann ..	246
5.2 Mediative Kommunikation objektorientiert anwenden.....	247
Mediative Kommunikation zur Fokussierung von Konzepten anwenden ..	247
Die Bedeutung der Allparteilichkeit in Bezug auf die Objekte.....	247

5.3 Zusammenfassung und Fazit .....	249
Zusammenfassung: FAQ .....	250
Fazit.....	256
<b>Nachwort</b> .....	257
Was mich zu Mediativer Kommunikation bewegt .....	257
Plädoyer für wert-volle Arbeit.....	259
Danksagung .....	261
Ausbildungsangebot Mediative Kommunikation.....	263
Literatur.....	265
Index .....	273
Anmerkungen.....	279

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Der beispielhafte Freundeskreis .....	22
Abbildung 2	Anna und Bertram im „Ich habe recht!“ – „Nein: Ich!“-Streit ....	28
Abbildung 3	Die Konflikteskalationsleiter.....	30
Abbildung 4	Anna und Bertram erörtern gemeinsam das Streitthema.....	31
Abbildung 5	Anna und Bertram lösungsorientiert .....	32
Abbildung 6	Institutionalisiertes Konfliktmanagement am Beispiel des Gerichtsverfahrens .....	33
Abbildung 7	Interventionen auf der Stufenleiter .....	35
Abbildung 8	Kreislaufdiagramm der Harvard-Schule.....	40
Abbildung 9	„Krakel“ zu externer und interner Mediation .....	45
Abbildung 10	Die ursprüngliche Rundheit und deren abgespaltene Fragmente.....	60
Abbildung 11	Das Innere Team von .....	69
Abbildung 12	Der Prozess im Inneren Team .....	74
Abbildung 13	Grundschema einer Problemanalyse.....	75
Abbildung 14	Das Dramadreieck.....	89
Abbildung 15	Möglichkeiten der Berücksichtigung von Interessen in einem Konflikt.....	92
Abbildung 16	Die Bedürfnispyramide .....	107
Abbildung 17	Eisbergmodell.....	118
Abbildung 18	Das Abhängigkeitssystem im TZI-Dreieck.....	129
Abbildung 19	Zitronenwitz .....	131
Abbildung 20	Die vier Seiten einer Nachricht.....	140
Abbildung 21	Zirkuläres Win-Win-Modell nach dem anreiztheoretischen Ansatz.....	153
Abbildung 22	Die vier Komponenten der Gewaltfreien Kommunikation .....	157
Abbildung 23	Das Schema der Auf- und Abwertung.....	191
Abbildung 24	MindMap zum Kapitel Gesprächstechniken.....	197

# Vorbemerkung zur 1. Auflage

Herzlichen Glückwunsch! Sie halten ein nützliches Buch in den Händen, in dem auf anschauliche Weise aktuelle Erkenntnisse aus dem Bereich der Kommunikation weiterentwickelt werden.

Ich bin dem Wunsch der Autorin, ein kurzes Vorwort zu diesem Buch zu schreiben, sehr gern nachgekommen. Denn die Möglichkeiten, die in der Mediation angewandten Techniken auf den Alltag zu übertragen, begeistern mich und bilden einen Schwerpunkt in unserer beruflichen Zusammenarbeit als Mediatorinnen und Ausbilderinnen für Mediation.

Mediative Kommunikation, so wie Doris Klappenbach sie in ihrem Buch beschreibt, ist eine praxisnahe Anleitung für den achtsamen Umgang mit uns selbst und mit unseren jeweiligen Gesprächspartner:innen. Sie eröffnet – wie in dem Buch nachvollziehbar dargestellt – großartige Möglichkeiten zu persönlicher Verständigung in alltäglichen Situationen, im Beruf und im Privatleben gleichermaßen. Mediative Kommunikation kann uns auch dazu verhelfen, zielgerichtet zu kommunizieren und Ärger und gegenseitiges Nicht-Verstehen weniger dramatisch zu gestalten.

Eine freundliche, zugewandte Kommunikation zu entwickeln, funktioniert für die meisten von uns prima, solange wir auf ein höfliches Gegenüber treffen und es uns gelingt, ‚über den Dingen‘ zu stehen. Was geschieht aber, wenn wir zufällig oder absichtlich auf eine Art angesprochen werden, die uns weniger behagt, oder uns jemand provozieren will? Wie reagieren wir auf unangenehme Fragen, auf Unterstellungen, vermeintliche Vorwürfe, wie verhalten wir uns in wichtigen Verhandlungen, wenn wir ein für uns wichtiges Ergebnis erzielen wollen? In der Mediation gibt es die allparteiliche dritte Person, die das Gespräch zu strukturieren und zwischen den Parteien zu vermitteln vermag. Im Alltag sind wir auf uns selbst gestellt, und genau da unterstützt uns effektiv die Mediative Kommunikation. Sie bietet uns einfach zu erlernendes Handwerkszeug, einleuchtende Sichtweisen und Ansätze, die mit ein wenig Übung unsere innere Haltung und unser sprachliches Ausdrucksvermögen erweitern. Aus persönlicher Erfahrung weiß ich, wie entlastend es sein kann, unsere Kommunikation durch die in diesem Buch beschriebenen Möglichkeiten zu bereichern. Viele Spannungen, Hindernisse und Konflikte tauchen gar nicht erst auf, unser beruflicher Umgang und unsere privaten Beziehungen erfahren Entspannung, neue Intensität und Leichtigkeit.

Doris Klappenbach beschreibt ausführlich Methoden und Techniken der Mediativen Kommunikation – sie bietet uns in ihrem Buch theoretische Exkurse und

unterstützende Übungen. Manches davon kennen Sie vielleicht bereits, anderes ist wahrscheinlich neu und macht Sie neugierig. Die Fülle des im Buch angebotenen Materials lädt Sie ein, das Konzept eingehend zu studieren und es komplett oder in Teilen zu übernehmen – so, wie es zu Ihrer Biografie und zu Ihrem persönlichen Umfeld passt. Entwickeln Sie auf der Basis des vorliegenden Materials Ihren eigenen ‚mediativen‘ Stil!

Ich danke Doris Klappenbach für dieses inspirierende Buch und wünsche Ihnen als Leserin bzw. Leser viel Vergnügen beim Studium und Ausprobieren.

*Sigrid Niemer*<sup>1</sup>

Berlin, im Januar 2006

# Vorwort zur überarbeiteten Neuauflage

Kommunikation ist und bleibt ebenso alltäglich wie herausfordernd, vor allem wenn es darum geht, unterschiedliche Interessen miteinander zu verbinden. Aktuell lässt sich vielfach beobachten: Verknappung von Ressourcen führt zu Verteilungskämpfen. Dialog und Mediative Kommunikation können an Grenzen stoßen, wenn die Bereitschaft der Handelnden fehlt. Es braucht alternative, kooperationsausgerichtete Wege – und nicht zuletzt Menschen, die sie erkennen und gehen können. Mediative Kommunikation als Arbeitsschwerpunkt gibt mir die Gelegenheit, dazu beizutragen, dass noch mehr Menschen sich in die Lage versetzen, sich an dieser Form des Dialogs zu beteiligen.

Mediative Kommunikation ist ein Ansatz, nicht mehr und nicht weniger: Sie umfasst eine Haltung, Einstellung, ein Mindset als Basis für Win-Win-Orientierung, Ergebnisoffenheit und Allparteilichkeit. Diese Haltung zu trainieren, hilft bei der Entwicklung und Umsetzung mediativer Schritte in der Kommunikation und im Handeln:

Sagen, was ist, statt was nicht ist – um den Fokus auf Wege zu lenken, die weitergegangen werden können. Transparenz im Sinne des Prozesses herstellen – und damit eine Kooperation zu ermöglichen, in der allen klar ist, was gebraucht und gewünscht wird, wenn es darum geht, gemeinsam Umsetzungsideen zu kreieren.

Auf das sprichwörtliche Tauziehen verzichten in der bewussten Entscheidung, das ‚Tauende einen Strick sein zu lassen‘ – statt es anzufassen, oder ‚daran zu ziehen‘. Loslassen, andere lassen, sich selbst lassen ... die Vielfalt des Spektrums der Anerkennung durch Augenhöhe im Alltag wahrnehmen wollen, in aller Menschlichkeit. Mediative Kommunikation bedeutet, zwischen dem, was da ist, zu vermitteln und noch viel mehr: Alle Bestandteile als gleichwertig zu betrachten, hinter Positionierungen nach Interessen, Bedürfnissen, Wünschen und Strategien zu suchen und damit verbundenen Gefühlen empathisch zu begegnen – in der Wertschätzung dessen, dass alle Emotionen zum Menschsein dazugehören, ohne an sich ‚gut‘ oder ‚schlecht‘ zu sein: Alle Menschen haben Gefühle. Sie verbinden uns mit unserem Erleben. Wir bewerten sie situationsgerecht. Gefühle bewegen uns. Absolutheitsansprüche<sup>2</sup> unterbrechen uns – auf dem Weg zu uns selbst und zu anderen oder auch bei der ‚Eroberung neuer Welten‘. Bewertungen dienen uns zur Orientierung; sie helfen uns bei der Entwicklung, wenn wir sie auf für uns *wesentliche* Werte zurückführen und dies im Alltag kommunizieren können<sup>3</sup>.

Das Buch *Mediative Kommunikation* habe ich im Sommer 2005 als Begleitbuch für meine Seminare an der Freien Universität Berlin geschrieben. Seitdem begleitet es meine Ausbildungen in anderen Zusammenhängen, wie sie am Ende dieses Buchs beschrieben sind. Die Inhalte erlebe ich heute als genauso aktuell wie damals. Sie sind in dieser Neufassung weitgehend authentisch belassen und werden durch dieses Vorwort, Kapitel 5.3 und ein Nachwort sowie ein Abbildungsverzeichnis ergänzt. Die Verweise habe ich aktualisiert. Mit einem Augenzwinkern verkünde ich stolz an dieser Stelle: Der so oft an mich herangetragene Wunsch nach einem Stichwortverzeichnis ist erfüllt: Herzlichen Dank dafür an die Mitarbeitenden des Junfermann Verlags, die mich in diesem Vorhaben unterstützt haben.

Die Kapitel 1 bis 5.2 spiegeln meinen eigenen Lernprozess im Umgang mit dem Thema Mediative Kommunikation. Sie sind entstanden mit meinem Anliegen, andere darin zu unterrichten und auszubilden und beinhalten das im Rahmen meiner Dissertation zu Diversity-Kompetenz (2002–2009)<sup>4</sup> erhobene Datenmaterial und mit der damit verbundenen fachlichen Diskussion<sup>5</sup>. Es bietet eine Begleitung für Menschen, die in den Lernprozess zum Thema Mediative Kommunikation einsteigen. Für andere Lesende enthält es die Möglichkeit zur Vertiefung. Es knüpft an Grundlagen an, um dialogische Möglichkeiten zu erweitern. Entsprechende Rückmeldungen habe ich dazu durch Teilnehmende des Zertifikatsstudienprogramms „Mediation und Mediative Kommunikation für die Anwendungsbereiche Mediation, Coaching und Training“ bekommen. Es freut mich, wenn diese Neuauflage dies weiterhin bewirkt.

Beim Lesen erinnern auch mich die Inhalte dieses Buchs an Gespräche und Auseinandersetzungen, an Kommunikationselemente, die in meinem Alltag wichtig oder herausfordernd sind. Nach 15 weiteren Jahren mit Mediativer Kommunikation bin ich nach wie vor Lernende – und mein Wunsch ist es, dies im oben beschriebenen Sinn zu bleiben. Mediativ zu kommunizieren ist ein fortwährender Entwicklungsprozess. Herausforderungen machen aus meiner Sicht das Leben interessant: Uns aus unserer Komfortzone herauszubewegen, unterstützt uns dabei, uns weiterzuentwickeln. Es bewegt uns, unseren lebenslangen Lernprozess weiterzuführen. Im besten Falle wird uns so ein eindrucksvoller Rückblick auf unser Leben möglich, wie ihn viele Menschen genießen und Lebenserfahrung oder auch Weisheit nennen.

Das wünsche ich Ihnen und euch beim Lesen des Buchs: Anregungen für Herausforderungen kommunikativer und mitmenschlicher Art – wahlweise für Mut, Selbstbewusstsein und Offenheit zum Mediiere statt Verteilen; für Bewusstsein, Kreativität und Ideen über Gewohnheiten und Ansätze im Umgang mit Ressourcen und Herausforderungen hinaus.

*Dr. Doris Klappenbach-Lentz*

Berlin, im Sommer 2023

# Einführende Worte in Buch und Thema

Der Begriff „Mediative Kommunikation“ entstand Ende 2001 als ein Ergebnis zahlreicher auffälliger Erfolgserlebnisse, die ich im Alltag mithilfe meiner erlernten mediativen Kompetenzen erfahren konnte. Im Vergleich zu den Jahren vor meiner Mediationsausbildung fiel mir auf, dass sich meine Erfolgsquote bei dem, was durch Kommunikation und zugewandte Ausstrahlung zu erreichen war, mindestens verdoppelt hatte. Dies galt für alltägliche Konfliktsituationen wie für so erzitterte große Momente wie die Erneuerung des TÜVs für meinen uralten, aber sehr treuen Nissan Micra. Bestärkt wurde dieser Eindruck immer wieder in meiner Arbeit im Institut für Streitkultur, ISK Consulting. Dort wurde mir zunehmend verdeutlicht, wie sehr gefragt eine derartige, interne Zusatzqualifizierung von Führungskräften und Mitarbeitenden diverser Wirtschaftsunternehmen war. Obwohl die Vorteile des Einsatzes von externen Mediatoren bei firmeninternen Konflikten doch sehr deutlich auf der Hand zu liegen schienen. Mehr und mehr festigte sich in mir die Einsicht, dass es dann nicht primär um den Einsatz qualifizierter Mediatoren und Mediatorinnen gehen konnte. Und dass stattdessen eine Qualifizierung in mediativem Konfliktmanagement zur Anwendung im unmittelbaren Arbeitskontext im Vordergrund stand. In Verbindung mit Evaluationen im Rahmen meiner Forschungsarbeit bestätigte sich mir dieser Eindruck: Sowohl in beruflichen als auch in privaten Kontexten war der Einsatz hilfreicher mediativer Effekte deutlich beobachtbar und erfolgreich, obwohl es häufig nicht einmal zur Durchführung eines Mediationsverfahrens kam. Ausschlaggebend für diese positive Bilanz war nicht das Grundkonzept zum Ablauf einer Mediation (das Phasenmodell), sondern das, was dahinterstand: die in der Ausbildung entwickelten mediativen Kompetenzen.

Durch die Integration mediativer Elemente in den Alltag wird Konfliktmanagement zu einem Arbeitselement, das bereits wirkt, bevor sich ein Konfliktstoff zu einem handfesten Konflikt verfestigt. Ergänzt durch weitere Kommunikations- und Verhaltensstrategien, durch Hintergrundwissen aus Psychologie, Kommunikations- und angrenzenden Geisteswissenschaften lassen sich die Aussichten auf Positiveffekte weiterhin steigern. Schon allein durch Aktives Zuhören kann man schier endlose Diskussionen zum Abschluss bringen: Jeder der Beteiligten hat vielleicht lediglich Sorge, missverstanden zu werden. Beide Seiten projizieren diese Befürchtung auf das Gegenüber. Das daraus resultierende Gefühl, von den anderen nicht verstanden zu werden, führt dazu, dass sie Schleife um Schleife immer wieder dieselben Inhalte reproduzieren. Dieser potenzielle Endloseffekt lässt sich leicht stoppen: Die Wiederholung wird unnötig, wenn das Verständnis gesichert ist. Und dies kann man mit-

hilfe einer einfachen, knappen Zusammenfassung des Gesagten an geeigneter Stelle tun.

In dem Bewusstsein, dass Verständnis nicht Einverständnis ist, können Positionen als solche akzeptiert werden. Eine mediative Hintergrundhaltung schafft eine Basis gegenseitiger Wertschätzung. Dies birgt die Möglichkeit, statt mit Abwehr der anderen Position mit Interesse für das Dahinterliegende zu reagieren. Denn mit zunehmender Erfahrung in der Anwendung mediativer Kompetenzen wächst auch das Vertrauen: die Erwartung der Bestätigung dessen, dass das andere in den tieferen Schichten seines Wesens ein Reservoir an Bereicherung für das Eigene enthält. Dies ermöglicht eine Würdigung der Auseinandersetzung, des Konfliktstoffs, als eine antreibende Kraft. Das traditionell erst im Konfliktfall ansetzende Konfliktmanagement tritt an die Stelle der Konfliktprävention. Konfliktelemente werden weder verneint noch vorgebeugt. Sie werden als Potenzial genutzt.

In Kooperation mit Sigrid Niemer (der Autorin des Vorworts) entstand im Frühjahr 2002 die Internetseite [www.mediative-kommunikation.de](http://www.mediative-kommunikation.de). Dies war im Grunde die Geburtsstunde des hier ausführlich erläuterten Ansatzes. Im Verlauf unserer beruflichen Kooperation und meiner universitären Arbeit kristallisierte sich Mediative Kommunikation immer deutlicher als ein eigenständiges Konzept nicht nur zum Umgang mit Konfliktstoffen, sondern ebenso zur Effektivierung von Arbeitsabläufen und Intensivierung von Beziehungsprozessen heraus.

Unter dem Titel *Mediative Kommunikation – ein Plädoyer zur erweiterten Anwendung mediativer Kompetenzen* erschien die erste Veröffentlichung zum Thema. Sie fasst zusammen, was auch ein grundlegendes Anliegen dieses Buchs ist: die Erhöhung der konfliktbezogenen Handlungsfähigkeit für Berufs- und Alltagswelt, die sich aus der umfassenden Nutzung von Methoden und Elementen der Mediation ergibt. Das ‚mediative Handwerkszeug‘ wird aus seinem traditionellen Rahmen, dem Dreier- oder Vierersetting, von den beiden Konfliktparteien und ein oder zwei Mediiierenden gelöst. Es wird durch Erfahrungen und Ansätze aus Psychologie und Soziologie, Erkenntnisse aus der Arbeitspraxis in Supervision, Beratung und Gesprächstherapie sowie weitere vervollständigende Elemente aus Konflikttheorie und Konfliktmanagement ergänzt.

Mediative Kommunikation grenzt sich ab von jeglichem missionarischem Interesse: Es geht nicht darum, sich den Spaß beim Streiten verderben zu lassen oder in einer vermeintlichen Hinsicht ein ‚besserer Mensch‘ zu werden. Sie bietet vor allem professionelle Handlungsmöglichkeiten für Situationen, in denen es Ihnen sinnvoll scheint, darauf zurückzugreifen. Dann hilft Mediative Kommunikation, zerstörerische Prozesse zu beenden. Sie gibt Anleitung dazu, aus dem Streiten auszusteigen und die Situation zur größtmöglichen Zufriedenheit aller Beteiligten zu klären. Wer

unter Konflikten leidet, wird dies als Erleichterung des Alltags erfahren. Für ihn oder sie erhöhen sich Sicherheit und Handlungsfähigkeit im beruflichen wie privaten Kontext. Dieses Buch ist also ein Hilfsmittel, ein Einstieg in eine mediative Form von Alltagskommunikation. Mediative Kommunikation nutzt all denen, die beruflich oder privat das Bedürfnis haben, in ihrem Alltag neue Umgangsformen zu entwickeln. Dies sind beispielsweise Lehrende, Erziehende, Managerinnen und Manager genau wie Projekt-, Abteilungs- und Teamleitende oder auch andere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die repräsentieren, empfangen, terminieren, organisieren, kurzum vielseitige Situationen meistern und diverse Interessen zu vereinbaren haben. Mediative Kommunikation bedeutet eine Kompetenzerweiterung im Hinblick auf Vermittlung, Führung, Kooperation und Koordination (im weiten Sinne). Sie erhöht die sogenannten Soft-Skills und führt zur Professionalisierung im Arbeitsalltag. Darüber hinaus wirkt sie sich auf diejenigen aus, die mit ihnen in Beziehung stehen: auf Kinder, Angestellte, Familie, Freund:innen, Klient:innen etc.

Das vorliegende Buch erläutert das Grundkonzept der Mediativen Kommunikation. Es basiert auf bereits vorhandenen Ergebnissen meiner Forschungsarbeit in der Universität und dem sogenannten freien Aus- und Weiterbildungsmarkt, ist allerdings ausdrücklich für die praktische Anwendung geschrieben<sup>6</sup>. Im ersten Kapitel werden einführend einige mediative Elemente benannt. Es geht vorrangig darum, grundlegende Informationen zu Konfliktmanagement und Mediation für das erweiterte Verständnis der Mediativen Kommunikation zusammenzustellen. Das daran anknüpfende Kapitel beschäftigt sich mit deren Hintergrundhaltung. Diese umfasst zum einen das, was sich in der Mediation bereits an Haltungsmaterial finden lässt: die Mediationsformel, die Win-Win-Perspektive und die Allparteilichkeit; zum anderen Haltungselemente wie die Metaebene, das Konzept des Inneren Teams und die Personzentrierung, die es ermöglichen, die Sicherheit, die das traditionelle Mediationssetting bietet, auf den flexiblen Kontext auszuweiten. Vor allem die Personzentrierung trägt dazu bei, dass sich der Anwendungsbereich ausdehnen lässt, ohne dass die Beteiligten sich schutzlos fühlen und den Prozess abwehren oder blockieren müssen. Kapitel 3 gibt einen Einblick in Theorie und Praxis mediativer Elemente, die aus dem Bereich der Mediation und den bereits erwähnten Ergänzungen aus dem psychologischen Bereich und aus weiteren geisteswissenschaftlichen Bereichen stammen. Es wird ausführlich dargestellt, wie sich mithilfe der Mediativen Haltung Bedürfnisse und Interessen als Material zur Lösungsfindung herausfiltern lassen. In der Unterscheidung von Zuhören und Aktiv Zuhören findet sich ein Wegweiser zur praktischen Umsetzung. Die Gewaltfreie Kommunikation bietet eine Möglichkeit, das Gedachte und Gesagte sowohl für sich selbst als auch im Zuhören sprachlich auf den Punkt zu bringen. Schließlich stellt das Harvard-Konzept das Handwerkszeug, um dies alles einzubeziehen und im Integrativen Verhandeln der Interessen

und Optionen sowohl der Sache als auch allen Beteiligten gerecht werdend zu einer Lösung zu gelangen. In einem weiteren Teil sind ausgewählte methodische Ergänzungen aus dem Repertoire der zahlreichen Gesprächs- und Moderationstechniken zusammengestellt, die im Rahmen der Mediativen Kommunikation angewandt werden können.

Nachdem alle Elemente benannt und erörtert sind, bleibt die Frage, wie es aussehen kann, wenn das Gesamtpaket Mediative Kommunikation zur Anwendung kommt. Es ist wichtig, sich zu verdeutlichen, dass ein mediativ Kommunizierender an die Situationen zwar mit der entsprechenden Hintergrundhaltung herangeht und in seinem Rucksack auch das gesammelte Methodenmaterial mitnimmt, er aber dennoch sein ganzes Können nicht wahllos in die Situation hineinschütten wird. Die Mediative Kommunikation ist situationsgerecht anzuwenden. Das Material ist für jeden Kontext individuell angemessen zusammenzustellen. Das dazu notwendige Fingerspitzengefühl entwickelt sich im Prozess der fortschreitenden Übungspraxis. Auch Erfahrungen, die man selbst mit den verschiedenen Methoden sammelt, sind hilfreich. Daher und weil sich manche Ansätze so besser nachvollziehen lassen, finden sich in den einzelnen Kapiteln Übungen, die es ermöglichen, die jeweilige Methode auszuprobieren und im Verlauf des Buchs nicht nur eine Wissens- und Erkenntnisbasis, sondern darüber hinaus eine Grundlage auf der Erlebnisebene schaffen. Während die ersten vier Kapitel den Überblick über Mediatives Handeln, die Hintergrundhaltung und schließlich das Handwerkszeug der Mediativen Kommunikation erstellen, wird Kapitel 5 einen Ausblick auf Anwendungsmöglichkeiten geben. Das Buch legt eine Grundlage zum Weiterlesen und Vertiefen. Es geht also darum, eine Art kognitive Landkarte zu erstellen, die dann mit Leben zu füllen ist. Es bietet eine Zusammenstellung von verschiedenen Ansätzen und Methoden, über die man auch einzeln Bücher verfassen könnte. Viele Autor:innen haben dies bereits getan, denn die Methoden sind (wie Sie vielleicht schon bemerkt haben) in ihrem Ansatz alle nicht neu. Sie sind lediglich neu gerahmt und an einigen Stellen dementsprechend erweitert oder auf den Punkt gebracht. Wie zu jedem Überblick eröffnen sich auch hier bisweilen viele kleine Unterthemen. Um diese nach- und weiterverfolgen zu können, finden Sie am Ende des Buchs zahlreiche Anmerkungen und Literaturverweise.

Wie inzwischen fast jede Kommunikationstrainerin weiß: Gelingende und wirkungsvolle Kommunikation ist neuro-, psycho- und sozio-logisch. Neuro-logische Kommunikation orientiert sich an Erkenntnissen der Neurologie: Sie berücksichtigt die Arbeitsweise unseres Gehirns, indem sie sowohl analog (die rechte Gehirnhälfte stimulierend) als auch digital (die linke Hemisphäre ansprechend) ausgerichtet ist. Im Alltag finden sich gewöhnlich eine Menge Daten, Fakten, Zahlen oder Namen. Die linke Hemisphäre ist also in der Regel gut trainiert. Da dieses Buch zugleich

Begleitbuch der gleichnamigen Lehrveranstaltung ist, ist wohl auch hier ausreichend für sie gesorgt. Wer über eine besonders wissbegierige digitale Anlage verfügt, kann sich anhand der Hinweise auf Primärliteratur und wissenschaftliche Untersuchungen mehr Stoff besorgen. Damit die oftmals unterforderte rechte Gehirnhälfte mediativ (wertschätzend, allparteilich und gewinnbringend) einbezogen wird, bietet dieses Buch ebenso eine Vielzahl kreativer Aspekte, die Fantasie, Sinneseindrücke und Gefühle anregen.<sup>7</sup> Dies erhöht den allgemeinen Lerneffekt, da die rechte Hälfte des Gehirns die bildlich vermittelten Inhalte nachhaltiger im Langzeitgedächtnis speichert, als es die linke Hemisphäre mit abstrakten Beispielen tut. Dieses Buch gestaltet sich in einer Kombination aus theoretischen Erörterungen und praktischen Beispielen für Verständnis, Vertiefung und Nachhaltigkeit. Um das Lesen kurzweiliger zu gestalten, wird deren Auswahl stellenweise durch den Grundsatz „In der Übertreibung liegt die Anschaulichkeit“ bestimmt. Anhand des reichlichen Angebotes an alltäglichen Vorlagen für Konflikte, Kommunikationsfallen und Möglichkeiten zu deren Bewältigung werden sie humorvoll zusammengestellt.

Und dennoch: Alle Beispiele sind aus dem realen Leben entnommen und in ihrer jeweiligen Aussage authentisch geblieben. Lediglich die Namen und Kontexte sind so weit verändert, dass ihr wahrer Ursprung nicht mehr erkennbar ist. Ähnlichkeiten zu realen Situationen und Personen sind also reine Zufallsprodukte. Dieses Buch begrenzt sich auf einen fiktiven Freundeskreis: Dazu gehören Anna und Bertram, die verheiratet sind und einen fast erwachsenen Sohn namens Paul haben. Außerdem Lara und Martin, die seit eineinhalb Jahren zwar kein Paar mehr, aber noch Freunde sind. Ihre beiden Kinder (Lars und Phine) leben bei Lara. Martin ist in seiner Vaterrolle trotzdem sehr aktiv. Zum engen Freundeskreis gehört noch der Single und Geschäftsmann Gerald. Anna, Bertram, Lara und Martin kennen sich seit vielen Jahren. Zu gemeinsamen Treffen bringt Martin jetzt manchmal seine neue Freundin Lisa mit. Die nachfolgende Kurzvorstellung der einzelnen Personen soll es erleichtern, im Verlauf des Buchs den Überblick zu behalten.

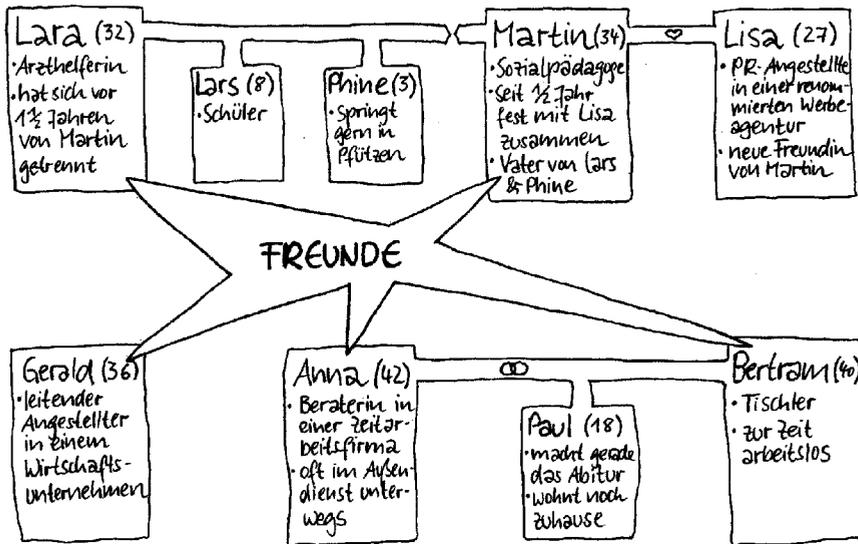


Abbildung 1: Der beispielhafte Freundeskreis

Weiterhin wird noch die Rede sein von dem achtjährigen Peter, einem Schulfreund von Lars: Er hat einen älteren Bruder, der ihn wegen seiner Ungeschicklichkeit oft hänselt. Seine Eltern empfindet er als streng. Auch die Lehrerin von Lars und Peter findet Erwähnung. Außerdem erzählt das Buch an einigen Stellen aus der Arbeitspraxis der Supervisorin Gabriele Lamm: Sie ist eine ehemalige Kommilitonin von Anna, hat gerade ihre Ausbildung beendet und sich selbstständig gemacht. Nicht zu vergessen sind hier Laras Großtante Georgette und das Kollegium des Unternehmens, in dem Gerald (Herr Groß) arbeitet: seine Kollegen Herr Gleichgroß und Herr Mittelgroß, die noch in Probezeit befindliche Sekretärin Frau Klein und die langjährig erfahrene Sekretärin Frau Informell-Riesengroß.

Um die Lesbarkeit zu vereinfachen, werden die männlichen und weiblichen Formen im Verlauf des Texts abwechselnd benutzt. Mithilfe von Übungen soll auch der Erlebnis- und Selbstreflexionsaspekt seine Umsetzung finden. Es empfiehlt sich, das Buch von vorne nach hinten zu lesen. In der jeweiligen Einleitung werden die wichtigen Begriffe und Grundrichtungen erklärt, und es wird an diversen Stellen auf vorangegangene Ausführungen Bezug genommen. Es ist durchaus sinnvoll, sich anhand des Selbstreflexionsmaterials und der vielen im Alltag zu probierenden Ansätze auf einen längeren Leseprozess einzulassen. Damit Sie die Orientierung im Buch behalten, auch wenn sie es nicht am Stück lesen, finden Sie zahlreiche Verweise, die Ihnen ein verständnisförderndes Zurückblättern erleichtern: Die umklammerten Zahlen bezeichnen das Kapitel, in dem auf das jeweilige Thema ausführlich Bezug genommen wird.

# 1. | Ursprung der Mediativen Kommunikation

Dieses 1. Kapitel, das Sie gerade zu lesen beginnen, gibt Ihnen Einblick in ausgewählte, der Mediativen Kommunikation zugrunde liegende Ansätze zu Konflikt und Konfliktmanagement (1.1). Er soll einen Anknüpfungspunkt bilden an Ihre eigenen Erfahrungen und Kenntnisse zum Thema, die Sie mit großer Wahrscheinlichkeit bereits gewonnen haben. Mit diesem Einstieg lassen sich die weiteren Ausführungen zur Mediativen Kommunikation leichter betrachten. Im Anhang werden die angeschnittenen Themen durch Hinweise auf weiterführende Literatur ergänzt.

Im Grunde ist es unumgänglich, im Lauf seines Lebens ganze Berge an eigenem Material zum Thema anzusammeln. Verständlich wird dies, wenn man sich die genaue Bedeutung des Wortes *Konflikt* vor Augen führt: Abgeleitet vom lateinischen *conflictio* heißt es u. a. *Zusammenschlagen*. Die Nähe zum Begriff *conflictus* (zu Deutsch *Zusammenstoß, Kampf*) weist auf das Synonym *conflictatio*, das nicht nur Kampf, sondern auch *Gedränge* bezeichnet. Alles in allem legt dies nahe, dass eine Ansammlung von Menschen, und im weiteren Sinne ein Gedränge von menschlichen Ansinnen und allgemein Gedankengut, schon im wörtlichen Ansatz auf Konfliktstoff verweist. Im Rahmen dieses Buchs sind Sie offiziell eingeladen, das Ihnen bereits Bekannte und Vertraute wiederzuerkennen, zu vertiefen oder zu ergänzen und im Zusammenhang mit dem Thema Mediative Kommunikation neu zu überdenken.

## ***Konflikte und Konfliktmanagement***

Konflikte gibt es, seitdem es Menschen gibt. Wo zwei eigenständig denkende Köpfe, individuell fühlende Bäuche, sich verhaltende Personen sind, da gibt es eben Andersartigkeit, die bisweilen unvereinbar scheint. Konfliktmanagement ist also eine Aufgabe im sozialen Miteinander, die schon unsere Urahnen zu meistern hatten. Aus ihren unterschiedlichen gesellschaftlichen Strukturen heraus wurde eine gemeinsame Idee zum Konfliktumgang ermittelt, die je nach Kultur ihre konkrete Form und Anwendung fand. Über die Jahrhunderte hinweg entstanden in den verschiedenen Kulturkreisen diverse Verfahrensweisen zur Bearbeitung von Konflikten.

Je organisierter sich das Zusammenleben gesellschaftlich formierte, desto institutionalisierter gestaltete sich auch das Konfliktmanagement. Im sogenannten abendländischen Einzugsbereich wurden die uns heute geläufigen Rechtssysteme entwickelt:

Gibt es einen Konflikt, der im alltäglichen Rahmen nicht gelöst werden kann, werden Entscheidungsinstanzen herangezogen. Diese bestimmen dann auf Grundlage allgemein gültig formulierter Gesetze, was zur Beilegung des Konflikts zu tun ist. Es bedarf einer gewissen Machtstellung, um derartige Verhaltensanweisungen und Sanktionen durchsetzen zu können. Solche Einrichtungen sind deshalb in der Regel hierarchisch (,von oben nach unten‘) strukturiert.

Rechtssysteme bieten im Fall eines Konflikts eine grundlegende Orientierung im Dschungel von ‚Richtig und Falsch‘. Sie versuchen darüber hinaus, auch die allgemeinen Gerechtigkeitsvorstellungen zu normieren. Rechtssysteme bergen, um all dies leisten zu können, in ihrem Kern eine gewisse ‚Festigkeit‘. Diese gewährleistet zwar einerseits die notwendige Sicherheit, andererseits ermöglicht sie dabei oft ein geringes Maß an Flexibilität. Das heißt: Ein solches institutionalisiertes Konfliktmanagement ist nicht darauf ausgerichtet, sich an gesellschaftliche Entwicklungen anzupassen. Erst ein starker Veränderungsdruck von außen schafft die Notwendigkeit, vorhandene Ansätze neu zu überdenken.

## ***Entwicklung der Mediation in den USA***

Die 1960er-Jahre waren in den USA eine innovationsfördernde, spannungsgeladene Zeit: Vietnam-Proteste, Bürgerrechtsbewegung, Studentenunruhen und Diskussionen zur Neubestimmung der Geschlechterrollen. Impulse aus diesen Bewegungen, von Kulturanthropologen und diversen weiteren Wissenschaftlern ermöglichten die Entwicklung von Alternativen zu dem als unzulänglich empfundenen herkömmlichen Rechtssystem.

1964 gründete das amerikanische Justizministerium den ‚Community Relations Service‘ (CRS). Aufgabe dieser Einrichtung war, die Lösung von Konflikten und Diskriminierungen rassistischer, ethnischer oder nationaler Art durch Mediation und Verhandlungen zu unterstützen. Aktuelles Konfliktpotenzial bestand vor allem durch die Aufhebung der Rassentrennung.<sup>8</sup> Dies sollte weder gewalttätig auf der Straße ausgelebt noch von den Gerichten aufgefangen werden. Der CRS leistete hinter den Kulissen einen wichtigen Beitrag zur Entschärfung eines Großteils der bedeutenden Konfrontationen jener Jahre.

Die Anwendung und Verbreitung des Mediationsverfahrens stiegen in den 1970er-Jahren beträchtlich an. Im kommunalen Bereich wurde durch die ersten ‚Neighbourhood Justice Centers‘ (NJC) ein Angebot an kostenlosen oder kostengünstigen Mediationsdiensten geschaffen. Anwendungsfelder der NJC waren vor allem Mieter-Vermieter-Konflikte, Ehe- und Familienstreitigkeiten, Nachbarschaftspro-

bleme, gewalttätige Auseinandersetzungen und Vandalismus. Ende der 1990er-Jahre gab es bereits über 700 solcher Mediations-Zentren in den USA. Auch heute noch sind viele derartige Einrichtungen staatlich und arbeiten mit den Gerichten zusammen. Andere verstehen sich als Graswurzelprojekte<sup>9</sup> und bieten eine unabhängige Alternative zum herkömmlichen Rechtssystem.

Der der Mediation zugrunde liegende Ansatz der Vermittlung durch eine nicht in den Konflikt verstrickte dritte Person reicht allerdings auf Jahrhunderte alte Traditionen verschiedener Kulturen zurück. Seine Wurzeln finden sich in China und Japan, dem antiken Griechenland, Afrika, Jordanien, Melanesien, Lateinamerika, Spanien – und in der Bibel. So wurde Mediation in den USA beispielsweise von chinesischen und japanischen Einwanderern, Quäkern, Mennoniten und anderen religiösen Gruppierungen bereits intern angewandt, bevor ihr die gesellschaftliche Aufmerksamkeit zuteilwurde.<sup>10</sup>

## ***Mediation und Mediationsausbildungen in Deutschland***

Im Vergleich zu Deutschland fällt auf, dass die in Bezug auf die USA beschriebene breite und beliebte Anwendung der Gemeinwesenmediation nicht einmal ansatzweise vorzufinden ist. Hier entwickelte sich erst Ende der 1980er-Jahre ein öffentliches Interesse am Konzept der Mediation. Ähnliche Ansätze waren allerdings in den Bereichen Beratungsarbeit, Supervision, Gesprächstherapie und Konflikttheorie schon vorfindbar. Mediation etablierte sich relativ langsam. Sie wurde vor allem bei Scheidungen, in den Bereichen Schule, Jugendarbeit, Täter-Opfer-Ausgleich, im Umweltbereich und in politischen Konflikten eingesetzt. Die Anwendung und positive Einstellung zu der in Amerika so populären und grundlegenden Gemeinwesenmediation war in Deutschland zunächst gering.

Das im Folgenden erläuterte aktuelle Konzept der Mediation hat sich innerhalb der letzten zehn Jahre auch in Deutschland zu einer anerkannten Methode im Konfliktmanagement entwickelt. Es gibt zahlreiche Institute und sonstige freie Träger, die Mediationsausbildungen anbieten. Mittlerweile findet sich Mediation darüber hinaus sowohl im Angebot von Aufbaustudien als auch in Form von modularen Elementen in bereits bestehenden oder im Rahmen der Studienreform neu konzipierten Studiengängen. Es gibt diverse akademische Abschlüsse, die im Zusammenhang mit Mediation erlangt werden können.

Meist sind die Ausbildungen in Form von sechs bis zehn berufs begleitenden Modulen über die Dauer eines Jahres konzeptioniert. Die vermittelten Inhalte zu Konfliktmanagement und Mediation können durch das gleichzeitige Ausprobieren im Alltag

verstärkt reflektiert und vertieft werden. Einen großen Teil der Ausbildung bestimmt das methodische ‚Handwerkszeug‘: das Aktiv Zuhören (3.2), die Gewaltfreie Kommunikation (3.3), das sach- und menschengerechte Verhandeln nach dem Harvard-Konzept (3.4) und weitere Elemente im Phasenprozess der Mediation. Damit eine Mediatorin allparteilich die Rolle einer außenstehenden vermittelnden Dritten ausfüllen kann, ist Selbstreflexion ein weiterer Hauptbestandteil der Ausbildung. Über den Zeitraum eines Jahres entsteht ein Prozess, der nicht nur ein fachliches Erlernen der Methode, sondern ebenso die nötige Persönlichkeitsentwicklung fördern soll.

Als Qualitätssicherungsorgane gründeten sich 1992 in Deutschland die beiden ersten Fachverbände Mediation: der Fachverband zur Förderung der Verständigung in Konflikten – Bundesverband Mediation e.V. und die Bundes-Arbeitsgemeinschaft für Familien-Mediation e.V. Seit 1996 gibt es zusätzlich den Bundesverband Mediation in Wirtschafts- und Arbeitswelt e.V. 1998 wurde ergänzend die Deutsche Gesellschaft für Mediation in der Wirtschaft e.V. gegründet.<sup>11</sup> Die vier Verbände bilden mit ihren Standards und Richtlinien den gemeinsamen Nenner der unterschiedlichen Ansätze einzelner Anbieterinnen. Darüber hinaus stellen sie Anerkennungsverfahren für Mediatoren und Ausbilderinnen für Mediation, die deren qualifizierte und standardgerechte Arbeit bescheinigen. Auf europaweiter Ebene verbindet sie der Code of Conduct, der Ethische Verhaltenskodex, der der Arbeit einer jeden Mediatorin, die Verbandsmitglied ist oder werden will, zugrunde gelegt ist.

## ***Das Konzept der Mediativen Kommunikation***

Wenn man sich anschaut, wo die in den letzten Jahren zahlreich ausgebildeten Mediatoren tatsächlich tätig geworden sind, dann fällt auf, dass eine Qualifikation in Mediation zu schätzungsweise 80 Prozent für das Privatleben und die situationsbezogene Einbindung in den Ursprungsberuf verwendet wird. Das Konzept der Mediativen Kommunikation möchte diese Entwicklung weiterbringen. Es bereitet Elemente des Mediationsverfahrens so auf, dass der Transfer in den Alltag bereits in das Lernen der Methode eingebunden wird. Was seit Jahren in der Praxis passiert, wird in der Mediativen Kommunikation also absichtlich erzielt: Das Anwendungsspektrum mediativer Elemente wird bewusst vom traditionellen Rahmen der Mediation gelöst und für den Einsatz in Beruf und Privatleben ergänzend erweitert.

## 1.1 Konfliktmanagement

Konfliktmanagement ist ein Thema, das sich in den letzten Jahren in die oberen Ränge der Hitliste meistbehandelter Diskussionsinhalte bewegt hat. Wie bereits beschrieben, ist dies im Zuge gesellschaftspolitischer Umstrukturierungen eine häufige Erscheinung. Zu verweisen wäre hier nur andeutungsweise auf die Wiedervereinigung Deutschlands, wo zwei Staaten zusammenprallten und der Versuch unternommen wurde, sie gesellschaftlich und wirtschaftlich zusammenwachsen zu lassen. Diese so benannten „Nachwendeerscheinungen“ beeinflussen bis heute einen mehr oder weniger großen Teil unseres Alltags. Wir bewegen uns in einer Gesellschaft, die durch zahlreiche Reformen und Reformansätze in ständigem Wandel ist. Zudem ist die öffentliche Diskussion geprägt durch das Thema Gewalt und Gewaltprävention, vor allem an Schulen und in der außerschulischen Jugendarbeit.

Nicht nur im pädagogischen Bereich, sondern auch in der Wirtschaft zählt der geschulte Umgang mit Konflikten und Konfliktpotenzial zu gefragten Schlüsselkompetenzen, die beispielsweise in den Bewerbungsunterlagen nicht fehlen sollten. Im Zeitalter der fortschreitenden Globalisierung bildet er eine hilfreiche Handlungsfähigkeit im Sog von Konkurrenzdruck und vermindert zur Verfügung gestellte Ressourcen. Verstärkt wird dies durch den Umstand, dass die individuellen Anforderungen gleichzeitig steigen. Die Entwicklung eines persönlichen Profils und der Drang nach Verwirklichung der eigenen Vision können wohl als Eckpunkte unserer heutigen Gesellschaft bezeichnet werden, sowohl in der Arbeit als auch im Privatleben.<sup>12</sup>

### ***Konfliktbegriff und Konfliktverständnis***

Als ein Konflikt wird gemeinhin eine zumindest empfundene Unvereinbarkeit von Fühlen, Denken, Wollen und /oder Handeln bezeichnet.<sup>13</sup> Insofern ist es nicht verwunderlich, dass Konfliktpotenzial heute reichlich vorhanden ist. Allein eine Konkurrenzsituation wird dieser Definition gerecht. Intra-individuelle Konflikte sind an sich hoch interessant und im Hinblick auf die Anwendung Mediativer Kommunikation im Alltag durchaus erörterenswert (5.1). Dennoch bezieht sich dieses Kapitel vorrangig auf zwischenmenschliche Konflikte, um dem Thema Konfliktmanagement mehr Veranschaulichung einzuräumen.

Schier unvereinbare Positionen finden wir zwischen zwei oder mehr Einzelpersonen, zwischen verschiedenen Gruppen oder auch Einzelnen und Gruppen. Dies sind Konflikte im zwischen-menschlichen Bereich, auch interpersonale Konflikte

genannt.<sup>14</sup> Weiterhin gibt es Konflikte intra-individueller Art: widerstrebende Impulse, Wünsche oder Positionierungen innerhalb einer Person. Wir ringen innerlich um die Entscheidung für unser nächstes Ziel, vielleicht auch um den kommenden Schritt, uns für eine uns sympathische Person oder aber gegen ihren Widersacher einzusetzen. Wir wollen etwas haben, ohne wegzunehmen, oder Unliebsames abgeben, ohne aufzubürden. Und diese Reihe ließe sich beliebig fortsetzen.

Die grundlegende und klassische Form eines Konflikts ist der Streit: ein interpersonaler Konflikt, der zwischen zwei Kontrahenten ausgetragen wird. Ein Beispiel bietet das folgende Schauspiel, das sich zwischen Anna und Bertram während eines gemeinsamen Essens unter Freunden abspielt: *Lara, Martin, Lars und Phine, Gerald, Anna, Bertram und Paul sind um den Tisch versammelt. Anna erzählt lebhaft von einem Erlebnis auf einer ihrer letzten Dienstreisen, bei der ihr der Kellner zum Frühstück Quittengelee „auf dem Blazer serviert“ hatte. Grade sagte sie „... und Quittengelee ist ja gelb ...“, als ihr Mann Bertram eingreift und laut tönend erwidert: „Nein, Quittengelee ist rot.“ Es entsteht daraufhin ein erbitterter Streit zwischen Anna und Bertram um die Farbe von Quittengelee. Sie verstricken sich unter anderem in wüste Zuschreibungen wie: „Du erzählst doch nur Quatsch, wenn der Tag lang ist!“, gefolgt von: „Was mischst du dich eigentlich ein?! Du hast doch gar keine Ahnung! Du warst ja noch nicht mal dabei. Natürlich ist Quittengelee gelb – das muss ich ja wohl am besten wissen“ und: „Na dann bist du eben farbenblind!“ und so weiter.*

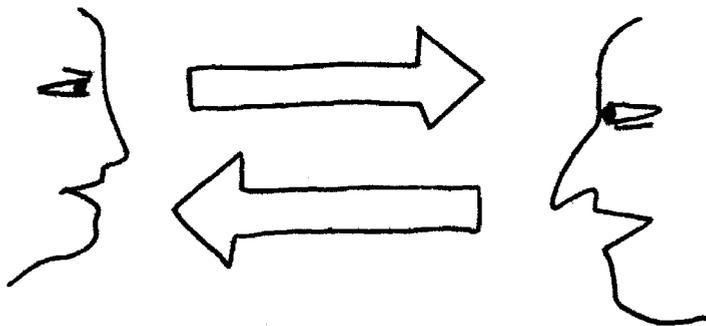


Abbildung 2: Anna und Bertram im „Ich habe recht!“ – „Nein: Ich!“-Streit

Ein Streit ist allgemein gekennzeichnet durch zwei sich gegenüberstehende Personen oder Parteien, Gefühle oder Interessen. Die jeweils bezogenen Positionen erscheinen den Beteiligten als unvereinbar. Es ergibt sich ein Kampf ums Rechthaben und Recht-Bekommen-Wollen, der sich schnell zu einer Endlosschleife entwickeln kann. Wenn er dann doch ein Ende findet, gibt es eine Gewinnerin und eine Verliererin. Es gewinnt in aller Regel die stärkere Seite: die mit den besseren Argumenten und/ oder Ressourcen, mit mehr Durchsetzungsvermögen, mehr Macht oder Manipulationsfähigkeit. Stärke leitet sich hier also von der Fähigkeit ab, sich durchzusetzen oder die andere Seite zum Nachgeben zu bewegen. Auch wenn es ein Ergebnis gibt, bestätigt es meist nur das, was bereits vorher an Unterschiedlichkeit und Unvereinbarem empfunden wurde. Es erfolgt kein wirkliches Konfliktmanagement: Die Auseinandersetzung wird gestoppt und nicht konstruktiv als Möglichkeit für eine Weiterentwicklung im Miteinander genutzt.

### ***Eskalationsmöglichkeiten im Konflikt***

Wenn die Beteiligten in einem destruktiven Gegeneinander verharren, verfestigt dies meist den hinter der Auseinandersetzung verborgenen ‚eigentlichen‘ Konflikt, der häufig größer ist und den Hintergrund des aktuellen Streits bildet. Gibt es ihn nicht, trägt die Tatsache, dass das gemeinsame Streitthema nicht hinreichend behandelt wird, dazu bei, einen zu entwickeln oder / und das grundsätzliche Konfliktpotenzial der Beteiligten zu erhöhen. Das Gegenüber wird als Problem angesehen. Was anfänglich eine Meinungsverschiedenheit war, wird so schnell zu einem persönlichen Konflikt. Verschiedene Sichtweisen eines Problems oder Sachverhalts formulieren sich in Vorwürfen gegen die andere Person. Mit zunehmender Streitintensität und emotionaler Verwicklung nimmt die Bereitschaft zuzuhören auf beiden Seiten ab. Genauso verhält es sich mit der Kommunikationsfähigkeit. Dies vermindert drastisch die Möglichkeit, dass die Beteiligten in der Konfliktaustragung befriedigende Ergebnisse erreichen.

Nach einer der grundlegendsten Konflikttheorien lässt sich ein Konflikt in mehrere Eskalationsgrade einteilen: Angefangen bei der Verhärtung verschiedenartiger Positionen, die in einem Gespräch möglicherweise ihre Auflösung finden, steigert sich der Konflikt Stufe um Stufe bis hin zur vollständigen Eskalation. In der Parole „Gemeinsam in den Abgrund“ findet sich das Extrem: das Ansinnen der jeweiligen Kontrahenten, den Konflikt ein für alle Mal zu beenden und die Gegenseite zu vernichten – ganz egal, was es auch kostet.<sup>15</sup> Eine Hilfe zur Einschätzung des aktuellen Entwicklungsstands eines Konflikts bietet das hier abgebildete Eskalationsstufenmodell (nach Glasl):