

m.con im Gespräch

Interview mit Herrn Prof. Dr. Dr. h.c. Friedrich Glasl

anlässlich des Seminars „Mediation stark eskalierter Konflikte“ am 13./14.06.2014 in Leipzig

Herr Prof. Dr. Glasl, DER Forscher zu „Konflikten“ aber auch weithin bekannter und anerkannter Praktiker in der Konfliktvermittlung/-beratung verfügt über mannigfaltige Erfahrungen, die er anhand der von Wolfram Schulze gestellten Fragen, neben den Mitgliedern des Mediationsverbandes m.con (www.mcon-mediation.de) besonders Führungskräften und Konfliktbeteiligten in Wirtschaftsunternehmen, Verwaltungen, Hochschulen und anderen Organisationen zur Verfügung stellt. Die Fragen orientieren sich an dem Seminar zu stark eskalierten Konflikten, mit den Worten von Prof. Dr. Glasl gesprochen: **tief eskalierten Konflikten**. Konkret geht es um **innerbetriebliche, tief eskalierte Konflikte**:

1. Ab wann sprechen Sie von tief eskalierten Konflikten in Betrieben? Was sind wesentliche Kennzeichen für Außenstehende?

Es gibt Schwellen in der Eskalation von Konflikten, aber eine ist ganz wichtig. Nach meinem Stufenplan von Konfliktverläufen liegt diese im Übergang von Stufe vier auf Stufe fünf. Menschen sagen dann: Dieser Person, dieser Gruppe, diesem Politiker vertraue ich absolut nicht mehr, der hat mein Vertrauen missbraucht, der hat manipuliert, gelogen, mich verraten usw. Das Vertrauen wird also gekündigt. Wenn das passiert ist, stellt sich die Frage: Warum soll ich mich mit dem „Unmenschen“ zusammensetzen, um eine Lösung zu suchen? Der sagt heute dies, morgen das, lügt mir ins Gesicht usw. – Es macht enorm viel aus, ob noch ein Grundvertrauen gegeben ist oder eben das Vertrauen grundsätzlich gebrochen ist. Alles, was im Konfliktverlauf danach kommt, ist schwieriger – eben wegen des Verlustes der gemeinsamen Gesprächsbasis, eines Minimums an Vertrauen. Vorher ist es auch nicht angenehm, aber man kann immer sagen, ok, ja da ist eine Inkompetenz, wir haben uns nicht gut verstanden oder so ähnlich. Probieren wir es dennoch.

Stufe fünf nenne ich dann „Gesichtsangriff, Gesichtsverlust“, das heißt, die moralische Integrität ist in den Augen des anderen (des Gegners) nicht mehr gegeben. Es geht radikaler zu, denn die (gefühlte) angegriffene Person kann dies nicht auf sich sitzen lassen, dass man ihr Ehre und Vertrauenswürdigkeit abspricht, sie mit allen möglichen Scheusalen in der

Geschichte vergleicht oder ähnliches. Dann kommen sehr schnell Aussagen wie, das ist der zweite Hitler oder der Saddam Hussein.

2. Ein Beispiel: Es gibt einem stark eskalierten Konflikt in einem Team von Sachbearbeiter/inn/en. Besonders unter zwei Kollegen kommt es zu lautstarken Streitigkeiten. Wer sollte sich der Konfliktlösung annehmen?

Ja, wenn es laut zugeht, aber doch noch darauf geachtet wird, dem anderen seine Ehrenhaftigkeit nicht abzusprechen und das deutlich spürbar ist, bewegen sie sich vermutlich maximal auf Konfliktstufe vier. Es wurden zwar Fehler gemacht, was äußerst unangenehm und irritierend ist, aber noch ist nichts verloren. Einer der beiden Betroffenen kann sagen: Wir müssen uns einmal zusammensetzen! Es besteht aber die Gefahr, dass dann, wenn versucht wird, den Konflikt zu klären, noch eins draufgelegt wird, weil die Anmeldung des Gesprächsbedarf vielleicht als Angriff und Verteidigung erlebt wird oder als „neuer Trick“, und nicht als ein Versuch einer Klärung. Das ist zwar ein Problem aber in Stufe drei hat das noch große Chancen: Reden wir doch miteinander! Denn mit Stufe drei, „Taten statt Worte“ wurde aufgehört, sich irgendwie verbal zu verständigen, und setzt das durch, was man für richtig hält, indem man eine der „richtigen“ Aktionen unternimmt. Man könnte aber auch nur sagen „Das tut mir Leid“ oder „Das hat uns in Schwierigkeiten gebracht, wir sollten reden“. Dann kommt es darauf an, ob die Menschen eine gewisse Geschicklichkeit bzw. Erfahrung haben, wie so ein Klärungsgespräch angelegt werden könnte, damit es zur Klärung kommen kann. Bei Stufe vier ist es besser, ich frage jemanden, der dein und mein Vertrauen genießt, ob er als Katalysator neutralisierend dabei ist, wenn wir versuchen, das, was zwischen uns an Störung besteht, zu klären und zu lösen. Die Initiative kann von einer der Konfliktparteien ausgehen.

Ein anderer Weg ist, wenn irgendwann eine Nachbarabteilung sagt: Was habt ihr da miteinander, das belastet ja auch unsere Abteilung, die Leistung ist nicht mehr entsprechend, Termine werden überschritten usw. Sie geben also den Anstoß oder machen ein Angebot zur Klärung. Darüber hinaus gibt es überall Vorgesetzte. Sie können sagen: So kann es nicht weitergehen und führen dann unter mehr oder weniger Druck irgendeine Form der Aufarbeitung herbei.

3. Was würden Sie den zwei Streitpartnern sagen, damit diese sich auf eine neue, konstruktive Lösungsfindung einlassen?

Die Vorgesetzten können z.B. nachdrücklich empfehlen eine Konfliktklärung, ggf. mit Hilfe einer professionellen Moderation herbeizuführen, was natürlich eine Form des Druck-Ausübens sein kann. Der Druck dient dazu, den Konflikt in die richtige Richtung zu lenken. Bevor er weiter eskaliert, soll eine Person, die das Vertrauen beider Konfliktparteien genießt,

hinzugezogen werden und zu konstruktiven Gesprächen verhelfen. Das kann verschiedene Formen annehmen.

Das eine nenne ich Nachbarschaftshilfe. Eine Person, die zu den Betroffenen, zu allen Seiten eine Vertrauensbeziehung hat, kommt mit allen in dem Sinne zusammen, reden wir mal Klartext, unterlasst bitte die Sticheleien etc.

Das zweite wäre die Intervention von oben durch den unmittelbaren Vorgesetzten.

Das dritte wäre – das wünsche ich eigentlich den Organisationen – das es so etwas gibt wie Ansprechstellen, Konfliktlotsen, Streitschlichter, Vertrauenspersonen bis hin zu Konfliktberatungsstellen. Sie haben eine gewisse Schulung bis hin zu umfassenden Ausbildungen, wissen wie zu agieren ist, wenn sie angesprochen werden, so dass sie zu de-eskalierenden Maßnahmen raten können oder das Gespräch selbst weiter begleiten oder sagen: „Nein, danke, holt euch eine Mediatorin oder einen Mediator“, wenn sie es selbst nicht sind. Das ist ein wichtiger Punkt, der Verweis an den Mediator oder die Mediatorin. Man braucht dann wirklich einen qualifizierten Personaler, Coach oder Beraterin. Es macht eben Sinn, wenn jemand eine Moderation übernimmt, mindestens eine Grundqualifizierung zu haben, um den Konflikt nicht ungewollt anzuheizen. Gute Absicht, aber total falscher Rat wäre: „Jetzt wehre dich und gib Kontra oder besorge dir Unterstützung von Kollegen, Koalition usw.“. Ein Moderator mit einer gewissen Grundschulung muss abschätzen können, wie weit der Konflikt eskaliert ist.

4. Die Aussage „Das bringt doch alles nichts mehr“ kommt manchmal von Kolleg/inn/en streitender Mitarbeiter/innen. Sie setzt sich fort: „Hier muss nicht geredet, sondern mit der Faust auf den Tisch gehauen werden“. Wie kann aus Ihrer Erfahrung diesen Kolleg/inn/en im Sinne einer konstruktiven Lösungsfindung begegnet werden?

Das eine ist – also wenn ich komplett aus dem Konflikt aussteigen will, der noch nicht auf Stufe fünf, sechs, sieben, acht oder neun ist –, so auszusteigen, dass nicht der Eindruck entsteht, das es Kapitulation, Resignation oder Flucht ist, denn das könnte für die darauf folgende Zeit unangenehm sein. Ich meine also nicht, sich mit einer Demutsgebärde zu unterwerfen, den Kürzeren zu ziehen, das Feld zu räumen. Ich plädiere für das, was in den Jahren 1965 bis ungefähr 1975/80 aufgekommen ist, nämlich „Assertivität“. Assertivität bedeutet, ich kann auf eine Art, die nicht eskalierend ist, meine Intention, meine Position, meine Interessen, meine Meinung artikulieren und vertreten. Ich bin Anwalt meiner selbst genau so, als wäre ich Anwalt für andere. Meistens fällt es Menschen leichter, sich für andere ins Zeug zu legen, als in eigener Sache Anwalt zu sein.

Wenn ich als Konfliktbeteiligter meine Position sozusagen definiere, hat das ja eine gewisse Berechtigung, wie auch das eine Berechtigung hat, was die andere Seite sich vorstellt, aber

ich möchte klar und unmissverständlich, jedoch offen für Ergänzungen, Erweiterungen oder Korrekturen meine Position ins Gespräch einbringen. So tue ich es auch ggf. als Mediator. In den erwähnten Jahren 1965- ca. 1975/80 gab es viele Schulungen dazu. Wichtig ist bei assertivem Verhalten, sich nicht zu fixieren, aber das eigene Anliegen mit der Ergänzung klar auszusprechen: Wie sehen Sie das? Können Sie das nachvollziehen, dass das für mich so und so aussieht? Ich bin durchaus interessiert, das zu überprüfen, wenn ich ihre Position höre und sie ihrerseits offen sind, das zu überprüfen, was sie vertreten. Aber legen wir einmal beide Sichtweisen auf den Tisch.

In solchen Formulierungen kommen hohe Wertschätzung und Respekt gegenüber der Meinung oder auch dem Rechtsempfinden des Gesprächspartners zum Ausdruck – genauso gut Wertschätzung für sich selber. Manchmal wird das zurückgestellt, denn ich will ja den lieben Frieden haben. Genau darum geht es bei Assertivität nicht, sondern: ich habe gleiche Rechte und gleiche Berechtigung, aber wenn einmal auf gleicher Augenhöhe miteinander geredet wird, dann können wir auch sagen „Oh ja, das, was Sie jetzt sagen, das habe ich bisher anders gesehen oder nicht berücksichtigt. Das überdenke ich. Es fällt mir ja kein Stein aus der Krone, wenn ich das in meine Position mitnehme“.

Es gibt ja auch nicht auflösbare Differenzen, dann heißt es: O.K., dann machen sie ihren Vorschlag und ich meinen Vorschlag und wir suchen einen Kompromiss“. Oder es gibt Differenzen, bei denen etwas vor längerer Zeit geschehen ist. Ich habe gerade so eine Situation in Bearbeitung. Die eine oder andere Person ist gar nicht mehr in der Organisation oder vielleicht sogar verstorben. Dann kann jemand sagen: „Es ist so, wir müssen mit dem unaufgeklärten Rest leben und schenken einander Glauben. Du hast es nicht absichtlich getan, um mir das Leben schwer zu machen, nimm mir bitte auch ab, dass ich es auch nicht absichtlich getan habe. Was genau passiert ist, werden wir nie mehr eruieren können. Akzeptieren wir das, ändern wir unsere Haltung zu dem, was geschehen ist. Das Geschehene kann man ja nicht verändern“. Aber wenn man dazu steht, setzt das eine gewisse Reife voraus. Und auch da gilt: „Tritt erst mal für dich selber ein!“

Es braucht eben eine gewisse Ermutigung, nicht zu sagen, des lieben Friedens willen halte ich meine Meinung zurück oder sage ich eben nichts mehr oder vielleicht auch aus einem überzogenen Harmoniebedürfnis. Irgendwann würde es sich sonst rächen. Irgendwann kommt der Wurm wieder: Warum habe hier nachgegeben, habe ich mich wieder rückssetzen oder mir imponieren lassen? Wo bleiben dann meine Ansprüche?

5. Wenn Führungskräfte einen stärker eskalierten Konflikt in ihrer Abteilung haben, fühlen sie sich dem manchmal hilflos ausgesetzt oder verlangen allein von den Streitenden ein Ende des Konflikts. Welche sinnvollen Hilfestellungen von und für Führungskräfte haben sich hier bewährt?

Bei Führungskräften ist es mir wichtig, dass sie die Intensität, d. h., die Eskalation einigermaßen einschätzen können und verschiedene Lösungsansätze kennen. Sie können Personen sinnvoll oder unnötig in Schwierigkeiten oder an Grenzen bringen, weil eine Führungskraft als Ultima Ratio verfügt. „Wenn ihr nicht zur Vernunft kommt, werde ich bestimmte Auflagen machen. Du machst das und das. Ich ordne Verhaltensgebote und Verbote an oder es werden die Kampfahne auseinandergesogen, nicht mehr im selben Werk arbeiten sondern du hier und du dort usw.!“

Die Ultima Ratio der Machtintervention hat eine Führungskraft immer, aber wenn sie zu schnell zum letzten der Mittel greift, zerstört sie eine Kultur, in der die Menschen eigentlich befähigt werden sollten, eigene Differenzen konstruktiv zu lösen. Dann delegiert man auch schnell etwas an den Chef und der muss immer wieder eingreifen. Wenn sich die Betroffenen nicht einigen können und eine Führungskraft zu früh mit direktiven, mit Machtintervention versucht, den Konflikt zu regeln bzw. zu beenden, ist er ja nicht unbedingt gelöst. Dann schwächt man eigentlich die Kultur der Eigenverantwortung und der Befähigung zur eigenständigen Konfliktlösung.

Wenn eine Führungskraft gelernt hat zu unterscheiden: „Moment hier kann ich noch etwas tun“, legt sie damit ein Modellverhalten als Führungskraft an den Tag. Sie ist ja nicht Mediator, kann aber mediativ handeln. Indem Führungskräfte weitergeben, was sie bei Schulungen lernten, wie z. B. bestimmte Frageformen und wie sie Gefühle ernst nehmen und auf die Bedürfnisse schauen oder wie sie einseitige Wahrnehmungen nicht als Faktenbehauptung ansehen, sondern als subjektive Bilder, die verzerrt und korrigiert werden können usw.

Wenn eine Führungskraft über Grundtechniken verfügt und der Konflikt sich noch nicht komplett eingenistet hat (noch Stufe vier), solange noch keine fixierten Feindbilder und fixierte Selbstbilder bestehen, kann der Vorgesetzte viel tun. Auch der Appell einer Führungskraft kann hier wichtig sein: „Ihr seid erwachsene Menschen, schaut wie ihr selber aus dieser Situation konstruktiv herausfindet und berichtet mir dann, besorgt euch vielleicht Nachbarschaftshilfe oder bedient euch eines Konfliktlotsen“.

Das nährt eine Kultur der Verantwortungsfähigkeit und der Konfliktfähigkeit. Damit wird eine Organisation auch konfliktfest. Ich unterscheide Konfliktfähigkeit für Personen und Konfliktfestigkeit für Organisationen. Letzteres beinhaltet Ansprechstellen, Beschwerdekommision oder Vertrauenskreise in Organisationen sowie Konfliktklärungsverfahren. So ist klar, wenn eine Differenz auftritt und eine Organisation in einem Normalbetrieb gefährden könnte, wie man auf Plan B umschalten kann, und dann besondere Verfahren wirksam werden, um eine weitere Eskalation und damit eine Lahmlegung der Organisation zu verhindern.

Im Concadoraverlag ist Anfang Februar das Buch von Kurt Faller, einem sehr erfahrenen Mediator erschienen: "Konfliktfest durch Systemdesign". Ich habe ihn deswegen gebeten das Buch zu schreiben, weil ich weiß, dass er im deutschsprachigen Raum im Krankenhaus, in Supermärkten, in Stadtverwaltungen, in Dienstleistungs- und Industrieorganisationen gesammelt hat und weiss, wie solche Organe und Verfahren aufgebaut werden können. Konfliktfestigkeit wird durch ein internes Konfliktmanagementsystem möglich.

Auch wenn wir Konfliktlotsen haben, heißt es nicht, dass jetzt alles zu denen geht. Damit würde sich ja eine Führungskraft selber sozusagen aus der Affäre und somit aus der Verantwortung ziehen. Und wenn in bestimmten Fällen eine Grenze der Intervention durch Führungskräfte erreicht ist, ist noch immer nicht alles verloren. Dann gibt es noch andere Wege.

Gerade die Analyse des Konfliktes, auf welcher Stufe er sich bewegt (es war von Stufe vier die Rede), ist ein wichtiges Kriterium dafür, wie weit ich als Führungskraft selbst eingreife oder mit mediativer Gesprächsführung die Lösungssuche der Konfliktparteien unterstütze bzw. sie weiter an externe verweise oder selbst mit Macht eingreife.

6. Was hat sich Ihrer Meinung nach grundsätzlich bei stark eskalierten Konflikten in Unternehmen an Maßnahmen bewährt? Welche Aspekte/ Punkte steigern die konstruktive Lösung?

Meine Antwort wird sie sehr überraschen. Es gibt ja Mediation und da gilt immer das Freiwilligkeitsprinzip. Die Beteiligten müssen zustimmen. Wenn sie sagen: „Ja, probieren wir das mal, holen wir Mediation“, ist das immer noch besser, als wenn der Streit weiter ginge oder vor Gericht landet oder einer eine Niederlage einsteckenmüsste und den Rest seines Lebens an die Rache dächte.

Wenn nur eine Partei bereit ist, der Fall also nicht mediierbar ist, macht Coaching Sinn. Dann geht es meist darum, wie eine Seite sich so verhalten kann, dass die Interaktion wenigstens nicht durch ihr Verhalten eskaliert. Eine Seite kann die de-eskalierende Aktionen setzen, die dann später, die gegnerische Seite, gleichfalls dazu bewegen kann, es doch noch mit Mediation zu versuchen, weil sie jetzt den Eindruck hat, es ist ernst gemeint, aus dem Konflikt aussteigen zu wollen.

Bei meinem Engagement für Friedensprozesse habe ich oft damit zu tun, dass nicht alle schon Einsicht zu einer gütlichen Einigung erreicht haben. Trotzdem kann man mit einer Seite arbeiten. Ein passendes Beispiel dazu ist das, was vor Jahren ausführlich durch die Manager- und Wirtschaftsmagazine ging: die Streiks des Kabinenpersonals der Austrian Airlines. Das begann am 11.10.2003. Ich wurde vom Vorstand der Austrian Airlines angesprochen und als Mediator vorgeschlagen. Der Vorstand war interessiert und zu

bestimmten Bedingungen, die ich formuliert hatte, bereit zur De-Eskalation. Die streikenden Piloten und Flugbegleiterinnen, das Kabinenpersonal, waren nicht bereit. Sie waren überzeugt, sie müssten den Streik weiterführen. Ein Streiktag, an dem die Maschinen nicht in der Luft sondern am Boden sind, kostet Millionen. Das ist ein ziemliches Druckmittel. Ich habe dann auf die Anfrage des Vorstandes geantwortet, „Ich bin bereit mit Ihnen de-eskalierend zu arbeiten, aber nicht um Ihnen zum Sieg zu verhelfen, sondern, dass Sie ehrlich so de-eskalieren, dass die Piloten und Flugbegleiterinnen wieder an den Verhandlungstisch kommen wollen“. Der Vorstand hat einige Wochen bis kurz vor Weihnachten 2003 immer wieder einseitig seine Überreaktionen angesprochen und bedauert, selbst finanzielle Opfer gebracht usw. Die Vorstände haben die eigenen Bonuszahlungen komplett gestrichen, ihre Gehälter reduziert und Sparprogramme beschlossen, die sie selber ausführen mussten. Sie haben beleidigende Aussagen, die in den Medien gewesen sind, zurückgenommen und sich entschuldigt: „Das war im Affekt, so ist das natürlich nicht. Der Betriebsrat ist nicht so krankhaft oder verbrecherisch, wie es in der Hitze des Gefechtes im Interview gesagt wurde. Das bedauern wir“. Der Betriebsrat hat die Ohren gespitzt und gesagt: „Die meinen das wirklich ehrlich!“ und kam zur Einsicht, dass Mediation sinnvoll ist. Das kann Konflikt-Coaching bewirken. Wenn Coaching soweit Früchte getragen hat, dass auch die Gegenseite Sinn in der Mediation sieht, ist in der Regel ein Wechsel der Beratungsperson zu überdenken.

Die andere Seite soll nicht denken, der Berater hatte schon ein nahes Verhältnis zu einer Partei. In meinem Fall hatten die Piloten und Flugbegleiterinnen kein Problem, mich zu akzeptieren, obwohl ich schon vorher mit dem Vorstand gearbeitet hatte, da sie mein überparteiliches Verhalten wirklich anerkannten.

Es gibt auch andere Beispiele. Schmolzt z.B. eine Seite: „Du hast mich dermaßen verletzt und vor den anderen beleidigt, ich kann noch gar nicht glauben, dass die Mediation hilft“. Dann sind nicht alle gleichermaßen bereit, sich auf Aufarbeitungsgespräche einzulassen. Das trifft besonders große Organisationen mit mehr als zwei Konfliktparteien. Wenn eine Seite bei anderen Beteiligten gemerkt hat, die gehen wirklich erleichtert aus einem Gespräch heraus und können jetzt anders miteinander umgehen, kann das Angebot auch für die gelten, die zunächst sagten: „Ich hatte erst kein Interesse, habe mich verweigert oder glaubte nicht an die Sinnhaftigkeit“. Wenn ich nun einen Vorschlag mache, mit der skeptischen Person ein Gespräch wie mit den andern zu führen, und sie nimmt das an, wird auch die Mediation akzeptiert.

Vertrauen ist immer das entscheidende, nicht nur zwischen den Konfliktparteien (vgl. Stufe fünf), auch gegenüber uns als Mediatoren. Wenn das angekratzt wird, dann wirkt eine Technik nicht. Wir sind dann nicht mehr glaubwürdig.

7. Welchen Stellenwert hat nach Ihrer Einschätzung aktuell Mediation bei innerbetrieblichen Konflikten? Lohnt sich ihr Einsatz?

Generell meine ich über die vielen Jahre, die ich damit schon selber als Berater oder Mediator beschäftigt bin, wächst die Akzeptanz. Menschen denken überhaupt an die Möglichkeit einer mediativen Lösung, auch wenn sie nicht ganz die Vorstellung von Mediation haben, die wir uns wünschen, aber sie wissen es gibt etwas, bevor man direkt zu Gericht geht. Der Bekanntheitsgrad des Begriffes als auch der Nutzen an sich haben stark zugenommen. Das ist allerdings in verschiedenen Bereichen und Ländern unterschiedlich. Ich habe zu dieser Frage vor ungefähr einem Jahr mit Kontaktpersonen in der Mediationsszene, in West- und Nordeuropa Gespräche geführt. Ich habe ja 19 Jahre in den Niederlanden gelebt, habe zu den Niederländischen Mediatoren immer noch ein Arbeitsverhältnis und immer wieder zum Belgisch-Flämischem Verband. Ich habe viel in Dänemark, Schweden und Finnland gearbeitet und unterhalte zu den Verbänden gute Beziehungen. Dort habe ich nachgefragt und sehr interessante Antworten mit zum Teil gravierenden Unterschieden erhalten.

Ich spreche Holländisch und habe zu dem flämischen Verband gute Beziehungen, trete da immer wieder auf. Im flämischen Belgien ist Mediation ziemlich am Anfang und wird noch wenig genutzt. In den Niederlanden ist das ganz anders, da gibt es etablierte Verbände, Institutionen, Zertifizierungsverfahren und dergleichen, wobei die Zertifizierungen noch höhere Ansprüche als in Österreich stellen. In Österreich genügt nur der nachzuweisen, was ich alles an Inputs gekriegt habe, aber in keiner Weise, dass ich es umsetzen kann. In der Schweiz und in Deutschland muss man supervidierte Fälle vorweisen können. Dabei geht es um Handlungskompetenzen. Wer in den Niederlanden zertifiziert werden will, muss vor einer Jury einen gestellten Konflikt mit Schauspielern bearbeiten und wird dann befragt, „Wieso haben Sie das so gemacht und nicht anders? Wie hat das auf die Konfliktparteien gewirkt?“ Das ist ein hoher Anspruch neben dem Wissen, den Inputs und der Supervision. Deswegen besteht dort weniger der Eindruck, Mediator kann sich jeder nennen.

Im deutschsprachigen Raum wird der Begriff „Mediation“ manchmal inflationär gebraucht – auch für Konfliktregelungen nach anderen Verfahren. Mediation wird bei Familienproblemen, in der Wirtschaft, in Konflikten Business to Business und interessanter Weise in der Beziehung zwischen Bürger/innen und Verwaltung genutzt, wenig innerhalb der Verwaltung, obwohl der Nutzen in der externen Beziehung gesehen wird.

In Norwegen ist man sehr weit: In der Wirtschaft, auch bei ökologischen Fragen, die dann als Umweltmediation mit Mediation im öffentlichen Raum bearbeitet werden, in der Beziehung Bürger/innen und Verwaltung und auch da selten innerbetrieblich in der Verwaltung. Der Bekanntheitsgrad wächst rapide.

In Schweden ist man bezüglich Mediation sehr rückständig. Ich hatte, weil Schweden in Demokratisierung und in sozialstaatlichen Einrichtungen in Europa lange Zeit führend war, erwartet, dass da ein gewisser Grundkonsens herrscht. Eine mögliche Erklärung des schwedischen Mediationsverbandes lautet: Man kann Konflikte auf vielerlei Weise in Eigenverantwortung bearbeiten, vielleicht sieht man weniger Bedarf, weil es so viele demokratische Institutionen gibt. Manchmal sind die bestehenden Verfahren allerdings überfordert und Mediation wäre ggf. hilfreich.

Finnland ist noch ziemlich am Beginn. Man übersetzt gerade einige Standardwerke zur Mediation und zur gewaltfreien Kommunikation.

Dänemark kann man etwa mit Österreich vergleichen.

Mir fällt beim Vergleich von Deutschland, Schweiz und Österreich auf, dass in der Schweiz Mediation im öffentlichen Bereich z. B. bei Konflikten um eine Schottergrube, um Naturschutzgebiete, Autobahnen usw. ebenso bei innerbetrieblichen Konflikten, viel weiter akzeptiert und genutzt wird, als es in Österreich und Deutschland der Fall ist. Das hängt wahrscheinlich mit der Demokratie-Kultur der Schweiz generell zusammen: Weniger durchdrücken, sondern eher Ausnahmen und Kompromisse zulassen, gefördert durch die Kleinstaatlichkeit der Kantone, die basisdemokratischen Verfahren der Referendardemokratie etc.

Interessanter Weise, und das hat für mich einen hohen Stellenwert, ist man in manchen Kantonen sehr weit bei Schüler und Schülerinnenmediationen. Man legt damit schon bei den 14- bis 18-jährigen der Sekundarstufe eine Konfliktkultur an. Später im Beruf sagen sie: „Mediation hat sich in der Schule auch bewährt“. Peer-Mediation in Schulen ist in Österreich weniger verbreitet. Österreich hat viel mehr mit der Scheidungsmediation und der sogenannten Täter-Opfer-Mediation („Außergerichtlicher Tatausgleich“) zu tun. Im Vergleich mit anderen europäischen Staaten ist dies in Österreich am weitesten entwickelt und wird von den Gerichten bzw. den Staatsanwälten immer mehr genutzt. Viele Evolutionen zeigen, dass dieses Verfahren kostengünstiger ist und nachhaltig viel besser wirkt, als Strafverfahren und Gefängnis tun.

Ich würde nicht sagen, dass es Betrieben und Unternehmen leichter fällt, im Außenkontakt (in Bezug auf Kunden/ Zielgruppen) Mediationen zu beanspruchen, als Mediation bei innerbetrieblichen Konflikten zu nutzen. Speziell in der Kundenbeziehung spricht aber vieles dafür zu sagen: „Naja, wenn ich zu Gericht gehe, gewinne ich vielleicht, aber dann bin ich den Kunden los“. Wenn wir Mediation Business to Business oder z. B. Versicherungen mit Einzelkunden nutzen, dann bleibt vielleicht die Beziehung weiterhin intakt und es geht nicht

um Gewinnen oder Verlieren. Das ist wirklich ein überzeugendes Argument, warum ein Konflikt mit Mediation besser zu bearbeiten ist.

Mein Bild der Situation in Deutschland ist: Die innerbetriebliche Bedeutung der Mediation wächst. Ich sehe im Vergleich mit der Schweiz weniger Akzeptanz im öffentlichen Raum. Bestimmte Sektoren in Deutschland wie z.B. das Bauwesen haben oft standardmäßig in den Verträgen mit den Bauherren drinstehen, erst mit Mediation eine Lösung zu versuchen. Wenn das nichts bringt, folgt das Schiedsverfahren. Wenn auch das nicht akzeptiert wird, erst dann gehen wir zum Gericht. Das ist schon sehr fortschrittlich.

Bei der Baumediation sind viele Mitglieder ihres Verbandes sehr aktiv und haben sich spezialisiert. Dieser Bereich von Mediation wird stark in Anspruch genommen. Das ist in Deutschland weiter als in Österreich.

Es gibt in den Niederlanden noch eine Besonderheit: Mediation wird auch eingesetzt, wenn es zwischen Steuerzahlern und Finanzamt Differenzen gibt. Man kann natürlich nicht das Gesetz beugen und Ungleichbehandlung einführen aber man kann z. B. einen Zahlungsmodus vereinbaren. Bevor ein Unternehmen, das in Liquiditätsschwierigkeiten ist, in den Konkurs getrieben wird, weil es Steuerschulden hat und an die Sozialversicherung zahlen muss, einigt man sich doch lieber auf eine Stundung, so dass der Betrieb, alle Arbeitsplätze und der Steuerzahler erhalten bleiben. Das kann später dazu führen, dass sich das Management sagt: „Ja, dann könnte Mediation innerbetrieblich ebenfalls funktionieren“.

Ein weiterer interessanter Bereich ist die Betriebsübergabe bei Generationskonflikten in Familienunternehmen. Es ist ja bekannt, dass viele mittelständische Unternehmen (vor allem nicht in der Gastronomie und Landwirtschaft) gefährdet sind, weil die nächste Generation sagt: „Ich habe keine Lust in den elterlichen Betrieb einzusteigen“. Da sind oft gut geschulte Steuerberater die ersten Vertrauenspersonen: „Wie lösen wir das steuertechnisch so, dass der Staat nicht vieles schluckt, was ich erben würde?“ Mediativ geschulte Treuhänder und Steuerberater können dort aktiv werden und dafür sorgen, dass die Übergabe im Interesse des Unternehmens gut gelingt.

Ich habe 2013 auf Einladung eines informellen Mediationsverbandes in der jetzt krisengeschüttelten Ukraine gearbeitet. Die Nachfrage der Wirtschaftsbetriebe nach Mediation war enorm gestiegen. Sie hatten Erfahrungen mit Mediation bei interpersönlichen Konflikten und bei Scheidung, aber kaum mit Organisationsmediation. Sie luden mich ein, eine Weiterbildung für schon qualifizierte Mediatoren zu machen, und ich fragte: „Woher kommt diese Konjunktur für die Mediation?“ Die Antwort hat mich überhaupt nicht überrascht: „Weil die Gerichte in der Ukraine so korrupt sind“. Wenn es Business zu

Business Streit gibt oder innerhalb des Betriebes sagen sich die Leute: „Ich bin doch nicht blöd und gehe zu Gericht, denn dann geht es nur darum, wer mehr Schmiergeld bezahlt und nicht um Recht und Rechtsstaatlichkeit“. Wenn die Zerstrittenen eine Mediation suchen und sich auf ein Ergebnis einigen können, ist davon auszugehen, dass die Interessen der Beteiligten berücksichtigt wurden. Das geht schneller, transparenter und vor allem nicht mit Korruption. Das gilt für Russland, Weißrussland und Moldawien genauso.

Ich habe in einigen dieser Länder immer wieder zu tun und die Korruption, vor allem in der Justiz ist ein Faktum. Das ist die Chance für Mediation, wenn Mediatoren wirklich Kompetenz aufweisen - nicht nur in der Mediation sondern auch in Organisationsfragen.

8. Welche wesentlichen Vorteile sehen Sie bei dem Einsatz innerbetrieblicher Mediator/inn/en und dem Einsatz außerbetrieblicher Mediator/inn/en bei innerbetrieblichen Konflikten?

Ich habe da meine Erfahrungen gemacht. Ich hatte z. B. mit einem großen Krankenhaus zu tun, in dem Konfliktlotsen eingeführt wurden, die erste Ansprechpersonen bei Konflikten sind. Ein Zehntel der Personen, die als Konfliktlotsen geschult wurden, machten eine Weiterbildung zum Konfliktcoach und davon wiederum eine kleine Gruppe zu internen Mediatorinnen. Die Konfliktlotsen und Coaches werden gut genutzt. Die Nutzung der internen Mediatoren für stärker eskalierte Konflikte ist enttäuschend. Da holt man sich lieber gleich Experten von außen. Welche Punkte sprechen dafür? In dem Krankenhaus hieß es, die internen Berater sind gedacht für die schwierigen Fälle, aber die schwierigen Fälle sind eher auf Führungsebenen über den Mediatoren. Wenn dann die internen Mediatoren ein oder zwei Hierarchiestufen darunter sind, fällt es Chefärzt/inn/en, Oberärzt/inn/en usw. oft nicht leicht, das zu akzeptieren, weil das Standes- und Prestigedenken in Krankenhäusern (aber auch bei Banken, in kirchlichen Organisationen und beim Militär) sehr bestimmend sind. Da holt man lieber gleich externe Berater.

Die Enttäuschung derer, die ausgebildet und Stand-by sind, die man nicht beansprucht, kann ich gut verstehen. Es hat sich aber an einem Beispiel eines Berliner Krankenhauses gezeigt, dass die internen Mediatoren von einem anderen Krankenhaus „als Externe“ genutzt werden, denn sie kennen sich in der Welt der Krankenhäuser und sind doch Externe.

Bei kleinen Organisationen hat interne Mediation überhaupt keine Chance. Aber wenn Führungskräfte mediative Konfliktbearbeitung gelernt haben, ist das hilfreich. Sie kommen jedoch spätestens bei Konfliktstufe vier an ihre Grenzen.

Bei großen Organisationen muss man dafür sorgen, dass die internen Mediatoren ganz hoch angesiedelt sind. Da braucht man verbindliche Verträge, damit die Vertraulichkeit und Geheimhaltung absolut gesichert sind die Menschen befürchten müssen, dass sich

Vorgesetzte von Mediatorinnen Auskünfte holen (und bekommen würden): „Sagen Sie mal was läuft, wo ist denn das schwarze Schaf? Wen müssen wir denn rauswerfen?“ Sie müssen sich wie innerbetriebliche Ärzte und Ärztinnen auf das Berufsgeheimnis berufen können, denn auch für die gelten der Hippokratische Eid und die Geheimhaltung. Das muss vertraglich zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitungen beschlossen werden. Dann haben die Mediatoren gewisse Glaubwürdigkeit und Akzeptanz und werden genutzt. Es müssen Personen sein, die das glaubhaft leben können, die sich nicht beim ersten geringsten Druck doch zu Andeutungen oder versteckten Hinweisen bewegen lassen.

9. Zum Abschluss: Welchen zentralen Tipp würden Sie Mediator/inn/en beim Einsatz zu stark eskalierten Konflikten innerhalb von Organisationen geben?

Sofort fallen mir ein:

Stell dich darauf ein, lieber Kollege Mediatorin, du brauchst einen langem Atem. Mit zwei bis drei Sitzungen ist das nicht erledigt. Du hast vielleicht Erfolge, inzwischen grübeln die Streitparteien wieder über dies und jenes nach und wenn sie in vier Wochen wieder mit dir am Tisch sitzen, haben sie wieder neu aufgerüstet usw. Also stelle dich auf einen längeren Prozess ein. Die kurzfristigen Erfolge müssen länger oder mittelfristig durch Folgeaktion verankert werden. Es ist nicht nur eine Vereinbarung und „das war es dann“. Es bedarf des Monitoring, der Supervision und Begleitung der Mediatorin bzw. des Mediators.

Das andere ist: Bei sehr eskalierten Konflikten spielt sehr oft auch Konfliktpotenzial innerhalb der Organisation eine Rolle. Die Leute haben gestritten, sie sind sozusagen Symptomträger von Ungereimtheiten in der Struktur, im Ablauf, in der Organisation, in der Strategie usw. Das erfordert Organisationskompetenz für Mediation. Was hat sich im Verhalten als Potenzial der Struktur, der Kultur usw. ausgedrückt? Was wäre zu identifizieren, auch wenn du nicht den Auftrag hast, daran zu arbeiten? Manchmal sind Aufträge ja sehr restriktiv definiert: „Schauen Sie, dass die zwei wieder miteinander reden können.“ Da spielen auch Besonderheiten des Dreiecksvertrags eine Rolle. Auf den Auftrag komme ich nochmal zurück. Manchmal nehme ich folgende Bedingung in die Auftragsannahme: „Ich nehme den Auftrag an, aber ich bitte Sie, dass ich mit denen, die jetzt aus dem Konflikt -Gott sei Dank- herausgefunden haben, eine Art Rückmeldung machen kann, wo es Hinweise gibt, dass etwas mit der Organisation nicht so stimmt“. Ob sie dann mir oder jemand anderem den Folgeauftrag geben, das ist völlig offen, aber das muss benannt werden können, dass man mir das nicht verbietet. Das ist meine Bedingung.

Es kann auch in der Form vorkommen, dass Auftraggeber teilhaben am Konflikt. Oft heißt es zunächst: „Machen Sie da unten, ich bin außerhalb des Konflikts“. Wenn ich dann mit denen „da unten“ rede und heißt es dann, „Der Chef hat hier und da etwas vermasselt, wir müssen

das ausbaden und wir waren stellvertretende Parteien“. Da braucht es die Offenheit des Chefs, sich solchen Rückmeldung zu stellen.

Zur Auftragserteilung ist mir die Unterscheidung, die ich in allen meinen Büchern immer wieder betone, ganz wichtig: De-jure-Auftraggeber und De-facto-Auftraggeber. De jure kann der Chef sein, aber ich betrachte den Auftrag erst als erteilt, wenn diejenigen, die es betrifft, sagen: „Ja, wir lassen uns darauf ein.“ Es braucht beides. Das muss ich als Mediator schon sagen wenn der, der über das Budget verfügt und rein von der Organisationkompetenz her den Auftrag erteilen könnte, den Auftrag vergeben will. Wenn zwei sagen: „Ja ja, selbstverständlich sind wir als loyale Mitarbeiter bereit, uns auf Mediation einzulassen.“, kann das de facto trotzdem eine Nicht-Akzeptanz sein.

Ich habe das selber oft in Organisationen erlebt, in denen die Konfliktparteien eine gesicherte Rechtsposition hatten, unkündbar waren und pro forma mitgemacht haben, aber eigentlich sagten: „Mir kann nichts passieren, ich bleibe dabei, ich blockiere den“.

Die De-jure- und De-facto-Beauftragung wird oft von Mediatoren vernachlässigt.

Mediatoren müssen sich bemühen, den Auftrag direkt von den Beteiligten zu bekommen und deren Mitarbeit versuchen zu fördern, dass sie wenigstens sagen: „Wir lassen es einmal auf einen Versuch ankommen.“ Mir ist wichtig, dass das schon als Bedingung mit dem de jure Auftraggeber genannt wird, so dass der auch weiß, dass das meine Haltung als Mediator ist.

Die größten Fallen, die mir da einfallen sind eben die Langfristigkeit, die Beauftragung, die Konfliktpotenziale und weiter die Berichterstattung, die an die Organisation gegeben wird. Ich würde sagen, in 80 von 100 Fällen wird immer noch von dem De-jure-Auftraggeber erwartet: „Berichten sie mal, wie geht es denn da mit den beiden“. In meiner Praxis habe ich da nie Schwierigkeiten gehabt, weil ich im Voraus ausgemaltes habe „Ich kann Ihnen sagen, welche Methoden ich benutzt habe. Alles was inhaltlich ist und die Wirkung im Prozess, das kann ich Ihnen nur berichten, wenn die Beteiligten dem zustimmen und mit dabei sind aber eigentlich müssen diese selbst berichten“.

Vor kurzem hatte ich so eine Situation zwischen dem Vorstand einer Bank und der nächsten Ebene. Es war sehr geschäftsschädigend, was sich auf der nächsten Ebene ereignet hat, unter anderem auch, weil Dinge weiter nach unten gegeben wurde und enorm hohe Konfliktkosten entstanden, die zunächst versteckt waren. Es gab also auch ein berechtigtes Interesse der höchsten Stelle: „Sagen Sie, bringt das etwas mit der Mediation oder nicht?“. Ich sagte: „O.K., dann werden wir das zu dritt berichten“. Ich sagte gar nichts zu inhaltlichen Dingen sondern nur zu der Methode. Da dämmert es schon manchen, „Oh, da muss es ziemlich hart zugegangen sein, wenn die sich darauf eingelassen haben, dann sind sicher tiefe Schichten angesprochen worden, Personen, Verhaltensweisen usw.“. Anschließend

erzählten die Konfliktpartner, wie es auf sie gewirkt hat, was ihre Themen waren und worauf sie sich verständigt haben.

Das ist auch ein hilfreiches Mittel, positive Wirkungen der Mediation entsprechend kundzutun. Bestimmte Personen haben sich dem Konflikt, der Mediation gestellt und das war intensiv. Die Beantwortung der folgenden Frage ist wichtig: Wie informieren wir die anderen, die nicht dabei waren? Das ist wichtig, weil die anderen haben immer noch die alten Bilder und alten Erwartungen an die beiden, die in vorderster Reihe gekämpft haben. Ergebnisse sind auch mitzuteilen, damit die Konfliktpartner nicht wieder in alte Verhaltensweisen zurückgezogen werden. Wichtig ist also zu klären, welche Informationen geben wir gemeinsam weiter?

Bei einem sehr komplexen Konflikt an einer Privathochschule, den ich bearbeitete, gab es tagelang in den Medien und Zeitungen die grauenhaftesten Imagebesudelungen des Rektors, wie diktatorisch er ist, wie er manipuliert und Angst erzeugt hat etc., berichtet worden. Durch die Mediation sind die Beteiligten immer mehr dazu gekommen, dass alle die bisher zerstritten waren sagten: „Wir verfassen miteinander Pressecommuniqués“. Die Frage, welche Informationen geben wir weiter nach Innen wie nach Außen, bedeutet ja, dass die vorher nur einseitig über die jeweiligen Kanäle an die Presse gegebenen Informationen dann miteinander abgestimmt und einheitlich kommuniziert wurden. Das ist grundsätzlich ein wichtiges Signal. Dort sagte es jemand so: „Bisher war das so, wir hatten zwar *eine Geschichte*, aber wir hatten *verschiedene Geschichten*. Wir haben miteinander gekämpft aber jeder hat seine Geschichte und jetzt haben wir miteinander eine gemeinsame Geschichte“. So erleben die nicht direkt Beteiligten, da ist etwas passiert, sei auf der Hut, versuche dich nicht wieder ins Alte zurückziehen zu lassen. Das gehört mit zu einer professionellen Organisationsmediation.

Organisationkompetenz ist für Wirtschafts-Mediatoren ein sehr wichtiger Punkt. Ausführlich habe ich das im Buch „Konfliktmanagement und Mediation in Organisationen“ mit meinem Kollegen Rudi Ballreich beschrieben.

In der Kurzfassung. Ich brauche ein ganzheitliches Bild der Organisation, eben nicht nur Struktur, sondern auch Kultur, Strategie, Abläufe und Funktionsbeschreibungen, welche Rolle spielt die Hardware, meinetwegen ergonomisch fragwürdige Büroeinrichtungen usw. Ich unterscheide die folgenden sieben Wesenselemente:

1. Was sind evtl. Widersprüche, so etwa mit der *Identität*, Vakuum oder überholte Umschreibungen? Was ist das wesentliche Ziel der Organisation?

2. Welche vorsätzlichen *Strategien, Programme*, langfristige Planungen, Widersprüche, Lücken usw. bestehen oder gibt es nicht übersetzte businesskonkrete Handlungen z. B. Zielvereinbarungen oder interne Score Cards und ähnliche Instrumente?
3. Die *Struktur* der Aufbauorganisation: Wo ist die Struktur behindernd, weil sie rigide ist, Trennmauern einzieht, weil die Hierarchieebenen durch Lähmschichten nicht miteinander kommunizieren usw.?
4. Wie ist das mit den *Humanressourcen*, welche mögliche Ansprüche spielen eine Rolle, welches Wissen, Können, welche Beziehungen, welcher Führungsstil usw.?
5. Die *Funktionsinhalte*: Wie stehen Tätigkeiten, Befugnisse, Verantwortung zueinander? Wie eindeutig sind die definiert, abgegrenzt usw.?
6. Die *Abläufe und Prozesse*: Was geschieht an Schnittstellen? Wie sind die Prozesse wirklich? Sind sie sinnvoll, auf Kundennutzen bezogen, veraltete Rituale?
7. Die *Hardware*: Welche Räumlichkeiten, Anlagen, Instrumente werden genutzt? Mit einer alten Software, mit einer alten Hardware usw. kann man nicht gut arbeiten und dann gibt es Streitigkeiten, weil eben die technischen Dinge unzureichend sind.

Der ganzheitliche Blick ist gefordert, dass ich abschätzen kann: „Aha, wenn die jetzt miteinander Konflikte haben, das könnte an der Lücke in der Strategie liegen, an Widersprüchen der Funktionsbeschreibungen oder an der Ablauforganisation und dergleichen“. So kann ich immerhin Anstöße zu kritischen Überlegungen bekommen und geben, auch wenn ich nicht der Organisationberater bin. Aber es ist notwendig für die Lösung, so etwas zu erkennen, und es dann in die Rückmeldung mit dem De-jure-Auftraggeber geben zu können und zu sagen: „Es würde sich wirklich lohnen die Ablauforganisation gründlich zu hinterfragen diese elf hierarchischen Ebenen, die sie da in den letzten Jahren in den Unternehmen aufgebaut haben, wären die vielleicht zu reduzieren auf vier, weil das nur Statusdenken und ähnliches mehr züchtet“. Soweit meine abschließenden Hinweise. Die Organisationkompetenz ist ausführlich in dem erwähnten Buch und in meinem „Konfliktmanagement“ beschrieben.

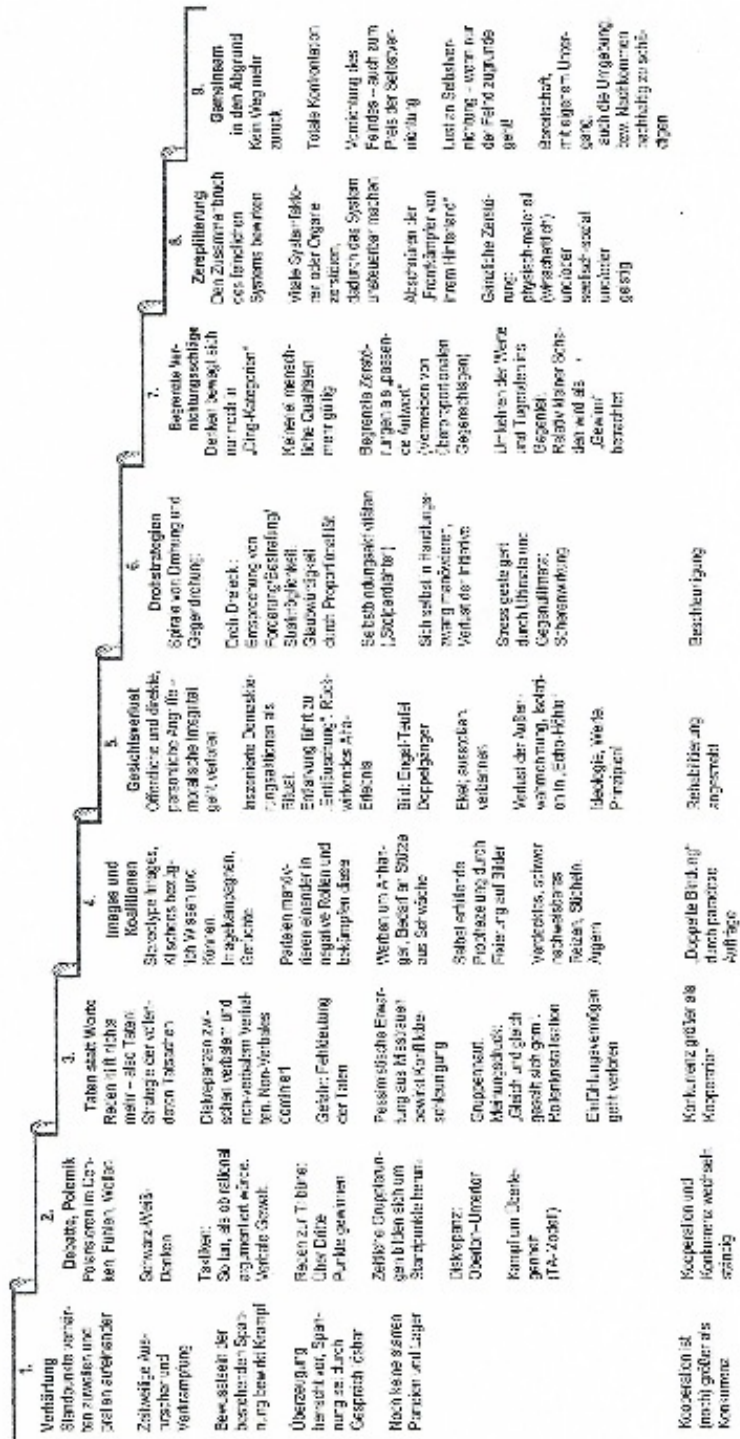
Herr Prof. Dr. Glasl sei ganz herzlich für die Ausführungen, das Mit-Teilen seiner umfassenden Erfahrungen und die Anregungen gedankt!

Das Interview führte Wolfram Schulze, freiberuflicher Wirtschaftsmediator, Seniorcoach und Organisationsentwickler (www.wolframschulze.de) für m.con, Verband für Mediation und Conflictmanagement e.V. (www.mcon-mediation.de).

Das Interview wurden von Herrn Univ. Prof. Dr. Dr. h.c. Friedrich Glasl
(www.friedrich.glasl.trigon.at) zur Veröffentlichung auf der Verbandshomepage freigegeben.

Anlage: Die 9 Eskalationsstufen

Die 9 Eskalationsstufen



Quelle: F. Glasl (2011): Selbsthilfe in Konflikten. Bern/Stuttgart/Wien