

# Systemisch-lösungsorientierte Mediation und Konfliktklärung

SYSTEMISCH-LÖSUNGSORIENTIERTE GESPRÄCHSFÜHRUNG



2., überarbeitete  
Auflage  
inklusive Download-  
Material





Holger Lindemann, Claude-Hélène Mayer, Ilse Osterfeld

# **Systemisch-lösungsorientierte Mediation und Konfliktklärung**

Ein Lehr-, Lern- und Arbeitsbuch für Ausbildung und Praxis

Vandenhoeck & Ruprecht

Mit 34 Abbildungen und 14 Tabellen

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind  
im Internet über <https://dnb.de> abrufbar.

2., überarbeitete Auflage

© 2020, 2018, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Theaterstraße 13, D-37073 Göttingen  
Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich  
geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen  
bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Umschlagabbildung: Daniel Bauer, nach einem Motiv von Dmitry Yurchenko  
Abbildungen, wenn nicht anders gekennzeichnet: Holger Lindemann  
Symbole zu den Phasen der Gesprächsführung: Daniel Bauer

Satz: SchwabScantechnik, Göttingen

Vandenhoeck & Ruprecht Verlage | [www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com](http://www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com)

ISBN 978-3-647-40699-2

# Inhalt

<b>1 Einleitung</b> .....	9
1.1 Der Aufbau des Buches .....	11
1.2 Die Entstehung des Buches .....	13
1.3 Die Zielgruppe des Buches .....	14
<b>2 Grundlagen und Definitionen</b> .....	15
2.1 Gesprächsführung in Moderation, Mediation und Beratung .....	15
2.1.1 Worin unterscheiden sich Moderation, Mediation und Beratung? .....	15
2.1.2 Beratung in der Mediation als »Komplementärberatung« .....	20
2.1.3 »Grundhaltungen« in der Mediation .....	24
2.2 Systemisches Denken und Lösungsorientierung .....	29
2.2.1 Was ist ein »System«? .....	29
2.2.2 Systembeschreibung als subjektiver Ausdruck .....	31
2.2.3 Systembeschreibung als Einigungsprozess .....	33
2.2.4 Was ist »systemisch«? .....	38
2.2.5 Was ist »Lösungsorientierung«? .....	40
2.3 Was ist ein Konflikt? .....	43
2.4 Was sind die rechtlichen Grundlagen der Mediation? .....	47
2.4.1 Einleitungs- und Verfahrensfreiheit .....	47
2.4.2 Einleitung und Durchführung des Mediationsverfahrens .....	49
2.4.3 Vereinbarungen in der Mediation .....	49
2.4.4 Das Mediationsgesetz .....	51
<b>3 Die Basistechniken</b> .....	55
3.1 Das Gegenüber zum Reden einladen .....	55
3.1.1 Spiegeln .....	56
3.1.2 »Was noch?« .....	57
3.1.3 Pausen und Schweigen .....	58
3.1.4 Aktives Zuhören, Cheerleading und Komplimente .....	59
3.1.5 Aktives Zuschauen und Körpersprache .....	60
3.1.6 Negative Gesprächssignale .....	63

3.2	Gesprächsbeiträge zusammenfassen und ordnen . . . . .	63
3.2.1	Paraphrasieren . . . . .	63
3.2.2	Lösungsorientiertes Paraphrasieren . . . . .	65
3.2.3	Visualisieren und Clustern . . . . .	67
3.3	Gesprächsbeiträge leisten . . . . .	72
3.3.1	Ich-Botschaften . . . . .	72
3.3.2	Du-Botschaften und Killerphrasen . . . . .	75
3.3.3	Doppeln . . . . .	79
3.4	Gewaltfreie Kommunikation . . . . .	82
3.4.1	Eigene Beobachtungen schildern, ohne zu werten . . . . .	83
3.4.2	Eigene Gefühle ausdrücken . . . . .	84
3.4.3	Eigene Bedürfnisse benennen . . . . .	89
3.4.4	Eine erfüllbare Bitte aussprechen . . . . .	93
3.4.5	Gewaltfreie Kommunikation als Fragetechnik . . . . .	95
3.4.6	Feedback geben und Feedback nehmen . . . . .	96
3.5	Fragetechniken . . . . .	98
3.5.1	Erlaubnisfragen . . . . .	98
3.5.2	Skalierungsfragen . . . . .	99
3.5.3	Fragen nach dem Hier und Jetzt . . . . .	101
3.5.4	Hypothetische Fragen . . . . .	104
3.5.5	Zirkuläre Fragen . . . . .	107
3.6	Ideen sammeln und strukturieren . . . . .	110
3.6.1	Brainstorming . . . . .	110
3.6.2	Mindmapping, Sociogramming und Flowcharting . . . . .	112
3.7	Ziele, Zielformulierung und Zielvereinbarung . . . . .	119
3.7.1	Vollständige und unvollständige Zielformulierungen . . . . .	120
3.7.2	Negativ formulierte Ziele . . . . .	123
3.7.3	Prozessorientierung und Ergebnisorientierung . . . . .	124
3.7.4	Gesprächsziele und Maßnahmenziele . . . . .	129
3.7.5	Weitere Kriterien guter Zielformulierungen . . . . .	135
3.7.6	Zielvereinbarungen . . . . .	137
<b>4</b>	<b>Ein Ablaufschema der Mediation . . . . .</b>	<b>139</b>
4.1	Phase 1: Anlass, System- und Selbstklärung . . . . .	147
4.2	Phase 2: Einladung und Information . . . . .	161
4.3	Phase 3: Raumgestaltung . . . . .	168
4.4	Phase 4: Begrüßung und Einstimmung . . . . .	172
4.5	Phase 5: Themensammlung . . . . .	178
4.6	Phase 6: Themen sortieren, Bearbeitungsreihenfolge und Gesprächsziele klären . . . . .	189

4.7 Phase 7: Sichtweisen hören (optional!) .....	200
4.8 Phase 8: Bedürfnisse benennen .....	208
4.9 Phase 9: Handlungsideen entwickeln .....	215
4.10 Phase 10: Maßnahmen sortieren, bewerten und auswählen .....	220
4.11 Phase 11: Vereinbarungen treffen .....	225
4.12 Phase 12: Abschluss und Verabschiedung .....	231
4.13 Phase 13: Nachbereitung .....	234
4.14 Phase 14: Umsetzung .....	238
4.15 Phase 15: Überwachung und Überprüfung (optional!) .....	240
4.16 Phase 16: Erfolge würdigen .....	243
4.17 Zeitökonomische und effiziente Gesprächsführung .....	245
<b>5 Umgang mit speziellen Situationen .....</b>	<b>248</b>
5.1 Was mache ich, wenn ich unsicher bin, ob Mediation das passende Verfahren ist? .....	248
5.2 Wie reagiere ich auf die verschiedenen Grundhaltungen der Beteiligten im Gespräch? .....	249
5.2.1 Aktiv Beteiligte (Kundinnen und Kunden) .....	250
5.2.2 Bestimmerinnen und Bestimmer .....	250
5.2.3 Besucherinnen und Besucher .....	251
5.2.4 Ausharrende .....	255
5.2.5 Anklagende .....	257
5.2.6 Das Dramadreieck .....	258
5.2.7 Die Grundhaltungen im Dramadreieck .....	261
5.3 Was mache ich, wenn mit zentralen Personen kein Termin zustande kommt? .....	262
5.4 Wie reagiere ich auf Zwischenrufe, Beleidigungen und Regelverstöße? .....	265
5.5 Wie reagiere ich auf Du-Botschaften und Killerphrasen? .....	267
5.6 Was mache ich, wenn Teilnehmende starke Emotionen zeigen? ...	270
5.7 Was muss ich bei Gesprächen mit Kindern und Jugendlichen beachten? .....	271
5.8 Was muss ich im Umgang mit Familien in der Mediation beachten? .....	275
5.9 Was muss ich in interkulturellen Mediationen und Gesprächssituationen beachten? .....	277
5.10 Was muss ich in der Trennungs- und Scheidungsmediation beachten? .....	281
5.11 Was muss ich in der Erbmediation beachten? .....	285
5.12 Was muss ich in der Wirtschaftsmediation beachten? .....	290

5.13 Was mache ich, wenn es in einer Mediation um die Wiedergutmachung bei Fehlverhalten, Regelverstößen oder Schädigungen geht? .....	293
5.14 Wie arbeite ich mit großen Gruppen? .....	303
5.15 Wie strukturiere ich wiederkehrende Gesprächstermine effizient und ergebnisorientiert? .....	304
5.16 Was mache ich, wenn ich eine Ansage machen oder eine Anweisung geben möchte? .....	306
<b>6 Wie lernt man Mediation? .....</b>	<b>310</b>
6.1 Üben durch Simulationen .....	312
6.1.1 Ablauf von Simulationen .....	313
6.1.2 Time-out-Regeln .....	316
6.1.3 Feedback .....	317
6.1.4 Üben mit Unterstützung durch Videoaufzeichnungen .....	318
6.2 Übungsfälle .....	319
6.3 Eigene Simulationen erstellen .....	329
6.4 Weiterbildung als phasenweises Üben .....	332
<b>7 Danksagung .....</b>	<b>336</b>
<b>8 Literatur .....</b>	<b>338</b>
<b>9 Verzeichnis der Übungen und Tipps .....</b>	<b>342</b>
9.1 Übungen .....	342
9.2 Moderations-Tipps .....	343
9.3 Mediations-Tipps .....	344
9.4 Beratungs-Tipps .....	344
9.5 Zielperspektive .....	345
9.6 Kritik .....	345
<b>Autoreninformationen .....</b>	<b>346</b>
 <b>Link für Download-Material .....</b>	<b>348</b>

# 1 Einleitung

Konflikte und deren Klärung gehören zum Alltag. Sie treten in allen privaten und beruflichen Bereichen des Lebens auf. In Familien, in Partnerschaften, zwischen Nachbarn, im Verein, im Betrieb, zwischen Firmen, in Städten und Gemeinden. Die Begleitung von Konflikten mit dem Ziel einer einvernehmlichen Lösung bezeichnet man als Konfliktklärung oder Mediation. Beide Begriffe werden hier synonym verwendet. Die Mediation stellt ein strukturiertes Verfahren dar, das durch eine (möglichst) unabhängige, ausgebildete und von den Konfliktparteien beauftragte Person angeleitet wird (Kaeding, Richter, Siebel u. Freitag, 2005; Fallner, Kerntke u. Wackmann, 2009; Pepmeier, 2012; Grüner, Hilt u. Tilp, 2015; Mayer u. Vanderheiden, 2016; Thomann u. Schulz von Thun, 1988).

Eine Konfliktklärung kann durchaus auch durch eine abhängige Person angeleitet werden, beispielsweise durch eine Vorgesetzte, einen Kollegen oder eine Vertrauensperson der Familie oder des Betriebes. Selbst Personen, die sich miteinander in einem Konflikt befinden, können versuchen, selbst ihren Dissens ohne professionelle Begleitung beizulegen.

Auch wenn in diesen letztgenannten Fällen streng genommen nicht von Mediation gesprochen werden kann, helfen Techniken der Gesprächsführung und Mediation dabei, zu deeskalieren, zu klären, vielleicht sogar Konflikte zu lösen.

Ziel dieses Buches ist es, Basistechniken der Gesprächsführung zu vermitteln und ein Ablaufschema an die Hand zu geben. Beides kann sowohl in der professionellen Mediation als auch in der alltäglichen Konfliktklärung angewendet werden. Besonderheiten werden an den relevanten Stellen der Darstellung thematisiert.

Mediation kann als eine Form der Gesprächsführung verstanden werden, die dadurch geprägt ist, dass ein bestehender Konflikt geklärt und bestenfalls gelöst werden soll. Die Mediation als eine Form der Gesprächsführung in Konflikten hat hierbei zwei weitere Ausprägungen:

**Moderation:** Zunächst sind Sie in jedem Gespräch, in dem Sie die Gesprächsführung übernehmen, als Moderatorin oder Moderator tätig. Sie strukturieren, visualisieren und steuern das Gespräch. Bereits die Moderation eines Konfliktgesprächs kann entscheidend dazu beitragen, Eskalationen zu verhindern und Lösungsoptionen zu entwickeln.

Beratung: Wenn Sie als Fachperson Ihr Wissen und Ihre Ideen in das Gespräch einbringen möchten, sind Sie beratend tätig. Sie gestalten das Gespräch so, dass Sie und die anderen Beteiligten Themen, Ideen und Fachwissen sammeln und besprechen können. Sie moderieren dann nicht nur das Konfliktgespräch, sondern bringen auch erklärende Modelle und Fachwissen in das Gespräch ein.

In der Mediation müssen die Rollen der Beteiligten geklärt sein: Wer sind die Konfliktparteien bzw. Mediantinnen und Medianten und wer übernimmt die Rolle der Konfliktklärung bzw. fungiert als Mediatorin oder Mediator?

In vielen Fällen ist es nicht möglich, professionelle Mediatorinnen oder Mediatoren zu beauftragen. Es ist daher für viele Gesprächssituationen sinnvoll und hilfreich, über eine Basisqualifikation zum Führen von Konfliktgesprächen zu verfügen. Die in dem Buch beschriebenen Basistechniken und das vorgestellte Ablaufschema können auf die unterschiedlichsten Gesprächs- und Konfliktsituationen angewendet werden, zum Beispiel auf die Gesprächsführung in Schulen (Lindemann, 2017c). Veröffentlichungen zu weiteren Handlungsfeldern und Schwerpunkten sind in Vorbereitung, etwa für die Gesprächsführung in Kliniken, in Kindertagesstätten, für die Gesprächsführung durch Führungskräfte oder für den Bereich Beratung, Coaching, Supervision und Therapie.

Die Phasen und Schritte der Gesprächsführung – in diesem Buch der Mediation – sind hier sehr feinschrittig ausgearbeitet: 16 Phasen mit insgesamt 63 Schritten. Diese detaillierte Gliederung soll – gerade beim Erlernen der Gesprächsführung bzw. Mediation – dabei helfen, sich auf einen übersichtlichen und zu bewältigenden nächsten Schritt zu konzentrieren und diesen umzusetzen. Personen, die in der Führung von Gesprächen und in der Mediation geübt sind, kann die detaillierte Darstellung dabei unterstützen, die eigene Praxis zu reflektieren und zielgenau diejenigen Aspekte zu identifizieren, an denen einzelne Gespräche positive Wendungen nehmen oder auch ins Stocken geraten. Viele Schritte dauern mit einiger Übung nur Sekunden, einige können variiert oder weggelassen werden. Es ist wie beim Tanzen lernen: Je öfter man es übt, desto fließender werden die Bewegungen und Abläufe. Im freien und geübten Tanz – etwa beim Tango – werden die erlernten Schritte zunehmend zu einem Handlungsrepertoire, das frei variiert werden kann.

Das Ablaufschema stellt im Grunde genommen nur eine didaktische Heuristik zur Verfügung: Eine kognitive Strategie, die angewendet werden kann, ohne dass man bereits genaueres über die tatsächliche Gesprächssituation weiß (Gigerenzer u. Gaissmaier, 2011). Didaktisch ist dieses Ablaufschema, weil es dazu dient, Gesprächsverläufe zu vermitteln, und praktische Erfahrungen zu reflektieren. Erst durch Übung und Anwendung in der Mediation und Konfliktklärung können sich einzelne Schritte und Reihenfolgen als hilfreich erweisen und vor allem auch durch viele weitere Bausteine der Gesprächsführung ergänzt werden. Für den Einsatz als Lehr- und Reflexionsinstrument ist eine Verbindung mit fachlicher Anleitung und kollegialem Feedback sinnvoll. Mit zunehmender Erfahrung bildet sich dann ein eigener Stil heraus, der jede professionelle Gesprächsführung kennzeichnet.

Um situationsgerecht und kontextangemessen agieren zu können, müssen die Techniken und das Ablaufschema flexibel angewendet werden. Diese Flexibilität ergibt sich aber erst mit zunehmender Erfahrung. Die hier vorgestellten Techniken und das Ablaufschema sind daher als Grundform zu verstehen, die eine Orientierung für alle Formen der ziel- und lösungsorientierten Bearbeitung von Konflikten geben soll. Sie bieten eine gute Grundlage für Aus-, Fort- und Weiterbildungen in Konfliktklärung, Konfliktlösung, Konfliktberatung, Konflikttransformation und Mediation.

## 1.1 Der Aufbau des Buches

Das Buch ist als Lehrbuch für Mediation aufgebaut und besteht aus fünf Teilen:

- Kapitel 2: Grundlagen und Definitionen zu verschiedenen Formen der Gesprächsführung und zu systemischem Denken,
- Kapitel 3: Die Basistechniken der Gesprächsführung,
- Kapitel 4: Ein Ablaufschema der Mediation,
- Kapitel 5: Hinweise zum Umgang mit speziellen Situationen,
- Kapitel 6: Hinweise und Übungen zum Erlernen von Mediation.

Es bietet sich an, das Buch von vorne nach hinten durchzuarbeiten und es anschließend zu nutzen, um einzelne Themen nachzuschlagen und zu vertiefen. Ein nachhaltiges Erlernen der Mediation setzt voraus, dass Sie sich über verschiedene Zugänge, und zwar des Lesens, Übens, der praktischen Erprobung und der reflektierten Praxis annähern. Sicherlich kann schon die alleinige Auseinandersetzung mit den Inhalten des Buches viel an Wissen und Kompetenzen vermitteln. Dies gilt vor allem für erfahrene Praktikerinnen und Praktiker, die häufig Gespräche führen. Für Anfängerinnen und Anfänger ist es empfehlenswert, sich die Inhalte des Buches gemeinsam in einer Gruppe zu erarbeiten. Bestenfalls unter Anleitung erfahrener Kolleginnen und Kollegen oder einer erfahrenen Trainerin bzw. eines erfahrenen Trainers.

In Kapitel 2 und 3 finden Sie einzelne Übungen, mit deren Hilfe Sie die vorgestellte Grundhaltung und die Basistechniken erproben und reflektieren können. Diese bilden das Handwerkszeug der Mediation. Viele Übungen können allein durchgeführt und dann in einer Gruppe reflektiert werden, einige setzen die Zusammenarbeit in einer Gruppe voraus. Die Übungen sind folgendermaßen gekennzeichnet:



### Übung:

Selbstreflexion und Erprobung der vorgestellten Gesprächsführungstechnik

Zu allen Übungen werden Ihnen in den ergänzenden Online-Materialien auf der Webseite des Verlages Übungsblätter zur Verfügung gestellt. Die Zugangsdaten finden Sie am Ende des Buches!

Im gesamten Buch, vor allem aber in Kapitel 4, »Ein Ablaufschema der Mediation«, finden Sie zahlreiche Hinweise zur praktischen Umsetzung der vorgestellten Methoden und Schritte. Diese Hinweise beziehen sich auf die drei Schwerpunkte »Moderation«, »Mediation« und »Beratung«. Die Tipps helfen, die Methoden und Schritte der Gesprächsführung zielsicher anzuwenden und »Anfängerfehler« und Unsicherheiten zu umgehen.



**Moderations-Tipp:**

Was muss ich in der Moderation beachten?



**Mediations-Tipp:**

Was muss ich in Konfliktgesprächen beachten?



**Beratungs-Tipp:**

Was muss ich beachten, wenn ich Fachwissen einbringen will oder sogar einen konkreten Beratungsauftrag habe?

Ein weiteres Merkmal, das in diesem Buch genauer beleuchtet wird, ist die Frage nach Zielen und ihrer Klärung. Welche Aspekte von Zielen in bestimmten Phasen des Gesprächs von Bedeutung sind, wird daher besonders hervorgehoben:



**Zielperspektive:**

Welcher Zielaspekt kann in dieser Phase geklärt werden?

An einigen Stellen des Buches finden Sie kritische Anmerkungen zu den vorgestellten Methoden und Vorgehensweisen sowie Hinweise darauf, wie Sie diesen begegnen können. Sie dienen auch als Reflexionsanlass und sollen verdeutlichen, dass das kritische Hinterfragen der Vorgehensweisen – auch durch Gesprächsteilnehmerinnen und -teilnehmer – nichts Ungewöhnliches oder Gefährliches ist. Vielmehr geht es darum, eine eigene Haltung hierzu zu entwickeln und zu wissen, wie man diese darstellt.



**Kritik:**

Welche kritischen Anmerkungen gibt es zu dem dargestellten Vorgehen, und was kann dieser Kritik entgegnet werden?

Speziellen Fragen zur Mediation nach dem Muster »Was mache ich, wenn ...« widmet sich Kapitel 5. Hier sind Fragen und Antworten zu speziellen Gesprächssituationen zusammengestellt.

Wie Sie den gesamten Ablauf einer Mediation schrittweise erlernen und üben können, wird in Kapitel 6 »Wie lernt man Mediation?« erklärt. Dort finden Sie auch Übungen zur Simulation von Gesprächssituationen. Es werden kurze Praxis-

fälle dargestellt, die in Übungsgruppen bearbeitet werden können. Auch wird eine Anleitung zum Entwerfen eigener Simulationen gegeben, etwa um bevorstehende Gespräche zu üben oder um sich in bestimmten Konstellationen zu erproben.

## 1.2 Die Entstehung des Buches

Das hier vorgestellte Ablaufschema und die dazugehörigen Übungen entstanden in zahlreichen Seminaren, Workshops und Fortbildungen, die vorwiegend unter dem Anspruch stattfanden, in kürzester Zeit – etwa innerhalb von zwei Fortbildungstagen (20 Unterrichtsstunden) oder im Rahmen eines zweisemestrigen Seminars (56 Unterrichtsstunden plus Selbststudium und Gruppenübungen) – das grundlegende Handwerkszeug der Gesprächsführung zu erlernen. Der Schwerpunkt bestand oft in einer Anleitung für das Führen von Konfliktgesprächen, nicht als professionelle Mediatorin oder professioneller Mediator, sondern im alltäglichen Miteinander.

Zu den Teilnehmenden zählten Lehrkräfte, Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen, Psychologinnen und Psychologen, Führungskräfte aus Wirtschaft, Behörden und sozialen Einrichtungen sowie Studierende unterschiedlicher Studienrichtungen.

Für diese Schulungen wurden Elemente der verschiedensten Kommunikationstheorien und Gesprächsführungsmodelle integriert:

- lösungsorientierte Beratung,
- systemische Fragetechniken,
- Gewaltfreie Kommunikation,
- Ablaufmodelle der Mediation.

Die Inhalte wurden auf das Wesentliche reduziert, um einen möglichst klaren und effizienten Einstieg in die Gesprächsführung zu ermöglichen. Die dargestellten Formen der Gesprächsführung lassen sich methodisch noch stark erweitern. Hierzu bieten die zahlreichen Veröffentlichungen zur systemischen Beratung und Therapie, zur Mediation und Konfliktklärung sowie zu anderen Ansätzen einen unerschöpflichen Fundus.

Die Konzentration auf das Wesentliche – so die Rückmeldung zahlreicher Absolventinnen und Absolventen – ist für eine erfolgreiche Gesprächsführung jedoch absolut ausreichend und äußerst effektiv. Die feinschrittige Strukturierung bietet eine gute Orientierung und gibt Sicherheit für das mögliche Vorgehen. Es ist nicht immer notwendig, den kompletten Gesprächsablauf mit allen Phasen abzuarbeiten. Schon die Verwendung einzelner Elemente oder Phasen kann im Kontext von alltäglicher und professioneller Konfliktlösung sehr hilfreich sein. Welche Techniken, Tipps und Vorgehensweisen für Sie persönlich hilfreich sind und Eingang in Ihr Handlungsrepertoire finden, ist eine Frage der persönlichen Neigung und Erfahrung.

Die Basistechniken und das Ablaufschema bieten ein generalisiertes Modell der Gesprächsführung, das für alle genannten Personengruppen gleichermaßen die Grundlage ihrer Schulungen bildete. In diesem Buch werden diese in Bezug auf das Handlungsfeld Mediation und Konfliktklärung dargestellt und erläutert. In weiteren Bänden der Reihe »Systemisch-lösungsorientierte Gesprächsführung« werden sie auf weitere Handlungsfelder und Formen des Gesprächs übertragen und stehen dann als spezifische Anleitung für die verschiedensten Personengruppen, Anwendungsbereiche und Handlungsfelder zur Verfügung.

### 1.3 Die Zielgruppe des Buches

Dieses Buch kann von allen Personen, die im weitesten Sinne mit Mediation und anderen Formen der Konfliktklärung zu tun haben, genutzt werden. Hierzu gehören im Prinzip alle Berufsgruppen, wie beispielsweise Beraterinnen, Lehrende, Sozialarbeiter, Erzieherinnen, Büroangestellte, Managerinnen, Führungskräfte ebenso wie Menschen, die vorwiegend als professionelle Mediatorinnen und Mediatoren in Organisationen oder in freier Praxis tätig sind oder werden möchten.

Um Leserinnen und Leser gleichermaßen anzusprechen, werden zwei Formen einer geschlechtergerechten Sprache angewendet: Entweder werden beide Geschlechter genannt oder es erfolgt – vor allem bei Aufzählungen – eine durchmischte Nennung (Randomisierung), in der mal die weibliche, mal die männliche Form gebraucht wird. In den Beispielen und Übungen wurde darauf geachtet, dass Geschlechter und Namen gleichermaßen Verwendung finden. Neutrale Begriffe wie Lehrkräfte, Gesprächsführung, Schulleitung, Teilnehmende oder Beteiligte bezeichnen immer die Position und keine konkrete Person und werden daher ohne Differenzierung der Geschlechter verwendet.

Wir wünschen den Leserinnen und Lesern viele spannende Erkenntnisse, Spaß am Ausprobieren und Experimentieren und den Mut, die Führung von Konfliktgesprächen zu übernehmen.

März 2018

Holger Lindemann,  
Claude-Hélène Mayer  
und Ilse Osterfeld

## 2 Grundlagen und Definitionen

Die nachfolgenden Definitionen dienen dazu, Unterschiede verschiedener Gesprächsformen zu erkennen und die hier vertretene systemisch-lösungsorientierte Grundhaltung zu verstehen. Abschließend wird erläutert, was unter einem »Konflikt« zu verstehen ist.

### 2.1 Gesprächsführung in Moderation, Mediation und Beratung

#### 2.1.1 Worin unterscheiden sich Moderation, Mediation und Beratung?

Für die verschiedenen Kommunikationsformen gibt es die unterschiedlichsten Begriffe und Systematiken. Sie sollen Unterschiede zwischen Vorgehensweisen, Grundhaltungen und Rollen verdeutlichen. Für die praktische Anleitung im Rahmen dieses Buches unterscheiden wir drei Bereiche der Gesprächsführung voneinander: Moderation, Mediation und Beratung. Gesprächsführung gilt hierbei als Oberbegriff für Gespräche, die, wenn auch mit einigen Gemeinsamkeiten, mit unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen geführt werden.

#### ■ Gesprächsführung

Gesprächsführung ist ein Oberbegriff für die verschiedensten Formen des Gesprächs: das therapeutische Gespräch, das Beratungsgespräch, das Klärungsgespräch, das Konfliktgespräch und dergleichen mehr. Wir verwenden den Begriff hier als Oberbegriff, um deutlich zu machen, dass man gezielt zwischen verschiedenen Formen der Gesprächsführung wechseln kann. Diese Formen der Gesprächsführung werden als Moderation, Mediation und Beratung voneinander unterschieden. Ein besonderes Augenmerk gilt der im beruflichen aber auch im privaten Alltag häufig auftretenden Situation, dass man nicht als unabhängige Person ein Gespräch führt – wie dies in der gängigen Literatur zur systemischen Beratung und Therapie vorausgesetzt wird –, sondern dass man selbst Teil des Systems ist, auf das bezogen das Gespräch stattfindet. Das heißt, dass Sie zum Personal, zu den Kooperationspartnern, Familienangehörigen oder zu sonstigen direkt und indirekt beteiligten Personen gehören,

die selbst ein Thema oder Anliegen haben und dieses Ihrem Gegenüber vermitteln möchten.

### ■ Moderation

Moderation bezeichnet die Strukturierung und Anleitung von Gesprächen mit unterschiedlichen Zielen wie Austausch, gegenseitige Information, Ziel- und Handlungsplanung. Für die Moderation kann man einen Auftrag haben. Man kann aber auch in jedem Gespräch, das man führt, die Moderation initiativ, d. h. aus eigenem Antrieb übernehmen. Leider geschieht dies in vielen Gesprächen nicht. Man redet zwar, es werden aber keine Themen gesammelt, keine Zusammenfassungen gegeben, keine Beiträge visualisiert, keine Ergebnisse und Umsetzungsschritte festgehalten.

Die Fähigkeit zur Moderation von Gesprächen ist zentraler Bestandteil der Gesprächsführung. Bevor ich beginne, zu beraten oder Themen zu besprechen, sollte die Moderatorin oder der Moderator sicherstellen, dass alle Beteiligten die Möglichkeit haben, Themen zu benennen. Der Moderator/die Moderatorin sollte gewährleisten, dass nichts, was zum Thema geäußert wird, verloren geht. Es sollte dafür Sorge getragen werden, dass jeder zu Wort kommt und dass Gesprächsregeln eingehalten werden. Ergebnisse sollten festgehalten und schriftlich an alle Beteiligten weitergegeben werden.

Nur selten kann man eine externe Moderation hinzuziehen. Ebenso selten übernimmt eine der beteiligten Personen eine »echte« Moderation. Oft übernimmt jemand die Moderation, nutzt diese aber dazu, seine eigenen Interessen durchzusetzen. In vielen Gesprächen fehlt eine Moderation ganz.

Moderation ist das zentrale Steuerungsinstrument in der Gesprächsführung. Das Gespräch kann dazu dienen, einen partizipativen Einigungsprozess zu gestalten, in dem sich die Beteiligten auf Augenhöhe begegnen. Es kann aber auch missbraucht und manipulativ eingesetzt werden.

Wer an einem offenen Austausch interessiert ist und einvernehmliche Konfliktlösungen erreichen möchte, sollte dieses Steuerungsinstrument beherrschen und dafür sorgen, dass es im Sinne eines gleichberechtigten Austausches zwischen allen Beteiligten angewendet wird.

### ■ Mediation

Mediation bezeichnet ein Beratungsformat der Dritt-Parteien-Intervention, welche die Strukturierung und Leitung von Gesprächen mit – mindestens zwei – Konfliktparteien vorsieht. Das Ziel besteht in der einvernehmlichen Konfliktbeilegung und der gemeinsamen Vereinbarung von Handlungsschritten. Für eine Mediation – die unter diesem Begriff durchgeführt wird – hat man, zumindest im deutschen Sprachgebrauch, immer einen Auftrag. Die phasenorientierte Grundstruktur und die Techniken der Mediation können einen entscheidenden Beitrag

zum Beilegen von Konflikten und der Verbesserung der Beziehungen zwischen den Beteiligten leisten.

Das Konzept der Mediation ist durch zwei Prinzipien geprägt:

1. *Freiwilligkeit*: Mediation bedeutet, dass eine unabhängige Person (die Mediatorin oder der Mediator) um die Unterstützung bei der Klärung eines Konfliktes gebeten wird. Eine Mediatorin oder ein Mediator ist frei gewählt und die Medianten sollten freiwillig an der Mediation teilnehmen. Jedoch zeigt sich, dass Medianten häufig nicht gänzlich freiwillig zur Mediation gehen, beispielsweise, wenn in der Schule eine Mediation unter der Androhung von Konsequenzen »verordnet« wird oder wenn Vorgesetzte im betrieblichen Kontext Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Mediation »schicken«, um einen Konflikt zu bearbeiten. Dennoch kann es dann im Rahmen der Mediation gelingen, die Freiwilligkeit der Teilnahme zu thematisieren, gegebenenfalls die Alternativen zu klären und Formen der Zusammenarbeit zu vereinbaren.
2. *Unabhängigkeit*: Neben der Freiwilligkeit der Beteiligten gilt die Unabhängigkeit der Mediatorin oder des Mediators als weitere Voraussetzung. Die Person, die die Bearbeitung von Konflikten unterstützt, sollte weder direkt noch indirekt in Verbindung zu den Medianten stehen. In vielen Fällen müssen jedoch Konflikte durch Personen geklärt werden, die nicht unabhängig sind, beispielsweise durch Vorgesetzte, Kolleginnen oder Kollegen. Oft sind diese möglicherweise sogar selbst an einem zu klärenden Konflikt beteiligt.

Während sich Freiwilligkeit thematisieren und auch herstellen lässt, ist Unabhängigkeit nicht zu bewerkstelligen: Entweder man ist Teil des Systems, in dem der Konflikt besteht, oder man ist es nicht. Von Mediation kann streng genommen nur gesprochen werden, wenn diese Unabhängigkeit vorhanden ist. In allen anderen Fällen müsste man von »abhängiger Mediation«, »beteiligter Konfliktklärung« oder »mediativer Gesprächsführung« sprechen. Die Ausgangssituation der Abhängigkeit oder gar der eigenen Beteiligung am Konflikt wird im hier dargestellten Modell der Gesprächsführung thematisiert. Sie erhalten zahlreiche Hinweise, wie Sie ein Konfliktgespräch führen können, wenn Sie nicht unabhängig sind, bzw. selbst in den Konflikt involviert sind.

Die Leitung von Konfliktgesprächen (Mediation) ist letztlich ein Sonderfall der Moderation. In Mediationsprozessen und Konfliktklärungsgesprächen wird die Einhaltung einzelner Phasen und vorab geklärter Regeln strikter verfolgt, als dies beispielsweise in konfliktfreien, kooperativen Gesprächen der Fall ist, in deren Rahmen alle Beteiligten gewillt sind, wohlwollend und konstruktiv zusammenzuarbeiten. Es ist in allen Gesprächen hilfreich, zu erkennen, wann man »die Zügel der Gesprächsführung lockern« kann und wann man sie »anziehen« sollte. Der Wechsel von einem moderierten Gespräch zu einer Konfliktklärung, in der Regeln und Methoden der Mediation angewendet werden, kann fließend verlau-

fen. Jedoch ist es wichtig, den Beteiligten transparent zu signalisieren, in welcher Form eines Gesprächsführungsprozesses sie sich gerade befinden.

### ■ Beratung

Beratung gibt es in den verschiedensten Formen und mit sehr unterschiedlichen Zielsetzungen wie Supervision, psychologische oder pädagogische Beratung, Konfliktberatung, Fachberatung, Coaching, Organisationsberatung, Familienberatung, Lebensberatung, Karriereberatung, Finanzberatung, Gesundheitsberatung oder Studienberatung. Die Grundidee ist, dass ein Klient oder Kunde einen Rat sucht und diesbezüglich einen Berater beauftragt. Beratung hat immer einen mehr oder weniger festgelegten fachlichen Bezug. Während Supervision, Coaching, Fachberatung und Organisationsberatung noch verschiedene thematische Schwerpunktsetzungen beinhalten, sind Familienberatung, Lebensberatung, Karriereberatung, Finanzberatung, Gesundheitsberatung und Studienberatung schon spezifischer auf bestimmte Themen ausgerichtet.

Beraterinnen und Berater sind zum einen Fachpersonen für Aspekte der Prozessgestaltung (z. B. Gespräche führen, Praxisreflexion, Fallbesprechungen, Gestaltung organisationaler Veränderung, Evaluation), in der Regel aber auch für bestimmte Inhalte (z. B. Pädagogik, Therapie, Migration, Medizin, Arbeitsplatzgestaltung). Nicht zuletzt wird von Beraterinnen und Beratern oft erwartet, dass sie selbst aktiv eine Anregung oder eine fachliche Einschätzung zur Umsetzung von Veränderungen beitragen.

Der Begriff der Beratung ist – ebenso wie der Begriff der Mediation – in vielen Handlungsfeldern problematisch, da auch hier zwei wichtige Grundvoraussetzungen gelingender Beratung oft nicht erfüllt werden:

1. *Freiwilligkeit*: Beratung bedeutet eigentlich, dass eine Beraterin oder ein Berater um die Beratung zu einem bestimmten Thema oder Anliegen gebeten wird. Beratung beginnt dann mit einer Auftragsklärung unter den Fragestellungen: »Was ist Ihr Anliegen?« und »Wie glauben Sie, dass ich Ihnen dabei von Nutzen sein kann?« Ein Berater ist – zumindest in der Theorie – meistens frei gewählt. Als Erkennungsmerkmal von Beratung kann gelten: Die Beraterin oder der Berater wird von Klientinnen und Klienten um Rat gefragt. Zumindest braucht sie jedoch die Zustimmung oder Erlaubnis der zu beratenden Person.
2. *Unabhängigkeit*: Neben der Freiwilligkeit und Beauftragung durch Klientinnen und Klienten wird als weiteres Element oft die Unabhängigkeit als Merkmal von Beratung benannt. Die Personen, die in vielen Bereichen beraten, sind aber in der Regel nicht unabhängig. Sie gehören selbst der Organisation an, in der sie beraten, oder wurden mit einem bestimmten Beratungsauftrag von Vorgesetzten oder anderen Organisationen zu den Klientinnen und Klienten geschickt.

Das Herstellen von Freiwilligkeit und die Beachtung der eigenen Abhängigkeit als beratende oder gesprächsführende Person werden in der Darstellung der Techniken und des Ablaufschemas immer wieder thematisiert.

Vor diesem Hintergrund ist es ratsam, zum einen viel Wert auf die Auftragsklärung zu legen und zum anderen die eigene Abhängigkeit immer im Blick zu haben. Wenn man beginnt, jemanden zu beraten, der dazu gar keinen Auftrag gegeben hat, wird man schnell als Besserwisser erlebt. Selbst die in bester Absicht erteilten Tipps und Ratschläge werden als Einmischung empfunden, wenn man »ohne Auftrag unterwegs« ist, sie also ungefragt zur Verfügung stellt.

### ■ Welche Form der Gesprächsführung setze ich wann ein?

Dieses Buch basiert auf einem allgemeinen Moderationsmodell für die Gesprächsführung, in dessen Struktur zahlreiche Aspekte der Mediation und Beratung berücksichtigt wurden. Als gesprächsführende Person sind sie grundsätzlich immer moderierend tätig. Ausgehend von der Moderation werden dann, je nach Gesprächsverlauf, Kontext und Auftrag, Konflikte geklärt (Mediation), gegebenenfalls wird es auch darum gehen, Fachwissen beratend einzubringen (Beratung).



#### **Moderation:**

Sobald Sie aktiv ein Gespräch führen – und nicht nur daran teilnehmen –, sind Kompetenzen der Moderation erforderlich. Moderation ist die grundlegende Kompetenz der Gesprächsführung.

Spezifische Tipps für eine gelingende Moderation finden Sie neben dem entsprechenden Info-Symbol.



#### **Mediation:**

Sobald das Gespräch konflikthaft wird oder bereits klar ist, dass es um die Klärung eines Konfliktes geht, sind Sie weiterhin moderierend tätig, sollten aber zudem die Hinweise zur Mediation beachten.

Spezifische Tipps für eine gelingende Mediation finden Sie neben dem entsprechenden Info-Symbol.



#### **Beratung:**

Wollen oder sollen Sie als Moderatorin oder Moderator eines Gesprächs gleichzeitig Fachwissen einbringen, um andere Personen bei dem Erreichen ihrer Ziele zu unterstützen, handelt es sich um Beratung. Als Gesprächsführung müssen Sie in diesem Fall moderieren und zudem die Hinweise zur Beratung beachten. Oftmals werden Elemente der Beratung nicht in der Mediation eingesetzt, sondern ausgelagert. Hinweise zum Umgang mit Beratungsaufträgen werden im Ablaufschema gegeben.

Spezifische Tipps für eine gelingende Beratung finden Sie neben dem entsprechenden Info-Symbol.

Solange Sie als unabhängige Person eine Moderation, Mediation oder Beratung durchführen, haben Sie eine vergleichsweise einfache, weil klare Aufgabe zu erledigen. Wenn Sie selbst zu dem System gehören, in welchem Sie dies tun, wird es schon schwieriger, da Sie immer auch noch andere Rollen einnehmen, den anderen Beteiligten immer auch noch in anderen Funktionen begegnen. Wenn Sie dann auch noch beratend tätig sind, also Wissen und Fachkompetenz einbringen, gegebenenfalls auch noch Handlungsaufträge übernehmen sollen, die sich aus dem Gespräch ergeben, bedarf es einer großen Klarheit über die Aufgaben und Rollen, die Sie zu erfüllen haben. Hiermit befassen sich die beiden nachfolgenden Kapitel.

■ **Was mache ich, wenn ich gar keine vollständige Mediation oder einen Konfliktklärungsprozess durchführen, sondern in einem Konflikt deeskalierend wirken möchte?**

Das in diesem Buch vorgestellte Ablaufschema der Mediation (Kapitel 4) bezieht sich auf einen strukturierten und vollständigen Prozess des gegenseitigen Austausches zwischen den beteiligten Personen. Es kommt jedoch vor, dass solch ein »strukturiertes und vollständiger Austauschprozess« nicht in seiner Gänze gestaltet werden kann oder soll, sondern dass es lediglich darum geht, einen Konflikt – meist spontan und ohne vereinbarten Termin – zu deeskalieren. Hinweise dazu, wie man in Konflikten deeskaliert, finden Sie in Kapitel 5: »Umgang mit speziellen Situationen«. Viele Hinweise dazu, wie sich entstehende Konflikte deeskalieren und klären lassen, können auch den Beispielen zu den Basistechniken in Kapitel 3 entnommen werden.

### 2.1.2 Beratung in der Mediation als »Komplementärberatung«

Beratung kann sich immer auf zwei Aspekte beziehen: die Gestaltung von Reflektions-, Einigungs- und Veränderungsprozessen und die Vermittlung von Fachwissen und Kompetenzen. Es existieren bereits Konzepte, die versuchen, das Spannungsverhältnis zwischen einer prozessorientierten Gesprächsführung und Beratung einerseits und einer fachorientierten Beratung andererseits zu berücksichtigen. Das bekannteste Modell ist die »Komplementärberatung« (Königswieser, Sonuç u. Gebhard, 2006; Königswieser, Burmeister u. Keil, 2012), die sich auf die Gestaltung von Prozessen der Organisationsberatung, vor allem in Wirtschaftsunternehmen, bezieht. Aus diesem Modell können für die Gesprächsführung in anderen Kontexten einige Impulse entnommen werden.

In der Komplementärberatung wird zwischen Fachberatung und Prozessberatung unterschieden (Königswieser et al., 2006, S. 33 f.):

»Unter Fachberatung verstehen wir jenen Dienstleistungssektor, in welchem speziell ausgebildete Fachleute mit ihrem Fachwissen [...] bei der Lösung von fachlichen Problemen zur Seite stehen. Fachberater stützen sich in ihrer

Beratertätigkeit in erster Linie auf standardisiertes Wissen und auf ihre Interpretationskompetenz von Daten. Die Lösung liegt in der sachgerechten, genauen Auswahl, Vernetzung und Interpretation der Daten als Indikatoren und Wirkungsfaktoren. [...] sie dient diesen Zwecken: Schaffung von Mehrwert und Verbesserung der Ertragslage, Steigerung der Produktivität und Effizienz, Sicherstellung der Effektivität und Behebung von Defiziten. [...] Sie halten sich vor Ort in den Räumen der Kunden auf, sind also verfügbar, erarbeiten Konzepte, geben explizite Ratschläge, beteiligen sich inhaltlich an den Entscheidungsprozessen. Die Umsetzung bleibt den Kunden selbst überlassen.«

»In der [...] Prozessberatung steht die Verbesserung der Kommunikationsprozesse innerhalb von Organisationen und zwischen Organisationen und deren Umwelten im Vordergrund. Das Transparentmachen der Denk- und Handlungsmuster dient letztendlich der autonomen, organisationsinternen Zielbestimmung, der Entwicklung gemeinsamer Vorstellungen, der Klärung von Erwartungen und der Einigung auf Vorgehensweisen bei der Umsetzung von Vorhaben. [...] Prozessberatung ist kontextorientiert, offen in den Ergebnissen und Prozessschritten, bindet Betroffene ein, mobilisiert Energien, fordert Reflexion und Feedback-Prozesse.«

Beratung oder Mediation im eigenen persönlichen oder beruflichen Alltag verbindet in der Regel immer diese beiden Bereiche miteinander und ist zudem auch noch dadurch beeinflusst, dass man selbst keine unabhängige Person ist, sondern Teil des Systems, der Organisation, mit eigenen Themen und Interessen. Sie sind in diesen Fällen – beispielsweise einer firmeninternen Streitschlichtung – beratend tätig, obwohl Sie mehr oder weniger direkt zum Klientensystem gehören. Sie befinden sich dann nicht in einer klaren Anbieter-Kunden-Beziehung, die Ihnen einfacher eine professionelle Distanz ermöglicht, sondern sind auch über andere Bezüge mit dem Klientensystem verbunden. In vielen Bereichen betriebsinterner Mediation, nachbarschaftlicher Schlichtung, verwaltungsinternen Clearings oder auch der Schulmediation und der Arbeit von Konfliktlotsen finden sich solche Vermischungen, in denen die beratende Person nicht gänzlich unabhängig ist. Auch wenn sich eine solche Systemzugehörigkeit für professionell arbeitende Beraterinnen und Mediatoren verbietet, ist sie in vielen Arbeitsfeldern üblich. Sie kann auch zu guten Ergebnissen führen, wenn die beratende Person von den anderen Beteiligten akzeptiert ist und die eigene Systemzugehörigkeit transparent dargestellt und reflektiert wird.

Wer auch immer, wo auch immer, mit wem auch immer beratend tätig wird, sollte daher in drei Bereichen Vorüberlegungen anstellen:

### **Fachberatung**

- Welches Fachwissen habe ich?
- Welches Fachwissen habe ich über das zu klärende Thema?

- Was ist meine fachliche Expertise?
- Was ist meine Position als Fachperson unter anderen?
- Was ist mein Auftrag als Fachberater?

### **Prozessberatung**

- Was ist meine Prozess-Expertise?
- Welche Kompetenzen habe ich in der Gestaltung von Beratungs-, Veränderungs- und Organisationsentwicklungsprozessen?
- Soll ich ein Gespräch moderieren und anleiten?
- Was ist meine Position als Gestalter eines Gesprächs oder eines Klärungsprozesses?
- Was ist mein Auftrag als Prozessberater?

### **Wenn man selbst Teil des Systems ist: Eigene Involviertheit**

- Was ist meine Expertise als beteiligte Person?
- Welche praktischen Kompetenzen habe ich zur Erledigung von Aufgaben, die sich aus der Klärung des Themas ergeben können?
- Welche praktischen Kompetenzen und gegebenenfalls Verantwortlichkeiten habe ich in der Umsetzung von organisationalen Veränderungen?
- Was ist mein Auftrag als involvierte Person in der praktischen Arbeit?

Die Klärung des jeweiligen Auftrags und der eigenen Rolle ist ein zentraler Aspekt im Zusammenspiel von Fachberatung, Prozessberatung und eigener Involviertheit an der Problemlösung oder an Veränderungsprozessen.

Das Anliegen der Komplementärberatung deckt sich mit dem Anliegen des hier vorgestellten Modells der Gesprächsführung (Königswieser et al., 2006, S. 31):

»Das zentrale Anliegen des komplementären Ansatzes sahen wir darin, Organisationen dabei zu unterstützen, Zukunftsfähigkeit zu entwickeln, und zwar ganzheitlich und nachhaltig. Dazu gehören nicht nur die fachlich-sachlichen Fähigkeiten, nämlich sich inhaltlich auseinanderzusetzen, komplexe Sachprobleme frühzeitig zu erkennen und darauf intelligent, adäquat und flexibel zu reagieren (also das Was), sondern auch prozessual-soziale Fähigkeiten, wie Bewusstheit, Reflexivität, Sensibilität und Wachheit. Dazu gehört die Sicherheit, mit Unsicherheit und Komplexität umgehen zu können – dazu gehören ein hohes Maß an Differenziertheit und die Bereitschaft, auch mögliche soziale Auswirkungen und Interdependenzen von Entscheidungen mit zu überlegen, den Kontext mit einzubeziehen und die eigenen Anteile an beklagten Zuständen zu sehen (also das Wie).«

In dem ursprünglichen Modell der Komplementärberatung wird in der Regel davon ausgegangen, dass Prozessberater und Fachberater eigenständige Personen sind, die in ihren jeweiligen Rollen miteinander kooperieren sollen. In der Gesprächsführung

innerhalb einer Organisation handelt es sich allzu oft aber um einen inneren Rollenkonflikt zwischen den Funktionen, die man einnehmen soll, gegebenenfalls auch noch der eigenen Involviertheit. Dieser Rollenkonflikt kann in Anlehnung an das Modell der Komplementärberatung folgendermaßen dargestellt werden (Tabelle 1; vgl. Königswieser et al., 2006, S. 59 f., S. 65, S. 105 f.; eigene Ergänzungen):

Tabelle 1: Gegenüberstellung von Fachberatung, Prozessberatung und eigener Involviertheit

Fachberatung	Prozessberatung	eigene Involviertheit
Fachwissen	Prozesswissen	Ressortwissen
Distanz einhalten	Distanz einhalten	Beteiligtsein
Fachperson als Experte für Inhalte	Fachperson als Experte für die Strukturierung	Fachperson für den eigenen Arbeitsbereich
Geben von Antworten	Stellen von Fragen	Darstellen der eigenen Sichtweise
Darstellen, Erklären, Modellieren	Starten, Steuern, Stoppen, Strukturieren, Visualisieren	eigene Eindrücke, Ideen und Vorschläge einbringen
Vermittlung von Fachwissen	Moderation des Austausches	Einbringen der eigenen Sichtweise
Beraten	Moderieren	Beiträge leisten
Einbringen einer fachlichen Sichtweise	Moderation unterschiedlicher Sichtweisen	Einbringen einer persönlichen und fachlichen Sichtweise
Ergebnisorientierung	Beziehungsorientierung	Handlungs- und Klärungsorientierung
Verantwortungsübernahme für Ergebnisse	Verantwortungsübernahme für den Verlauf	Verantwortungsübernahme für den eigenen Beitrag
fachliche Position beziehen	Allparteilichkeit wahren	eigene Position darstellen

Für die Gesprächsführung in Organisationen bedeutet dies zunächst, sich selbst als Fachperson zu definieren und zu klären, worin die eigenen fachlichen Kompetenzen bestehen und über welche Kompetenzen der Prozessgestaltung man verfügt.

Mediatorinnen und Mediatoren können beratende Elemente in den Konfliktklärungsprozessen einbauen, müssen dies jedoch nicht tun. Werden Mediation und Elemente der Beratung kombiniert, so sollte immer klar signalisiert werden, welchen »Rollenhut« die gesprächsführende Person in welchem Moment bzw. Phasenabschnitt der Konfliktklärung aufhat. Solange die Transparenz der unterschiedlichen Aufträge (Mediation und/oder Beratung) gewährleistet ist, sollte ihre Kombination nicht problematisch sein. Der jeweilige Auftrag muss jedoch mit den Konfliktbeteiligten geklärt werden. Für die Einbindung bzw. Auslagerung von Beratungsinhalten finden Sie an den entsprechenden Stellen im Ablaufschema Informationen.

### 2.1.3 »Grundhaltungen« in der Mediation

In allen (westlich orientierten) Gesprächsführungs-, Mediations- und Beratungskonzepten werden spezifische Grundhaltungen benannt, die vor allem die Gestaltung der Beziehung zwischen der gesprächsführenden Person und den anderen Beteiligten beschreiben sollen. Diese Grundhaltungen beziehen sich in der Regel auf die Funktion und Position als unabhängige Gesprächsführung, die selbst nicht dem System angehört, in dem das Gespräch stattfindet, und spiegeln deren Rolle professioneller Distanz wider.

Sie verstehen sich in der Regel als externe, professionelle Personen, die zu einem bestimmten Zeitpunkt in ein System eintreten, um Unterstützung zu bieten, Klärungsprozesse zu gestalten oder Veränderungsprozesse zu initiieren. Sie verlassen das System normalerweise, wenn der Prozess der Moderation, Mediation oder Beratung abgeschlossen ist.

In vielen Situationen sind die Personen, die eine Moderation, Mediation oder Beratung durchführen, nicht unabhängig. Sie befinden sich in einer Doppelrolle als Angehörige des Systems, mit eigenen Interessen und Beziehungen im System und andererseits als Personen, die möglichst unabhängig Gespräche und Klärungsprozesse anleiten sollen.

Die üblichen Grundhaltungen werden hier daher in diesem Spannungsfeld der Doppelrolle dargestellt:

#### ■ **Freiwilligkeit und Verpflichtung**

Unabhängige Moderation, Mediation und Beratung geht von der Freiwilligkeit der Beteiligten aus. Diese wollen etwas klären und haben ein Anliegen. Oft besteht aber auch eine Verpflichtung der beteiligten Personen, am Gespräch teilzunehmen, etwa bei Besprechungen, Konferenzen oder Kooperationsgesprächen. Nicht zuletzt ist die Person, die die Gesprächsführung übernimmt, oft selbst dazu verpflichtet, ein Gespräch zu führen oder einen Konflikt zu klären, weil sie hierzu eine Anweisung erhält und diese nicht ohne Weiteres ablehnen kann. Dieses Spannungsfeld sollte in jeder Form des Gesprächs beachtet werden.

#### ■ **Allparteilichkeit und Parteilichkeit**

Moderatorinnen, Mediatoren und Beraterinnen sollten allparteilich sein. Das bedeutet, dass sie gegenüber allen Beteiligten gleichermaßen Verständnis zeigen, sich aber auch gleichzeitig nicht zu stark mit ihnen identifizieren. Eine derart allparteiliche – oftmals auch »neutrale« Haltung genannt – erweist sich, wenn man selbst thematisch oder persönlich involviert ist, als sehr schwierig oder gar unmöglich. In der Mediation hat die gesprächsführende Person normalerweise keine eigenen Ziele bzw. keinen anderen Auftrag als die Klärung des Konfliktes. Gibt es einen übergeordneten Auftraggeber – etwa die Geschäftsführung

bei einem betrieblichen Konflikt – sollten deren Ziele und Erwartungen an den Mediationsprozess geklärt und den beteiligten Personen transparent dargelegt werden. Auch sollten die Erwartungen an eine Verlaufs- und Ergebnismeldung, die der Auftraggeber gegebenenfalls wünscht, offengelegt sein, damit allen Beteiligten der Rahmen der Vertraulichkeit und auch eine Informationspflicht bewusst ist. Die Medianten können dann – als Bestandteil der Klärungsgespräche – gemeinsam Rückmeldungen an den Auftraggeber formulieren.

Diese Klärungen sind hilfreich, um die Allparteilichkeit wahren zu können. Eigene Ziele, Werte und Präferenzen sollten nicht auf den Konflikt oder den Klärungsprozess übertragen werden. Sollten Sie selbst in einen Konflikt involviert sein, den Sie klären wollen, so ist es unerlässlich, die persönlichen Präferenzen, Werte, Haltungen zu reflektieren und einer professionellen Haltung der Allparteilichkeit gegenüberzustellen. Es ist oft schon ausreichend, die unterschiedlichen Haltungen – der Gesprächsführung und der beteiligten Person – klar voneinander zu trennen und zu markieren, in welchen Bereichen man allparteilich sein kann und in welchen Bereichen dieses nicht möglich ist.

### ■ Wertfreiheit und Wertung

In der Literatur zum Thema Konflikt, Konfliktklärung und Mediation wird darauf verwiesen, dass Mediatorinnen und Mediatoren sich selbst mit jeglicher Form von Wertungen zurückhalten sollen. Sie sollen die Wertungen ihrer Klienten durchaus wahrnehmen, visualisieren, aufgreifen und in den Gesprächsführungsprozess einbeziehen. Selbst sollen sie so wenig eigene Wertungen verbalisieren bzw. nonverbal ausdrücken wie möglich. Solch eine »wertfreie« Haltung bedarf einer klaren Reflexion und Klärung der eigenen Werte und Emotionen bezüglich der Themen eines Konfliktes.

Ist die gesprächsführende Person inhaltlich, thematisch und organisatorisch an den zu besprechenden Konfliktthemen in der Rolle einer Konfliktpartei beteiligt, so kommt sie um die Äußerung eigener Wertungen oftmals nicht herum. Sei es als Lehrkraft, die einen Konflikt zwischen Schülerinnen klärt, als Chefin, die zwischen Mitarbeiterinnen vermittelt oder als Mutter, die zwischen ihren Kindern »schlichtet« – in dieser Doppelrolle als gesprächsführende und zudem beteiligte Person muss zwischen wertfreier Gesprächsführung und persönlicher oder fachlicher Wertung unterschieden werden. Dies bedeutet, dass die Person die Rolle, die sie in jedem Moment annimmt, klar definieren und selbstbewusst wechseln kann *und*, um professionell und akzeptiert arbeiten zu können, sogar wechseln muss.

### ■ Unabhängigkeit und Abhängigkeit

Moderation, Mediation und Beratung sind im besten Fall möglichst unabhängig von ihren Auftraggeberinnen und Auftraggebern. Die beauftragte Gesprächs-