

## Forum 2: Diagnostische Elemente in der Konfliktlösung

Referentin: Ann Christine Hlawaty, Diplompsychologin, Wirtschaftsmediatorin und Referentin aus Hamburg

### 1. Wünsche und Erwartungen

Frau Hlawaty startet ihren Workshop mit einem kurzen paarweisen Austausch über Wünsche und Erwartungen. Als Wünsche wurden unter anderem genannt:

- Wie gehe ich mit psychologischen Schieflagen um?
- Grenzen der Mediation und wie gehe ich damit um?
- Umgang mit hocheskalierten Konflikten
- Diagnosewerkzeuge
- Umgang mit inneren Widerständen bei den Medianten

### 2. Blickrichtungen in der Mediation

#### a. Wonach suchen in der Diagnostik?

Entscheidend für den Prozess ist eine potenzialorientierte Blickrichtung auf die Medianten, weg von dem weit verbreiteten defizitär geprägten Blick, zu bekommen. Was ist gut und wo sind die potenziellen Stärken der Medianten? Gesucht werden immer Ressourcen und Stärken. Unwichtig sind Probleme, Unfähigkeit (als Symptom) sowie Klassifikationen und die Frage nach der Schuld.

Frau Hlawaty erzählte zur Verdeutlichung der Wirkung von einer positiven Affirmation eines Stamms in Afrika, in dem sich die Menschen zur Begrüßung am Morgen gegenseitig fragten, wie sie erwacht seien. Als Antwort bekamen sie immer zu hören „Stark, gesund und schön.“ Die Wirkung der Antwort kann jeder bei sich selbst überprüfen.

Allein die Änderung der Blickrichtung ist bereits eine sehr wirkungsvolle Intervention: „Menschen sind wie Topfpflanzen. Sie wachsen ans Licht.“ (Zitat von Frau Hlawaty).

#### b. Womit beginnen oder Begegnung heilt

Die Mediation bringt durch Struktur und Konzentration Qualitäten in die Begegnung ein, die verloren gegangen sind. Als Mediatoren leihen wir Gefühle (z.B. Wohlwollen und Humor)

Die professionelle Diagnostik beginnt immer bei uns selber. Frau Hlawaty stellte dazu die Formen der Begegnung vor und grenzte die Formen gegeneinander ab.

Konfluenz

Geteilte Freude  
doppeltes Leid

Verstrickung/  
Verschmelzung

Kontakt

Ich-Du Unterscheidung

Akzeptierende Selbst-  
wahrnehmung

Begegnung & gegenseitige  
Bereicherung

Isolation

Max. Abgrenzung

Einsamkeit/Auszehrung

Kreise um das eigene Ich

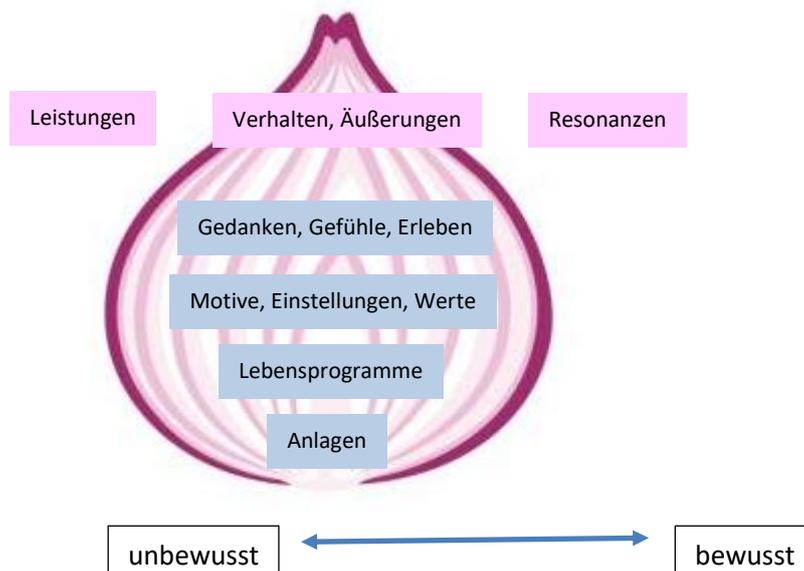
Anschließend leitete sie eine Übung zur Selbstwahrnehmung und Selbstreflektion an, in der eine Partei Fragen zu den Prinzipien, Werten und Grundsätzen in der Mediation beantwortet und die zweite Partei ohne Zwischenfragen die ganze Zeit zuhört. Nach 5 Minuten wurde gewechselt und die Übung zu einer weiteren Frage wiederholt. Durch die Übung sollte die Wirkung von empathischem Zuhören vermittelt werden. Durch bedingungslose Zuwendung kann wirkliche Begegnung entstehen. Es ging dabei zu verstehen, was bereits als ersten Schritt in Richtung Diagnose verstanden werden kann.

Wichtig: Professionelle Diagnostik beginnt immer bei uns selber.



c. **Wohin schauen – Warum macht jemand etwas?**

Hier wird nach dem Grund für eine Handlung oder ein Verhalten gefragt. Dazu muss die Mediatorin/der Mediator zunächst die Persönlichkeit seines Gegenübers verstehen. Modellhaft kann sie als Zwiebel verstanden werden.



Im Inneren befindet sich der innere Kern als Grundgerüst der Seele des Menschen, die dem Bewusstsein nicht zugänglich ist. Auf der äußersten Schicht bildet sich die öffentliche Persönlichkeit ab. In der Mediation konzentriert sich der Prozess auf die äußere Schicht. Der Blick geht von außen nach innen. Das Private auf den inneren Schichten muss geschützt werden, es sei denn die Medianden bringen Ihre Anliegen freiwillig mit in die Mediation ein.

Es gilt: „Je größer der Krieger, desto zarter das Kind.“

Neben der Blickrichtung (Warum macht jemand etwas) ist die Intention der Diagnostik von Bedeutung. Der Blick auf die Ressourcen, Stärken und Leistungen der Beteiligten schafft Vertrauen und wirkt sich beruhigend und entspannend auf die Mediation aus.

### 3. Individuelle Voraussetzungen für konsensuale Lösungen

In einer Gruppenarbeit wurden Merkmale bzw. individuelle Voraussetzungen erarbeitet, die eine Mediation behindern oder auch verhindern können. Das Warum ist für den Mediator in dem Zusammenhang nicht wichtig.

Hier wurden beispielhaft benannt:

- Psychische Beeinträchtigung
- Kognitive Beeinträchtigung
- Perspektivwechsel nicht möglich
- Fehlender Lösungswille
- Vorgeblicher Lösungswille
- .....

Was sind nun die wichtigsten Voraussetzungen für eine gelingende Konfliktlösung?

<p><b>Lösungswille</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grundsätzliche Bereitschaft für beide Seiten eine akzeptierbare Lösung zu schaffen</li> </ul>	<p><b>Standpunkt</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fähigkeit eine pos. Zielvorstellung zu entwickeln</li> <li>- Fähigkeit und Bereitschaft, die eigenen Anliegen zu formulieren</li> <li>- Eigenverantwortlichkeit</li> </ul>
<p><b>Distanz</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fähigkeit und Bereitschaft zum Perspektivwechsel</li> <li>- Affektkontrolle</li> </ul>	<p><b>Perspektivenwechsel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Einfühlungsvermögen</li> <li>- Ambiguitätstoleranz</li> <li>- Antizipationsvermögen</li> </ul>

#### 4. **Kritische Kontextvariablen**

Im beruflichen Kontext gibt es Anzeichen dafür ein Mediationsverfahren kritisch in Frage zu stellen:

a. **Gravierende Defizite auf der Leitungsebene**

- Hier ist die Frage zu stellen: Liegt es an den Leuten oder Strukturen? Wenn ja, dann müssen vorher die Strukturen geklärt werden.
- Liegen Vakanzen oder Defizite auf der Führungskräfteebene vor?
- Wird Verantwortung nicht wahrgenommen?
- Sind Führungskräfte qualifiziert?
- Nimmt die Führungskraft ihre Führungsverantwortung wahr?

b. **Dysfunktionale Strukturen**

Liegen unklare Aufgabenabgrenzungen oder strukturelle Ungereimtheiten vor?  
Sind die Kompetenzen ausreichend geklärt und abgegrenzt?

c. **Komplexe Langzeitkonflikte**

- mit einer langen Historie
- vielen Ereignissen
- vielen Beteiligten

Vor einer Mediation sollte hier gut reflektiert werden, ob eine Vergangenheitsbewältigung geleistet werden kann oder ob es nicht sinnvoller ist einen dicken Strich unter das Vergangene zu ziehen und einen Neuanfang zu wagen.

#### 5. **Elemente im Vorgespräch**

Diagnostik im Vorfeld einer Mediation kann helfen falsche Erwartungen an das angestrebte Verfahren zu klären. Dies wären:

- a. Der Anlass
- b. Das Anliegen „Was möchten Sie von dem/der Anderen?“
- c. Der Auftrag – müssen eventuell Teilaufträge abgegrenzt werden?
- d. Klare Vorstellung der Medianten über die Grundsätze und den Ablauf des Mediationsverfahrens. Es muss sichergestellt werden, dass alle Seiten wissen, auf was sie sich einlassen und an welcher Stelle ihr Einsatz erforderlich wird.