

27. Oktober 2020

Basiswissen

Die »Big Five« der Konfliktbearbeitung - Teil 1

Ein Diskurs über Grundsätze und Prinzipien -
die Entstehungsgeschichte unseres Buchprojekts

Dr. Birgit Keydel



Wie antworten Sie auf die Frage: »Kennen Sie die Big Five der Mediation?« Gibt es sie überhaupt - diese »Big Five«? Und wenn ja, was könnten sie sein?

Einleitung

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. In solchen Situationen wenden sich die Betroffenen häufig an andere Personen – Führungskräfte, Beraterinnen oder Berater. Auch diese stehen dann vor der Herausforderung, wie sie in Abhängigkeit

von ihrer Profession ein erfolgreiches Konfliktmanagement gestalten können.

Die Antworten auf die Fragen nach dem »Wie?« der Konfliktbearbeitung durch professionelle Dritte sind in diesem Buch zu finden. Im Fokus stehen dabei die »Big Five« der Konfliktbearbeitung, 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* [1] 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 wäre [2].

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 bestehen 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 Artikeln [3]. 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 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 vor dem Hintergrund unserer bis zu dreißigjährigen Erfahrung als praktizierende und lehrende Mediatorinnen.

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. 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.

Überblick und Umsetzung in der ▶ **Fortsetzung Teil 2**

▶ [1] Chefredakteur der Fachzeitschrift »Spektrum der Mediation« (2016-2019)

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

▶ [3] in: Spektrum der Mediation, 2017

Autorin

Dr. Birgit Keydel

Mediatorin und Ausbilderin für Mediation (BM), Supervisorin (DGSv), Coach, Trainerin für Kommunikation, Verhandeln, Konfliktmanagement und Mediation; seit 2007 Geschäftsführerin der Birgit-Keydel GmbH mit den Schwerpunkten: Mediation, Coaching, Teamentwicklung.

- Zertifizierte TMS-Trainerin für „Team-Management-Profile“
- diverse Fortbildungen, u. a. Coaching, erfolgreich Verhandeln nach Harvard, systemische Strukturaufstellungen, Teamentwicklung, Team-Management-System (TMS),
- Studium der Philosophie, Diplom an der Humboldt-Universität zu Berlin, Promotion in theoretischer Philosophie an der Akademie der Wissenschaften

Weitere Artikel zum Thema

- ▶ Die Big Five der Konfliktbearbeitung (Teil 2)