Bundesverband Mediation: Nordhessischer Regionalgruppenleiter im Interview

Sich professioneller Hilfe bedienen

Kleine und größere Konflikte konstruktiv lösen: Dabei kann das Verfahren der Mediation helfen. Wirtschaftsmediator Dipl.-Ing. Nikolaus Weitzel spricht im WN-Interview über den Baron von Münchhausen, Feindbilder und professionelle Hilfe.

WIRTSCHAFT NORDHESSEN: Ist Mediation für regionale Unternehmer(paare) ein Tabu oder wird sie oft nachgefragt?
Nikolaus Weitzel: Die Unternehmer in der Region sind offener geworden. Als ich 1997 meine Ausbildung zum Mediator gemacht habe, hat sich niemand für dieses Verfahren interessiert. In den vergangenen 18 Jahren hat die Nachfrage deutlich zugenommen.

Dessen ungeachtet gibt es für Führungskräfte aus der Wirtschaft erfahrungsgemäß zwei Schranken, die sie daran hindern, diese Option zu nutzen. Erstens: Viele Inhaber und Geschäftsführer denken, dass sie selbst eigentlich schon den ganzen Tag Mediation machen. Daran wird deutlich, dass sie den Unterschied zwischen der Problemlösung durch einen Vorgesetzten im Gegensatz zum Instrument der Mediation nicht sehen. Zweitens: Unternehmer und Führungskräfte befürchten, dass sie inkompetent wirken, wenn sie ein Problem nicht lösen können.

WN: Wie nehmen Sie ihnen diese Angst?
Weitzel: Niemand ist der Baron von Münchhausen und kann sich am eigenen Schopf aus einem Sumpf ziehen. Wenn man in einem solchen steckt, braucht es die Hilfe eines anderen. Unternehmer handeln also gerade dann professionell, wenn sie sich bei der Lösung eines Konflikts professioneller Hilfe bedienen.

Mediation hat allerdings nicht die schnelle Lösung im Fokus, sie ist langfristig angelegt. Sie stellt die Kommunikation und die kooperative Beziehung zwischen den Akteuren wieder her. Dieses Vorgehen entspricht eher nicht der verbreiteten Herangehensweise in Unternehmen, möglichst schnell eine Lösung zu finden. Letzteres nützt wenig, wenn der wirkliche innere Wille bei einem Akteur fehlt, eine getroffene Vereinbarung umzusetzen.

WN: Wann sollten Unternehmerpaare Hilfe suchen?
Weitzel: Meine Erfahrung ist, dass das Gros der Anfragen aus Unternehmen erst kommt, wenn die Lage schon so verfahren ist, dass die streitenden Parteien zu drastischen Mitteln gegriffen haben. An diesem Punkt funktioniert das Verfahren Mediation kaum noch. Außerdem können die Mediatoren nicht mehr erfolgreich arbeiten, wenn eine Seite kein Interesse mehr an einer Verständigung hat. Kommt ein Unternehmerpaar hingegen frühzeitig zur Mediation, entdeckt man sehr schnell und einfach das anfängliche Missverständnis, welches das Misstrauen provoziert hat. Je geringer der Konflikt eskaliert ist, desto weniger Aufwand ist es, ihn zu beheben. Außerdem überlagern sich im Laufe der Zeit Konflikte, das erschwert die Aufarbeitung.

Nikolaus Weitzel
(Foto: Nordlohne)

„Bei Unternehmerpaaren wird eine Mediation in der Regel eher von Männern angefragt, die in ein Unternehmen eingeheiratet haben."
Nikolaus Weitzel

Das Verfahren sollte also schon dann zum Zuge kommen, wenn ein Partner nicht mehr mit dem anderen redet, ins alleinige Handeln verfällt und ihn vor vollendete Tatsachen stellt. Typische Sätze sind: „Ich muss dem anderen zeigen, wo es langgeht" oder „Ich kann nicht mehr warten, bis wir das ausdiskutiert haben, ich muss das jetzt entscheiden." Kritisch wird es im Grunde bereits, wenn ich dem anderen nicht mehr vertraue.

WN: Kontaktieren Sie eher Männer oder Frauen?
Weitzel: Bei Unternehmerpaaren wird meiner Erfahrung nach eine Mediation in der Regel eher von Männern angefragt, die in ein Unternehmen eingeheiratet haben. An dieser Stelle verknüpfen sich nicht nur gewöhnliche Konflikte, sondern auch Rollenverständnisse sowie die Frage, wer sich wie mit der Firma identifiziert. Die Frau hat aufgrund der Vorgängergenerationen in der Firma eine starke Position, die es ihr ermöglicht, prinzipiell anders mit der Geschlechterrolle umzugehen.

WN: Wenn sich ein Missverständnis zu einer Eskalation hochgekocht hat: Welche Optionen bleiben einem Unternehmerpaar noch?
Weitzel: Sie müssen feststellen, ob beide noch wirklich an einem Strang ziehen wollen oder ob eine Person gar kein Interesse mehr an einer Verständigung hat.

Kommt eine Mediation nicht infrage, ist es eine Option, mit beiden Seiten getrennt zu arbeiten – wie bei einem Coaching. So können beide Akteure für sich reflektieren, in welchen Bereichen ein Tunnelblick und Feindbild besteht und diese zurückbauen. Ziel ist es, das Eskalationsniveau beider Personen zurückzuschrauben, bis wir auf einer Ebene sind, bei der eine Mediation wieder möglich ist. Das gelingt jedoch nur, wenn die beidseitige Bereitschaft vorhanden oder auch die Abhängigkeit so groß ist, dass beide Parteien den Konflikt nicht ohne existenzielle Schäden beenden könnten.

WN: Welche Erfolgsquoten können Mediationen vorweisen?
Weitzel: Wenn die Ausprägung des Konflikts innerhalb der Bandbreite liegt, in der mit Mediation gut gearbeitet werden kann – also keine hohe Eskalationsstufe vorliegt *(lesen Sie dazu auch den Artikel rechts)* –, funktioniert sie gut. Wenn das Verfahren ideal läuft, hat es einen Filter vorgebaut. Er heißt: Seid ihr bereit, eine Mediation mitzumachen? Wollt ihr wieder kooperieren? Wenn die Menschen mit diesem Interesse kommen, dann liegt die Erfolgsquote zwischen 70 und 80 Prozent.

Das Erfolgsgeheimnis lautet: Mediation unterstützt jede Konfliktpartei jenseits ihrer jeweiligen Positionen und Forderungen. Sie bringt ans Tageslicht, was die dahinterliegenden Interessen und menschlichen Bedürfnisse sind. Denn jeder hat das Bedürfnis nach Wertschätzung, Sicherheit und Anerkennung. Die Menschlichkeit des anderen sehen, verstehen und mitfühlen: Wenn das erreicht ist, entstehen – praktisch automatisch – Verständigung und Kooperation. Beide Parteien finden dann von ganz allein ihre Lösung.

Das Interview führte WN-Redakteur Andreas Nordlohne ■

Dipl.-Ing. Nikolaus Weitzel *leitet die* **Regionalgruppe Nordhessen im Bundesverband Mediation e.V.** *mit Edeltraud Quanz. Er arbeitet mit seinem Team in Kassel als Wirtschaftsmediator, in der systemischen Organisationsberatung sowie als Ausbilder für Mediation.*

Eskalationsstufen eines Konflikts: Spätestens ab Phase vier braucht es Mediation

Feind ausschalten oder kooperieren?

In neun Schritten bis zum Untergang: Der Leiter der Regionalgruppe Nordhessen des Bundesverbands Mediation, Dipl-Ing. Nikolaus Weitzel, hat die Eskalationsstufen eines Konflikts nach Prof. Friedrich Glasl reformuliert.

In der ersten und zweiten Phase stehen die Chancen noch gut, dass die Akteure den Konflikt selbst oder mit kollegialer Hilfe lösen, berichtet Weitzel. Von der dritten bis zur sechsten Phase ist Mediation – also professionelle, externe Unterstützung – zur gelingenden Verständigung und erfolgreichen Lösungssuche erforderlich. Ab der siebten Stufe ist es dafür zu spät: Nun hilft laut Weitzel nur noch ein Machteingriff durch eine externe Autorität.

Wenn nicht nur das Herz zerbricht: Führungsduos können auch ihre Firma mit in den Abgrund ziehen. (Illustration: Steve Marshall)

Die neun Phasen im Überblick

1. Auf Abstand gehen und Verhärtung
Am Anfang stehen unterschiedliche Interessen, die angespannt diskutiert werden. Die Beziehung ist nicht mehr so unbefangen und herzlich, sondern leicht verkrampft. Alle glauben noch an einen positiven Ausgang.

2. Streitereien und Debatten
Jede Partei glaubt, dass sie im Recht ist, und versucht, das Gegenüber zu überzeugen. Jeder stellt seine Sicht mit anderen Worten dar. Dabei wird nicht mehr aufmerksam zugehört, was der andere sagt. Nur die eigenen Argumente interessieren. Der Tonfall wird härter.

3. Konsequenzen ziehen
Die Hoffnung, den Konflikt durch Worte zu lösen, schwindet. Die Konfliktparteien schalten auf stur. Sie ziehen Konsequenzen, gehen sich aus dem Weg, senden abweisende Signale, geben Informationen nicht weiter und entscheiden sich jeweils für konsequentes Handeln – für Maßnahmen, den anderen vor vollendete Tatsachen zu stellen. Die Eskalationsdynamik beginnt, ein Selbstläufer zu werden. Das Ende der Selbstregulierung ist erreicht.

4. Verstärkung einholen
Der Konflikt ist so festgefahren, dass sich die Parteien neue Ventile suchen und weitere Personen in den Konflikt hineinziehen. Dabei versuchen sie, die anderen an ihre Seite zu binden, um die Bestätigung zu bekommen, dass sie im Recht sind – Bündnisse werden geschmiedet. Um glaubhaft und konsequent zu sein, entsteht der Zwang, an dem eingeschlagenen Eskalationsweg festzuhalten. Selbst Deeskalation (aus eigener Einsicht) ist den Konfliktparteien nicht mehr möglich. Mediation durch professionelle, externe und allparteiliche Dritte ist zwingend erforderlich.

5. Entlarvung und Gesichtsverlust
Nun geht es unter die Gürtellinie. Nicht mehr nur der Konflikt steht im Raum, sondern die gesamte Persönlichkeit des Gegenübers wird infrage gestellt. Man meint, jetzt dessen wahres Wesen erkannt zu haben, wovon auch Kollegen, Vorgesetzte, Freunde und/oder Bekannte überzeugt werden müssen. Die Beschleunigung der Eskalation wird zum Automatismus.

6. Drohungen
In dieser Phase soll der Gegner zu bestimmten Verhaltensweisen gezwungen werden, notfalls mit indirekter oder direkter Gewalt. Es werden konkrete Forderungen postuliert, Konsequenzen angedroht und Ultimaten gestellt. Dadurch setzen sich auch die Drohenden selbst unter Druck, denn sie müssen ihre Drohungen in die Tat umsetzen, sonst würden sie ihr Gesicht und den Machtkampf verlieren.

7. Schaden zufügen
Die Parteien haben inzwischen das letzte Vertrauen zum anderen verloren. List und Lüge werden angewandt, denn der andere ist nur noch „Der Feind". So kann er ohne schlechtes Gewissen und gezielt bekämpft und geschädigt werden. Mediation ist nur noch ganz begrenzt möglich. Es bedarf einer machtvollen Entscheidung einer übergeordneten Ebene, die Streitparteien voneinander zu isolieren und getrennt mit ihnen zu arbeiten.

8. Vernichtungsschläge
Mit gezielten, strategisch geplanten Maßnahmen soll der Feind möglichst effektiv ausgeschaltet werden. Ziel ist es, die Macht und Existenzgrundlage des Gegners zu vernichten.

9. Gemeinsam in den Abgrund
In dieser Phase kann keiner mehr gewinnen. Die Vernichtung des „verabscheuungswürdigen" Gegners ist ein Muss. Die fragwürdige Genugtuung besteht darin zu sehen, dass der Gegner auch untergehen wird. ■