

# Warum ist es für uns so schwer, achtsam mit uns umzugehen?

## 2. Teil: Gründe für die ausbleibende Akzeptanz von Mediation bei Führungskräften<sup>1</sup>

I. Einführung.....	1
II. Akzeptanz von Mediation am Markt – Bezug zur Achtsamkeit.....	1
1. Beispiel.....	1
2. Äußere Faktoren – wie wird Mediation wahrgenommen? .....	3
a. Die Ignoranz gegenüber Mediation – eine „Modeerscheinung“ .....	3
b. Das Honorar .....	3
c. Kapitalismus versus Achtsamkeit ? .....	3
d. Was könnte helfen? .....	4
3. Innere Abwehrhaltung gegen aktive Konfliktbearbeitung? .....	4
a. Unfähigkeit zu hören.....	4
b. Wir haben keine Konflikte .....	4
c. Die Handlungsunfähigen.....	4
d. Und es klappt doch nicht.....	4
e. Nicht Entscheiden/Zuwarten .....	5
3. Physiologischer bzw. psychologischer Erklärungsansatz.....	5
4. Was hat das alles mit Achtsamkeit zu tun? Ein Fazit .....	6
III. Lösungsansätze .....	7
1. Vertrauen.....	7
2. Reflexion durch Supervision .....	7
3. Vertrauen schaffen durch Einstieg in „kleinere“ Konflikte .....	7
4. Die Idee, antizipierte (absehbare) Konflikte durch Mediation zu verhindern .....	8
5. Implementierung von Mediation in Organisationen .....	8
6. Honorierung.....	8
IV. Schlussbemerkung.....	8

### I. Einführung

Im ersten Teil dieser kleinen Aufsatzreihe haben wir uns mit den Hemmnissen im Allgemeinen befasst, weshalb es uns im Alltag schwer fällt, mit uns achtsam umzugehen. Vor dem Hintergrund der Tatsache, dass wir mit anderen Menschen nicht besser umgehen können als mit uns selbst, kommt dem Thema gerade für Mediatoren große Bedeutung zu.

Anlässlich der Beschäftigung mit diesem Thema wurde schnell deutlich, dass die ausbleibende Marktgängigkeit von Mediation im Bereich von Wirtschaft/Organisation etwas mit diesem Thema zu tun hat. Wir hatten im ersten Teil der Artikelreihe u.a. den Beispielsfall angeführt: „Selbst wir als Mediatoren stecken in einem handfesten Konflikt und greifen nicht zur Mediation, um durch die Konfliktbearbeitung wieder ins Reine mit uns und natürlich auch dem Kontrahenten zu kommen.“ Verhalten wir uns insoweit wie Unternehmer und andere Führungskräfte?

### II. Akzeptanz von Mediation am Markt – Bezug zur Achtsamkeit

Weshalb wird Mediation in vielen Bereichen so zäh oder auch gar nicht angenommen? Wir stellen die Hypothese auf, dass die im 1. Teil der Aufsatzreihe beschriebenen Hemmnisse auch an dieser Stelle relevant sind.

#### 1. Beispiel

Zur Einstimmung ein Beispiel aus dem Unternehmensbereich:

---

<sup>1</sup> Der 1. Teil mit dem Titel: „Warum ist es für uns so schwer, achtsam mit uns umzugehen?“ 1. Teil: Hemmnisse“ ist im vorausgegangenen Infoblatt des BM erschienen (15. Ausgabe/Frühjahr 2004 Seite 3 ff)

Stellen wir uns den Geschäftsführer (G) eines mittelständischen Betriebes vor (35 Mitarbeiter). Dieser ist gleichzeitig Inhaber des Geschäfts und der „Macher“. Seine wichtigste Stütze im Betrieb ist seine Sekretärin (S), mit der er vertrauensvoll zusammen arbeitet. Dieser Geschäftsführer – Zuhause wenig gesehen – verspricht seiner Familie einen 14-tägigen Urlaub Anfang August. Er vergaß bei der Familienkonferenz, dass seine Sekretärin zur gleichen Zeit mit ihrem Freund eine Fernreise antreten wollte. Einen Urlaubsantrag hatte sie zwar nicht ausgefüllt wie es im Unternehmen ansonsten üblich ist und bei rechtzeitiger Anmeldung auch gewährleistet, dass der Urlaub nicht wegen anderweitiger Kollisionen nicht genehmigt wird. Anfang Juli spricht die Sekretärin den Geschäftsführer auf die Abstimmung im Hinblick auf ihre Reise an; es ist usus, dass die beiden rechtzeitig die anstehenden Dinge durchsprechen, damit möglichst wenig Ersatz im Sekretariat geschaffen werden muss (sie ist eben die Vertrauensperson). Bei dieser Ansprache fällt dem Geschäftsführer das Urlaubsversprechen ein, das er seiner Familie gegeben hat. Er gerät ins Schwitzen – und sagt erst einmal nichts. Was soll er tun? Die Sekretärin brüskieren und sie zwingen, während seiner Abwesenheit zu arbeiten oder aber seiner Familie mitzuteilen, dass der Urlaub doch nicht mit ihm stattfinden kann. Zuhause kriselt es schon, so dass er an dem Familienurlaub nicht rütteln mag. Da kommt die rettende Idee: seine Sekretärin gibt nie Urlaubsanträge ab; so kann er ihr mit formalem Argument den Urlaub noch streichen. Gedacht, getan: er fragt in der Personalabteilung nach, ob ein Urlaubsantrag vorliegt und bekommt – wie erwartet - die Information, dass dem nicht so ist. Und so lässt er dann die Katze aus dem Sack: und teilt S mit, sie könne ihren Urlaub nicht antreten, weil sie keinen Antrag eingereicht habe. Er habe für denselben Zeitraum mit seiner Familie Urlaub geplant. Wut und Enttäuschung sind auf dem Gesicht der Sekretärin unübersehbar. Die nächsten zwei Wochen begegnen G und S sich kaum; beide suchen aber auch nicht den Kontakt. Dann geht es an die Urlaubswochen von G; die Übergabe muss erfolgen. Dazu setzen sich G und S üblicherweise einen halben Tag zusammen und gehen alles denkbar Anstehende durch. G legt S am Abend (er ist tagsüber oft unterwegs und sieht S häufig am Spätnachmittag nur, weil diese länger arbeitet) einen Zettel auf ihren Schreibtisch, mit dem er um diesen Termin bittet. G bekommt keine Antwort; wenn er ins Büro kommt, ist S nicht da. Als er sich einen Tag von Terminen freischaufelt, um S zur normalen Bürozeit anzutreffen, liegt eine Krankmeldung von dieser vor. G hatte es befürchtet, hatte zunehmend mehr Druck, der Magen rebellierte und er schlief schlecht – da half auch der Alkohol nicht. Reden konnte und wollte er mit keinem. Den Blumenstrauß, den er seiner Sekretärin zwischendurch einmal mitgebracht hatte, stand am nächsten Tag kommentarlos in seinem Arbeitszimmer. Das Ende vom Leid: G ist stinkwütend, verkürzt den Familienurlaub auf ein paar Tage, in denen er auch mehr am Handy hängt als dass er im Kreise seiner Familie urlaubt. Mit seiner Ehefrau hat G einen handfesten Streit; sie beabsichtigt, mit den Kindern auszuziehen. Er „übergibt“ seinen Konflikt mit S dem Rechtsanwalt. Dieser kündigt der S, die sich dagegen wehrt. G verliert den Prozess vor dem Arbeitsgericht, zahlt eine saftige Abfindung, hat derweil zunehmendes Chaos in seinem Büro und in der Folge im ganzen Unternehmen und sucht jetzt eine neue Sekretärin. Die Belegschaft ist zwischenzeitlich damit befasst, sich darüber auszutauschen, was los ist : „G stehe kurz vor der Scheidung, er sei krank, er könne nicht mehr, das Unternehmen sei bald pleite“ unkt man. Das nimmt nicht wenig an Arbeitszeit ein. Und in der Tat geht die Produktivität steil bergab.

Ein Fall aus dem Leben (nicht untypisch für männliche Führungskräfte)! Warum kommt es nicht zur Mediation? G befindet sich durchgehend im Stress - mit sich selbst. Ihm mag gar nicht in den Kopf kommen, dass eine Konfliktschlichtung (z.B. durch Mediation) eine Lösung bringen könnte. Unterstellen wir aber einmal, er hätte die Möglichkeit, sich über Mediation auszutauschen: was könnte passieren? Wir durchwandern in der Folge Stufen von Überzeugungsarbeit und zeigen auf, wann und aus welchem (vermuteten) Grund der Unternehmer „aussteigt“ (und lösen uns einstweilen wieder vom Beispielfall).

## **2. Äußere Faktoren – wie wird Mediation wahrgenommen?**

### **a. Die Ignoranz gegenüber Mediation – eine „Modeerscheinung“**

"Mediation ist wieder eine neue Masche aus der Esoterikecke". Solch einen Spruch mögen wir als Mediatoren hören, wenn unser Gesprächspartner überhaupt Mediation von der Meditation unterscheiden kann. In der Kneipe am Biertisch wird der Spruch deftiger (im Sinne von abfälliger) ausfallen.. Weshalb schaffen Menschen, die unzweifelhaft unter Konflikten leiden - wie wir alle - eine solche Distanz zu einem Hilfsmittel, das bei näherer Betrachtung einen Lösungsweg aufzeigt? Weshalb nehmen beispielsweise Entscheidungsträger in der Wirtschaft die Mediation nicht wahr oder setzen sie in Organisationen nicht ein, um auf diesem Wege eine deutliche Steigerung der Effizienz zu erreichen? Mit Logik sind diese Tatsachen nicht zu erklären. Gerade Unternehmer, die sich zugute halten, einsichtsfähig zu sein, wenn es um ihre wirtschaftlichen Belange geht, muss irgend etwas davon abhalten, sich der Konfliktbearbeitung beispielsweise durch Mediation zu öffnen. Sicherlich gibt es derzeit auch viel Skepsis neuen Methoden gegenüber, weil der Markt mit immer neuen „Therapiekonzepten“ überschwemmt wird.

### **b. Das Honorar**

Mit den Vorbehalten, die aus der Konzeptschwemme resultieren, einher geht natürlich auch die Abwehr gegen Neues unter dem Gesichtspunkt: „die wollen uns nur Geld aus der Tasche ziehen“! Nun ist die Honorarfrage für den Mediator auch aus weiteren Gründen nicht unproblematisch: der Mediator ist ein Stück wehrlos, wenn er für seine Tätigkeit Geld verlangt. Schließlich ist die friedensstiftende Arbeit ein sozialer Beitrag, der nur schwer in Geld zu messen ist. Die Bewertung in Geld ist höchst subjektiv: der Mediator sieht seine Qualifikation und seinen Zeitaufwand, vielleicht auch noch den Wert in €, den seine Tätigkeit für die Kontrahenten haben kann; für die Kontrahenten ist es der (persönliche) Leidensdruck, von dem sie sich Befreiung erhoffen! Und wenn es dann Alternativen gibt, und sei es der herkömmliche Weg ... Auffällig ist, dass niemals die Anwaltskosten gegen die Arbeitskosten des Mediators gerechnet werden (so argumentieren nur wir Mediatoren – und scheinen damit nicht so recht gehört zu werden).

### **c. Kapitalismus versus Achtsamkeit ?**

Ich unterstelle hier einmal (in Sinne einer Hypothese), dass das „Übersehen“ von Konflikten oder auch der alternativen Methoden<sup>2</sup>, wie Konflikte besser bearbeitet werden können, ein Indiz für die Unachtsamkeit des Unternehmers bzw. Entscheiders mit sich ist. Wenn dem so ist, kommt schnell die Frage, ob es möglicherweise eine Art „Gruppendruck“ im unternehmerischen Bereich gibt. Gibt es eine grundsätzliche Unvereinbarkeit zwischen der achtsamen Haltung und dem, was Kapitalisten ihre Ethik nennen? Das hätte quasi ein Verbot zur Folge, sich in dieser Hinsicht (ohne Gesichtsverlust den Unternehmenskollegen gegenüber) Neuem zuwenden zu dürfen. Dazu ein kleines literarisches Beispiel: „Ist das der Zweck unsres Lebens – Geld zu verdienen und den Gewinn dann öffentlich auszustellen? Ich geißle mich ständig , mache aber weiter wie zuvor. Nun ja, wir sind alle in der gleichen Treitmühle gefangen. Wir sind eitel und unehrlich, weil es notwendig ist, über andere eitle und unehrliche Menschen zu triumphieren. Wenn ich Mrs. Fleshman nicht unsren Schund verkaufe, wird ihr jemand anderes noch schlimmeres aufschwätzen. Wir müssen diese Zwänge akzeptieren.“<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Alternativ zu den alt bekannten Vorgehensweisen in Unternehmen wie Regelung über Macht und/oder Recht – siehe auch Andrea Budde, Mediation und Arbeitsrecht 2003 Seite 21 ff.

<sup>3</sup> aus Adressat Unbekannt von Kressmann Taylor, rororo 23093 (2003) Seite 14.

#### **d. Was könnte helfen?**

Vielleicht gelingt es uns, die Botschaft der Mediation noch besser zu vermitteln, wenn wir die Hemmnisse kennen, die dem Angebot, Mediation als Mittel der Konfliktbearbeitung zu nutzen, entgegen stehen.

### **3. Innere Abwehrhaltung gegen aktive Konfliktbearbeitung?**

Wir haben früher schon darauf verwiesen, dass offenkundig Defizite in der Rationalität bestehen, wenn ein Konflikt nicht bearbeitet wird. Wenn wir Menschen nicht mehr in der Lage sind, unseren Verstand einzusetzen, hat das in der Regel psychische Gründe. Die stärkste seelische Kraft, in das Dunkel des Nicht-erkennen-wollens abzutauchen, ist die Angst. Wir wollen dem Grund auf die Spur kommen, indem wir unsere Erfahrungen in Worte fassen. Wir beschreiben insoweit typische Verhaltensweisen, die auftreten, wenn wir Ratsuchenden bzw. potenziell Interessierten den Weg zur Mediation aufzeigen wollen. Zum Schluss versuchen wir, eine (psychologische) Erklärung für das Phänomen zu liefern.

#### **a. Unfähigkeit zu hören**

Da gibt es als erstes die Menschen, die noch nicht einmal in der Lage sind, zuzuhören. Sie sind schlicht nicht in der Lage, nach einem Vortrag oder einem Gespräch das Gehörte wiederzugeben. Es ist, als sprächen sie eine andere Sprache. Wir haben es hier also mit dem Phänomen des Nicht-hören-könnens zu tun.

#### **b. Wir haben keine Konflikte**

Die zweite Gruppe hört zu und kann das Gehörte auch wiedergeben. Diese Gruppe beschäftigt sich allerdings ausschließlich damit, Gründe anzuführen, dass Mediation weder notwendig noch geeignet ist. Typische Argumente sind die: " wir haben keine Konflikte in unserer Organisation " oder " wir regeln unsere Konflikte anders, einfacher, schneller ". Wenn sich dieser Personenkreis auf eine weitergehende Diskussion einlässt, wird schon deutlich, dass in der Organisation sehr wohl Konflikte vorhanden sind (natürlich nicht bei der Führung, sondern bei den anderen Mitarbeitern) und dass Konflikte in der Geschäftsführung einvernehmlich (in der Regel durch Ausnutzen der hierarchisch begründeten Rechte) geregelt werden. In einem solchen - für beide Gesprächsteile oft zermürbenden - Gespräch wird die logische Beweisführung, dass Mediation offensichtlich sinnvollerweise doch zum Einsatz kommen sollte, mit einem verlegenen Lächeln quittiert. Passieren tut aber nichts. Im Ergebnis kann diese Personengruppe unterscheiden zwischen Mediation und Meditation; dennoch fällt diesen Menschen niemals ein, dass sie einen Konflikt mit Hilfe der Mediation bearbeiten könnten.

#### **c. Die Handlungsunfähigen**

Es gibt dann die dritte Gruppe, die eine Notwendigkeit erkennt, Konflikte aktiv zu bearbeiten. Sie erkennt auch, dass Mediation ein effizientes und kostengünstiges Instrument sein kann. Diese Personengruppe handelt aber ebenfalls nicht. Steht ein Konflikt zur Bearbeitung an, fällt diesen Menschen Mediation möglicherweise ein; es gibt aber viele Gründe, weshalb es tatsächlich nie zur Mediation kommt. Der Konflikt erledigt sich auf herkömmliche Weise.

#### **d. Und es klappt doch nicht**

Schließlich gibt es eine Personengruppe, die sich der Mediation (scheinbar) öffnet. Bei diesen Menschen passieren andere Dinge: Sie vergessen Verabredungen wie Termine, die Honorarzählungen, die Verständigung des Kontrahenten und anderes. Hier kommt es nur mühsam zum Vollzug der (intellektuell getroffenen) Entscheidung, einen Konflikt mittels Mediation bearbeiten zu wollen. Der Mediator sitzt insoweit in der Klemme, als er wenig Mög-

lichkeiten hat, auf die Einhaltung von Verabredungen zu drängen, jedenfalls was die Konfliktbearbeitung selbst angeht. Immer wieder stoßen wir an die Grenze der Freiwilligkeit, die Voraussetzung dafür ist, dass eine Mediation durchgeführt werden kann. Die faktische Weigerung der Mitarbeit im Zusammenhang mit der Mediation dokumentiert zumindest eine deutlich eingeschränkte Freiwilligkeit – oder besser: die fehlende innere Bereitschaft oder auch Akzeptanz.

#### **e. Nicht Entscheiden/Zuwarten**

Über das sich-nicht-Entscheiden können, das endlose Warten eine schöne Beschreibung: "Von all den Dingen, die ich für mich als schwierig empfinde, gehört zu den schwierigsten das Entscheiden. Ich kann mich nicht entscheiden. Ich kann mich fast immer nicht entscheiden, und jetzt, indem ich hier sitze und gezwungen bin, über das Warten nachzudenken, denke ich, dass ich, weil ich mich nicht entscheiden kann, fast immerzu warte. Ich muss darauf warten, dass sich etwas ereignet, was das Entscheiden unnötig macht, dass das Leben, also der Zufall, also eine äußere, unbestimmbare Gewalt, für mich beschließt und über mich kommt, mich mit sich nimmt, mich unabänderlich einfügt, ein für alle Mal."<sup>4</sup> Wenn es darum geht, etwas Unbekanntes, Neues erstmals anzuwenden, kennen das sicherlich viele von uns. Um auf das Zitat zurück zu kommen: wer kann diese „äußere Gewalt“ (oder vielleicht besser: führende Hand) sein? Wir Mediatoren sicherlich dann nicht, wenn wir unsere Dienstleistung im Einzelfall „verkaufen“ wollen.

### **3. Physiologischer bzw. psychologischer Erklärungsansatz**

Wir verlassen jetzt die Beobachtungsebene und versuchen zu verdeutlichen, wie wir Menschen im Hinblick auf Einsichtsfähigkeit funktionieren. Es gibt da nämlich Abläufe, die zu verstehen hilfreich sein können<sup>5</sup>. Es geht um den Zusammenhang von Emotionen/Sinneseindrücken und Gefühlen<sup>6</sup>. Die Gefühle haben den Sinn, uns am Überleben zu halten. Emotionen sind die Hauptantriebe für Verhalten. Als Grundgefühle gelten: Angst, Ärger, Interesse, Freude und Trauer. Physiologisch nehmen wir Sinneseindrücke wahr, die dann zu Gefühlen werden. Sinneseindrücke werden im limbischen System bewertet als angenehm oder unangenehm, heftig oder gering. Schon unreflektiert (was das genau bedeutet erkläre ich gleich) können die Sinneseindrücke zu (reaktivem) Handeln führen. Es ist das nichtbewusste Tun (im Sinne von bewusstem Handeln). Dieses bewusste Tun ist erst möglich, wenn die (objektiven) Sinneseindrücke über das Cingulum im Gedächtnis gespeichert sind. Dort treffen sie auf Vorerfahrungen, die den Sinneseindruck subjektiv verändern können. Diese Vermischung ist uns häufig nicht klar, wenn die Sinneseindrücke zum Gefühl werden, wir also ein Bewusstsein zu diesen Sinneseindrücken bekommen. Erst die bewusste Wahrnehmung der Gefühle ermöglicht ihren sprachlichen Austausch. Erst dann werden Entlastung, Verständnis und Distanz möglich. Der Mensch versteht sich selbst im Mitmenschen. Der Mensch ist die einzige Spezies, die sich durch Gefühls- und Gedankenaustausch ihrer selbst bewusst werden kann, so dass er in der Lage ist, sich Selbstdistanz, Humor und Ironie anzueignen. Doch wenn er seine Gefühle und Selbstzweifel nicht kennt, entwickelt er weder Selbstbewusstsein noch Toleranz und Humor. Werden negative Gefühle ausgiebig und blind ausgelebt, verstärken sie sich durch Rückkopplung: Angst nährt Angst, Ärger nährt Ärger bis Zorn und Wut das Denken blockieren.

Hier besteht Anlass, auf unseren Beispielsfall zurück zu kommen. Als G realisiert, dass er sich mit seiner Familie auf eine Urlaubszeit geeinigt hatte, die sich mit dem geplanten Urlaub

---

<sup>4</sup> Judith Hermann in "Das seltene Glück des gemeinsamen Wartens" in Neue Zürcher Zeitung vom 20.12.2003

<sup>5</sup> Wir übernehmen diese Passage aus dem Aufsatz von Dr. Berning, den er über seinen Workshop beim Jahreskongress des BM 2003 in Frankfurt/Main geschrieben hat und der in der Kongressdokumentation veröffentlicht ist.

<sup>6</sup> Diese physiologischen Einsichten hat mir Ortrud Hagedorn in einem Workshop vermittelt, den sie bei Jahreskongress des BM 2003 durchgeführt hat. Die nachfolgenden Darstellungen sind teilweise wortgleich ihrem Buch entnommen: "Gefühle ausdrücken, erkennen, mitfühlen" 5. Auflage (LISUM 2003) Seiten 57 ff.

von S deckt, hat er sich erschrocken; das ist das Gefühl der Angst. Für sich genommen muss diese Erkenntnis ja nicht ängstigen; aber G ist bereits so verstrickt, dass die vielleicht sofort mögliche Lösung nicht sichtbar ist. Er nimmt das Gefühl auch sicherlich nicht bewusst in dem Sinne wahr, dass er es für sich oder Dritten gegenüber benennen könnte. Er ist einfach „gestimmt“ und in dieser Stimmung handlungsunfähig. Wie oben bereits dargestellt: wer seine Gefühle und Selbstzweifel nicht (er-)kennt, entwickelt weder Selbstvertrauen noch Toleranz und Humor. G lebt seine negativen Gefühle blind aus. So verstärkt sich seine Angst durch Rückkopplung: die Angst nährt das Angstpotential. G's Problem ist auch die Verstrickung: seiner Familie kann er nicht noch eine Stornierung zumuten (weil es einen entsprechenden „Vorlauf“ gibt => Eisbergsockel<sup>7</sup>) und mit seiner Sekretärin mag es sich ebenso verhalten, muss aber nicht. Hinzu kommt die besondere Eigenschaft von Unternehmern, die Sicherheit im Handeln zu finden versuchen. Dahinter mag z.B. eine Angsterfahrung stecken. Das Heft des Handelns nicht mehr in der Hand zu haben bedeutet Gefahr: da droht Unberechenbares zu passieren. Das ist die Vorerfahrung, die G in die aktuelle Verarbeitung seines Sinneseindrucks hineinmischt. Damit ist ein Sprechen darüber nicht (mehr) möglich; dann würde er sich ausliefern. Wie hoch muss der Leidensdruck sein, damit G sich für eine Mediation öffnet? Lässt er sich auf eine Konfliktbearbeitung ein, muss er damit rechnen, dass die „alten Geschichten“ auf den Tisch kommen, die er gar nicht kennt – er ahnt nur, dass es fürchterlich werden kann (ängstliche Überzeichnung). Ist es in dieser Situation nicht viel einfacher, einen Rechtsanwalt zu „kaufen“, auf den er die Konfliktbearbeitung übertragen kann?

Halten wir uns diese physiologischen Abläufe vor Augen, wird verständlicher, weshalb die Wirtschaftlichkeitsargumente eigentlich nichts bewirken!

#### **4. Was hat das alles mit Achtsamkeit zu tun? Ein Fazit**

Auch wenn dieses Beispiel konstruiert ist, erscheint es uns doch in allen Fällen gleich gelagert zu sein: Konflikte anzugehen bedeutet, Angst zu überwinden. Wenn also Mediation weder gehört noch gesehen noch genutzt wird, steckt dahinter die Angst, sich mit dem Konfliktpartner auseinandersetzen zu müssen. Und je größer der „Eisberg unter Wasser“ ist, desto größer ist die Angst. Die Angst ist es, die verhindert, dass zugehört und gehandelt wird. Die Angst überlagert die Verstandesleistungen. Wer es sich leisten kann, lebt die gewohnten Verhaltensmuster; nur derjenige, der sich einem starken Handlungsdruck ausgesetzt sieht und kaum mehr etwas zu verlieren hat (und sich dessen auch bewusst ist), geht diese Angst vielleicht an. So ist es erklärlich, dass Mediation im Bereich von Trennung/ Scheidung als erstes hat Fuß fassen können; hier herrscht ein hoher Leidensdruck. Auch sind die Frauen oft mutiger als die Männer und suchen eher den Weg der Konfliktbearbeitung, häufig auch wegen in die Trennung einbezogener Dritter (Kinder). Hinzu kommt bei den in Trennung oder Scheidung lebenden, dass sie nicht mehr viel zu verlieren haben; die Konfliktbearbeitung durch Mediation verspricht eher Positives. Natürlich wird auch in dieser Situation derjenige, der seine emotionale Sicherheit im Handeln sucht (wie typischerweise Unternehmer), nicht unbedingt die Chancen einer Mediation erkennen können.

Wenn wir jetzt den Bogen zum ersten Teil der Aufsatzreihe<sup>8</sup> schlagen, ist gut erkennbar, dass dieses Verhalten mit sich selbst, einen Konflikt nicht anzunehmen, gleichzeitig bedeutet, zu sich nicht gut zu sein, sich selbst nicht ernst zu nehmen. Der Geschäftsführer in unserem Beispielfall geht unachtsam mit sich um, indem er die Konflikte versucht auszusitzen. Wir stellen uns unschwer vor, wie unwohl er sich in seiner Haut fühlt. Er lebt mit diesem Unwohlsein, schläft schlecht, träumt belastend, trinkt und raucht vielleicht zu viel, wird krank. Ginge er achtsam mit sich um, fielen ihm bestimmt verschiedene Wege ein, wie er das Dilemma angehen könnte ohne sich selbst zu schädigen.

---

<sup>7</sup> im Sinne der „Eisbergtheorie“ von Friedrich Glasl, wonach der größere Teil der Beziehungs- Gefühls und Interessenaspekte nicht sichtbar sind (eben unter der Wasseroberfläche liegen).

<sup>8</sup> Siehe FN 1)

### **III. Lösungsansätze**

Wir haben festgestellt, dass Angst lenkt, wenn sich Menschen und hier speziell Unternehmer der Konfliktbearbeitung durch Mediation nicht zu öffnen bereit sind. Nun wird es uns nur selten gelingen, den oder die Konfliktpartei(en) über die Betrachtung ihrer Unachtsamkeit im Umgang mit sich selbst zum Gang in die Konfliktbearbeitung durch Mediation bewegen zu können. Wir denken aber, dass es sinnvoll ist, sich vor Augen zu halten, dass es Angst ist, die unsere potenziellen Kunden daran hindert, Mediation zu akzeptieren.

#### **1. Vertrauen**

Im 3. Teil der Aufsatzreihe werden wir belegen, dass Angst mit Vertrauen begegnet werden kann. So wird auch eine Konfliktpartei handlungsfähig werden können, wenn sie den Mediatoren und der Mediation vertraut. Nun entsteht Vertrauen nicht von einer Sekunde auf die andere. Vertrauensbildung ist ein Prozess, der Zeit braucht. Wir müssen uns also fragen, was bezogen auf das Marktsegment, das wir anstreben, Vertrauen schaffen kann. Dabei ist wiederum zu sehen, dass Vertrauen auf der einen Seite eine höchstpersönliche Geschichte ist, auf der anderen Seite aber in unserer Gesellschaft bis zu einem gewissen Grade auch durch Äußerlichkeiten geschaffen wird. Um dies an einem Beispiel deutlich zu machen: der Rechtsanwalt, der als Strafverteidiger jede Woche in der Zeitung steht, weil er Strafprozesse für seine Mandanten durch Freispruch beenden konnte, genießt auf Grund seiner Reputation hohes Vertrauen bei Straftätern, die anwaltliche Unterstützung suchen. Konfliktparteien haben es da ungleich schwerer, weil die erfolgreiche Arbeit von Mediatoren bislang nicht oder nur geringfügig publiziert wird. Wir können beispielsweise von Empfehlungen Dritter profitieren; auch diese Erfahrungen wirken bei potenziellen Kunden vertrauensbildend. Die Eigenwerbung ist dagegen sehr viel problematischer. Dieser wird in unserer werbenden Gesellschaft mit Skepsis begegnet; der Kunde beobachtet sehr genau, ob er einen Dissens zwischen Anpreisung und Realität findet. Und dennoch kann die Eigenwerbung in dem Sinne, was der Mediator an einschlägiger Erfahrung mitbringt, hilfreich sein. Sofern wir uns vergewärtigen und den Maßstab beachten, dass unsere Selbstdarstellung in jedem Fall und auch in der Konsequenz vertrauensbildend sein muss, kann sie ihr Ziel erreichen.

Was ganz entscheidend vertrauensbildend ist, sind Erfahrungen des Mediators mit der Bearbeitung eigener Konflikte mittels Mediation. Ohne diesen Erfahrungshintergrund wird es einem Mediator kaum möglich sein, die Mediation als Mittel der Wahl bei der Bearbeitung von Konflikten zu vermarkten; ihm fehlt dann ein wesentlicher Hintergrund für die notwendige Glaubwürdigkeit und er wirkt so wenig vertrauensbildend.

#### **2. Reflexion durch Supervision**

Wir befinden uns häufig in der Rolle als Fachberater, wenn wir Anlass sehen, auf das Thema der Konfliktbearbeitung in Organisationen zu sprechen zu kommen. Diesen Rollenwechsel vom Fachberater zum „Prozessberater“ zu vollziehen ist nicht einfach. Hier mag auch viel an Überzeugungskraft verloren gehen, weil uns diese Abläufe nicht transparent werden. Die Selbstreflektion hilft da – wie in manchen anderen Fällen – nicht weiter. Überzeugungskraft und damit vertrauensbildendes Verhalten wird sicherlich gestärkt, wenn wir uns mit unserem Vorgehen in diesen Fällen in eine Supervision begeben.

#### **3. Vertrauen schaffen durch Einstieg in „kleinere“ Konflikte**

Wir haben versucht, zu verdeutlichen, dass die Angst vor der persönlichen Begegnung mit dem Konfliktpartner in der Auseinandersetzung über den Konflikt gerade für Unternehmer um so größer ist, je mehr „Geschichte“ Potential für ängstigende Ungewissheit liefert. In unserem Beispielfall sind in diesem Sinne sowohl die Familie, insbesondere repräsentiert durch die Ehefrau und die S „gefährliche“ Konfliktpartner. Beide haben mit ihm eine längere

Geschichte, die G im Einzelnen nicht gegenwärtig sein kann und von beiden Seiten droht Verlust.

Wie könnte ein erfolversprechender Einstieg aussehen? Niedrigschwellige Konflikte sind in der Regel die Kundenkonflikte; hier gibt es häufig nicht diese Verwobenheit und ein Kunde ist ohnehin für einen Unternehmer etwas potentiell flüchtiges. Das Maß an Bedrohung ist in diesen Fällen relativ niedrig.

Hat der Mediator in solchen Konflikten helfen können, mag die Erfahrung beim Unternehmer gewachsen sein, dass er dem Mediator in Person und der Mediation als Verfahren/Methode vertrauen kann. Dann sehen wir die Chance, dass der Unternehmer auch in emotional hoch belasteten Konflikten zur Mediation greift.

#### **4. Die Idee, antizipierte (absehbare) Konflikte durch Mediation zu verhindern**

Wenn wir uns vor Augen halten, dass es primär die Konfliktlage ist, die Bearbeitungsängste auslöst, ist zu überlegen, inwieweit es nicht sinnvoll ist, in bestimmten Situationen, in denen es den Parteien wichtig ist, dass ihr Vorhaben nicht scheitert, absehbare Konflikte mediativ zu bearbeiten. Das ist immer bei Neuanfängen möglich. Gehen beispielsweise zwei Unternehmer eine Partnerschaft ein, sind sie in der Regel besten Mutes und voller Tatkraft, dass ihr Unternehmen zum Erfolg führt. In dieser Euphorie kommt es regelmäßig vor, dass die Partner greifbare Konfliktlagen nicht sehen, weil sie sich den Tatdrang nicht nehmen wollen. Ein außenstehender Dritter kann solche Konfliktlagen relativ schnell erkennen. In Anbetracht des bestehenden Friedens stelle ich mir vor, dass die Parteien für den möglichen Konfliktfall in einer „antizipierten Mediationssitzung“ leicht Regeln finden, wie sie mit der Situation umgehen wollen, wenn sie dann eintritt. Hat der Unternehmer einmal diese Erfahrung gemacht, wird ihm im „Ernstfall“ ganz sicher einfallen, dass es die Mediation gibt und als Alternative zu den herkömmlichen Mitteln sinnvoll (und wirtschaftlich) ist.

#### **5. Implementierung von Mediation in Organisationen**

In diesem Sinne wirkt sicherlich auch, wenn es vermehrt gelingt, in Unternehmen und anderen Organisationen ein innerbetriebliches Konfliktmanagement<sup>9</sup> zu etablieren. Der Zugang zu dieser Methode der Konfliktbearbeitung wird im Ernstfall sehr viel leichter fallen, wenn positive Eindrücke aus der Beobachtung Eingang in das Hirn des Unternehmers gefunden hat.

#### **6. Honorierung**

Schwierig ist die Brücke, über die wir von dem ethisch sozialen Brückenkopf der Konfliktbearbeitung durch Mediation zu anderen Uferseite der Honorierung unserer Dienstleistung zu überschreiten haben. Bei einem Anwalt ist es klar, dass er mit seiner Tätigkeit Geld verdienen will; schließlich gibt es ja sogar eine gesetzliche Gebührenordnung<sup>10</sup>. Aber der Mediator? Dieser Gesichtspunkt macht an dieser Stelle deutlich, dass eine sog. „Klataquise“ zum Scheitern verurteilt sein muss. Ist der Zugang zu Mediation als dem Mittel der Konfliktbearbeitung da (wie nach vorstehender Ziff. 3 z.B.), wird die Honorierung kein Problem mehr sein.

### **IV. Schlussbemerkung**

---

<sup>9</sup> zum Stand (und insbesondere die Sekundärliteratur), den verschiedenen Konzepten und den rechtlichen Rahmenbedingungen siehe die Dissertation von Andrea Budde „Mediation und Arbeitsrecht“, in der aber - leider - wenig praktikables „Handwerkszeug“ zu finden ist

<sup>10</sup> Es ist allerdings in der neuen Gebührenordnung der Rechtsanwälte vorgesehen, dass die Anwälte einen gesetzlich fundierten Honorierungsanspruch bekommen, wenn sie als Mediatoren tätig werden! Damit wird eine deutliche Besserstellung der Anwaltsmediatoren gegenüber allen anderen Mediatoren geschaffen.

Den im Geschäftsbereich Unternehmen/Organisation tätigen Mediatoren ist die Marktgängigkeit von Mediation natürlich ein Anliegen. Auch in der Fachgruppe MIO (Mediation in Organisationen) beschäftigen wir uns immer wieder mit diesem Thema. Es mag für den weiteren Austausch förderlich sein, die in diesem Aufsatz aufgezeigten Gründe für die Zurückhaltung des interessierenden Personenkreises vor Augen zu haben. Viele Mediatoren mögen eigene Erfahrungen gemacht haben, weitere Wege aufzeigen, wie Vertrauen gebildet und damit die Angsthemmschwelle gemindert oder gar überwunden werden kann. Anregungen, Erfahrungen und Ideen senden Sie bitte an den Mitautor Dr. Detlev Berning, Hohenzollernstrasse 34, 30161 Hannover (Email: [DrBerning@t-online.de](mailto:DrBerning@t-online.de) oder Fax. 0511-315615). Wir werden solche Anregungen gern veröffentlichen.

Dr. Detlev Berning, Hannover, Wirtschaftsprüfer und Mediator BM ist Mitglied der FG MIO im BM unter Mitarbeit von Birgit Mölter, Bad Aibling