

Birgit Keydel

Ein Pro und Kontra für Vorgespräche

– Ein Diskussionsbeitrag und zugleich Erwiderung auf Thomann/Prior –

Die Beantwortung der Frage, wie und mit wem im Rahmen einer Mediation Vorgespräche geführt werden, kann wesentlich zum Erfolg bzw. Misserfolg des ganzen Prozesses beitragen. Hierfür gibt es keine fertigen Rezepte, sondern die Mediatoren müssen anhand der Konfliktlage das Pro und Kontra für Vorgespräche abwägen.

I. Einleitung

Mediationen in Organisationen haben ihre eigene Dynamik. Wir haben es mit Hierarchien, komplexen Prozessen, meist mehreren Konfliktbeteiligten und vielschichtigen Konfliktebenen zu tun. Darüber ist viel geschrieben worden, nicht zuletzt im Artikel von *Christoph Thomann* und *Christian Prior* in der ZKM 5/2006: „Vorgespräche – Mit wem und mit wem nicht?“ Wie der Titel verspricht, beschreiben die Autoren Fallen und Gefahren von Einzelvorgesprächen, erklären wann und mit wem sie sprechen, wie sie mit Hierarchien und fehlender Freiwilligkeit umgehen. Sie ziehen explizite Schlussfolgerungen, die in klaren Empfehlungen münden wie: „überhaupt keine inhaltlichen Vorgespräche“, die Führungskraft „muss permanent anwesend sein“, „Freiwilligkeit muss nicht sein“.

...
Vieles, was die Autoren in ihrem Artikel beschreiben – insbesondere was die Gefahren und Fallen der einzelnen Vorgespräche betrifft –, teile ich. Ich begrüße es, dass die Problematik der Vorgespräche so eindringlich dargestellt und vor den tatsächlich vorhandenen Fällen gewarnt wird. Allerdings kann ich die Mehrzahl der dann gezogenen Schlussfolgerungen sowohl inhaltlich als auch in ihrer formulierten Ausschließlichkeit nicht teilen. Die Gründe hierfür möchte ich im Folgenden ausführen. Dabei werde ich auf konkrete Erfahrungen Bezug nehmen, die ich in meinem Mediationsalltag gemacht habe.

II. Einzelvorgespräche

In meiner Mediationsausbildung habe ich gelernt, auf keinen Fall einzelne Vorgespräche durchzuführen. Einzelne Vorgespräche

würden eine Vielzahl von Gefahren und Fallen bergen. Das gemeinsame Vorgespräch hingegen sei gewissermaßen ein Prüfstein dafür, ob der Fall medierbar, die Konfliktparteien für eine Mediation bereit seien.

Also praktizierte und praktiziere ich im Familienbereich (in dem ich zu medieren begann) in der Regel das gemeinsame Vorgespräch und habe damit gute Erfahrungen gemacht.¹ In Organisationen hingegen habe ich umlernen müssen. Hier ist der Auftraggeber oft nicht Konfliktbeteiligter. Ob Führungskraft, Personalreferent oder Verantwortlicher für

Konfliktmanagement ... – die unterschiedlichsten Personen beauftragen mich. Insofern musste ich mit einer Vielzahl von Personen Vorgespräche führen – mit mittelbar und unmittelbar am Konflikt Beteiligten. Dabei habe ich Einzelvorgespräche trotz aller Vorbehalte schätzen gelernt. Weshalb, soll an einem Beispiel erläutert werden:

Praxisbeispiel: „Ich werde gemobbt.“

Der Personalleiter eines Unternehmens – 3.500 Beschäftigte – fragte eine Mediation an. Es gab einen Mobbingvorwurf einer Kollegin gegen eine andere. Die „gemobbte“ Kollegin war seit drei Wochen krank gemeldet. Wenn sie wiederkäme, wolle er reagieren und hatte überlegt, ob man es zuerst mit einem Klärungsgespräch/Mediation versuchen könne. Im Auftragsgespräch mit dem Personalleiter gewann ich den Eindruck, dass es sich bei dem Fall eher um einen hoch eskalierten Konflikt als um Mobbing handelte.² Deshalb konnte ich mir vorstellen, eine Mediation durchzuführen. Ich erarbeitete ein mögliches Vorgehen, und der Personalleiter schlug den Betroffenen (nach der Gesundheitsreibung der einen Kollegin) eine Mediation vor.

1. Vorgespräch – mit wem und mit wem nicht?

Im gegebenen Fall sprach ich vor der eigentlichen Konfliktklärung mit sehr verschiedenen Beteiligten. Als Erstes gab es ein Treffen mit dem Betriebsrat. Normalerweise ist die

Führungskraft der am Konflikt Beteiligten mein erster Ansprechpartner. Im gegebenen Fall schien es mir jedoch notwendig, zuerst die Akzeptanz des Betriebsrates für das vorgeschlagene Verfahren zu erreichen. Der Konflikt war hoch eskaliert, die jeweiligen Interessenvertreter bereits involviert. Mediation war bis dahin im Unternehmen nicht bekannt und jetzt vom Personalleiter vorgeschlagen worden. Um nicht in die potenzielle Konfliktlinie Personalleiter und Betriebsrat zu geraten, wollte ich dem Betriebsrat das Verfahren erklären, meine neutrale Position deutlich machen und damit seine Unterstützung für das Verfahren erreichen. Nachdem dies gelungen war, führte ich noch Vorgespräche mit der Abteilungsleiterin und anschließend mit dem Schlichter der Betroffenen. Hierin erklärte ich Mediation, ließ mir ihre Sicht auf den Konflikt beschreiben und die bisher versuchten Schritte zur Konfliktschlichtung erläutern. Beide Leitungsebenen betonten, wie wichtig ihnen die Konfliktklärung sei und wie sehr sie beide Kolleginnen schätzten; dass beide hervorragende Arbeitskräfte waren und sie keine von beiden verlieren wollten. Eine Konfliktklärung sei unbedingt notwendig, da zurzeit eine Zusammenarbeit der Kolleginnen unmöglich sei. Dies wäre zwar nicht ständig notwendig (die Kolleginnen arbeiteten in verschiedenen Teams), aber gegebenenfalls auch nicht auszuschließen. Die letzte Eskalation ginge auf eine solche Situation zurück, wo direkte Kooperation gefragt war. Sie selbst seien inzwischen ratlos, alle Gespräche, die Trennung in verschiedene Teams hätten nichts genützt. Sie unterstützen daher die Mediation. Jetzt konnte ich mich direkt den Konfliktbeteiligten zuwenden.

2. They are not ready for the table

Die beiden Frauen, d. h. die Konfliktparteien, befanden sich auf der gleichen hierarchischen Ebene. Ich hatte es mit zwei einfachen Arbeiterinnen zu tun, die keine Erfahrungen mit Kommunikationstrainings oder Ähnlichem hatten. Beide begegneten sich mit höchstem Misstrauen. Der Konflikt war mehr als drei Jahre alt und hoch eskaliert.³

Die Kontrahentinnen hatten von ihren Vorgesetzten eine administrative Entschei-



Birgit Keydel

dung zuungunsten der jeweils anderen erwartet. Dass sie sich nun stattdessen an einen Tisch setzen sollten, um gemeinsam und eigenverantwortlich ihren Konflikt zu klären, war für sie zunächst unvorstellbar. Es hätte sie schlichtweg überfordert, sich gleich zusammzusetzen. Angesichts ihres Erfahrungshintergrundes und des Eskalationsgrades des Konfliktes waren sie nach meiner Auffassung „not ready for the table“ (wie es *Johan Galtung* einmal formulierte). Deshalb entschied ich mich für Einzelvorgespräche, obwohl ich eine Reihe von Bedenken gegen solche Gespräche teile. Nach meiner Einschätzung brauchte dieser konkrete Fall die Einzelvorgespräche, um dem Mediationsprozess überhaupt eine Chance einzuräumen. Dabei ging es mir in den Einzelgesprächen weniger um die inhaltliche Darstellung des Konflikts als vielmehr darum, die Motivation der Einzelnen für ein Klärungsgespräch herauszuarbeiten, die Erwartungen an eine Mediation zu klären und mögliche Befürchtungen auszuräumen bzw. ernst zu nehmen. Nachdem dies in den Vorgesprächen bei beiden Konfliktparteien gelang, konnte ein gemeinsames Klärungsgespräch anberaunt, beide an einen Tisch geholt werden.

3. Klärungsgespräch mit oder ohne Führungskraft

In der Regel sollte die unmittelbare Führungskraft bei der Konfliktklärung dabei sein. Stellt es sich bei der Auftragsklärung allerdings so dar, dass die Führungskraft in das Konfliktgeschehen nicht involviert ist, so kann es sinnvoll sein, die Konfliktklärung ohne die Führungskraft zu beginnen. Allerdings nie, ohne zuvor ihre Zusage eingeholt zu haben, dass sie, wenn es notwendig wird, zum Mediationsprozess hinzukommt. Falls also in der Mediation deutlich wird, dass der Konflikt zum Beispiel auch in fehlender oder ineffizienter Führungstätigkeit begründet liegt, muss die Führungskraft in die Mediation geholt werden.

In dem konkreten Fall begann ich die Konfliktklärung mit den beiden Arbeiterinnen allein. In den Vorgesprächen schienen die Vorgesetzten zwar ratlos, in den Konflikt selbst aber kaum involviert. Vielmehr hatte sich angedeutet, dass der Konflikt eine starke persönliche Dimension besaß – waren doch beide Frauen zu Beginn ihrer gemeinsamen Tätigkeit im Unternehmen befreundet gewesen. Die nicht erfolgreiche Trennung von Privatem und Beruflichem war ein wesentlicher Konfliktauslöser. Das wäre im Beisein der Führungskraft nicht in dieser Klarheit zur Sprache gekommen. Außer-

dem hätte die Gefahr bestanden, dass beide versucht hätten, sich vor der Führungskraft als die jeweils bessere Arbeitskraft darzustellen. Diese Konkurrenzsituation entstand ohne Führungskraft nicht.

Eine klare, offene und im Übrigen sehr emotionale Aussprache war so möglich. Sie führte nach zweieinhalb Stunden letztlich zu einer Klärung. Die beiden Frauen trafen eine Vereinbarung, wie sie sich in Zukunft begegnen wollten und was sie in ihren jeweiligen Teams über die Mediation berichten würden. Diese Mediation ist jetzt ein dreiviertel Jahr her. Die beiden Frauen sind keine Freundinnen geworden – aber sie können wieder zusammenarbeiten, ohne dass es zu ständigen Reibereien kommt.

III. Schlussfolgerungen

1. Für ein Abwägen von Pro und Kontra

Christoph Thomann und *Christian Prior* formulieren in ihrem Artikel folgende Thesen:

1. „Ausschließlich mit der zuständigen Führungskraft wird ein eingehendes inhaltliches Auftragsklärungsgespräch durchgeführt, damit (neben aller Planung) eine besonders tragfähige Beziehung entstehen kann.“⁴

Diese Ausschließlichkeit teile ich nicht. Im gegebenen Fall war es der Betriebsrat, in einem anderen Fall ist es der Personalleiter, im dritten wieder jemand anders, der aufgrund der Komplexität des Falls im Vorfeld einbezogen werden muss, um eine tragfähige Basis für den Mediationsprozess entstehen zu lassen. Diese Komplexität sollte immer berücksichtigt und dann konkret entschieden werden, mit wem im Vorfeld der Mediation zu sprechen ist, um den Erfolg abzusichern.

2. „Diese Person muss während aller Klärungsgespräche permanent anwesend sein.“⁵

Ich stimme mit den Autoren überein, dass die Lösung von Konflikten eine Führungsaufgabe ist. Deshalb ist es auch notwendig, ein „eingehendes, inhaltliches Auftragsklärungsgespräch“ mit der zuständigen Führungskraft durchzuführen. Ich würde daraus nicht schlussfolgern, dass die Führungskraft „während der gesamten Konfliktklärung eine unumstößliche Bedingung“ sei.⁶ Im oben beschriebenen Fall hätte ich dies sogar für kontraproduktiv gehalten. Nach meiner Auffassung sollte im Vorfeld so weit wie möglich geklärt werden, ob die Führungskraft Konfliktpartei ist. Scheint sie nicht in den Konflikt involviert zu sein, besteht auch die Möglichkeit, sie nicht in

den Klärungsprozess unmittelbar mit einzubeziehen. (Die Entscheidung hierüber hängt immer von der konkreten Konfliktkonstellation ab.) Voraussetzung für eine Nichtteilnahme der Führungskraft ist, dass sie sich bereit erklärt, gegebenenfalls zur Mediation hinzuzukommen. Nimmt die Führungskraft nicht teil, so ist auch zu klären, wie sie mit den Ergebnissen der Mediation vertraut gemacht wird. Manchmal gibt es im Anschluss an die Mediation ein Auswertungsgespräch mit der Führungskraft, was vom Mediator mit den Konfliktbeteiligten – um die Vertraulichkeit wahren zu können – gut vorbereitet werden muss.

3. „Mit keiner weiteren Konfliktpartei wird vorab gesprochen.“⁷

Im oben beschriebenen Fall hatten wir es mit Konfliktparteien auf der gleichen hierarchischen Ebene zu tun. Nach der These von *Christoph Thomann* und *Christian Prior* hätten mit den Betroffenen keine einzelnen Vorgespräche durchgeführt werden dürfen, sondern gleich gemeinsam gesprochen werden müssen. Ich teile diese Auffassung nicht. In Abhängigkeit vom Eskalationsgrad und den konkreten Erfahrungshintergründen ist zu entscheiden, ob einzelne Vorgespräche geführt werden. Manchmal sind die Betroffenen – wie die beiden Arbeiterinnen – einfach noch nicht fähig, sich sofort an einen Verhandlungstisch zu setzen.

Vorgespräche haben Nachteile. Ich sehe hier durchaus ähnliche Fallen, wie sie die Autoren aufzählen:

- ▶ „Einzelvorgespräche mit allen Konfliktparteien wirken mäßigend auf die Art und Weise, wie sie später in der ersten gemeinsamen Sitzung ihre Sicht auf den Konflikt darstellen.“ Diese „Gefühlsverpuffung“ beschränkt die Möglichkeiten für den Perspektivenwechsel, was sich auf die Chance zur Konfliktlösung auswirkt.
- ▶ In Einzelvorgesprächen wird von den Konfliktparteien versucht, die Mediatoren zu Geheimnistägern zu machen. Gelingt dies, so wird die Handlungsfreiheit der Mediatoren z. B. beim Konfrontieren oder Naiv-Nachfragen beschränkt.
- ▶ Es wird versucht, den Mediator auf die Seite der jeweiligen Konfliktpartei zu ziehen.⁸

Diese Grenzen und Fallen bedeuten jedoch aus meiner Sicht nicht, dass Einzelvorgespräche grundsätzlich untersagt sind. Als wichtig sehe ich vielmehr an, sie zu erkennen, um ihnen entgegenzuwirken zu können. Ein hohes Maß an Reflexionsfähigkeit ist hier von den Mediatoren gefragt. Dann

wird es möglich, indem man sich z. B. „innerlich immer wieder vom subjektiven Blickwinkel“ des Dargestellten distanziert und bewusst die andere Seite mit bedenkt, eine neutrale Haltung einzunehmen. Ich lasse mich auf das Gespräch ein, ohne mich einnehmen zu lassen – das, was die Autoren für das Vorgespräch mit der Führungskraft **deklamieren**,⁹ kann ich auch im Einzelvorgespräch nutzen.

Hundertprozentig wird dies die Nachteile der Einzelvorgespräche nicht aufwiegen, aber es kann sie minimieren. Es war gewissermaßen ein Abwägen des geringeren Nachteils, des Pro und Kontra, ob ich die Konfliktparteien gleich an den gemeinsamen Tisch setze oder Einzelvorgespräche führe. Beides ist denkbar, beides hat Vor- und Nachteile.

2. Die Führungskraft ist Konfliktpartei

Anders stellt sich die Situation dar, wenn die Führungskraft, mit der das Auftragsgespräch geführt wird, selbst Konfliktpartei ist. Es stellt sich die Frage, wie mit den anderen Konfliktbeteiligten umgegangen wird. Kann hier noch so frei entschieden werden, ob mit der anderen Konfliktpartei ein Vorgespräch geführt wird? Immerhin wurde mit einer Seite – der Führungskraft – im Vorfeld gesprochen. *Christoph Thomann* und *Christian Prior* erklären hierzu explizit, dass sie „mit keinem einzigen weiteren Mitarbeiter“ sprechen würden.

Diese Auffassung ist für mich schwer nachvollziehbar. Schon allein aus Gründen des Gleichgewichts für die folgende gemeinsame Mediationssitzung würde ich mit den anderen Konfliktbeteiligten Vorgespräche führen. Dabei sollten auch die Rahmenbedingungen der Mediation und die Motivation für das Verfahren im Zentrum stehen, weniger umfangreiche inhaltliche Erörterungen. Außerdem sind Vorgespräche mit den anderen Beteiligten wichtig, weil man es mit einem hierarchischen Gefälle zu tun hat. Die Führungskraft besitzt allein aufgrund ihrer Rolle mehr Macht im System. Wenn diese Macht durch ein einseitiges Vorgespräch gestärkt wird, scheint es mir fast unmöglich, in der Mediation ein gleichberechtigtes Verhältnis herzustellen. Wie dies am Beginn der Mediation bei ei-

nem einseitigen Vorgespräch gelingen soll, beschreiben die Autoren in ihrem Artikel leider nicht. Ich plädiere daher für den Fall, dass die Führungskraft Konfliktpartei ist, ausschließlich für ein Pro, für Vorgespräche auch mit den anderen Konfliktbeteiligten.

3. Freiwilligkeit in der Mediation – ein Mythos?

Wie an oben vorgestelltem Fall deutlich wurde, war der Mediationsprozess, als er vom Personalleiter initiiert wurde, nicht freiwillig. Dies ist ein Phänomen, mit dem man in Organisationen immer wieder konfrontiert wird. Mediationen werden angeordnet, die Konfliktbeteiligten haben in ihrer Arbeitszeit dorthin zu gehen. Das steht offensichtlich im Widerspruch zu dem Paradigma der Freiwilligkeit, das immer im Zusammenhang mit Mediation verkündet wird. Theorie und Praxis scheinen sich also zu widersprechen. *Christoph Thomann* und *Christian Prior* formulieren daher in ihrem Artikel „*Freiwilligkeit muss nicht sein*“ und fordern auf, den Zwang zu akzeptieren. Sie reagieren auf die vorgefundene Situation, indem sie den Zwang verbalisieren und bei aktiver Verweigerung die Personen einladen, dem Geschehen passiv zu folgen.

Ich gehe mit solchen Situationen anders um – auch aus der Überzeugung heraus, dass ich ohne ein gewisses Maß an Freiwilligkeit nicht mediiere kann. Sicher ist es ein Mythos zu glauben, die Konfliktbeteiligten kämen immer freiwillig in die Mediation. Das findet man in kaum einem Arbeitsfeld der Mediation. Unabhängig davon sollten die Medianten an der Konfliktklärung ernsthaft interessiert sein und mich als Mediatorin akzeptieren können. Ich versuche also zu Beginn der Mediation zu verstehen, wo es einen Leidensdruck gibt und ob eine Motivation zur Veränderung vorhanden ist. Daran anknüpfend erläutere ich, was Mediation bzw. ich als Mediatorin leisten kann, und ob ich mir vorstellen kann, im vorgegebenen Fall zu mediiere. Dann fordere ich eine Entscheidung für die Mediation und arbeite nur, wenn ich dann von den Konfliktbeteiligten einen Auftrag erhalte. Hier liegt für mich ein Moment von Freiwilligkeit. Erhalte ich diesen Auftrag an dieser Stelle nicht, breche ich die Mediation ab –

was ich zuvor auch so mit meinen Auftraggebern besprochen habe. Für den Fall, dass sich fast das ganze Team für die Mediation entschieden hat, ein Einzelner sich aber entzieht, schweigend oder gar nicht teilnehmen möchte, kläre ich gemeinsam mit dem Team, ob unter dieser Bedingung ein Fortfahren möglich und sinnvoll ist. Dabei teile ich auch die Erfahrung, dass der/die „Schweigende“ relativ schnell das Bedürfnis verspürt, sich am Prozess zu beteiligen, und häufig dann zu den aktivsten Beteiligten gehört.

4. Nachtrag: Angst vor Gefühlen

Lange habe ich überlegt, ob ich zu der These „*Einzelvorgespräche ... dienen unerschwellig auch der Angstbewältigung des Konfliktprofis vor der emotionalen Kraft des Konflikts*“¹⁰ überhaupt etwas schreiben. Ich empfinde diese als eine Unterstellung „unter der Gürtellinie“ und frage mich, wozu sie dient. Es mag im einzelnen Fall in einem supervisorischen Kontext eine Rolle spielen, dass ein Mediator Angst vor Gefühlen hat und deshalb sich in Vorgespräche flüchtet. Dies aber pauschalisierend Mediatoren, die Einzelvorgespräche führen, zu unterstellen, ist sehr ungewöhnlich.

Um nicht auf ähnlicher Ebene zu antworten, sage ich vielleicht nur so viel: Die größte emotionale Betroffenheit, die tiefsten Gefühle habe ich bisher in zwei Mediationen im Wirtschaftsbereich erlebt – dabei in einem Fall, in dem ich Einzelvorgespräche geführt hatte. Es liegt sicher in der Natur des Falls wie an der Geschicklichkeit und Erfahrung des Mediators, ob Emotionen in der Mediation zum Tragen kommen und für eine konstruktive Konfliktlösung nutzbar zu machen sind. Hat der Mediator Angst, Gefühle zuzulassen, wird er diese auch ohne Vorgespräche zu verhindern wissen.

Dr. Birgit Keydel

Mediatorin, Supervisorin, Coach,
Familietherapeutin, Ausbilderin für
Mediation (BM),
Geschäftsführerin Birgit Keydel GmbH
birgitkeydel@aol.com

1 Das hängt sicher auch mit dem Rahmen zusammen, in dem ich mediere – in eigener Praxis ohne institutionellen Auftrag. Aber das weiter auszuführen wäre ein anderes Thema.

2 Mobbing ist nicht mit Mediation regelbar. Oft handelt es sich aber, wenn von Mobbing gesprochen wird, um

hoch eskalierte Konflikte, wo Mediation durchaus Sinn macht.

3 Ich schätzte den Konflikt auf der Eskalationsskala nach *Glasl*, Konfliktmanagement, 8. Aufl. 2004, S. 233 ff. auf der Stufe 6–7 ein.

4 Vgl. ZKM 2006, 139.

5 Vgl. ZKM 2006, 139.

6 Vgl. ZKM 2006, 136.

7 Vgl. ZKM 2006, 139.

8 Vgl. ZKM 2006, 137 f.

9 ZKM 2006, 137.

10 ZKM 2006, 139.