

Mediators Angst vor dem Konflikt Gedanken aus der Mediationspraxis

Mediation ist ein vielschichtiges Handwerk – und ein verführerisches dazu. Auf der einen Seite wollen wir Menschen im Konflikt unterstützen, auf der anderen Seite sind wir von deren eigenem Wollen zur Konfliktlösung abhängig. Auf der einen Seite wollen wir Geld verdienen – und auf der anderen sollen wir zurückhaltend und demütig sei. Und schließlich wollen wir unsere Arbeit gut machen und absichern – und sollten doch die Ressource des Ungewissen und Unplanbaren nützen können. Die folgenden Gedanken handeln vom Bedürfnis nach Sicherheit, von der Chance der Spontaneität und vom Mut, keine Ahnung zu haben.

Ein Mensch steigt auf ein Motorrad. Es reizt ihn, dieses technische Wunder zu beherrschen. Er sieht andere – ältere – Motorradfahrer als Vorbilder. Er hat Sehnsucht, wie sie auf der Landstrasse dahin zu brausen. Und dennoch ist sein Vorhaben getrübt durch – Angst! Angst wovor? Er hat es ja gelernt, ein Motorrad zu fahren. Oft genug hat sein Fahrlehrer ihm alles genau erklärt. Er hat auch schon viele Kilometer sturzfrei hinter sich gebracht. Und doch ist da etwas, das ihm Unbehagen verschafft.

Wenn man die Angst des Menschen genauer untersuchen würde, so käme man vielleicht zu dem Schluss, das Unbekannte, die irgendwo witternde Gefahr, der Fehler eines anderen Verkehrsteilnehmers sind Ursache für das mulmige Gefühl „Angst“. Steht Angst also für fehlende Sicherheit? Kann Sicherheit uns vor der Angst schützen?

Unser Mensch auf dem Motorrad würde es vielleicht als Definition seiner Angst zulassen, dass er in eine Situation kommen könnte, in der seine Fahrkünste nicht ausreichen, einen Unfall abzuwenden. Wenn ich auch sparsam mit verallgemeinernden Thesen sein will, so wage ich hier doch zwei:

1. Die meisten Motorradfahrerinnen und Motorradfahrer fürchten – wenn überhaupt etwas – um ihre Gesundheit; sie wünschen sich, dass sie am Ende ihrer Reise wieder heil von ihrem Vehikel herunter steigen können.
2. Sie trauen sich zu, ihr Fahrzeug und somit sich selbst sicher von A nach B zu bringen. Ein Selbstverschulden kommt in ihrem Kalkül nicht vor, sehr wohl jedoch die Befürchtung, dass ein anderer Verkehrsteilnehmer sie in Gefahr bringen könnte.

Wenn wir diesen Ansatz in die Praxis übernehmen, so landen wir bei der These: „Sicherheit¹ ist ein Grundbedürfnis jeder handelnden Person.“

Ein Vater, der seinem Kind etwas verbietet, um es vor möglichem Schaden zu bewahren, will sein Kind (vordergründig) verantwortungsvoll erziehen. Steht nicht dahinter die Angst vor dem Verlust, wenn seinem Kind etwas zustößt?

Eine Ärztin, die den juristisch „sichereren“ Behandlungsweg wählt (statt jenem, den sie aufgrund ihrer Praxis als Ärztin für den aussichtsreicheren hält), vermeidet das

¹ im Sinn von Berechenbarkeit

Risiko, zur Verantwortung gezogen zu werden, im Fall dass ihre Behandlung misslingt. Eine US-Studie über medizinische Behandlungsfehler hat gezeigt, dass Patienten mit Herzinfarktverdacht meist in Intensivstationen gebracht werden, obwohl dort die Lebensgefahr für Patienten durch Krankenhausbakterien wesentlich größer ist als auf „normalen“ Stationen.² Lieber riskiert man, einen gesunden Menschen medizinisch einem Risiko auszusetzen, als einen Kranken juristisch „falsch“ zu behandeln!

Die Angst vor dem nicht Beeinflussbaren prägt unser Handeln. Für unsere Arbeit brauchen wir Sicherheit. Diese Sicherheit können wir uns nur selbst geben, indem wir uns Kompetenzen aneignen, die uns in unerwarteten Situationen bestehen lassen oder die es uns ermöglichen, eine auftretende Unsicherheit vorübergehend auszuhalten. Nerventraining also? Nein, das würde uns die Angst nicht nehmen, sondern sie nur überspielen lernen. Ich denke an Routine, Erfahrung und Vertrauen.

Was bedeutet das Thema Angst für unsere Arbeit als Mediator/innen?

Der Mediator/die Mediatorin braucht für die Konfliktarbeit mit Klient/innen u.a.

- Routine im Umgang mit eskalierten Situationen,
- Kraft und innere Ruhe, den Konflikt anderer auszuhalten,
- Fähigkeit, auf Distanz zum Konflikt, zu den Klient/innen und zur Lösung zu bleiben.

Vor allem aber braucht er/sie Sicherheit – zumindest wünschen sich das viele von uns. Diese vermeintliche Sicherheit kann man nicht kaufen. Aber man kann sie durch Erfahrung und Vertrauen gewinnen. Sicherheit heißt nicht, alles und alle in jeder Sekunde des Handelns im Griff zu haben. Kein Steuermann dieser Welt kann sich 100% sicher sein, dass nicht doch im nächsten Moment seiner Fahrt irgend wo ein Unwetter aufzieht, eine tückische Bö auftaucht oder sein Echolot defekt ist und ihm daher eine Untiefe verschwiegen hat. Aber er weiß, dass er aufgrund seiner Erfahrung und Routine es immer wieder geschafft hat, mit unerwarteten Situationen zu Recht zu kommen. *Das gibt ihm Sicherheit!*

Als ich vor einigen Jahren einmal einen Unternehmensnachfolgeprozess um eine Spedition moderierte, „verselbständigte“ sich das Gespräch unter den Beteiligten plötzlich, und ich konnte meinen Klienten – wohl auch aus Müdigkeit an dem heißen Sommernachmittag – nicht mehr genau folgen. Ich hörte wohl die Worte, aber ich muss zugeben, verstanden habe ich nichts mehr von dem was die Beteiligten redeten. Ich hatte nur das Gefühl, dass die Sache konstruktiv laufe. Es dauerte eine Weile, bis ich die von mir selbst erwartete Sicherheit wieder erlangt hatte und mich an einer geeigneten Stelle – wie mir zumindest schien – wieder ins Gespräch einbrachte. Ich kam mir während dieser Black out – Phase ziemlich blöd vor, aber ich hatte Vertrauen in den Verlauf des Gesprächs. Andererseits hatte ich das ungute Gefühl, auch die Klienten könnten meine Unsicherheit bemerkt haben. Mitnichten! Das Feedback zu dieser Situation am Abend war „Schön, wie Sie dem Gespräch immer wieder seinen freien Lauf gegeben haben und sich nur dann eingeschaltet haben, wenn wir uns zu verlaufen drohten.“

Herbert von Karajan soll einmal sinngemäß gesagt haben, die Kunst des Dirigierens liege darin zu merken, wann das Orchester von selber spielt, und es dann spielen zu

² Vgl. Winfried Berner – www.umsetzungsberatung.de/konflikte/konfliktkosten.php

lassen. Ich kann dem viel abgewinnen. Oder haben Sie schon einmal einen Dirigenten schön spielen gehört?

Was macht nun im Vergleich dazu die Mediatorin/der Mediator eigentlich? Als schönstes Lob das ich von Klienten zu hören bekomme finde ich „Sie haben uns tun lassen, Sie haben es zugelassen.“ Das relativiert das Kontrollbedürfnis und setzt die Frage nach der Sicherheit in ein anderes Licht.

Sicherheit und Vertrauen als Gegenpole zu Angst

In meiner eigenen Mediationstätigkeit in der Wirtschaft sowie im sehr anregenden Erfahrungsaustausch in unserer Intervisionsgruppe haben sich immer wieder drei Formen der Angst bei Mediator/innen gezeigt:

1. die Angst vor der Eskalation
 2. die Angst vor Unwissenheit
 3. die Angst, keine Einigung zu erzielen
1. Die Angst vor der Eskalation: In einem Streitgespräch – auch wenn es durch Mediation in eine konstruktive Richtung gelenkt wird – kann man nie ausschließen, dass es zum Ausbruch von Emotionen kommt. Das Bedürfnis vieler Mediator/innen, solche Wutausbrüche zumindest im Vorhinein abschätzen und sich darauf einstellen zu können ist wohl u.a. der Erfindung der Einzelgespräche zugrunde gelegen. Natürlich gibt es Sicherheit, wenn man weiß, welche Feuerwerke einen erwarten. Andererseits vergibt man damit die Chance, die Dinge authentisch in der Mediation stattfinden zu lassen und ihnen zu ihrer wahren Wirkung zu verhelfen.

Ich erinnere mich z.B. an den völlig unerwarteten verzweifelten Gemütsausbruch eines etwa 40-jährigen Abteilungsleiters, der mitten in einer Sitzung in Tränen ausbrach. Plötzlich und wie ein Blitz aus heiterem Himmel begann er wie ein Kind bitterlich zu weinen. Ich war damals sehr dankbar, dass meine Co-Mediatorin – eine erfahrene Familientherapeutin – die Situation gut im Griff hatte. Natürlich hätten wir uns behutsamer an die Sache herantasten können. Vorgespräche, Schmerzgrenzen ausloten, rechtzeitig Einzelgespräche führen, Pausen, bevor es heiß wird. Und? Was wäre passiert? Eben nichts. Und was ist passiert? Viel. Zuerst wurde geheult. Dann ist der junge Mann aufgestanden und hat sich ein Glas Wasser geholt. Als er sich – vermeintlich – wieder beruhigt hatte, kam er wieder. Drei Minuten später ging das Ganze nochmals von vorn los. Wieder Betroffenheit bei seinen Kolleginnen und Kollegen. Wir hatten die Erholungspausen genutzt um – nichts zu tun. Genau nichts. Und darin lag der große Nutzen der Situation. Die Stille und das Warten gaben Raum und Zeit zum Nachdenken. Und genau dieses Nachdenken hat zum Verstehen geführt, welche Situation in diesem Team eigentlich herrschte. Das Theaterspielen war zu Ende. Jetzt war die Realität am Tisch. Und im Anschluss dauerte es noch gerade eine Sitzung, bis die Lösung gefunden war.

Es soll dies kein Plädoyer für Herz, Schmerz und Tränen in der Mediation sein. (Gerade in der Wirtschaft würde man damit die Leute vielleicht eher irritieren als begeistern.) Das Beispiel zeigt aber, dass die Arbeit mit den Emotionen – die ja

immer vorhanden sind, ohne dass man sie als Mediator/in erahnen, kennen oder gar einplanen kann – für den Verständigungsprozess von entscheidender Hilfe sein kann.

2. Die Angst vor Unwissenheit: Solange ich mich an die Diskussion um das Thema Feldkompetenz des/r Mediator/in erinnern kann, hat es immer zwei Extrempositionen gegeben. Die eine plädierte für die Glaubwürdigkeit des Mediators bei seinen Klient/innen, weil wenn er nichts von der Sache verstünde, würde er nicht ernst genommen. Die andere pochte auf die inhaltliche Neutralität der Mediatorin, die auf keinen Fall in ein Lösungsdenken verfallen dürfe, infiziert von ihrer eigenen Fachkompetenz in der Streitfrage. In der Zwischenzeit nähern wir uns – zumindest in Österreich – der Teileinigung, dass eine gewisse Fähigkeit, die Vokabel der Klient/innen ohne langes Nachfragen zu verstehen, durchaus von Vorteil ist. Dadurch wird man noch nicht zum/r Experten/in.

Als ich zwischen 2000 und 2003 gemeinsam mit Horst Zillessen und Ursula König das bislang immer noch größte europäische Mediationsverfahren um Betrieb und Ausbau des Flughafens Wien leitete, bildeten wir mit den Herkunftsberufen als Politikwissenschaftler, Chemikerin und Organisationsberater das Mediationsteam. Keine/r von uns hatte eine Ahnung von Anflugwinkeln, Lärmgrenzwerten, Zuckerrübenanbau oder „flughafentypischer“ Fauna und Flora³. Nur so konnten wir unbelastet von jeglichem Vorwissen alle unklaren Begriffe hinterfragen und beharrlich um eine gemeinsame Sprache bemüht sein.

In einem geschlossenen System von Expert/innen, die fachlich alle „die selbe Sprache sprechen“ wäre das aber anders, werden sich nun viele denken. Mitnichten! Gerade dort, wo es scheinbar übereinstimmendes Verständnis in der Terminologie gibt, lauern die größten Missverständnisse. Da schadet es nicht, wenn man als Mediator/in einmal mehr die Frage stellt „Was verstehen Sie denn eigentlich darunter?“

Bleibt noch das Argument, dass sich Klient/innen und auch Richter/innen diese Feldkompetenz wünschen, ja sie bisweilen sogar zur Bedingung machen, einen Mediationsauftrag zu erteilen bzw. zu empfehlen. In dieser Situation ist es wichtig, zu erklären, was die Rolle des Mediators oder der Mediatorin ist, nämlich *keine* Fachkompetenz i.S. von Lösungskompetenz anzubieten. Fachkompetenz in der Streitsache, also Feldkompetenz, wird in der Mediation zur Lösungsfindung benötigt. Idealerweise wird sie durch die Beteiligten abgedeckt. Sollte dies nicht der Fall sein, so muss sie herein geholt werden, u.z. in der Person eines/r unabhängigen Sachverständigen, keinesfalls in der des/r Mediator/in. Nur so gelingt die Abgrenzung von der inhaltlichen Lösungsarbeit durch den/die neutrale/n Dritte/n. Wenn diese Delegation von den Klient/innen unbedingt gewünscht wird, so sollten sie sich an eine/n Schlichter/in⁴ oder Schiedsrichter/in wenden.

³ Diese Bezeichnung stammte vom damaligen Flughafenvorstand und wurden – vorerst belächelt – zum geflügelten Wort in manchen Fragen des wechselseitigen Problemverständnisses.

⁴ Der Begriff Schlichtung wird definitorisch in der Nähe der Mediation angesiedelt (vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Schlichtung>), obwohl der Unterschied in Bezug auf die sachliche Kompetenz nicht übersehen werden darf. In der Praxis wird der Begriff fälschlicherweise auch statt Schiedsgericht verwendet.

3. Die Angst, keine Einigung zu erzielen: Jede/r von uns hat schon – mehr oder weniger erfreuliche – Erfahrungen mit Konflikten gemacht. Mediator/innen haben ihr persönliches Konfliktverhalten selbstreflexiv während ihrer Ausbildung bearbeitet. Diese Form der Selbsterfahrung ist einerseits notwendig und nützlich für die Begleitung anderer in der Bearbeitung ihrer Konflikte. Sie birgt andererseits die Gefahr in sich, Konflikte anderer lösen zu wollen. Und genau darin liegt eine Verlockung.

Der Wert, den der/die Mediator/in persönlich dem Frieden beimisst, aber auch sein/ihr Wissen, dass für einen solchen nicht nur die Sachfragen, sondern auch Vergangenes, Übergangenes etc. mit einzubeziehen sind, lässt auch ängstlich werden, wenn die Mediator/innen explizit Themenbereiche ausklammern (wollen), die der/die Mediator/in für eine Lösung einzubeziehen für notwendig erachtet.

Ein Mediator, der einen Fall lösen will, ist schon auf dem Holzweg!

Diese Aussage mag verwirrend klingen. Ich meine jedoch, es kann nicht unsere Aufgabe sein, die Welt anderer Leute in Ordnung zu bringen – noch dazu vielleicht nach unseren eigenen Wertmassstäben. Damit übernähmen wir einen Job, der uns nicht gehört und der dem Wesen der Mediation widerspricht.

Es wäre nicht ehrlich, wenn ich behauptete, nach einer Einigung in einer Mediation nicht auch ein bisschen Genugtuung zu empfinden. Menschen nach einem heftigen Konflikt versöhnt und mit einem Lösungspapier unterm Arm auseinander gehen zu sehen – und vielleicht sogar ein leises „Danke, Sie haben uns sehr geholfen“ entgegen zu nehmen – gibt ein Stück Befriedigung in unserem manchmal nicht gerade einfachen Beruf. Doch gerade darin liegt der Widerspruch. Unsere Berufsethik verlangt von uns, dass wir uns so schnell wie möglich wieder verzichtbar machen. Und wirtschaftlich sind wir darauf angewiesen, danach eine Honorarnote stellen zu dürfen. Der Widerspruch in Bezug auf das Lösen von Konflikten lautet: Einerseits nur den Prozess optimal gestalten und nicht auf Lösungen drängen. Andererseits sich freuen, wenn es klappt.

Mich erinnert das immer wieder an John Haynes' Vergleich des Mediators mit einem Tango-Tänzer im überfüllten Ballsaal. Haltung annehmen, den richtigen Moment (und Takt!) abwarten, sehen wo Platz (für eine gute Intervention) ist und dann – Zack! – den Moment nützen und den richtigen Schritt setzen.

Eine Mediationssitzung ist planbar, ein Mediationsprozess nicht. Mediation braucht Spontaneität, schnell abrufbare Interventionen, Schlagfertigkeit, Routine und – viel Mut. Den Mut, nicht heilen zu können, was selbst (noch) nicht heilen will. Mut, auf den Erfolg warten zu können. Mut zur Zurückhaltung, wenn gerade kein Raum für Mediation ist, zur Bescheidenheit, wenn andere den Erfolg für sich in Anspruch nehmen, und zur Demut, wenn etwas gelungen ist. Denn dann sollten wir den Erfolg den Klient/innen überlassen, weil er letztlich ihnen gehört. Andernfalls wäre unsere These von der ausschließlichen Lösungsverantwortung der Klient/innen wohl eine hohle Phrase.