

TOBIAS LANG | MÜLLHEIM/BADEN

# Vom kalten Konflikt zur Versöhnung

## Alexander Redlich im Gespräch mit dem Mediator Tobias Lang

*AR: Herr Lang, in einem kürzlich publizierten Artikel beschreiben Sie sehr anschaulich den Weg vom kalten Konflikt im Kollegium einer selbstverwalteten Schule bis zur Versöhnung.<sup>1</sup> Sie haben dabei mit einer großen Gruppe gearbeitet und dabei interessante Methoden angewendet. Über ihren Artikel hinaus möchte ich Sie gerne zu ihren theoretischen Grundlagen und auch zu einigen praktischen Anwendungen befragen. Schildern Sie doch bitte zum Einstieg noch einmal zusammenfassend den Fall und den Verlauf Ihrer Mediation mit den wichtigsten Stationen.*

TL: In der Anfrage wurde mir folgende Situation geschildert: Das Kollegium einer selbstverwalteten freien Schule mit 25 Lehrkräften und fünf weiteren Angestellten ist äußerlich arbeitsfähig, der Unterricht läuft, es herrscht jedoch eine sehr große Unzufriedenheit im Kollegium und es wird kaum bzw. nur hinter vorgehaltener Hand über die Situation gesprochen. In den Konferenzen kommt es bei Entscheidungen fortlaufend zu Pattsituationen mit unterschiedlichen Konstellationen, was ein Gefühl der Lähmung im Kollegium auslöst. Dem Schulleitungsgremium werden mangelnde Transparenz, interne Absprachen und Fehl-

entscheidungen vorgeworfen, die teilweise schon viele Jahre zurückliegen. Immer wieder kommen »alte Themen« hoch, die man sich gegenseitig »auf's Brot schmiert«. Manche Kollegen sprechen nicht mehr miteinander oder schweigen in der Konferenz. Alle leiden unter der Situation, aber das Kollegium fühlt sich nicht in der Lage, die Themen alleine zu bearbeiten.

*AR: Wie haben Sie nach diesen Schilderungen den Konflikt diagnostisch eingeordnet?*

TL: Die genannten Phänomene deuten auf einen kalten Konflikt hin, der die Organisation in einer lähmenden Angst festhielt. Äußerlich zeigte sich die Lähmung in den häufigen Pattsituationen bei Entscheidungen. Die (heißen) Konfliktereignisse aus der Vergangenheit konnten offensichtlich nicht geklärt werden, was dazu führte, dass sich die Beteiligten innerlich zurückzogen und nicht mehr offen bzw. nur hinter vorgehaltener Hand über diese heiklen Themen sprachen. Die Schilderungen zu den damaligen Konfliktereignissen deuteten darauf hin, dass der Konflikt damals bis zur Stufe 5 »Gesichtsverlust« nach den Eskalationsstufen von Glasl<sup>2</sup> eskaliert

war. Nach den jeweiligen Eskalationen war der Konflikt anscheinend immer wieder in einen kalten Konflikt übergegangen und hielt sich auf der Stufe 3 bis 4. Es gab viele Aktionen nach dem Motto »Taten statt Worte!« (Eskalationsstufe 3) und polarisierte Gruppen, die sich mit fixierten Schwarz-Weiß-Bildern gegenüber standen: »Wir sind die Guten! Ihr seid böse!« (Eskalationsstufe 4).

*AR: Gab es auch positive Ansätze?*

TL: Ja, ein positives Zeichen war die Bereitschaft der Mehrheit im Kollegium zur Bearbeitung der Themen. Trotz des Leidens schien es noch ein gewisses Maß an Hoffnung zur Lösung der Konflikte zu geben. Aufgrund der kalten Atmosphäre schlug ich vor, dass wir uns in einem ersten vierstündigen Treffen mit dem Kollegium gegenseitig kennenlernen und die Themen identifizieren könnten. Danach konnte sich dann jede Seite entscheiden, ob eine Zusammenarbeit gewünscht wird. Nach diesem ersten Treffen habe ich dann einen Vorschlag für den weiteren Prozess gemacht. Im Überblick hat sich folgender Ablauf ergeben: (Abb. 1)

*AR: Welche innere Leitlinie ist für Sie bei der Auftragsgestaltung in erkalteten Konflikten vorrangig?*

<sup>1</sup> Lang, T. (2014). Ein gelähmtes Kollegium im kalten Konflikt. In E. Huber (Hrsg.), *Mut zur Konfliktlösung! Praxisfälle der Organisationsmediation* (S. 211–233) Stuttgart: Concadora.

<sup>2</sup> Glasl, F. (2013). *Konfliktmanagement*. Bern/Stuttgart: Freies Geistesleben. S. 199 ff.

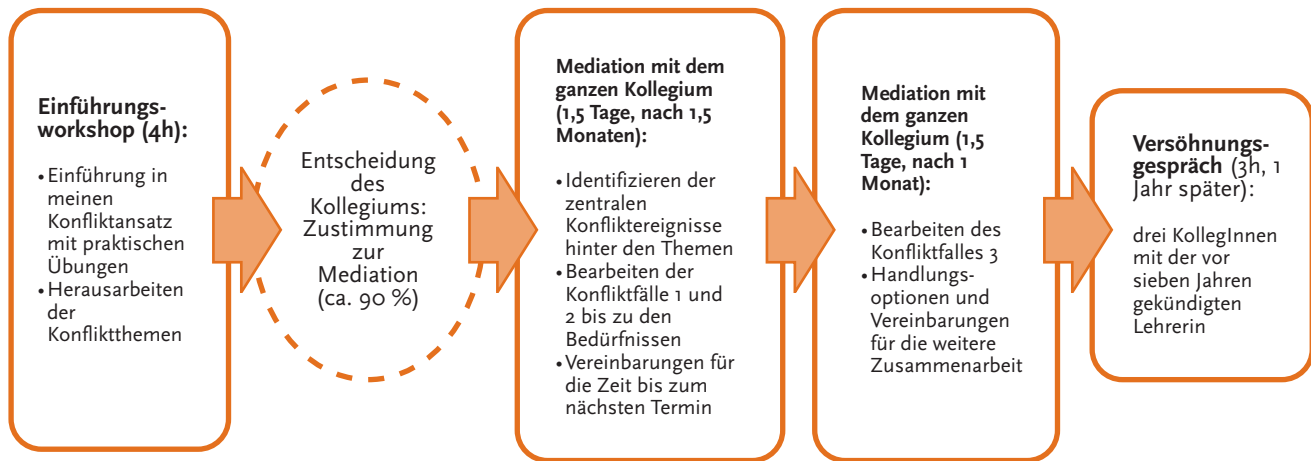


Abbildung 1 Ablauf der Mediation

TL: Zunächst ist für mich zentral, die Parteien in ihrer inneren »erkalteten« Situation wahr- und ernstzunehmen. Ein erkalteter Konflikt hat in der Regel eine »heiße« Vorgeschichte in Form von unbearbeiteten Konflikten. Weil die Konfliktparteien – aus welchen Gründen auch immer – jedoch nicht fähig waren, diesen Konflikt konstruktiv zu bearbeiten, haben sie sich zurückgezogen und den Konflikt »unter den Teppich« gekehrt. Dabei hat jeder und jede Beteiligte seine guten Gründe für das eigene Verhalten. Oft steht eine tiefe Verzweiflung über die eskalierte Situation in Verbindung mit Hilflosigkeit und dem Bedürfnis nach Selbstschutz hinter der Verwandlung eines Konfliktes in eine kalte Atmosphäre. Die Parteien machen das nicht in voller Bewusstheit.

*AR: Welche Annahmen hatten Sie über das verfeindete Kollegium?*

TL: In dem beschriebenen Konfliktfall war das Kollegium in Bezug auf die Nicht-Verlängerung des Vertrages einer Lehrerin so tief gespalten, dass keiner dem anderen mehr über den

Weg traute. Hinzu kam die Verquickung zwischen professionellen und privaten Beziehungen, da die gekündigte Kollegin die Ehefrau eines Kollegen war. Außerdem kulminierte der Konflikt in der Vorweihnachtszeit, in der alle überlastet waren. Wenn man sich das vor Augen führt, dann wird verständlich, dass es den Beteiligten nur noch um das »Überleben« in dieser Situation ging und dass das Kollegium unbewusst den Ausweg in die innere Emigration gewählt hat.

*AR: Wie steigen Sie dann in die Arbeit ein?*

TL: Mein Anliegen als Mediator ist es, die Konfliktparteien in ihrer Situation so abzuholen, dass sie spüren, ich nehme ihre innere Not wahr und nehme sie und die Situation erst einmal voll und ganz an. Wenn der Konflikt so weit erkaltet ist, dann begegnen die Parteien oft auch mir in der ersten Begegnung mit Misstrauen. Denn sie leben schon seit Jahren in der tiefen Überzeugung: »Wir können nicht miteinander reden. Das ist hier unmöglich. Wenn wir miteinander diskutieren, dann giften wir uns nur an. Alle Versuche der letzten Jahre sind gescheitert. Wenn ich hier rede, dann

gehe ich daran kaputt.« Mit diesem Erleben begegnen die Parteien natürlich auch mir als Mediator. Sie fragen sich: »Wenn es uns alleine nicht gelingen ist, wie soll das dann dem Mediator mit uns gelingen? Hier redet doch sowieso keiner mehr offen!« Auf dieses Misstrauen, das nichts mit mir als Mensch zu tun hat, muss ich mich einstellen. Ich bin als Mediator herausgefordert, mich davon nicht treffen zu lassen, sondern behutsam Wege aufzuzeigen, wie die verloren gegangene Wärme in der Begegnung wieder angefacht werden kann. Um das auszuhalten, hilft mir meine innere Überzeugung, dass jeder Mensch tief in sich berechnete menschliche Bedürfnisse hat, die er im kalten Konflikt aufgrund seiner schmerzhaften Erfahrungen nicht mehr so ausdrücken kann, dass der andere sie hören kann.

*AR: Wie sind Sie denn zum Verständnis der Bedürfnisse in Konflikten gekommen?*

TL: Mich hat die Begegnung mit Marshall Rosenberg tief beeindruckt. Ich habe noch nie einen Menschen gesehen, der innerhalb kürzester Zeit in

einen so tiefen empathischen, verstehenden Kontakt auf der Herzesebene kommen konnte. Das war für mich tief berührend und dieses Erlebnis prägt die Art meiner Konfliktarbeit sehr stark. Besonders in der Arbeit mit kalten Konflikten ist diese Grundhaltung der zentrale Schlüssel, um am Beginn in einen guten Kontakt mit den Konfliktparteien zu kommen.

*AR: Welche Rolle spielen rationale Ansätze am Beginn der Bearbeitung eines kalten Konflikts?*

TL: Um die unübersichtlichen Ereignisse im Konfliktgelände zu ordnen und erste Zusammenhänge zu erah-



Anderen zu vertrauen heißt, zunächst sich selbst zu vertrauen.

nen, ist eine professionellen Konfliktanalyse mit den fünf Diagnosedimensionen von Friedrich Glasl<sup>3</sup> sehr hilfreich: die Streitpunkte, der Konfliktverlauf, die Konfliktparteien, die formalen und informellen Beziehungen der Parteien und die Grundeinstellungen der Parteien zum Konflikt. Daraus ergeben sich dann Ansatzpunkte für das Vorgehen in der Konfliktbearbeitung.

*AR: Kalte Konflikte sind von Misstrauen begleitet und vielleicht auch entscheidend geprägt – welche ist Ihre Hintergrundtheorie zum Aufbau von Vertrauen?*

TL: Ich habe keine ausgearbeitete Theorie zur Vertrauensbildung. Aber ich werde in meiner Konfliktarbeit fort-

laufend mit diesem Thema konfrontiert und frage mich immer wieder von Neuem: Wie entsteht Vertrauen? Das ist für mich eine Grundfrage des Menschseins. Viele sprechen über Vertrauen, wie wenn es etwas sei, das man machen kann, sozusagen wie einen Vertrag. »Wir müssen uns doch vertrauen!« höre ich zum Beispiel oft als Aussage. Schon das Wort »müssen« ist hier fehl am Platz. Vertrauen kann nur zwischen den Menschen wachsen. Ob es wächst, hängt von der Qualität des sozialen Raums ab, der zwischen den Menschen lebendig ist. Und die Qualität dieses »sozialen Raumes« wird von den Menschen geprägt. In einem kalten Konflikt ist dieser Raum ausgekühlt. Jeder, der in eine Organisation kommt, die in einem kalten Konflikt gefangen ist, spürt das an der Atmosphäre und am Verhalten der Menschen. Bevor die Menschen untereinander wieder Vertrauen entwickeln können, brauchen sie sich selbst gegenüber wieder Vertrauen. Auch dieses ist in kalten Konflikten ja verloren gegangen. Wenn man davon ausgeht, dass Vertrauen nicht »machbar« ist, sondern – sozusagen als Möglichkeit – wachsen kann, dann ist es meine Aufgabe als Mediator den Raum zu schaffen, um das Wachsen von Vertrauen zu ermöglichen. Ich schaffe als Mediator Möglichkeitsräume, die von den Parteien ergriffen werden können, nicht müssen. Dazu sind viele kleine Schritte notwendig.

*AR: Welche Rolle spielt die Art der Organisation beim Vorgehen in der Konfliktbearbeitung? In Ihrem Beispielfall handelt es sich ja um eine selbstverwaltete Schule. Wie ist es z. B. in hierarchisch organisierten Unternehmen in der Wirtschaft?*

TL: Alle Organisationen haben gemeinsam, dass die Konflikte von den Menschen, die darin arbeiten, hergebracht werden. Und Menschen

»funktionieren« überall gleich. Deshalb ist für mich entscheidend, welches Menschenbild ich selbst habe und wie dieses meine Konfliktarbeit prägt und beeinflusst. Das steht für mich an erster Stelle. Dennoch ist es natürlich wichtig, dass ich die Kultur der jeweiligen Organisation erfasse und in meinem Handeln berücksichtige. Ansonsten bekomme ich möglicherweise gar keinen Zugang, um überhaupt mit den Beteiligten an ihren Themen arbeiten zu können.

*AR: Was ist in hierarchisch organisierten Unternehmen anders?*

TL: In hierarchisch organisierten Organisationen ist die Auftragsklärung viel einfacher. Hier sind die Verantwortlichkeiten klar geregelt und werden – zumindest formal – von den Beteiligten auch akzeptiert. Wenn die Führungskraft hinter der Notwendigkeit einer Mediation steht und die Parteien zu einer Bearbeitung bereit sind, dann steht dem Prozess nichts mehr im Weg. Das ist in selbstverwalteten Organisationen und in Organisationen in der Pionierphase anders. Hier herrscht oft die Regel »Alle müssen bei allem mitreden können«. Diese Regel ist auch dann in den Köpfen der Beteiligten, wenn die Entscheidungsbefugnisse eigentlich klar delegiert sind. Deshalb erfordert die Auftragsklärung in diesen Situationen eine größere Klarheit, Tiefe und den Einbezug von allen Betroffenen.

*AR: In Ihrem Artikel beschreiben Sie eine symbolische Bewegungsübung, die Sie in Ihrem ersten Treffen mit dem Kollegium eingesetzt haben. Jeweils zwei Gruppenmitglieder sollten sich – fest auf dem Boden stehend – aus dem Gleichgewicht bringen. Was wollten Sie mit dieser Übung erreichen?*

<sup>3</sup> Ballreich, R./Glasl, F. (2011). Konfliktmanagement und Mediation in Organisationen. Stuttgart: Concadora. S. 71 ff.

TL: Ich stand vor der Herausforderung, die Menschen in einer erkalteten Atmosphäre des gegenseitigen Misstrauens wieder in eine Begegnung zu bringen, also sozusagen ein gemeinsames »Wärmeerlebnis« zu ermöglichen, durch das ein Funke Vertrauen zurückkehrt. Andererseits war es mir in Anbetracht der spezifischen Eigenheiten in selbstverwalteten Organisationen wichtig, dass möglichst viele sich öffnen, hinter dem Mediationsprozess stehen und sich darauf wirklich einlassen. Ohne eine kritische Masse von mindestens zwei Dritteln der KollegInnen zu gewinnen, wäre es nicht möglich gewesen, die wirklich grundlegenden Themen so zu bearbeiten, dass sie sich auf die ganze Organisation positiv auswirken. Einleitend habe ich ganz klar gemacht, dass dieses Treffen dazu dient, dass beide Seiten prüfen, ob wir wirklich diese Konflikte gemeinsam bearbeiten wollen. Durch die Bewegungsübung »Indianerringen« waren die KollegInnen herausgefordert, sich zu berühren, sich die Hand zu geben und in Kontakt zu kommen. Sie konnten miteinander ringen, ohne gleich über die Konfliktthemen zu sprechen. Möglicherweise hatten sie ein solches Erlebnis schon seit Jahren nicht mehr. Sie konnten erleben, wie sie sich im Ringen durch das »Gewinnen-Wollen« verhärteten und wie sie diese Verhärtungen und »Machtkämpfe« durch meine Anregungen in einen hoch spannenden Bewegungsdialog verwandeln können, bei dem man einerseits seinen Standpunkt klar vertritt und andererseits dem anderen mit seinen Bewegungs-»Argumenten« offen begegnet. Im übertragenen Sinn ist das ja wie ein winziges Erlebnis einer gelungenen Mediation. Gleichzeitig haben sie mich in Aktion erlebt und nicht zuletzt macht diese Übung einfach Spaß. Durch diese Aspekte konnte eine erste

Atmosphäre der Begegnung entstehen. Gunter Schmid<sup>4</sup> würde wahrscheinlich sagen, dass ich die Parteien durch diese Ringübung in eine kleine Lösungsstrance versetzt habe.

*AR: Danach haben Sie einen umfangreichen kognitiven Input mit Beispielen gegeben: zu Ihrer Sicht von Konflikten, zur Konflikteskalation, zur Wirkung von systemischen Teufelskreisen, zum Zusammenhang von Konflikten und Bedürfnissen sowie zur Entstehung der dämonisierten Zone im Konflikt. Ihre Informationen haben Betroffenheit erzeugt. Warum sind Sie so vorgegangen?*

TL: Mit dem Darstellen meines Konfliktverständnisses und meiner Arbeitsansätze habe ich versucht, die Parteien in ihrem Misstrauen und ihrer Isolation abzuholen. Sie konnten sich einerseits zurücklehnen und zuhören. Gleichzeitig habe ich während meiner Darstellungen fortlaufend konkrete Beispiele aus meiner eigenen Erfahrung mit selbstverwalteten Schulen eingeflochten, wodurch die KollegInnen dazu herausgefordert waren, meine Erläuterungen mit ihren eigenen Erfahrungen abzugleichen. Da spürte man richtig, dass es in den Köpfen »ratterte«: »Was erzählt der da? Wie ist das bei uns? Passt das auch zu uns?« Und genau das war mein Ziel. Ich wollte die Zuhörenden durch meine Darstellung aufrütteln. Ich wollte Ihnen zeigen, was in ihrem Kollegium möglicherweise zur Eskalation geführt hat, wie sie sich darin verfangen haben und welche Wege es gibt, aus diesem »Schlamassel« wieder herauszufinden. Gleichzeitig habe ich durch diese Darstellung mein persönliches Menschen- und Konfliktverständnis offengelegt und dazu aufgefordert, genau

zu prüfen, inwieweit sie dieses teilen. Dadurch kam es sozusagen zu einer Begegnung meiner tiefen inneren Werte mit den Werten der Zuhörenden. In diesem Sinne habe ich durch die Darstellung meiner Ansätze sowohl die kognitive Verständnisebene angesprochen als auch die emotionale und die intentionale Ebene der Bedürfnisse.

*AR: Sie haben dann auch zu einer Dialogübung angeleitet. Warum?*

TL: Durch die Übung »Kontrollierter Dialog« anhand des Themas »Konsequent handeln bei der Pausenaufsicht« konnten die Beteiligten dann erleben, dass sie noch fähig sind, über ein schwieriges Thema offen zu sprechen und dieses zu erforschen. Außerdem erlebten die Übenden, wie es immer wieder zu Nicht- oder Falsch-Verstehen in Gesprächen kommt und wie man diese Hürden durch Verlangsamung des Dialogs überwinden kann. Sie haben erlebt, wie es ist, wenn sich ihnen ein Kollege mit dem tieferen inneren Anliegen zuwendet: »Ich will dich mit deiner Sichtweise wirklich verstehen«. Die körperorientierten Begegnungserfahrungen beim Indianerringen konnten hier auf der Gesprächsebene vertieft werden.

*AR: Wie sind Sie denn dann zur Themensammlung gekommen?*

TL: Die Themensammlung habe ich bewusst an das Ende des Einführungsworkshops gestellt. Ich kenne genügend Situationen, in denen die Parteien sagen würden: »Jetzt kommen wir doch endlich zum Thema«. Weil ich aber die großen Vorbehalte der Konfliktarbeit gegenüber kannte und auch von den negativen Vorerfahrungen mit anderen Beratern wusste und

<sup>4</sup> Schmidt, G. (2008). Einführung in die hypnosystemische Therapie und Beratung. Heidelberg: Carl Auer.

die kalte Beziehungsatmosphäre im Bewusstsein hatte, wollte ich dem Kollegium Zeit geben. Ich vermute, dass die Konfliktthemen erst durch diese vorbereitenden Schritte in der großen Gruppe benannt werden konnten. Durch dieses Vorgehen ist tatsächlich das Vertrauen des Kollegiums gewachsen, mit mir an diesem Konflikt zu arbeiten. Denn nach diesem ersten Workshop war das Kollegium dazu herausgefordert, eine Entscheidung über die weitere Zusammenarbeit mit mir zu treffen. Die Entscheidung fiel nahezu einstimmig aus, was zeigte, dass ich den richtigen Weg gewählt hatte.

*AR: Die Sammlung von Konfliktthemen hat, wie so oft, eher abstrakte, schwer greifbare Themen erbracht. Ross und Reiter wurden nicht genannt. Wie kommt man bei einem kalten Konflikt in dieser Phase an die konkreten Konfliktthemen?*

TL: Die Tatsache, dass am Ende des ersten Treffens nur allgemeine Themen wie Atemlosigkeit/Überlastung, Pattsituationen in Entscheidungen, Misstrauen in Gremien usw. benannt waren, war für mich eine große Herausforderung. Ich wusste bei dem nächsten Treffen nicht, ob es gelingen würde, an die eigentlichen Konfliktfälle heranzukommen. Nach meiner Erfahrung stehen hinter jedem Thema konkrete Erlebnisse der Beteiligten. Je weiter der Konflikt eskaliert, desto mehr werden diese Ereignisse jedoch in den Hintergrund gedrängt und die Bilder übereinander beherrschen immer mehr die Konfliktparteien. Bei diesem zweiten Treffen war sehr eindrücklich, wie stark das Bild der dämonisierten Zone von Friedrich Glasl<sup>5</sup> in dem ersten Treffen die KollegInnen

angesprochen hatte. Dieses Bild besagt ja, dass der Bereich, für den die Konfliktparteien keine Verantwortung übernehmen wollen, immer größer wird, je weiter der Konflikt eskaliert. Es entsteht sozusagen ein immer zunehmendes Vakuum in der Organisation, das dieses Kollegium sehr stark in den jahrelangen Pattsituationen bei Entscheidungen erlebt hatte. An dieses Bild konnte ich gut anknüpfen und fragen: Was braucht es, dass sich dieses »dämonisierte« Vakuum auflöst? Ich habe dann aufgezeigt, dass sich dieses »Dämonische«, das sich in den inneren Urteilsbildern über die Gegenparteien manifestiert, auflösen kann, wenn wir konkrete Situationen anschauen und erforschen, wie es den Beteiligten in diesen Situationen ging und was ihnen gefehlt hat. In dem anschließenden Dialog über die einzelnen Themen kristallisierten sich dann drei konkrete Konfliktfälle heraus: Einführung einer neuen Gehaltsordnung vor zwei Jahren, Kündigung einer Lehrerin vor sieben Jahren, Nichteinstellung einer Lehrerin vor zwei Jahren. Das offene Benennen dieser Themen war eine große Herausforderung für die Gruppe, da über diese Themen ja seit Jahren nicht mehr in der großen Runde gesprochen werden durfte, weil sie mit einem Tabu belegt waren. Mit dieser Offenlegung war nun der Boden bereitet, um in die Konfliktbearbeitung einsteigen zu können.

*AR: Sie informieren relativ ausführlich über Vorgehensmodelle wie den mediativen U-Prozess von Rudi Ballreich<sup>6</sup>, bevor sie an die Konfliktbearbeitung gehen. Machen Sie das immer so oder war es hier*

*nur bei einer Gruppe von Lehrkräften passend? Wie wäre es beispielsweise in einem Betriebsrat in der Stahlindustrie oder bei einem Managementteam in der Industrie?*

TL: Ich mache das je nach Situation sehr unterschiedlich. Manchmal auch gar nicht oder nur in sehr kurzer Form mündlich. Meine Erfahrung ist jedoch, dass Konfliktparteien durch die lange Leidensgeschichte und durch die erfolglosen Lösungsversuche tief verunsichert sind. Sie haben wirklich die Frage, ob eine Lösung überhaupt noch möglich ist. In dieser Unsicherheit gibt ihnen ein Vorgehensmodell als Landkarte für den Gesprächsverlauf Orientierung und Sicherheit. Das ist besonders in kalten Konflikten sehr wichtig, denn der Mediationsprozess führt zu einem Auftauen der fixierten Urteile, Bilder und Verhaltensstereotypen, die bisher eine gewisse Festigkeit und Sicherheit geboten haben. Ich muss die Parteien in die Unsicherheit führen, um ihnen eine echte Begegnung zuerst mit sich selbst und dann auch mit den Konfliktpartnern zu ermöglichen.

*AR: Und dafür hilft dann das Modell des mediativen U-Prozesses?*

TL: Ja, in dieser Situation erlebe ich regelmäßig, dass dieses Bild des U mit den Schritten der Vertiefung und dann dem Aufstieg zum gemeinsamen Handeln den Parteien ein gewisses Maß an Sicherheit, Orientierung und Vertrauen gibt, so dass sie sich einlassen können. Gleichzeitig mache ich sehr deutlich, dass dieses Modell zwar eine Orientierung für den Prozess gibt, dass Gespräche jedoch lebendig sind und dass wir zwischen den Ebenen je nach Situation wechseln werden. Während des Prozesses kann ich

<sup>5</sup> Glasl, F. (2008). Konflikt, Krisis, Katharsis. Stuttgart: Freies Geistesleben. S. 48ff.

<sup>6</sup> Ballreich, R. (2012). Gewaltfreie Kommunikation und der mediative U-Prozess. In A. Weckert, (Hrsg.), Gewaltfreie Kommunikation in der Mediation. Stuttgart: Conca-dora. S. 137–153.

dann auch immer wieder Bezüge herstellen und zeigen, wo wir uns im Prozess befinden, was noch fehlt usw. In diesem Sinne kann ich mir eigentlich in fast jeder Gruppe – ob Lehrer, Gärtner, Vorstandsmitglieder oder Metallarbeiter – vorstellen, mit dem U-Prozess zu arbeiten. Die Art und Weise, die Wortwahl und die Länge der Ausführung würden jedoch in jeder Gruppe grundverschieden ausfallen.

*AR: Anlässe und Ursachen erkalteter Konflikte liegen ja oft Jahre zurück. Wie stehen Sie zur Arbeit mit der Vergangenheit in der Mediation? Lösungsorientierte Mediationsansätze sehen das eher kritisch: Ist das nicht bloß ein Aufwärmen alter Geschichten mit dem Risiko, wieder einmal »schmutzige Wäsche« zu waschen? Sollte man sich nicht besser auf die Zukunft, auf konstruktive Lösungen konzentrieren, statt den Staub der Vergangenheit wieder aufzuwirbeln, wo ohnehin meistens keine klarere Sicht zu erreichen ist?*

TL: Ich betrachte das Verhältnis zwischen lösungs- und problemorientierten Ansätzen nicht als Entweder-oder-Frage, sondern als Herausforderung zu überlegen, was in der jeweiligen Situation passt. Durch Ihr Interview ist mir klar geworden – das hatte ich im Vorfeld bei der Planung nicht so klar – dass ich mit der Übung »Indianerringen« die Gruppe in einem übertragenen Sinn zum Einstieg in eine kurze Lösungsstrance geführt habe, also einen – wenn auch in kleinem Umfang – lösungsorientierten Einstieg gewählt hatte. Wenn ich mir jedoch vorstelle, ich wäre mit der Wunderfrage<sup>7</sup> eingestiegen, dann habe ich die starke Vermutung, dass die Gruppe enorme Schwierigkeiten gehabt hätte,

überhaupt konkrete Antworten zu finden. Wahrscheinlich hätten sie diesen Einstieg und mein Vorgehen zuerst einmal in Frage gestellt, weil sie den Sinn nicht hätten erfassen können. Die Erwartung der Gruppe war ganz klar, dass die konkreten Konflikte bearbeitet werden. Gerade in kalten Konflikten können sich die Parteien aufgrund der eingefrorenen Gefühlslage oft gar nicht auf ein frühes Lösungsszenario einlassen. Diese Ebene erlebe ich in solchen Situationen blockiert. Wenn die Eskalation nicht so weit fortgeschritten ist, dann halte ich ein lösungsfokussiertes Vorgehen, bei dem

Weg für die Lösungsfindung frei. Die Bedürfnisse haben deshalb eine Brückenfunktion zwischen Vergangenheit und Zukunft.

*AR: Sie haben in der beschriebenen Situation mit einer großen Gruppe von über 20 Personen gearbeitet. Welche Methoden bevorzugen Sie in kalten Konflikten bei der direkten Konfliktarbeit in solchen großen Gruppen?*

TL: Ich stelle mir folgende Fragen für die Bearbeitung von Konflikten in großen Gruppen: Welche Konflikte, die einer Bearbeitung bedürfen, gibt

Bedürfnisse haben eine Brückenfunktion zwischen Vergangenheit und Zukunft.



nur an bestimmten Stellen die Vergangenheit aufgearbeitet wird, für sinnvoll.

*AR: Wie ordnen Sie das bedürfnisorientierte Vorgehen zwischen Vergangenheit und Zukunft ein?*

TL: Die Brücke zwischen der Vergangenheit und der Zukunft liegt für mich im Erforschen der unerfüllten Bedürfnisse. Denn nicht erfüllte Bedürfnisse artikulieren einerseits das Leiden in der Vergangenheit und im Jetzt: Die Bedürfnisspannung und die Frustration tun weh! Und andererseits sind sie als Artikulation des Willens zukunftsgerichtet: Mir ist wichtig ...! Die Bedürfnisse sollten allerdings klar auf die Situation bezogen formuliert sein, damit die Parteien gegenseitig und auf einer tieferen Ebene verstehen, welche berechtigten Bedürfnisse bei ihnen selbst und beim anderen in den kritischen Situationen nicht erfüllt waren. Wenn das gegenseitig empathisch gefühlt und verstanden wird, dann ist der

es zwischen welchen Gruppen? Welchen Rahmen brauchen diese Konflikte, innerhalb dessen sie bearbeitet werden können? Welches Maß an Vertraulichkeit ist erforderlich? Inwieweit ist es notwendig, dass die nicht direkt betroffenen Personen in der Organisation an der Bearbeitung und Lösung teilhaben? In welcher Form werden diese einbezogen? Die Beantwortung dieser Fragen geben mir dann Hinweise, welche Methoden passen könnten. Wenn es zum Beispiel zwei Teams oder Abteilungen sind, zwischen denen sich Spannungen in der Zusammenarbeit zeigen, dann ist oft die Perzeptionsklärung<sup>8</sup> zwischen Teams sehr hilfreich. Wenn der Konflikt nicht so weit eskaliert ist, dann bietet sich z.B. das Angebots- und Nachfrageverhandeln zwischen Gruppen<sup>9</sup> an. Letzt-

<sup>8</sup> Ballreich, R./Glasl, F. (2011). Konfliktmanagement und Mediation in Organisationen. Stuttgart: Concadora. S. 292 ff.

<sup>9</sup> Ballreich, R. (2012). Mediationsansätze für Intergruppenkonflikte. *konfliktDynamik* 1 (2), S. 127.

<sup>7</sup> DeShazer, S. (2006). Wege der erfolgreichen Kurztherapie. Heidelberg: Carl Auer.

endlich ist entscheidend, ob es mir gelingt, aus der Notwendigkeit der Situation die jeweils passenden Methoden zu finden oder zu entwickeln. Zentral ist in Konflikten mit großen Gruppen immer auch die Verbindung zur Organisationsentwicklung. Wenn ich die spezifische Systemdynamik der Organisation nicht einbeziehe, dann ist die Gefahr groß, dass die Mediation in einem Team nicht nachhaltig ist, auch wenn sie gelingt.

In dem beschriebenen Konflikt lag die Situation vor, dass wir die drei einzelnen Konflikte gut in vertraulichen Kleingruppen hätten bearbeiten können. Als ich das vorschlug, kam jedoch sofort Widerspruch mit der Begründung: »Wir leiden alle an diesen Konflikten seit Jahren. Wir wollen und müssen miterleben, wie diese Themen bearbeitet werden, sonst sehen wir die Gefahr, dass die Konflikte weiter schwelen.« Daraufhin habe ich die Methode des Fishbowls gewählt.

*AR: Bei der Fishbowl-Methode sitzen die Vertreter der Interessengruppen gewissermaßen im Aquarium. Die anderen Mitglieder der Konfliktparteien sehen von außen zu und dürfen nur über einen freien Stuhl im Sprecherkreis mitreden und eingreifen. Welchen inneren Leitlinien und Handlungsprinzipien folgen Sie bei der Arbeit im Fishbowl?*

TL: Wie gesagt, in diesem Fall war die Motivation für den Fishbowl der Wunsch von allen Kollegiumsmitgliedern, bei der Bearbeitung der Konflikte dabei zu sein. Die Arbeit im Fishbowl stellt eine große Herausforderung für mich als Moderator dar, da ich nicht nur den Innenkreis, sondern auch das Geschehen im Außenkreis ständig beobachten und mir bewusst machen muss. Wenn der Außenkreis innerlich abhängt und ich merke es

nicht, dann hat das direkte (oft hemmende) Auswirkungen auf den Klärungsprozess im Innenkreis. Ich muss die richtigen Zeitpunkte finden, um die Reaktionen und die Resonanz des Außenkreises einzubinden. Durch das Zurückspiegeln der Resonanz auf den bisherigen Prozess aus dem Außenkreis können die Beteiligten im Innenkreis neue Impulse bekommen oder sie werden einfach in ihrem Ringen miteinander gewürdigt, was ihnen wiederum Kraft gibt. Andererseits darf das nicht zu oft geschehen, da ich zur Bearbeitung der Konflikte mit den Beteiligten im Innenkreis in einen intensiven Prozess einsteigen möchte, bei dem eine offene Begegnung ermöglicht wird. Es besteht immer die Gefahr, dass dem Prozess dann die Richtung verloren geht, dass er sozusagen zu viele Seitenarme bekommt und an Kraft verliert. Das ist eine fortlaufende Gratwanderung. Deshalb scheue ich mich auch nicht, einem Teilnehmer aus dem Außenkreis oder auf dem leeren Stuhl, der ein dringendes Anliegen hat und unbedingt reden möchte, zu signalisieren, dass es jetzt nicht passt, weil ich an dem laufenden Prozess dranbleiben möchte. Das erfordert Sensibilität und Mut von mir als Mediator.

Der leere Stuhl war in dem beschriebenen Fall sehr hilfreich, da die meisten TeilnehmerInnen die Ereignisse direkt oder indirekt miterlebt hatten und noch wichtige Aspekte beisteuern konnten. Teilweise haben auch kurze Klärungsprozesse zwischen den Rednern auf dem leeren Stuhl und Mitgliedern des Innenkreises stattgefunden. Wenn es der Prozess erfordert, dann lasse ich das zu und handhabe den leeren Stuhl freier. In diesem Sinne finde ich die Flexibilität im Umgang mit einem solchen Setting von großer Bedeutung. Was braucht es jetzt, dass der Prozess vorankommt? Diese Frage stelle ich mir immer wie-

der von Neuem. Eine Methode ist immer nur so hilfreich, wie sie den Klärungsprozess unterstützt und wie flexibel ich mit ihr umgehen kann.

*AR: Die konkreten Beschreibungen zu Ihrem Fall verweisen darauf, dass Sie mit Ihrem methodischen Instrumentarium stets versuchen, den Ausdruck von Ärger, Vorwürfen und negativen Eigenschaftszuschreibungen zu vermeiden und die Konfliktparteien gleich dazu zu bringen, über ihre tieferliegenden emotionalen Verletzungen zu berichten, um dadurch gegenseitiges Verstehen zu erreichen. Dies wird von anderen Ansätzen, beispielsweise der Klärungshilfe von Christoph Thomann<sup>10</sup>, als zu früh kritisiert. Danach soll der Mediator solchen abwehrenden negativen Gefühlen und Verhaltensweisen genügend Raum geben, bevor er zu den tieferliegenden Schmerzgefühlen übergeht. Immerhin gibt die erste Person, die ihre verletztlichen Gefühle zum Ausdruck bringt, der anderen Seite die Möglichkeit, diese Öffnung als Waffe für weitere Verletzungen zu benutzen. Wie stehen Sie zu dieser Kritik?*

TL: Ich verfolge an dieser Stelle einen anderen Weg als Thomann. Ich versuche nicht, den Ausdruck von Ärger zu vermeiden. Im Gegenteil, ich fordere die Parteien dazu auf, von ihrem Ärger zu berichten. Die Sekundärgefühle sind die Gefühle, die zuerst da sind und sie sollen benannt werden. Die Frage ist nur, wie werden sie benannt? Werden sie so geäußert, dass die andere Partei sie hören und annehmen kann oder werden sie so geäußert, dass die andere Partei zumacht, sich verletzt fühlt und sich zurückzieht oder zum Gegenangriff bläst? Wenn Letzteres passiert, dann sage ich auf keinen Fall, dass das »falsch« war,

<sup>10</sup> Thomann, C. (1998). Klärungshilfe: Konflikte im Beruf. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

**ANZEIGE**

sondern ich versuche die Wirkungen und die Dynamik zwischen den Parteien deutlich zu machen, indem ich zum Beispiel frage: »Was ist in den letzten fünf Minuten passiert? Wenn Sie Ihr Gespräch wie von außen auf einer Theaterbühne anschauen, wie würden Sie das beschreiben?« Nachdem die Parteien die Dynamik sozusam-

zu, weil dabei die abgespaltenen Emotionen an die Oberfläche kommen und bearbeitet werden können. In der beschriebenen Situation in dem Kollegium hatte ich aber das Erlebnis, dass sich zunächst keiner getraut hat zu sprechen, denn die Atmosphäre war von Angst geprägt. Hier musste ich anders intervenieren. Ich habe den

ler Zusammenhang zwischen den Gefühlen, den Bedürfnissen und den Lösungsmöglichkeiten in der zukünftigen Zusammenarbeit. Den Schritten des mediativen U-Prozesses folgend arbeite ich in einer Mediation zunächst mehrere Themen bis zu den unerfüllten Bedürfnissen durch. Dabei gehen wir fortlaufend zwischen der Situation, den Gefühlen der Parteien und den Bedürfnissen hin und her. Wenn auf diesen Ebenen ein Verständnis entwickelt wurde, dann sind die Bedürfnisse das Sprungbrett in die Zukunft. In diesem Fall stehen dann auch keine Forderungen mehr im Raum, sondern gegenseitig empathisch gefühlte und anerkannte Bedürfnisse, die es so gut wie möglich zu erfüllen gilt. Die Grundfrage lautet dann: Was könnten sie in Zukunft tun, um ihre unerfüllten Bedürfnisse besser zu erfüllen? Hier ist das »könnten« wichtig. Es geht darum, in Möglichkeiten zu denken und so Räume zu öffnen. Dabei geht der Suchprozess immer zwischen den Bedürfnissen, die dem zukunftsgerichteten Wollen angehören, und dem konkreten Handlungsdenken hin und her. Die Lösungssuche orientiert sich also fortlaufend an den Bedürfnissen. Die Parteien werden dazu herausgefordert, sowohl Lösungsmöglichkeiten zur Erfüllung der eigenen Bedürfnisse als auch zur Erfüllung der Bedürfnisse der anderen zu suchen. Zentral für dieses Vorgehen ist für mich ein tieferes Verständnis, wie die inneren Bewusstseinsfunktionen im Menschen – Wahrnehmen, Nachdenken, Fühlen, Wollen (Bedürfnisse) und praktisches Handlungsdenken – zusammenhängen und bewusst gehandhabt werden können. Wenn ich die spezifischen seelischen Qualitäten dieser Bewusstseinsfunktionen und deren wechselseitigen Zusammen-



Kalte Konflikte müssen angewärmt werden, um sie bearbeiten zu können.

gen als »Theaterstück« beschrieben haben, kann ich weiter fragen: »Denken Sie, dass Sie auf diese Weise und mit dieser Dynamik zu einer Lösung kommen können?« Durch eine solche Intervention fordere ich die Parteien dazu heraus, auf die Meta-Ebene zu gehen und sich den Interaktionsprozess und dessen Wirkungen deutlich zu machen. Ich nehme sie in die Verantwortung. Wenn das gelingt, dann sind die Parteien stets dankbar, wenn ich sie darin unterstütze, wie sie ihre Sichtweisen, Gefühle und Anliegen so formulieren können, dass sie von der anderen Partei offen gehört und anerkannt werden können. Dann werden die tieferliegenden Primärgefühle des Schmerzes, der Angst oder einfach tiefe Traurigkeit über das Geschehen sichtbar.

*AR: Gibt es da in kalten Konflikten Besonderheiten?*

TL: Um kalte Konflikte bearbeiten zu können, ist es notwendig, sie ein Stück weit anzuwärmen und dazu gehört ja auch, dass die Beteiligten die Themen mit ihren Urteilen und Bildern offen aussprechen. Da lasse ich dann auch den offenen Schlagabtausch und Streit

Beteiligten gezeigt, wie sie ihre Anliegen offen und doch wertschätzend ausdrücken können. Die Beteiligten haben dadurch den Mut und das Vertrauen zur Öffnung entwickelt. Natürlich waren dann in den Aussagen immer noch viele Urteile, Bilder, Gefühlsurteile usw. enthalten. Aber das Vertrauen war da, dass es mit meiner Unterstützung und der Unterstützung der Gruppe gelingt, die tieferen Botschaften zu erforschen und gegenseitig zu verstehen. Wenn ein Mensch seine tieferliegenden, verletzlischen Gefühle zeigt, dann habe ich bis jetzt immer erlebt, dass sich die andere Partei davon berühren lässt. Deshalb kann ich aus meiner Erfahrung nicht sagen, dass zuerst die mit Urteilen beladenen Abwehrgefühle ausgesprochen werden müssen. Im Gegenteil, wenn ich das forcieren, dann sehe ich die Gefahr, dass der Konflikt weiter eskaliert. Das gilt ganz besonders in kalten Konflikten.

*AR: Wie gestalten Sie den Übergang von der Arbeit mit den vergangenen Situationen und den jetzt noch schmerzenden Verletzungen zur lösungs- und handlungsorientierten Arbeit an der Zukunft?*

TL: Wie oben schon angedeutet, besteht für mich ein tiefer und sinnvol-

hänge verstehe, dann erschließt sich aus meiner Sicht die innere Logik des mediativen U-Prozesses.

*AR: Man kann Ihre Mediation in diesem Fall auch als Versöhnungsarbeit bezeichnen. Ist diese Form der vergangenheitsbezogenen Klärung und dem Aussprechen des Unausgesprochenen bei erkalteten Konflikten von besonderer Bedeutung?*

TL: Ja, ich erlebe immer wieder, dass unbearbeitete Konflikte wie ein lähmender Mantel über einer Organisation liegen können. In diesem Fall war das besonders stark der Fall. Der Konflikt um die Kündigung der Lehrerin, die ja mit einem noch an der Schule arbeitenden Lehrer verheiratet war, hatte eine tiefe Kluft in das Kollegium gerissen. Diese Lehrerin war nun bei der Bearbeitung des Konfliktes nicht mehr da, aber durch ihren Mann bestand weiterhin eine Beziehung zur Schule. Ihre Sichtweise konnte also in unserem Workshop nicht gehört werden. Die Lehrerin hatte seit sieben Jahren keinen Fuß mehr über die Schwelle der Schule gesetzt. Sie war so verletzt, dass sie zu keinem Schulfest, keiner Veranstaltung mehr kommen wollte. Ihr Mann als Kollege konnte im Kollegium und mit seiner Frau psychisch nur überleben, indem er den Konflikt in sich eingeschlossen hat. Er konnte weder mit seiner Frau noch mit den Kollegen darüber sprechen. Durch das Sprechen über die damaligen tief verletzenden Erlebnisse und die Zwickmühle, in der sich der Mann mehrere

Jahre (!) befand, wurde den Kollegen klar, was diese Situation alles ausgelöst hatte. Die Lähmung, in der sich das Kollegium befand, wurde dadurch greifbar und der Mann wurde zum ersten Mal in seiner Zwickmühle zwischen Ehe und Kollegium gesehen und gehört.

*AR: Wie sind Sie in der Situation weiter vorgegangen?*

TL: Es ging in dieser Situation nicht mehr darum, etwas zu tun, da das Arbeitsverhältnis zu der Lehrerin ja schon längst beendet war. Aber als das alles sichtbar wurde, stellte sich aus der Situation heraus die Frage, ob nicht doch noch etwas möglich wäre, um diesen Fall vollends loslassen zu können. Aus diesen Überlegungen hat sich das Kollegium entschlossen, die Lehrerin einzuladen, um die Ereignisse noch einmal in einem kleinen Kreis anzuschauen. Die Lehrerin konnte den Brief des Kollegiums zwei Monate lang nicht öffnen. Dann hat sie mich angerufen und erst nach weiteren vier Monaten kam dann das Gespräch zustande. Das war ein tief berührendes Gespräch, gerade weil es nicht mehr um die praktische Lösung eines Konfliktes ging, sondern nur noch um das Anerkennen der damaligen Erlebnisse. Das war ein Entschluss aus absoluter Freiheit, weil es keine äußeren Zwänge zum Handeln mehr gab. Aus meiner Sicht war das ein wesentlicher Schritt, dass die inneren nach wie vor entzündeten seelischen

Wunden bei jedem Einzelnen weiter heilen konnten. In diesem Sinne betrachte ich eine solche Versöhnungsarbeit wie ein Geschenk, an dem ich teilhaben durfte.

*AR: Herr Lang, ich danke Ihnen sehr für das Gespräch.* ■

## Der Autor



### Tobias Lang

Am Lerchenbuck 11a  
79379 Müllheim/Baden  
tobias.lang@trigon.de

Tobias Lang, Diplom-Pädagoge, Mediator BM<sup>®</sup>, Sport- und Bewegungslehrer, ist seit 2001 selbstständig tätig in den Bereichen Organisations- und Teamentwicklung für soziale und Wirtschaftsorganisationen, Führungskräfteentwicklung, Mediation und Erlebnispädagogik, Entwicklung von Führungskräfteprogrammen zur dialogischen Gesprächsführung und Konfliktklärung. Er ist Gesellschafter der Trigon Entwicklungsberatung München