

DORIS KLAPPENBACH

# Mediative Kommunikation



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

Doris Klappenbach

**Mediative Kommunikation**

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

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

Doris Klappenbach

# Mediative Kommunikation

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



Junfermann Verlag • Paderborn  
2011



Copyright: © Junfermannsche Verlagsbuchhandlung, Paderborn 2006

2. Auflage 2011

Coverbild: © Siniy - Fotolia.com

Covergestaltung/Reihenentwurf: Christian Tschopp

Alle Rechte vorbehalten.

Erscheinungsdatum dieser eBook-Ausgabe: 2013

Satz & Digitalisierung: JUNFERMANN Druck & Service, Paderborn

ISBN der Printausgabe ISBN 978-3-87387-636-1

ISBN dieses eBooks: 978-3-87387-967-6

## Vorbemerkung

---

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 Gesprächspartnern. 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>\*</sup>  
Berlin, im Januar 2006



# Einführende Worte in Buch und Thema

---

Der Begriff „Mediative Kommunikation“ entstand Ende 2001 als ein Ergebnis zahlreicher auffälliger Erfolgserlebnisse, die ich im Alltag mit Hilfe 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 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 dahinter stand: die in der Ausbildung entwickelten mediativen Kompetenzen.

Durch die Integration von mediativen Elementen in den Alltag wird Konfliktmanagement zu einem Arbeitselement, das bereits vor der Verfestigung eines Konfliktstoffes zu einem handfesten Konflikt wirkt. 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 Konfliktstoffes, 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 der Vorbemerkung zu diesem Buch, 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 dann die erste Veröffentlichung zum Thema. Er fasst zusammen, was auch ein grundlegendes Anliegen dieses Buches 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 Vierer-setting, 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 Sie sich entschließen, dass es für Sie Sinn macht, 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 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 so genannten Soft Skills und führt zur Professionalisierung im Arbeitsalltag. Darüber hinaus wirkt sie sich aus auf diejenigen, die mit ihnen in Beziehung stehen: auf Kinder, Angestellte, Familie, Freunde, Klienten et cetera.

Das vorliegende Buch erläutert das Grundkonzept der Mediativen Kommunikation. Es basiert auf bereits vorhandenen Ergebnissen meiner Forschungsarbeit in der Universität und dem so genannten ‚freien Aus- und Weiterbildungsmarkt‘, ist allerdings ausdrücklich für die praktische Anwendung geschrieben<sup>1</sup>. Im ersten Teil des Buches werden einführend einige mediative Elemente benannt. Es geht vorrangig darum, grundlegende Informationen zu Konfliktmanagement und Mediation für das erweiterte Verständnis der Mediativen Kommunikation zusammenzustellen. Der daran anknüpfende Teil des Buches 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 beinhaltet sie 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. Teil drei gibt

einen Einblick in Theorie und Praxis mediativer Elemente, die aus dem Bereich der Mediation und den bereits erwähnten Ergänzungen aus dem psychologischen und weiteren geisteswissenschaftlichen Bereich stammen. Es wird ausführlich dargestellt, wie sich mit Hilfe 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 danach, wie es aussehen kann, wenn das Gesamtpaket Mediative Kommunikation zur Anwendung kommt. Dabei ist es wichtig, sich zu verdeutlichen, dass ein mediativ Kommunizierender zwar an die Situationen in 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

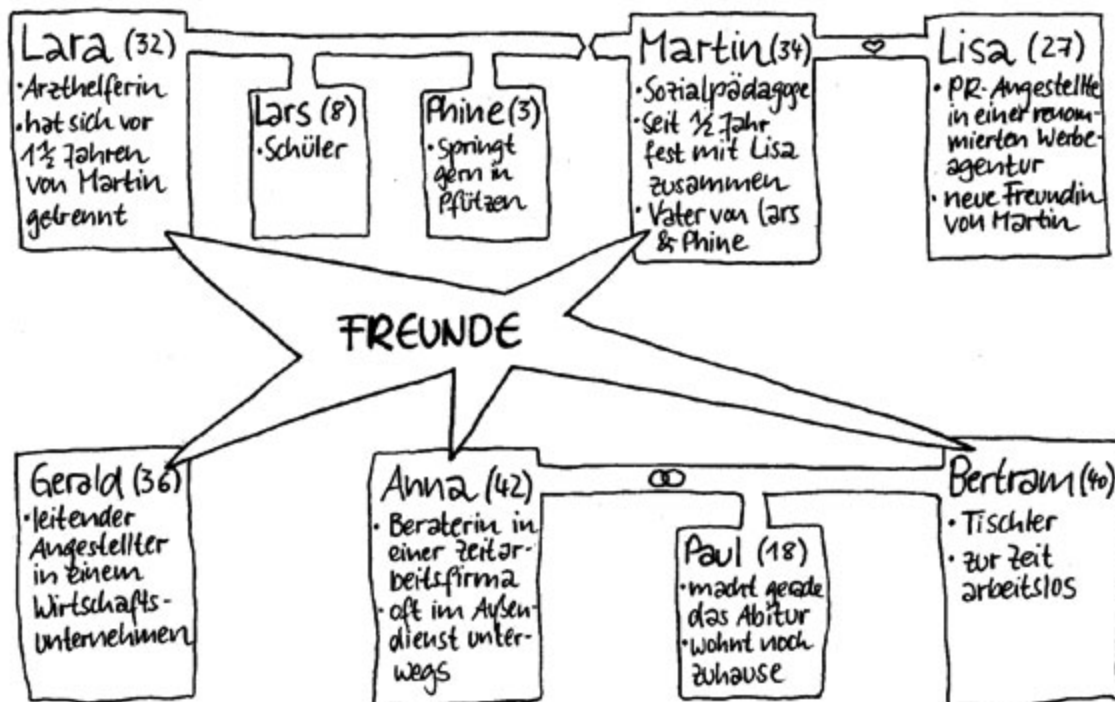
zusammenzustellen. Das dazu notwendige Fingerspitzengefühl entwickelt sich im Prozess der fortschreitenden Übungspraxis. Auch Erfahrungen, die man selber mit den verschiedenen Methoden sammelt, sind hilfreich. Daher und weil sich manche Ansätze so besser nachvollziehen lassen, finden sich in den einzelnen Kapiteln Übungen, die es ermöglichen, die jeweilige Methode auszuprobieren und im Verlaufe des Buches nicht nur eine Wissens- und Erkenntnisbasis, sondern darüber hinaus eine Grundlage auf der Erlebnisebene zu schaffen. Während die ersten vier Teile des Buches den Überblick über Mediatives Handeln, die Hintergrundhaltung und schließlich das Handwerkszeug der Mediativen Kommunikation erstellen, wird der fünfte Teil 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 haben dies auch 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 Buches zahlreiche Anmerkungen und Literaturverweise.

Wie inzwischen fast jede Kommunikationstrainerin weiß, ist gelingende und wirkungsvolle Kommunikation 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 Phantasie, Sinneseindrücke und Gefühle anregen.<sup>2</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, 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, Martin und Gerald** 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 Buches den Überblick zu behalten.



**Abb. 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 selbständig 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 Textes abwechselnd benutzt. Mit Hilfe 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. Ich danke all denen, die

mich bei der Entfaltung des Konzeptes der Mediativen Kommunikation unterstützt haben.

Allen voran Nicole Berse, Gundula Kapteina, Dr. Sophia Kumpmann, Angela Kutrieb, Sigrid Niemer, Yvonne Schroeder und Vera Wittkowski für das Probelesen und ihre Anregungen zum Buch; der Künstlerin Olivia Borchardt für ihr Titelbild; meinen Kolleginnen und Kollegen Prof. Dr. Annegret Böhmer, Adelheid Frielinghaus-Neumann, Juliane Ade, Nora Hirsch, Sonja Jahncke, Ingrid Kettner, Kerstin Kittler, Peter Knapp, Isabel Kresse, Petra Müller, Monika Oboth, Verena Schmidt, Joachim Siejna, Dr. Christine Torge-Decker, Kerstin Wegner, Helga Zeike und Michael Zinnäcker für die Gedankenanstöße, die in den Entwicklungsprozess des Konzeptes eingeflossen sind; Dekan Prof. Gerd R. Hoff und dem Fachbereich Erziehungswissenschaft und Psychologie der Freien Universität Berlin sowie Prof. Dr. Jürgen Straub und dem Institut für Medienkommunikation und Interkulturelle Kommunikation (IMIK) an der Technischen Universität Chemnitz dafür, dass sie mir ihre Forschungsräume geöffnet haben; nicht zuletzt meinen Seminarteilnehmern für ihre kritische Auseinandersetzung mit den Themen sowie Ingrid Holler, Gottfried Probst und dem Verlagsteam für die gute Zusammenarbeit.

# 1. Ursprung der Mediativen Kommunikation

---

Der Teil dieses Buches, den 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 erleichtert betrachten. Im Anhang werden die angeschnittenen Themen durch Hinweise auf weiterführende Literatur ergänzt.

Im Grunde ist es unumgänglich, im Laufe 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 ebenfalls *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 Buches sind Sie offiziell eingeladen, das Ihnen bereits Bekannte und Vertraute wiederzuerkennen, zu vertiefen oder ergänzen und im Zusammenhang des Themas 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 so genannten „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 Falle eines Konfliktes 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***

Eine innovationsfördernde, spannungsgeladene Zeit fand sich in den USA in den sechziger Jahren: in den Jahren der Vietnam-Proteste, der Bürgerrechtsbewegung, der Studenten-Unruhen und der Neubestimmung der Geschlechterrolle. 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 rassischer<sup>3</sup>, ethnischer oder nationaler Art durch Mediation und Verhandlungen zu unterstützen. Aktuelles Konfliktpotenzial bestand vor allem durch die Aufhebung der Rassentrennung. 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 stieg in den siebziger 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, Nachbarschaftsprobleme, gewalttätige Auseinandersetzungen und Vandalismus. Ende der neunziger 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>4</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 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 zuteil wurde.<sup>5</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 achtziger 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 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 ist in Deutschland immer noch gering. Aktuell laufen einige Pilotprojekte zu deren Erprobung.

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 berufsbegleitenden 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 außen stehenden 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>6</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***

Bei der Betrachtung des realen Verbleibes der zahlreich ausgebildeten Mediatoren in den letzten Jahren 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 von gesellschaftspolitischen Umstrukturierungen eine häufige Erscheinung. Zu verweisen wäre hier nur andeutungsweise auf die Wiedervereinigung Deutschlands, das Zusammenprallen zweier Staaten und den Versuch des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Zusammenwachsens. 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>7</sup>

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

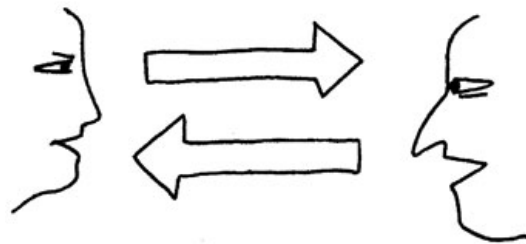
Als ein Konflikt wird gemeinhin eine zumindest empfundene Unvereinbarkeit von Fühlen, Denken, Wollen und/oder Handeln bezeichnet.<sup>8</sup> Insofern ist es nicht verwunderlich, dass Konfliktpotenzial heute reichlich vorhanden ist. Denn schon eine Konkurrenzsituation wird dieser Definition gerecht. 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>9</sup>



Weiterhin gibt es Konflikte intra-individueller Art: widerstrebende Impulse, Wünsche oder Positionierungen innerhalb einer Person. Wir ringen in uns 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 Konfliktes ist der Streit: ein inter-personaler 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.*



**Abb. 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 Recht-Haben und 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 vorher auch schon an Unterschiedlichkeit und Unvereinbarem empfunden wurde. Es erfolgt kein wirkliches Konfliktmanagement: Die Auseinandersetzung wird gestoppt statt 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. Es gibt sehr häufig einen größeren Konflikt im Hintergrund des aktuellen Streits. 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 Sachverhaltes 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 sie auch kostet.<sup>10</sup> Eine Hilfe zur Einschätzung des aktuellen Entwicklungsstandes eines Konfliktes bietet das hier abgebildete Eskalationsstufenmodell:



**Abb. 3:** Die Konflikteskalationsleiter

### **Zum konstruktiven Umgang mit Konflikten**

Ein konstruktiver Umgang mit Konflikten sucht eine Lösung für das Problem, ohne dass das Gegenüber angegriffen wird. Statt der Schuldfrage oder des Dualismus von Richtig und Falsch wird das Problem ins Zentrum des Interesses gerückt. Es kann aktiv angegangen und eine Lösung gefunden werden. Die gängigsten konstruktiven Formen im Spektrum üblicher Konfliktmanagementansätze sind die Problemorientierung und die Lösungsorientierung. Beide zeichnet aus, dass die Kontrahentinnen sich bildlich gesehen auf ein und dieselbe Seite stellen, um sich gemeinsam auf das Problem oder seine Lösung zu konzentrieren.

### **Problemorientiertes Konfliktmanagement**

Ein problemorientiertes Konfliktmanagement setzt voraus, dass die Betroffenen ihren Blick aus einigem innerem Abstand gemeinsam auf die Sache oder das Thema richten, um das es geht. Sie fragen sich gemeinsam: „Was ist das Problem?“ und analysieren es dann.

*In Bezug auf Anna und Bertram würde dies bedeuten, dass sie nicht im Gefecht gegenseitiger Beschimpfungen stecken blieben, sondern sich stattdessen beispielsweise auf die Diskussion um die Farbe von Quittengelee*

*konzentrierten. Hierbei wäre nahe liegend zu überlegen, wie die Frucht am Baum aussieht. Dann könnten sie eruieren, was genau von der Frucht nun in die Marmelade kommt und wie diese sich farblich im Laufe ihrer Zubereitung ändert. Alle Beteiligten würden wohl im Prozess der Debatte mit Erstaunen feststellen, wie viel erörterenswertes Material die farbliche Betrachtung von Quittengelee bietet. Nach und nach könnten die Umsitzenden sich in die Diskussion mit einbringen. Möglicherweise ergibt sich ein erheiterndes Gespräch der Versammelten, welches die ursprünglich anspannende Konfliktsituation in diesem Rahmen in Wohlgefallen auflöst. Vielleicht spricht Anna Bertram nach dem Essen auch noch einmal darauf an, dass es ihr unangenehm sei, von ihm so unterbrochen worden zu sein. Und er entschuldigt sich bei ihr dafür.*



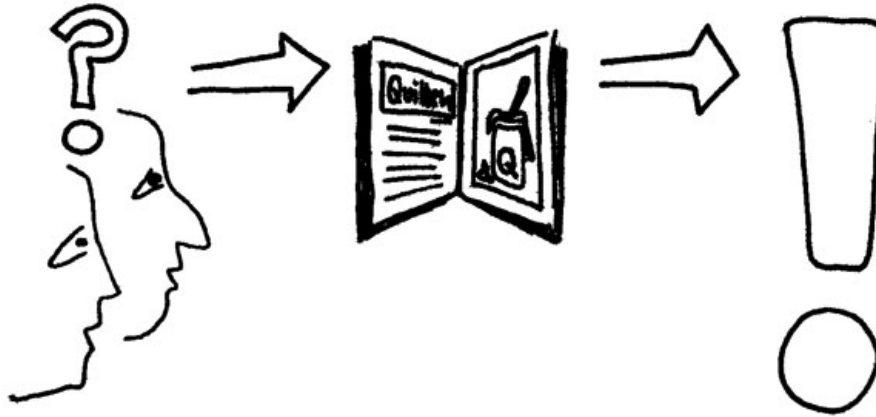
**Abb. 4:** Anna und Bertram erörtern gemeinsam das Streitthema

### **Lösungsorientiertes Konfliktmanagement**

In der Lösungsorientierung gehen die Beteiligten noch einen Schritt weiter und stellen nicht nur sich, sondern auch den Konfliktstoff zu sich nehmend auf eine Seite. Das gemeinsame Motto heißt: „Wir haben ein Problem. Was machen wir daraus?“

*Anna und Bertram würden dann vielleicht bereits eine Weile über die Farbe von Quittengelee debattieren, während Paul, Martin, Lara und Gerald aus Desinteresse für dieses Thema das Gespräch mit ihrem jeweiligen Tischnachbarn gesucht, sich also anderen Dingen zugewendet hätten. Bis dann Anna und Bertram gemeinsam feststellen, dass sie durch die weitere Erörterung des Themas allein zu keiner Lösung gelangen. Sie bitten ihren Gastgeber Gerald, doch das große Kochbuch mit den vielen hübschen Bildern herbeizuholen: „Da findet sich doch bestimmt eine Abbildung von Quittengelee, die dessen Farbe nun eindeutig definiert!“ Vielleicht würde man*

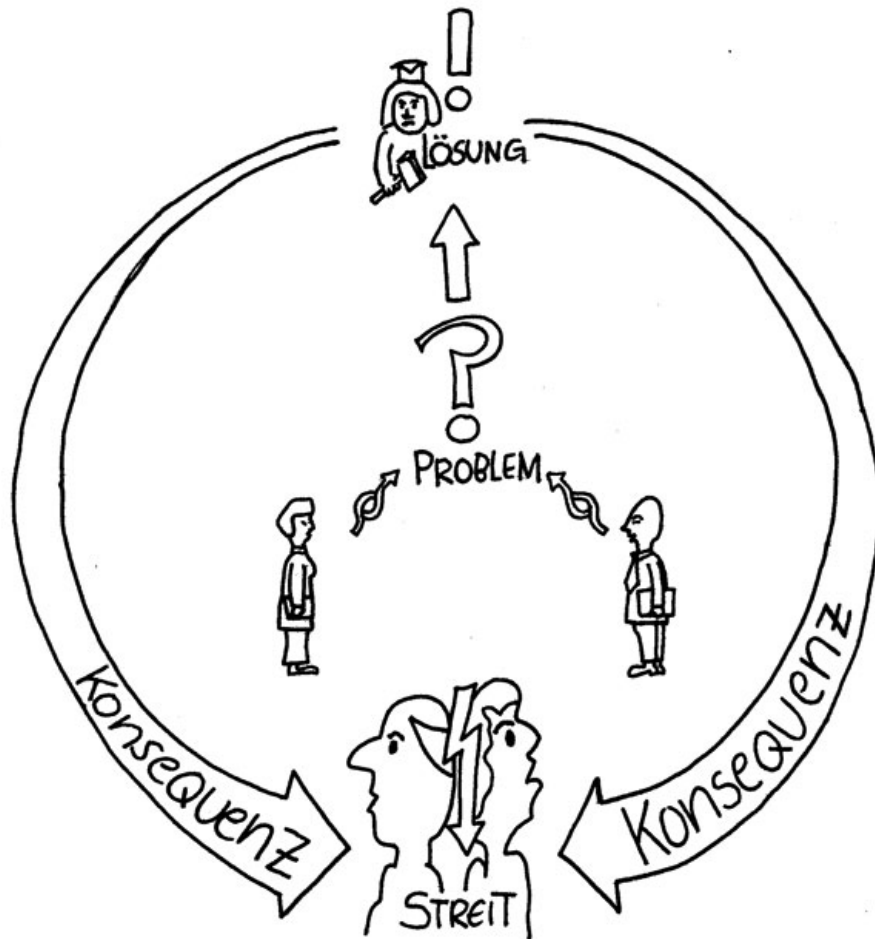
*daraufhin feststellen, dass sich die Farbe über den ganzen Bereich von Gelb über Orangerot bis hin zu einem bräunlichen Ton erstreckt. Der Streit könnte dadurch beigelegt werden. Das allgemeine Gespräch am Tisch käme wieder in Gang.*



**Abb. 5:** Anna und Bertram lösungsorientiert

### **Institutionalisiertes Konfliktmanagement**

Betrachtet man die erörterten Konfliktmanagementansätze genauer, so ließe sich vom Streit über die Problemorientierung bis zur Lösungsorientierung eine Entwicklung ausmachen. Alle drei Ebenen des Umgangs mit dem Konflikt finden sich beispielsweise in einem klassischen Gerichtsverfahren integriert. Die Ausgangssituation dabei ist, vereinfacht dargestellt, ein Streit zwischen zwei Personen. Sie können sich nicht einigen und ziehen ein gerichtliches Entscheidungsverfahren zu Hilfe, damit ihr Streit nicht zu einer Endlosschleife wird. Beide suchen sich Anwälte. Diese stellen im Gerichtssaal das Problem unter juristischen Gesichtspunkten dar. Die Richterin konzentriert sich auf die Lösung für den Konflikt. Die drei Ebenen Streit, Problem- und Lösungsorientierung ließen sich also, von unten nach oben betrachtet, wie in Abbildung sechs zuordnen:



**Abb. 6:** Institutionalisiertes Konfliktmanagement am Beispiel des Gerichtsverfahrens

Das Setting eines Schlichtungsverfahrens kann dem eines Gerichtsverfahrens sehr ähnlich sein. Die genaue Ausformung in Problem- und Lösungsorientierung obliegt der Schlichtungsebene. Wenn keine einvernehmliche Lösung gefunden wird, dann wird vom Schlichter eine rechtlich verbindliche Entscheidung darüber getroffen, was die Einzelnen in der Konsequenz ihres Konfliktes zu dessen Beendigung zu tun haben.<sup>11</sup>

### **Zur Auswahl der Interventionen: (Be)Handlungsansätze im Konflikt**

Wenn ein Konflikt nicht unter den unmittelbar Beteiligten geklärt oder gelöst werden kann, ist im Allgemeinen Unterstützung von außen angebracht. Dazu gibt es viele und ebenso vielfältige Möglichkeiten. Beschrieben wurden