

Birgit Keydel (Hrsg.)



Die Big Five der Konfliktarbeit

Prinzipien – Mythos oder Wirklichkeit?



Wolfgang Metzner Verlag

Birgit Keydel (Hrsg.)

Die Big Five der Konfliktarbeit

Prinzipien – Mythos oder Wirklichkeit?

mit Beiträgen von

Mary Carroll

Yvonne Hofstetter Rogger

Jutta Hohmann

Doris Morawe



Wolfgang Metzner Verlag

© Wolfgang Metzner Verlag, Frankfurt am Main 2021

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Freigrenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Umschlagfoto: woge-design

Umschlaggestaltung: Farnschläder & Mahlstedt GmbH

Druck und Einband: Hubert & Co., Göttingen

Printed in Germany

ISBN 978-3-96117-091-3

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Inhalt

Vorwort – *Birgit Keydel*

Was erwartet Sie in diesem Buch? 7

Prolog – *Birgit Keydel*

Frieden braucht Dialog und Kompromiss 17

Kapitel 1 – *Birgit Keydel*

Die Prinzipien der Mediation und ihre Bedeutung für andere Formen der Konfliktlösung 25

1. Mediation ist bunt und vielfältig – was ist das Verbindende? 25
2. Ein Diskurs über Grundsätze und Prinzipien 27
 - 2.1 Die Herausforderung 27
 - 2.2 Über nichtdogmatische Dogmen 29
3. Eine dialektische Betrachtungsweise 30
 - 3.1 Praxis versus Theorie oder: Wir halten uns nicht an die Regeln 30
 - 3.2 Zwischen These und Antithese – ein Weg aus dem Dilemma? 31
4. Die Prinzipien der Mediation 34
 - 4.1 Die Suche nach verbindlichen Prinzipien 34
 - 4.2 Vertraulichkeit 36
 - 4.3 Neutralität 40
 - 4.4 Selbstbestimmung 42
 - 4.5 Freiwilligkeit 46
 - 4.6 Wertschätzung 50
5. Die Big Five 53

Kapitel 2 – *Birgit Keydel*

Vertraulichkeit und Transparenz 57

1. Einführung 57
2. Begrifflichkeiten 61
 - 2.1 Vertraulichkeiten, Geheimnisse und Heimlichkeiten 61
 - 2.2 Öffentlichkeit, Transparenz und Indiskretion 64
3. Vertraulichkeit dialektisch denken 73
 - 3.1 Die Dialektik von Vertraulichkeit und Transparenz in der Mediation 74
 - 3.2 Coaching, eine Ausnahme von der Regel? 79
 - 3.3 Als Führungskraft Konflikte lösen 86
4. Resümee 92

Kapitel 3 – *Yvonne Hofstetter Rogger*

Neutralität und Unparteilichkeit versus Parteilichkeit 95

1. Vorbemerkung 95
2. Gesetzliche Regelungen im deutschsprachigen Europa 98
 - 2.1 Neutralität und verwandte Begriffe 100
3. Die Rolle des Dritten und die Suche nach der Mitte 111
 - 3.1 Bedeutung von Neutralität, Unparteilichkeit und Unabhängigkeit für vermittelndes Handeln allgemein 111
 - 3.2 Die Position des Dritten in Konflikten 113
 - 3.3 Interventionsmöglichkeiten in der Haltung der Mehrgerichtigkeit 115
 - 3.4 Denk- und Körperhaltung auf der Suche nach Neutralität und Unparteilichkeit 128
 - 3.5 Auf der Suche nach der Mitte 131
 - 3.6 Mittelsmensch 133
 - 3.7 Vermitteln im Kontext von Machtasymmetrie 133
 - 3.8 Die Unmöglichkeit der Neutralität und Schieflagen 140
4. Balance finden zwischen Werten und Gegenwerten 144
 - 4.1 Unparteilichkeit versus Parteilichkeit 145
 - 4.2 Neutralität versus inhaltliche Präferenz 147
 - 4.3 Unabhängigkeit versus Verbundenheit 149
5. Resümee 152

Kapitel 4 – *Mary Carroll*

Selbstbestimmung und Fremdbestimmung im Gegensatz 155

1. Einführung 155
2. Begrifflichkeiten 156
3. Die Dialektik »Selbstbestimmung – Fremdbestimmung« 157
 - 3.1 Selbstbestimmung und die Allgemeine Erklärung der Menschenrechte 159
 - 3.2 Selbstbestimmung und das Grundgesetz 159
4. Mediation und Selbstbestimmung 161
5. Mediation und die Dialektik »Selbstbestimmung – Fremdbestimmung« 162
 - 5.1 Selbstbestimmung und die deutschsprachige Mediationslandschaft 163
 - 5.2 Deutschsprachige Literatur zur Mediation mit Bezug auf die Selbstbestimmung 169
6. Macht *Macht* die Skala Selbstbestimmung – Fremdbestimmung labil? 176
 - 6.1 Praxisfall: Hierarchische Macht hat Vorrang – und Verlierer sind alle 177
 - 6.2 Praxisfall: Selbstbestimmung im Überfluss 180
 - 6.3 Praxisfall: Mediation bei grenzüberschreitender Kindesentführung 184
 - 6.4 Resümee 193

Kapitel 5 – *Doris Morawe*

Freiwilligkeit und Zwang 197

1. Einleitung 197
2. Gesetzliche Rahmenbedingungen für Mediationsverfahren 199
3. Unfreiwillig kommen, freiwillig bleiben 202
 - 3.1 »BATNA-Prinzip« 203
 - 3.2 Verschwiegenheit 206
 - 3.3 Drohungen 208
 - 3.4 Resignation 210
 - 3.5 Zwang zu Information und Teilnahme – keine Lösung unter Zwang? 211

4. Freiwilligkeit und Zwang für den Mediator? 214
5. Praxisfall: Elternverantwortung zwischen autonomer Freiwilligkeit und Fremdenscheidung 216
6. Praxisfall innerbetriebliche Mediation: Einer verweigert sich ganz 227
7. Resümee 238

Kapitel 6 – *Jutta Hohmann*

Die Dialektik von Wertschätzung und Ablehnung 241

1. Einleitung 241
2. Wertschätzung, Empathie und Anerkennung: verwandte Begriffe? 243
 - 2.1 Wertschätzung und Empathie 243
 - 2.2 Wertschätzung und Anerkennung 246
3. Unsere Werteordnung, Werte und Ziele der Konfliktlösungsverfahren 250
4. Die Grenzen der Mediation und anderer Konfliktlösungsverfahren 254
5. Die Pole der Wertschätzung: Wertschätzung und Ablehnung 255
6. Die Dialektik der Konfliktarbeit in der Praxis: Die Fälle 257
 - 6.1 Einführung in die Fälle 257
 - 6.2 Mediation der AfD (Partei »Alternative für Deutschland«) 258
 - 6.3 Revolte im Seniorenheim 260
 - 6.4 Dialog zwischen Feinden 266

Epilog – *Birgit Keydel*

Erkenntnisse und praktisches Handeln 277

1. An den Grundsätzen der Konfliktarbeit – den Big Five – orientieren 281
2. Das Gegenteil mitdenken 282
3. Das Ganze denken 285

Literaturverzeichnis 289

Verzeichnis der Autorinnen 295

Vorwort

Was erwartet Sie in diesem Buch?

Birgit Keydel

Warum scheuen viele Menschen die Auseinandersetzung mit Konflikten und vermeiden die Suche nach Lösungen?

Die Unsicherheit im Umgang mit Konflikten führt zu diesem Verhalten. Beteiligte wissen oft nicht, wie man die Streitpunkte anspricht, ohne dabei Andere zu verletzen oder die Situation zu verschärfen. Deshalb bleiben sie häufig passiv, schauen weg, und die Konflikte eskalieren weiter. Im besten Fall wenden sich die Betroffenen dann an andere Personen – Führungskräfte, Beraterinnen oder Berater¹. Aber auch diese stehen vor der Herausforderung, wie sie in Abhängigkeit von ihrer Profession ein erfolgreiches Konfliktmanagement gestalten können.

Den Antworten auf die Fragen nach dem »Wie?« der Konfliktbearbeitung durch professionelle Dritte haben wir uns in diesem Buch gewidmet. Im Fokus stehen dabei die »Big Five« der Konfliktbearbeitung,

¹ Ein bewusster Umgang mit einer gendergerechten Schreibweise ist uns ein wichtiges Anliegen. Gleichzeitig sind viele der heute gängigen Methoden wie »*« oder »/« für den Lesefluss nicht förderlich. Es war schwer, hierfür eine gute Lösung zu finden. Nicht zuletzt deshalb, weil wir alles Autorinnen sind, war eine generelle Nutzung der in der deutschen Sprache eher tradierten männlichen Form (und per Fußnote darauf hinzuweisen, dass auch die Frauen inkludiert sind), nicht stimmig. Konstant nur die weiblich Form mit der entsprechenden Fußnote zu wählen, schien uns aber auch nicht passend. Daher werden wir in diesem Buch abwechselnd die männliche Form und die weibliche Form oder beides zugleich nutzen, und dabei jeweils auch das andere bzw. die anderen Geschlechter meinen. Jede Autorin handhabt dies etwas anders, was – wie wir finden – dem gesellschaftlichen Stand der Debatte zu diesem Thema entspricht.

also die wesentlichen Rahmenbedingungen und Grundsätze für jede professionelle Konfliktbearbeitung. Anhand von konkreten Situationen wird verdeutlicht, wie diese Grundsätze in der Praxis nutzbringend anwendbar sind, und wie die *Big Five* der Konfliktbearbeitung gerade in schwierigen Phasen Orientierung und Halt geben können.

Ausgangspunkt der Betrachtungen ist dabei das Mediationskonzept, weil es sich als Beratungsformat primär mit der Thematik »Konflikte« auseinandersetzt. Quelle für die praktischen Überlegungen ist der Erfahrungsschatz der Autorinnen, die als Mediatorinnen und Führungskräfte seit mehreren Jahrzehnten tätig sind.

Entstehungsgeschichte

Vor zwei Jahren wurde ich von *Jürgen Heim*² angefragt, ob ich etwas zu den »Big Five der Mediation« schreiben könnte. Meine erste Reaktion war: Nein! *Big Five*, was sollte das bedeuten? Mir fielen nur die *Big Five* der Großwildjagd ein. Und das verstärkte meine erste Ablehnung, denn ich habe nichts mit Jagen am Hut – und schon gar nicht im Rahmen kolonialistischer Träume auf afrikanisches Großwild. Selbst metaphorisch ließen sich diese *Big Five* – Elefant, Nashorn, Löwe, Leopard sowie Büffel – als Antwort auf die Frage, was den Kern unseres mediativen Handelns ausmacht, nicht nutzen. Der Mut des Löwen, die Stärke des Elefanten wären nur platte Statements und wenig hilfreich, um zu verstehen, was unser Handeln wirklich ausmacht. Wenn wenigstens eine Giraffe dabei wäre³

In diesem Moment hatte ich angefangen darüber nachzudenken, was unser mediatives Handeln eigentlich ausmacht. Was ist die Basis, auf der wir uns in der Welt der Konflikte bewegen? Was gibt uns Halt und Sicherheit, um in energetisch aufgeladenen Konfliktszenarien zu be-

2 Chefredakteur der Fachzeitschrift »Spektrum der Mediation« (2017–2019).

3 Das Konzept der »Gewaltfreien Kommunikation« nutzt die Giraffe (wegen des größten Herzens) für ihr Modell einer wertschätzenden und vorwurfsfreien Kommunikation.

stehen und zugleich die Orientierung, um Konfliktbeteiligte konstruktiv und innovativ zu begleiten?

Ich fragte mich also: Was genau sind die *Big Five* der Mediation? Sind es die fünf wichtigsten Methoden der Konfliktbearbeitung? Oder ist es unser Phasenmodell, mit dem wir ein Konfliktgespräch strukturieren? Relativ schnell wurde deutlich, dass sich weder die Methoden noch die Prozessstruktur eignen, um aus ihnen die *Big Five* der Mediation abzuleiten. Das Spektrum der Methoden ist einfach zu groß, um es nur auf fünf wesentliche Punkte zu reduzieren. In Abhängigkeit vom Fall, vom Thema, von den beteiligten Personen (Medianden wie Mediatoren) können und müssen die jeweiligen Methoden sehr variabel genutzt werden. Es gibt nicht das eine, originäre »OP-Besteck« für den Konfliktfall. Vielmehr zeichnet die Mediation aus, dass eine Vielzahl von Methoden flexibel und kreativ eingesetzt werden.

Ähnlich verhält es sich mit der Struktur: Auch das Phasenmodell der Mediation ist nicht wirklich eine Konstante. Auch dieses wird immer wieder angepasst, verändert, manchmal sogar auf den Kopf gestellt. Es gibt Mediationen, in denen ganze Phasen fehlen; es gibt Mediatoren, die prinzipiell mit der Phase vier beginnen oder auf die zweite Phase grundsätzlich verzichten. Auch hier bestimmt die vom Fall und von den Personen abhängende Kreativität den Prozess.

Methoden wie Struktur werden also sehr flexibel genutzt. Es gibt dabei wenig wirklich Konstantes, das es rechtfertigen würde, einzelne Methoden oder die Struktur selbst als die *Big Five* der Mediation zu bezeichnen. Was nun? Ist alles im Fluss? Gibt es diese *Big Five* der Mediation gar nicht?

Beim weiteren Nachdenken fiel mir auf, dass es mit den *Werten* im Mediationskonzept anders aussieht: Sie haben eine relativ zentrale Stellung. An ihnen müssen sich die Prozessstruktur wie die Methoden und Interventionen immer wieder überprüfen lassen. So geben sie unserem Handeln einerseits Halt und Orientierung, andererseits die notwendige Freiheit und Flexibilität. Kann ich also die *Big Five*, d. h. die Basis der Mediation, unter jenen Werten finden, auf denen dieses Beratungskonzept aufbaut?

In der Folge untersuchte ich die allseits bekannten Grundsätze oder Prinzipien und fand in ihnen tatsächlich fünf Werte, die den Kern des Mediationsverständnisses ausmachen. Spannend war dabei festzustellen, dass offensichtlich nicht nur die Werte selbst wichtig sind, sondern auch die Art und Weise, wie sie in den jeweiligen Grundsätzen und Prinzipien dargestellt werden. Eine dogmatisch einseitige Darstellung macht sie zu leeren, praxisfernen Hüllen. Erst wenn es gelingt, sie dynamisch zu formulieren, können sie den Ansprüchen der Konfliktbearbeitung genügen und in der Praxis auch wirksam sein.

Den Schlüssel für diese dynamische Darstellung entdeckte ich dann in der Wechselbeziehung der Grundsätze mit ihrem jeweiligen Gegensatz. Auf der Grundlage dieser Idee entwickelte ich mein Konzept der »Big Five der Mediation« und veröffentlichte es 2017 in zwei Artikeln⁴. Das Konzept fand eine rege Resonanz. Von »... endlich schreibt mal jemand über ein Thema, über das ich schon lange nachdenke ...« bis hin zu »... ist interessant, aber gefährlich, denn Du öffnest damit der Willkür Tür und Tor ...« wurde viel über meine Thesen diskutiert.

Ich freute mich über die vielfältigen Reaktionen und dachte über die kritischen Hinweise nach. Zugleich traf ich im Alltag immer wieder auf Momente, die meinen Ansatz betätigten. Gleichzeitig bemerkte ich, dass mir die entwickelte Denkweise in der praktischen Arbeit half. Ob als Führungskraft oder als Mediatorin, ob als Coach oder Beraterin – immer, wenn ich mich mit Konflikten befasste, musste ich mein Verhalten an den fünf Werten orientieren. Offensichtlich waren diese gefundenen Grundsätze nicht nur in der Mediation, sondern auch beim Umgang mit Konflikten in anderen Kontexten von Bedeutung.

Mir wurde nun deutlich, dass ich wieder oder immer noch am Anfang stand. Die Idee war zwar geboren, aber die weitere Ausführung und die konkrete Umsetzung in die Praxis fehlten noch. Die *Big Five* ließen mich nicht mehr los. »Versuchen Sie doch ein Buch zu dieser Thematik

⁴ Keydel, B.: Die Big Five der Mediation. Ein Diskurs über Grundsätze und Prinzipien. Teil 1 in Spektrum der Mediation 68/2017 und Teil 2 in Spektrum der Mediation 69/2017.

zu entwickeln. Das Konzept erscheint vielversprechend.« meinte *Jürgen Heim*.

So entschloss ich mich, weiter an diesem Thema zu arbeiten – doch nicht allein. Ich fragte Kolleginnen, sehr erfahrene Kolleginnen, die ich für ihr Wissen und ihre Art, über Mediation nachzudenken sowie ihre praktische Arbeit sehr schätze, ob sie mit mir an der weiteren Ausarbeitung des Konzeptes arbeiten wollen. *Jutta Hohmann, Yvonne Hofstetter Rogger, Mary Carroll* und *Doris Morawe* sagten zu.

Fast zwei Jahre arbeiteten wir an diesem Projekt. Neben der Darstellung der theoretischen Grundlagen versuchten wir, jedes einzelne dieser Begriffspaare zu entwickeln und in seiner dialektischen Wechselbeziehung darzustellen. Anhand konkreter Beispiele und einzelner Fälle zeigten wir die praktische Relevanz dieser Denkweise, wobei jede von uns einen Grundsatz der Big Five betrachtet.

Zwei Jahre ist eine lange Zeit. Geschuldet war dies nicht nur der Tatsache, dass wir alle arbeiten und gewissermaßen in unserer Freizeit geschrieben haben. Das Thema war auch herausfordernder als ursprünglich gedacht. Wir brauchten die Zeit und den Diskussionsprozess, um am Ende zu einem gemeinsamen Ergebnis zu kommen. Man kann daher wirklich sagen: In diesem Buch steckt das von uns fünf Frauen gemeinschaftlich erarbeitete Gedankengut.

Die Schlussphase dieses Buches fiel in eine besondere Zeit. Wie den einzelnen Kapiteln zu entnehmen ist, bestimmten die Fragen der immer stärkeren Polarisierung in unserer Gesellschaft, die Machtübernahme autokratischer Herrscher in mehreren Ländern und die Zunahme von rechtspopulistischen Tendenzen unseren aktuell-politischen Diskurs. In den letzten Monaten beeinflusste zudem die Pandemie unser Leben essentiell. Gerade in diesem Zusammenhang wurde deutlich, wie allgemeingültig das hier entwickelte dialektische Konzept – Grundsätze in Bezug zu ihrem Gegensatz zu verstehen – ist.

In Krisenzeiten ist das Handeln nach Grundsätzen unumgänglich. Sie geben die notwendige Orientierung und Halt. Durch die Pandemie rückte der Wert »Schutz des Lebens« plötzlich in das Zentrum politischer Überlegungen und wurde zum alles dominierenden Grundsatz.

Andere Prinzipien unseres Gesellschaftssystems wie die Freizügigkeit, das Recht auf Bildung, die freie Ausübung wirtschaftlicher Tätigkeiten u. a. wurden diesem einem Prinzip nicht nur untergeordnet, sondern als Gegensätze betrachtet und durch dieses begrenzt. Ein *Entweder-Oder* im Denken und Handeln beherrschte die ersten Wochen und Monate. Mit der Zeit wurde jedoch deutlich, dass diese Ausgrenzung auf Dauer nicht funktioniert. Es ist vielmehr notwendig, die scheinbaren Gegensätze aufeinander zu beziehen. Nur wenn die unterschiedlichen Prinzipien integriert und als sich gegenseitig befördernd verstanden werden, gelingt es wirklich, unser Leben zu schützen. Auch hier war und ist eine dialektische Herangehensweise ein Schlüssel zur Problemlösung.

Schneller Überblick

Das Buch gliedert sich nach dem Prolog in sechs Kapitel und einen Epilog.

Nach dem **Prolog**, der die gesamtgesellschaftliche wie professionelle Relevanz des Themas umschreibt, wird im **ersten Kapitel** das Konzept der *Big Five* entwickelt.

Diese Konzeption versucht im Wesentlichen zwei zentrale Fragen zu beantworten. »Was sind die fünf grundlegenden Prinzipien der Konfliktbearbeitung?« und »Wie müssen die *Big Five* dargestellt werden, um praxisrelevant zu sein?«.

Die erste Frage ließ sich nach einer empirischen Analyse relativ schnell beantworten:

- Vertraulichkeit,
- Neutralität,
- Selbstbestimmtheit,
- Freiwilligkeit und
- Wertschätzung

sind offensichtlich die zentralen Werte, auf die sich alle Mediationskonzepte beziehen und in die sich weitere Werte integrieren lassen. Die Beantwortung der zweiten Frage – und damit auch der konzeptionelle

Durchbruch dieses Buches – war schwieriger: Wie müssen die Prinzipien verstanden und dargestellt werden, damit sie jenseits einer plakativen Nennung auch praktische Relevanz haben?

Das Originäre dieses Buches ist die dialektische Beschreibung der fünf Prinzipien, die Betrachtung der Grundsätze in Bezug auf ihre Gegensätze. Diese bisher unübliche Darstellungsform wird im ersten Kapitel entwickelt und heuristisch in einer ersten Annäherung für jedes einzelne Prinzip erklärt.

In den folgenden fünf Kapiteln (Kapitel 2 bis 6) wird dieses Konzept fortgeführt: In jedem Kapitel entwickelt eine der Autorinnen den jeweiligen Grundsatz im Rahmen seiner Gegensätzlichkeit und evaluiert diese Dialektik anhand praktischer Beispiele.

Im **zweiten Kapitel** beschreibe ich den Grundsatz der Vertraulichkeit, der sich in der Praxis immer wieder auf der Folie der Transparenz und Indiskretion bricht. Am berühmtesten Beispiel dafür – dem Fall *Edward Snowden* – wird dieser Grundsatz dargestellt und anschließend in seinen verschiedenen Gegensatzpaaren beschrieben. Mit weiteren Beispielen von Konflikten aus der Arbeitswelt – sowohl aus der Perspektive einer Mediatorin als auch eines Coaches und schließlich einer Führungskraft – beschreibe ich ausführlich, wie schwierige Situationen mit Hilfe der Klarheit über die Anwendung dieses Grundsatzes »dialektisch« bewältigt werden können.

Im **dritten Kapitel** widmet sich *Yvonne Hofstetter Rogger* der Frage der Neutralität. Als Schweizerin hat sie einen persönlichen Zugang zu diesem Thema, worauf sie zu Beginn ihres Kapitels hinweist. So fächert sie die Begrifflichkeiten in spannender Weise auf, wenn sie die »Neutralität« mit einem Blick auf die Person, aber auch auf den Gegenstand oder das Thema, auf die sich der Konflikt bezieht, unterscheidet. Sie stellt anhand einer Vielzahl von Methoden und praktischen Beispielen dar, wie es gelingen kann, sich neutral zu verhalten und wann es Sinn macht, dies auch nicht zu tun. Sie plädiert für den Begriff der Mehrgerichtetheit und beschreibt die Rolle des Dritten bei der Suche nach der Mitte.

Last but not least verdeutlicht sie den Bezug unseres Konzeptes zum Modell des Wertequadrates⁵

Im **vierten Kapitel** setzt sich *Mary Carroll* mit dem Prinzip der Selbstbestimmtheit auseinander. Sie macht deutlich, wie eng Selbst- und Fremdbestimmtheit miteinander verknüpft sind; sei es im Grundgesetz, in den Menschenrechtskonventionen oder auch im professionellen Alltag. Sie plädiert für ein Bewusstsein im Umgang mit dieser Wechselbeziehung, insbesondere in Machtkonstellationen und Konfliktsituationen und schlägt vor, sich immer klar auf der Skala von Selbst- und Fremdbestimmtheit zu verorten. Auf dieser Basis analysiert sie die verschiedenen Satzungen, Gesetze und Publikationen im Bereich der Mediation und zeigt, wie häufig unpräzise Positionierungen sind. Anhand von drei Beispielen aus der Arbeitswelt und der Familie beschreibt sie, was passiert, wenn diese Wechselbeziehung einseitig behandelt oder wenn eine gute Ausgewogenheit hergestellt wird.

Im **fünften Kapitel** wendet sich *Doris Morawe* dem Prinzip der Freiwilligkeit zu, das gewissermaßen als Spezifikation des zuvor besprochenen Prinzips »Selbstbestimmtheit« anzusehen ist. Daher baut sie auf den theoretischen Überlegungen von *Mary Carroll* auf und legt ihr Augenmerk vor allem auf die praktische Umsetzung. Zunächst betrachtet sie die gesetzlichen Bestimmungen zur Mediation und zeigt, wie in ihnen sowohl Freiheit, als auch Zwang zum Ausdruck kommen. In zwei Fällen, einem aus dem familiären Bereich und einem aus der Arbeitswelt, beschreibt sie eindrucksvoll, wie das professionell gesteuerte Wechselspiel zwischen Freiheit und Zwang zu qualitativ neuen und völlig ungeahnten Möglichkeiten führt.

Im **sechsten Kapitel** befasst sich *Jutta Hohmann* mit dem Prinzip der Wertschätzung. Ihren Satz: »Es gibt keine Wertschätzung, wenn alle Werte geschätzt werden.« kann man als Motto dieses Kapitels verstehen. Sie macht deutlich, wo die Grenzen unseres Handelns liegen, und wie bewusst wir uns dieser Grenzen sein müssen, um die Wertschätzung als Prinzip gestalten zu können. Nach einem theoretisch-philosophischen

⁵ Nach Schulz von Thun, F. (1989).

Exkurs hierzu wendet sie sich drei Fällen aus der Arbeitswelt und dem politischen Bereich zu. Darin zeigt sie, wie man sich in der neutralen Rolle als Konfliktberaterin dieser Grenzen bewusst sein muss, um professionell handlungsfähig zu bleiben.

Der **Epilog** fasst die grundsätzlichen Gedanken der vorangegangenen Kapitel zusammen und formuliert konkrete Handlungsanweisungen für die Praxis der Konfliktbearbeitung.

Die Autorinnen

Autorinnen dieses Buches sind fünf Frauen, die über mehr als zwei Jahrzehnte als Mediatorinnen und Coaches arbeiten und darüber hinaus sich auch in anderen Berufen mit Konflikten beschäftigt haben und in der Konfliktlösung tätig waren.

So bringt **Yvonne Hofstetter Rogger** neben ihrer Schweizer Herkunft als Gründerin und langjährige Leiterin des Kompetenzzentrums für Mediation an der Berner Fachhochschule sowie Mitherausgeberin der Zeitschrift »Perspektive Mediation« auch diese beruflichen Erfahrungen und das damit verbundene Expertenwissen in das Projekt der Big Five mit ein.

Mary Carroll hat das Thema *Vermitteln* ihr Leben lang begleitet, zuerst im Bereich von Übersetzungen/Dolmetschen, dann als Gründerin und jahrelange Geschäftsführerin von »Titelbild«⁶ und später als Geschäftsführerin von MiKK⁷. Sie vermittelt zwischen Menschen mit unterschiedlichen Sprachen und Kulturen, beruflich wie privat, denn als Australierin lebt sie nicht nur in Sydney, sondern auch seit langem in Berlin.

Doris Morawe ist eine profilierte Freiburger Fachanwältin für Familienrecht, die vor einigen Jahren ihre Kanzlei *Jüngeren* überließ,

6 »Titelbild« – Firma von *Mary Carroll*, mit der sie insbesondere im Bereich der audiovisuellen Translation tätig war.

7 MiKK e. V. Internationales Mediationszentrum für Familienkonflikte und Kindesentführung.

um sich ganz dem Thema Mediation zu widmen. Sie mediiert viel, bildet aus und engagiert sich im Bundesverband Mediation (BMeV).

Das verbindet sie mit **Jutta Hohmann**, die irgendwann ihre Berliner Notariats- und Anwaltskanzlei ihrer Leidenschaft für die Mediation unterordnete. Neben Mediationen im wirtschaftlichen und privaten Bereich arbeitete sie acht Jahre im Vorstand des BMeV mit, von 2007 bis 2013 als erste Vorsitzende. Sie war außerdem Mitglied der Expertenkommission zur Vorbereitung des deutschen Mediationsgesetzes.

Ich selbst, **Birgit Keydel**, arbeite als Coach, Trainerin und Teamentwicklerin. Mit diesem Buch komme ich zu den Ursprüngen meines beruflichen Lebens zurück. Sieben Jahre war ich in der philosophischen Forschung tätig, und zum ersten Mal habe ich das Gefühl, mein erstes und mein zweites berufliches Leben in diesem Buch gleichberechtigt verbinden zu können.

Dankeschön

An dieser Stelle möchte ich mich vor allem bei meinen Co-Autorinnen bedanken, die mit ihren kreativen und intensiven Diskussionen sowie kritischen Anmerkungen – ebenso mit ihrem Durchhaltvermögen – zum Gelingen dieses Projektes beigetragen haben. Dank gilt auch *Sabine Grundwald*, die für uns fünf Autorinnen ständige Gesprächspartnerin war und uns durch ihre vielfältigen Hinweise wie Fragen im Prozess des Schreibens begleitet hat.

Da man immer Gefahr läuft in einer solchen Danksagung jemanden zu vergessen, möchte ich mich ohne weitere namentliche Nennung hier bei allen Kolleginnen und Kollegen wie Freunden bedanken, die in vielfältigen Diskussionen, Randgesprächen etc. zum Schärfen unserer Gedanken beigetragen haben. Explizit hervorzuheben ist an dieser Stelle jedoch noch *Jürgen Heim*, der – wie oben beschrieben – den Anstoß zum Thema überhaupt und dann auch zu diesem Buch gegeben hat. Vielen Dank dafür!

Prolog

Frieden braucht Dialog und Kompromiss

Birgit Keydel

»Die Gewalt ist über lange Zeiträume immer weiter zurückgegangen, und wir dürften heute in der friedlichsten Epoche leben, seit unsere Spezies existiert.« Diese These hat *Steven Pinker* 2011 in seinem Werk »Gewalt. Eine neue Geschichte der Menschheit«¹ aufgestellt. Es wäre spannend zu erfahren, ob er diese heute noch vertritt. Immerhin sind gegenwärtig mehr als 70 Millionen Menschen auf der Flucht vor Krieg und Gewalt – so viele wie nie zuvor.² Demagogen übernehmen an vielen Orten der Welt die Macht, treiben durch Hass und Hetze die Spaltung der Gesellschaft voran und rufen direkt oder indirekt zur Gewalt auf. Die Kluft zwischen arm und reich wird immer größer, Menschen werden stigmatisiert und ausgegrenzt, die Pressefreiheit beschränkt, Handelskriege vom Zaun gebrochen.

Schon damals war das Buch von *Steven Pinker* Anlass für vielfältige Diskussionen und Kontroversen. Es rief viele Kritiker auf den Plan, wobei weniger die grundsätzliche Aussage seines Buches als vielmehr sein methodisches Vorgehen hinterfragt wurde.³ Waren wir uns angesichts der scheinbar stabilen demokratischen Entwicklungen in der westlichen

¹ *Pinker, S. (2011) S. 11.*

² <https://www.uno-fluechtlingshilfe.de/informieren/fluechtlingszahlen/> Stand 30.08.2019.

³ Unter anderen wurde sein Umgang mit Quellen als »naiv« oder »willkürlich« bezeichnet und manche Schlussfolgerungen kritisiert. Einen guten Eindruck von der Position der Kritiker gewinnt man unter: <https://www.perlentaucher.de/buch/steven-pinker/gewalt.html>.

Welt, der friedlichen Revolution 1989/90 u. a. m. zu sicher? Nach *Steven Pinker* gibt es keine Garantie, dass es mit der friedlichen Entwicklung so weitergeht.⁴ Deshalb fordert er, den Rückgang der Gewalt wertzuschätzen. Denn dieser Rückgang ist auch eine Bestätigung dafür, dass sich Bemühungen lohnen, Gewalt einzuschränken. Er versteht sein Buch als eine Ermutigung für all diejenigen, die sich für ein friedliches Miteinander einsetzen, weil es zeigt: »Wir haben tatsächlich etwas richtig gemacht.«⁵

Heute könnte man diese Forderung aufgreifen und formulieren: Wir sollten erkunden, was wir bei dem Versuch, Gewalt einzuschränken, richtiggemacht haben – aber auch, was weniger hilfreich war. Welche Bemühungen haben sich gelohnt, welche aber die gegenwärtig so bedrohlich wirkenden Entwicklungen ermöglicht?

Präzise und umfassende Antworten auf diese Fragen sind sehr komplex und bedürfen sicher einer Vielzahl von Überlegungen und Analysen von Forschern und Praktikern unterschiedlichster Professionen. Als Mediatorinnen und Mediatoren können wir zu diesem Diskurs etwas beitragen, denn wir sind Spezialisten für Konflikte und kennen die Gewalt. Sie ist eine Form, wie Konflikte ausgetragen werden und zeigt sich in den unterschiedlichsten Formen und allen Bereichen des menschlichen Zusammenlebens. Auch wir Mediatorinnen und Mediatoren, Konfliktberaterinnen und -berater sind angetreten, Gewalt zu verringern. Wir wollen durch konstruktive Lösungen von Konflikten Frieden ermöglichen, ein Zusammenleben auf der Basis von Akzeptanz und gegenseitigem Respekt miteinander, sei es zwischen Staaten oder einzelnen Menschen, innerhalb von Gesellschaften oder der Familie, sei es im privaten oder beruflichen Bereich. Wir sind mit unserem Versuch, einen Beitrag zur Ermöglichung und Sicherung des Friedens zu leisten, auf der Suche nach einer alternativen Form der Konfliktlösung. In Zeiten, in denen verbale Radikalisierungen zunehmen und polemische Konfrontationen schon wieder zum politischen Alltagsgeschäft ge-

⁴ *Pinker, S.* (2011) S. 11.

⁵ *Pinker, S.* (2011) S. 19.

hören, macht es nicht nur Sinn, sondern ist es sogar notwendig, die Erkenntnisse und Erfahrungen der kooperativen Konfliktlösung zu verdeutlichen.

Interessant ist in diesem Zusammenhang die Frage, ob ein Rückgang von Gewalt zu weniger Konflikten führen würde? Keineswegs. Deren Anzahl ist wahrscheinlich relativ konstant. Oder sie wächst sogar, je enger Menschen zusammenleben bzw. kooperieren müssen. Folgt man der Definition von *Friedrich Glasl*,⁶ dann haben Menschen aufgrund der unterschiedlichen Bedürfnis- und Interessenlage immer dann einen Konflikt, wenn eine Person die andere⁷ einschränkt. Das passiert relativ oft, wenn viele Menschen zusammenleben. Wie sie mit derartigen Einschränkungen umgehen, diese abwehren oder sich durchsetzen und/oder gemeinsame Lösungen finden, kann sehr unterschiedlich sein.

Eine Abnahme von Gewalt würde also nicht auf einen Rückgang von Konflikten hinweisen, sondern vielmehr darauf, dass der Umgang mit Konflikten ein anderer geworden ist: weg von gewalttätigen Auseinandersetzungen, hin zu friedlicheren Formen der Konfliktlösung; weg von dem Modell der Unterdrückung, des Gewinns und Verlierens hin zu einem Konzept des Dialogs, der gegenseitigen Akzeptanz und des Kompromisses.

Diese Entwicklungen lassen sich in den unterschiedlichsten Lebensbereichen beobachten: Nicht nur in der internationalen Politik hat das Thema »Friedenssicherung« einen hohen Stellenwert, sondern auch im wirtschaftlichen und privaten Kontext werden kooperative Modelle der Konfliktlösung immer stärker eingefordert. So sind in den letzten Jahrzehnten auch innerhalb von Familien mit dem Rückgang patriarchaler Strukturen und den gestärkten Rechten von Frauen und Kindern die Möglichkeiten einer kooperativen Konfliktlösung jenseits von Gewalt und Machtmissbrauch deutlich gewachsen. Konflikte werden viel offe-

⁶ Glasl, F. (2000) S. 24.

⁷ Nach Glasl können auch mehrere Personen oder Gruppen bzw. Organisationen eine bzw. die andere Konfliktseite repräsentieren.

ner angesprochen und dargestellt. Damit sind sie präsent, aber noch nicht gelöst. Der Prozess einer kooperativen Lösungsfindung muss sich erst entwickeln, das Verhandeln gegenseitiger Interessen ist auch in der Familie zu erlernen. Mediation und mediative Kompetenzen können Bausteine in diesem Prozess sein.

Auch für die Wirtschaft ist in Zeiten einer wachsenden Globalisierung und Digitalisierung der Frieden essenziell. Insbesondere kooperative Formen der Zusammenarbeit und damit auch der Konfliktlösung rücken immer mehr ins Zentrum der Betrachtung. In den Konzepten von »Wirtschaft 4.0« werden vor allem unter dem Label der Agilität die stärkere Verantwortung des Einzelnen, die Notwendigkeit zur Kooperation und ein grundsätzlicher Wandel in der Fehler- und Feedbackkultur zur Basis des erfolgreichen Wirtschaftens erhoben. Dieser Weg ist ohne kooperative Konfliktlösungsstrategien undenkbar. Auch unter dieser Perspektive kann es also Sinn machen, die Erfahrungen und Kompetenzen der Mediation zu betrachten. Denn ein originäres Ziel der Mediation ist es, gegensätzliche Interessen zu vermitteln und dabei konstruktive Kompromisse zu finden, die zurecht die Bezeichnung »win-win« tragen und dadurch auch langfristige Kooperationen ermöglichen sowie »Frieden« stabilisieren.

Auf welcher Ebene auch immer – ob im operativen Geschäft von Unternehmen oder im wirtschaftspolitischen Raum eines Landes: Mediative Konfliktlösungsstrategien und -kompetenzen können helfen, den Erfordernissen der globalen, digitalisierten Zeit zu entsprechen.

Gegenläufige Tendenzen wie die aktuellen Drohungen mit Handelskriegen und deren Umsetzung führen nicht nur zu heftigen Reaktionen der jeweiligen Märkte. Sie verdeutlichen auch, wie sehr das gegenwärtige Wirtschaftssystem auf eine friedliche Zusammenarbeit angewiesen ist. Die Zunahme derartiger Auseinandersetzungen weist auch darauf hin, dass die Konfliktkultur für diese globalisierten Prozesse noch nicht hinreichend entwickelt ist, dass Einzelne sich übervorteilt fühlen und jetzt im Rückgriff auf altgewohnte Strategien das »Kriegsbeil« wieder ausgraben.

Frieden im Großen wie im Kleinen ist eben nicht trivial zu erreichen und zudem kein linearer Prozess. Es gibt Irrwege und Umwege. Die Auswege bedürfen der ständigen Reflexion und des Lernens aus den gemachten Erfahrungen, also auch der Frage: Wo waren unsere Versuche eher hilfreich und wo eher kontraproduktiv?

Warum bietet es sich in diesem Zusammenhang an, gerade die Erfahrungen und Kompetenzen der Mediation zu betrachten? Viele andere Beratungsformate, wie zum Beispiel Coaching, Supervision, Team- und Organisationsentwicklung oder in privaten Bereichen die Familientherapie oder die Familienberatung, versuchen im beruflichen Kontext, konstruktive Lösungen für Konfliktsituationen zu finden. Warum sollte hier insbesondere die Mediation betrachtet werden?

Sicher sind für die anfangs gestellte Frage, wie die friedliche Entwicklung durch konstruktive Konfliktlösungsmodelle unterstützt und stabilisiert werden kann, Antworten in allen Beratungsformaten zu finden. Aber Mediation ist deshalb so geeignet, weil sie als einziges Format Konflikte zum originären Gegenstand erhebt und in allen Lebensbereichen Anwendung findet. Ob in der Wirtschaft oder in der Familie, ob in der Politik oder in der Nachbarschaft: Mediation hat sich als ein alternatives Konfliktlösungsverfahren in allen Bereichen des gesellschaftlichen Zusammenlebens durchgesetzt. Es gibt also etwas Universelles, das die Mediation als so nutzbringend auszeichnet. Dies zu erkennen und zu beschreiben könnte hilfreich sein, um der anfangs gestellten Frage nachzugehen: Was haben wir eigentlich richtiggemacht, um unser relativ friedliches Zusammenleben zu ermöglichen bzw. zu stabilisieren? Und wo können wir feststellen, dass Prinzipien und Grundsätze unseres Handelns eher kontraproduktiv waren, uns behindert und irregeleitet haben?

Was können wir also zu diesem Diskurs beitragen?

Wir werden in diesem Buch untersuchen, welche Erkenntnisse und Erfahrungen uns die Mediationspraxis vermittelt, um die unheilvolle Allianz von Gewalt und Konflikten zu durchbrechen und nachhaltige, kooperative Konfliktlösungsstrategien und -kompetenzen an ihre Stelle zu setzen.

Diese Frage wird unter zwei Gesichtspunkten betrachtet: einem theoretischen und einem praktischen.

Zunächst fragen wir, auf welche Grundlagen sich Mediation als alternatives Konfliktlösungsverfahren beruft. Dann untersuchen wir, wie sich diese Grundsätze in der praktischen Arbeit auswirken, also zu ganz konkreten Leitsätzen des Handelns werden können.

Und wir werden fragen, wo die Grenzen dieser Grundsätze liegen, ob auch wir Tendenzen beobachtet haben, die kontraproduktiv für unser eigentliches Ziel waren. Um diese beiden Gesichtspunkte, den theoretischen und den praktischen, zu beleuchten, gliedert sich das Buch in zwei Teile.

Im ersten Teil (Kapitel 1) wird den konzeptionellen Prinzipien der Mediation nachgegangen. Ausgehend von den Erfahrungen der letzten 30 Jahren betrachten wir, welche Grundsätze sich über die Zeit als stabil herauskristallisiert haben, und wie sie dargestellt werden können. Ziel ist es dabei, nicht nur diese Grundsätze zu finden, sondern auch zu überlegen, wie solche Grundsätze verstanden und wie sie in der aktuellen Welt beschaffen sein müssen, um sie in der praktischen Konfliktlösung hilfreich nutzen zu können. In diesem Zusammenhang wird deutlich werden, dass dogmatische, eindimensionale Prinzipien oder Grundsätze wenig hilfreich sind, vielmehr eine neue, d. h. flexible, an die konkrete Situation anpassbare Form der Darstellung notwendig ist.

Im zweiten, praktischen Teil des Buches (Kapitel 2–6) untersuchen wir darauf aufbauend, wie diese Grundsätze in der konkreten Welt der Konfliktlösung funktionieren. In jedem Kapitel wird einer der anfangs entwickelten fünf Grundsätze vorgestellt und überprüft, wie der beschriebene flexible Ansatz in der Praxis funktioniert. Zusätzlich geben wir konkrete Hinweise für den Umgang mit Konflikten in einzelnen Situationen. Das heißt, es wird nach einer kurzen und prägnanten Begriffsklärung anhand von Praxisbeispielen verdeutlicht, wie die Dynamik der Grundsätze funktioniert und was passiert, wenn man sie nicht beachtet oder nur dogmatisch anwendet. Dabei beziehen sich die Praxisbeispiele nicht nur auf das beraterische Handeln im Rahmen von

Mediation, sondern auch auf andere Formate wie Coaching oder das Handeln von Führungskräften in Konfliktsituationen.

Wir hoffen, mit unserer Entwicklung und Analyse der grundlegenden Prinzipien der Mediation den »Big Five kooperativer Konfliktlösung« im Allgemeinen auf die Spur gekommen zu sein und damit einen Beitrag zu der gegenwärtigen Debatte um die Sicherung der Demokratie und des Friedens leisten zu können.

Kapitel 1

Die Prinzipien der Mediation und ihre Bedeutung für andere Formen der Konfliktlösung

Birgit Keydel

1. Mediation ist bunt und vielfältig – was ist das Verbindende?

Seit mehr als 30 Jahren gibt es Mediation in Deutschland und das Feld, in dem sich Mediation bewegt, ist sehr breit und vielfältig. Es reicht von privaten Konflikten bis hin zu Kontroversen im Wirtschaftsbereich, vom Nachbarschaftsstreit bis zu großen politischen Auseinandersetzungen. Mediation hat sich in nahezu allen Bereichen entwickelt und jeweils individuelle Formen in der Bearbeitung der Konflikte gefunden. Als etabliertes und inzwischen auch gesetzlich anerkanntes Verfahren verfügt Mediation und damit die praktizierenden Mediatoren und Mediatorinnen über einen großen Erfahrungsschatz im effizienten, lösungsorientierten und nachhaltigen Umgang mit Konflikten.

Diese Erfahrungen sollen in diesem Buch fruchtbar gemacht werden, um im praktischen Umgang mit Konflikten klarer und effizienter handeln zu können. Dabei interessieren uns vor allem zwei Perspektiven: zum einen der Blick auf die Mediation selbst: Was haben wir über Jahrzehnte gelernt und was sind aus heutiger Sicht eigentlich die Essentials unserer Arbeit. Zum anderen richtet sich unser Blick auf die Konfliktbearbeitung generell: Was lässt sich aus unseren Erkenntnissen ableiten,

was für den nachhaltigen Umgang mit Konflikten für andere Bereiche generalisieren?

Betrachtet man zunächst das Modell der Mediation selbst, so stellt sich die Frage, wie ein Erfahrungsschatz von mehreren Jahrzehnten »gehoben« und ausgewertet werden kann. Diese Frage stellt sich nicht nur aufgrund des langen Zeitraums, in dem Mediation existiert, sondern insbesondere auch angesichts der Tatsache, dass Mediation in sehr vielfältigen Formen daherkommt. Es gibt Mediationen, die nur 20 Minuten dauern, während sich andere Verfahren über mehrere Jahre hinziehen. Manchmal sind nur zwei Personen beteiligt, dann wieder kleinere Gruppen oder auch hunderte Personen. Meist wird in Mediationserfahren geredet, dann aber auch geschrieben, gezeichnet, gesungen ...

An Äußerlichkeiten lässt sich Mediation offensichtlich nicht hinreichend festmachen, denn außer der Erkenntnis selbst, dass Mediation ein sehr »divers« auftretendes Verfahren ist, scheint es hier zunächst nicht viel Verbindendes zu geben. Wollte man bezüglich der Diversität den Erfahrungsschatz erkunden, würde dies auf ein Sammeln und Beschreiben der vielfältigen Formate und Methoden hinauslaufen. Dies geschieht in der aktuellen Fachliteratur hinlänglich. Für den Austausch praktischer Erfahrungen und gegenseitiges Lernen ist dies gut und wichtig. Für die Thematik dieses Buches aber weniger. Uns interessiert vielmehr die Frage, was verbindet die vielen Erscheinungsformen, und gibt es einen gemeinsamen Kern bzw. eine einheitliche Basis?

Wir wollen den Blick darauf richten, was diese vielfältigen Formen trotz ihrer unterschiedlichen Verfahrensweisen verbindet und letztlich rechtfertigt., d.h. von »der Mediation« zu sprechen. Für die Beantwortung dieser Frage kommen die schon seit Anbeginn der Mediation beschriebenen, einheitlichen Grundsätzen bzw. Prinzipien zum Tragen. Historisch gesehen liegen sie allen als Mediation bezeichneten Tätigkeiten zugrunde und auch alle unterschiedlichen Formen beziehen sich auf diese. Es macht also Sinn, diese Prinzipien zu untersuchen und nach mehreren Jahrzehnten Praxis wieder zu fragen, ob sich diese anfangs postulierten Grundsätze verändert haben.