

12. November 2020

Basiswissen

Die Big Five der Konfliktbearbeitung (Teil 2)

Eine dialektische Entstehungsgeschichte

von Dr. Birgit Keydel



Antworten auf die Fragen nach dem »Wie?« der Konfliktbearbeitung durch professionelle Dritte werden immer wieder gesucht. Was sind die wesentlichen Rahmenbedingungen und Grundsätze für jede professionelle Konfliktbearbeitung?

Mit den *Big Five* der Konfliktbearbeitung versuchen wir in schwierigen Phasen Orientierung und Halt zu geben. Anhand von konkreten Situationen verdeutlichen wir in unserem Buchprojekt, wie diese Grundsätze in der Praxis nutzbringend anwendbar sind.

► (Fortsetzung von Teil 1)

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 schwierigen Frage - und damit auch der konzeptionelle Durchbruch dieses Buches - war: Wie müssen die Prinzipien verstanden und dargestellt werden, damit sie jenseits einer plakativen Nennung auch praktische Relevanz haben?

Das Originäre dieses Buches ist also die dialektische Beschreibung der fünf Prinzipien auf eine bisher unübliche Art und Weise: Diese Darstellungsform von Grundsätzen und ihrer Gegensätze 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 diese Konzeption 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.

Neutralität

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 Wertequadrates ▶ [1].

Selbstbestimmtheit

Im vierten Kapitel setzt sich *Mary Caroll* 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 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.

Freiwilligkeit

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 Caroll* 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.

Wertschätzung

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 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 Caroll hat das Thema »Vermitteln« ihr Leben lang begleitet, zuerst im Bereich von Übersetzungen/Dolmetschen, dann als Gründerin und jahrelange Geschäftsführerin von »Titelbild« [2] und später als Geschäftsführerin von MiKK [3]. 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 »Jüngerer« überließ, 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!

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

▶ [1] [Nach Friedemann Schulz von Thun: Miteinander Reden 2. Hamburg 1989](#)

▶ [2] »Titelbild« - Firma von *Mary Carroll*, mit der sie insbesondere im Bereich der audiovisuellen Translation tätig war.

▶ [3] MiKK e.V. Internationales Mediationszentrum für Familienkonflikte und Kindesentführung

Weitere Artikel zum Thema

- ▶ [Die »Big Five« der Konfliktbearbeitung - Teil 1](#)