

# Mediation – auch in der öffentlichen Verwaltung!

## Wann kann Mediation helfen?

Eigentlich wäre alles ganz einfach: Der Mitarbeiter, Kollege oder Vorgesetzte müsste sich nur an die Regeln und Absprachen halten! Aber wiederholt werden Dienstwege nicht eingehalten, Vorlagen nur oberflächlich bearbeitet, respektlos kommuniziert oder die Leistung nicht anerkannt. Inwieweit kann in solchen Situationen die Hinzuziehung einer Mediatorin oder eines Mediators helfen?

von Bernhard Böhm

Die Bundesverwaltung kann inzwischen auf einige Jahre Erfahrung mit Mediation auf vielen Führungsebenen zurückschauen. Die Anwendungsmöglichkeiten sind vielfältig: Zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten oder innerhalb eines Teams.

Konflikte sind komplex und facettenreich, sie entstehen meist „nicht über Nacht“, sondern kommen auf „leisen Sohlen“ angeschlichen. Brechen sie offen aus, lässt sich die „eine“ Ursache meist nur schwer finden. Doch wie kann der Eskalationsspirale Einhalt geboten werden?

Mit einfachen Rezepten – wie „Ansagen“, Zurechtweisungen oder Einbeziehung der Vorgesetzten – lassen sich Auseinandersetzungen nicht immer lösen. Der Kollege lässt sich einfach nicht überzeugen und entwickelt kein Unrechtsbewusstsein. Je heftiger wir das Pendel von uns abwehren, umso erbitterter schwingt es zurück.

Selbst Rationalisten geben hinter vorgehaltener Hand zu: Ausgangspunkt eines Konfliktes sind häufig „menschliche“ Faktoren, die Kommunikation und die Beziehung zwischen Menschen. Und diese Ebene wird häufig nicht angegangen.

### **Das Problem: Die Wirklichkeit ist die Interpretation unserer Wahrnehmung!**

Je konfliktbehafteter eine Beziehung, desto unterschiedlicher scheint die Wahrnehmung ein und desselben Sachverhaltes zu sein. Und diese unterschiedlichen Wahrnehmungen lassen sich nur schwer in Einklang bringen. So münden bilaterale Gespräche schnell in einem Wechselspiel aus „Vorwurf“ und „Verteidigung“ und somit in der Sackgasse.

### **Das vermeintlich Einfache ist manchmal doch das Schwerste - Kommunikation**

Es mag trivial klingen. Ein Schlüssel zur Konfliktlösung liegt häufig in der Kommunikation. Auch wenn fast jede Kommunikation zunächst aus einer Aneinanderreihung von Missverständnissen besteht.

Denn „zwischen dem, was ich denke, und dem, was ich sage und dem, was ich zu sagen glaube, und dem, was du hörst, und dem, was du hören willst, und dem, was du verstehst und zu verstehen hoffst, gibt es ebenso viele Möglichkeiten, sich nicht zu verstehen.“

Es kommt also nicht nur auf das Ob, sondern auch auf das Wie der Kommunikation an. Die Quantität allein macht es nicht. Unzählige Referatsbesprechungen führen nicht zwangsläufig dazu, dass sich Kollegen besser verstehen.



Abbildung 1: In der Mediation kommen alle zu Wort.

Ein anderes Beispiel: In einem Konfliktklärungsgespräch sagt ein Fachgebietsleiter, halb ernst, halb im Scherz: „Ich tausche immer Meinungen mit meinem Referenten aus. Ich lade ihn zum Gespräch ein und wenn er geht, teilt er meine Meinung.“

Dass der Referent mit diesem Ergebnis nicht recht glücklich ist, liegt auf der Hand.



Abbildung 2: Dass sich Menschen nicht verstehen können, ist völlig normal

## Was zeichnet im Kern gute Kommunikation zur Konfliktklärung aus?

Vereinfacht gesagt, geht es darum, die eigenen Anliegen, Ziele und Vorstellungen so zu artikulieren, dass sie die „Gegenseite“ verstehen und respektieren kann. Diese muss sie nicht teilen, aber in der Lage sein, sie zu hören.

Dazu ist erforderlich, dass die Beteiligten über sich reden und nicht über den anderen. Das gelingt im Eifer des Gefechts nicht immer.

## Der Dritte als Übersetzungshelfer

Dann kann ein Dritter als Mediator helfen. Er kann dabei helfen, Botschaften so zu formulieren und zu übermitteln, dass die „Gegenseite“ sie hören, sehen und verstehen kann. Denn wie eingangs erwähnt, können Konflikte nur schwer durch „Ansagen“ an den jeweils anderen gelöst werden. Er wird diese nicht annehmen, eine völlig „menschliche“ und normale Reaktion in einer Konfliktsituation, die im Beruflichen wie auch im Privaten zu beobachten ist.

Gleiches gilt für den Versuch, die Auseinandersetzung auf der sachlichen Ebene zu klären: Die Fixierung von Zuständigkeiten, fachlichen Anforderungen und

„Spielregeln“ allein lösen noch nicht den Konflikt. Wichtiger ist es, Positionen und Forderungen zu hinterfragen: Wieso ist dies oder jenes wichtig für Sie? Was wollen Sie damit sicherstellen? Was bedeutet das für Sie? Ein Beispiel aus einer Mediation: Im Raum stand der Vorwurf des Referatsleiters Herrn Schulze, dass sein Referent Herr Wittstock seiner Aufgabenerfüllung nicht gerecht wird. Dieser wiederum hielt seinem Vorgesetzten mangelndes Feedback und Wertschätzung vor.

In der Mediation wurden folgende Anliegen herausgearbeitet:

In Bezug auf <u>Aufgaben und Verantwortung</u> ist mir wichtig...	
Hr. Schulze	Hr. Wittstock
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Differenzierung zw. fachlicher und organisatorischer Verantwortung</li> <li>* Setze Ziele ab (bin „Coach“, muß aber nicht selbst Tore schießen)</li> <li>* In Details einzusteigen, ist nicht meine Aufgabe</li> <li>* Stehe zur Verantwortung für mein Team und Projekterfüllung</li> <li>* Wenn etwas klemmt, sollen / können MA jederzeit zu mir kommen ↳ wünsche mir eigenverantwortliche Kollegen, die zunächst selbst nach Lösungen suchen → Qualität der Arbeit → auf meine Kernarbeit fokussieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ich will wissen, was gewollt ist ↳ Orientierung</li> <li>* Möchte den Rahmen kennen, in dem ich mich bewegen kann ↳ gibt mir Sicherheit und ermöglicht mir, meine eigenen Schwerpunkte einzuordnen</li> <li>* Kontinuierliche Begleitung</li> <li>* Siehe mich als denjenigen, der das Thema im Detail bearbeitet</li> <li>* Möchte spüren, dass alle Themen von Teamleitung im Team gleichberechtigt behandelt werden ↳ Konkurrenz vermeiden - Kollegialität fördern ↳ Fairneß</li> <li>* Rückhalt durch Leitung hilft mir, kreativer zu handeln</li> </ul>

Abbildung 3: Die Anliegen der Beteiligten werden herausgearbeitet und fördern das gegenseitige Verstehen.

Das Ergebnis klingt einfach. Denn meist scheint doch alles klar zu sein. Aber gehen Sie im Zweifel davon aus: Nichts ist klar! Hier stehen uns wieder unsere „Bilder“ und „Vorannahmen“ im Weg. Sie erschweren, offen zuzuhören und den Gesprächspartner zu verstehen. Häufig geht es um etwas ganz anderes, als wir vermuten. Und es mag paradox klingen – auch für Konfliktbeteiligte selbst kann es hilfreich sein, die eigenen Anliegen zu reflektieren und zu durchdenken.

---

Gerade in eskalierten Situationen ist es hilfreich, dass der Mediator unabhängig und frei von Hierarchien vermitteln kann. Er kann sich so allen Beteiligten widmen, ohne voreingenommen zu sein. Er sorgt dafür, dass das Gespräch nicht so verläuft, wie es in schwierigen Konfliktsituationen vielleicht zu erwarten wäre. Er schafft und sichert eine Kooperationsbasis und damit die Arbeitsgrundlage für die Mediation.

**Dies ist wichtig, denn die Beteiligten müssen sicher sein, in der Mediation dem Gesprächspartner nicht „ungeschützt“ ausgeliefert zu sein.**

Als Konfliktpartei ist der Mediator daher geschult im Umgang mit „heiklen“ und schwierigen Gesprächen. Die Beteiligten haben damit die Gewähr, dass die Mediation nicht „aus dem Ruder“, sondern effektiv und zielgerichtet verläuft.

### **Voraussetzungen und Rahmenbedingungen einer Mediation**

Die Mediation findet in einem geschützten, vertraulichen Rahmen statt. Dieser wird im Vorfeld mit allen Beteiligten geklärt. Sollte z.B. das Personalreferat die Mediation anregen, gilt auch hier: Die Inhalte bleiben vertraulich bei den unmittelbar Beteiligten. Eine weitere Grundvoraussetzung ist die Bereitschaft, selbstverantwortlich die Lösung in die Hand zu nehmen. Mediation „par ordre du mufti“ gelingt nur selten. Gerade innerhalb der Verwaltung ist nicht selten der Vorgesetzte Auftraggeber und Initiator einer Mediation. Er setzt den äußeren Rahmen der Mediation und kann einen wichtigen Beitrag zur Motivation der an der Mediation beteiligten Kolleginnen und Kollegen leisten. Diese wiederum brauchen Freiräume und Vertraulichkeit, um in der Mediation arbeiten zu können.

### **Mediation – ein Zeichen von Stärke**

Sich einem Konflikt zu stellen, die Lösung selbst in die Hand zu nehmen bzw. seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern das Instrument der Mediation „in die Hand zu geben“, ist nicht immer ein leichter Weg. Gelegentlich haben insbesondere beteiligte Vorgesetzte die Sorge, dass Mediation einem „Scheitern“ als Führungskraft gleichgestellt wird, er sein Referat, seine Abteilung oder seinen Kollegen wohl „nicht im Griff“ habe. Interessanterweise sind solche Äußerungen in der Praxis aber so gut wie nicht zu hören. Im Gegenteil: Die Hilfe eines Mediators anzunehmen ist zunehmend ein Zeichen von Lösungs- und Zukunftsorientierung. Beteiligte Führungskräfte haben die Erfahrung

gemacht, dass die Mediation den Aufbau von Vertrauen erleichtert und die Akzeptanz ihrer Führungsrolle gestärkt hat. Die „Rückwärtsgewandten“ werden Mediation eher nicht in Anspruch nehmen. Auch wenn die Konflikte natürlich im gleichen Maße bestehen.

Diese Sichtweise verlangt jedoch, sich vom autoritären Führungsstil ein wenig zu verabschieden. Dieser mag in Zeiten geringen Wandels und hoher Stabilität ausreichen, um das Überleben der Abteilung oder des Referats zu sichern. Auch in der Bundesverwaltung sind die „statischen Zeiten“ längst vorbei, die Zyklen der Veränderung immer kürzer. Die Bewältigung der anstehenden Aufgaben wird zunehmend komplexer. Veränderung ist der Normalzustand, nicht mehr die Ausnahme. Unter solchen Voraussetzungen ist auch die Bundesverwaltung mit ihrem anspruchsvollen Auftrag auf das Wissen, die Fähigkeiten und die Erfahrungen ihrer Mitarbeiter angewiesen. Sie muss darüber hinaus das enorme Potenzial der Mitarbeiter aktivieren und einfordern, um den künftigen Anforderungen gerecht zu werden. Das Angebot der Mediation ist daher als Hilfe zur Selbsthilfe und nicht als Führungsschwäche zu verstehen.

### **Wann erscheint Mediation sinnvoll – Erfahrungen in der Bundesverwaltung**

Eines ist an dieser Stelle wichtig: Vielfalt! Keine Denkverbote! Keine Scheuklappen! Denn nur wer Optionen hat, kann auch einen Weg aus der Sackgasse finden. Dies gilt gerade in Konfliktsituationen.

Es sind alle möglichen Wege zu durchdenken: Personalgespräche, Disziplinarmaßnahmen, Coaching, Versetzung oder Umstrukturierung ebenso wie Mediation. Aber auch einfach „laufen lassen“ kann eine Alternative sein. Denn ein Konflikt wird in der Regel erst dann zum Problem, wenn die Steuerungsfähigkeit verloren geht. Wenn die Beteiligten „getrieben“ werden, es nur noch ein „entweder-oder“ gibt, keine Alternativen mehr sichtbar sind, nur noch reagiert, aber nicht mehr gehandelt werden kann. Das Ziel muss also der Erhalt der Handlungsfähigkeit sein. Insofern können viele Wege nach Rom führen. Die Mediation findet zwischenzeitlich in vielen Bereichen der Bundesverwaltung Akzeptanz. Die Personalreferate verfügen über die notwendige Erfahrung, das Instrument einzuschätzen und im Bedarfsfall empfehlen zu können. Ganz allgemein lässt sich sagen, dass Mediation immer dann sinnvoll ist, wenn die Beteiligten ein Interesse an einer weiteren Zusammenarbeit haben – oder aber mangels Alternativen zusammen arbeiten müssen.

Teilweise wird Mediation aber immer noch als „letztes“, wenn auch wirksames Mittel angesehen:

*„Mediation habe ich zur Hilfe gezogen, als ich nicht mehr weiter wusste“, so ein Abteilungsleiter. „Ein Mediator als Profi kann typische Konfliktstrukturen erkennen und Lösungswege aufzeigen, die auch wirklich funktionieren. So kommen nach fünf Jahren Streit nun mein Referatsleiter und meine Referentin doch miteinander zurecht!“*

Dabei ist in den letzten Jahren auch hier ein Wandel zu beobachten. Mediation wird nicht mehr nur eingesetzt, wenn die Situation wie im Beispiel scheinbar ausweglos erscheint. Denn Erfolge stellen sich schneller ein, wenn nicht bis zur „letzten Minute“ gewartet wird. Häufige Themenfelder sind beispielsweise Umgang miteinander, Zusammenarbeit, Kommunikation, Aufgaben und Verantwortung, Rollen, Umgang mit Hierarchien, Führung, Vertrauen oder Wertschätzung. Diese Themen lassen sich natürlich nicht immer über Nacht lösen. Manches braucht Zeit, um im Alltag spürbare Veränderungen zu erreichen. Bewährt hat sich daher, die Mediation als Entwicklungs- und Lernprozess zu begreifen. Daher sollten sich die Beteiligten auch ausreichend Zeit nehmen. Diese zeitlichen Ressourcen sind eine Voraussetzung dafür, dass die Mediation nicht nur ein „Strohfeuer“ entfacht. Das heißt aber nicht, dass sich Erfolge nicht auch sehr schnell einstellen können.

Im Schnitt dauern Mediationen vier bis sechs Sitzungen, verteilt auf drei bis sechs Monate. Klingt erst einmal viel, aber angesichts der Zeit, die der Konflikt gekostet hat, doch wieder überschaubar. Schon in der ersten Sitzung werden erste Vereinbarungen formuliert, die erprobt und in der darauffolgenden Sitzung evaluiert sowie gegebenenfalls „nachjustiert“ werden können. Diese Lernschleifen helfen, das Erreichte zu festigen und Verbindlichkeit zu schaffen. So können nach und nach Konfliktmuster verändert werden und Vertrauen wachsen. Natürlich kann nicht jede Mediation zu solch einem Ergebnis führen. Aber auch

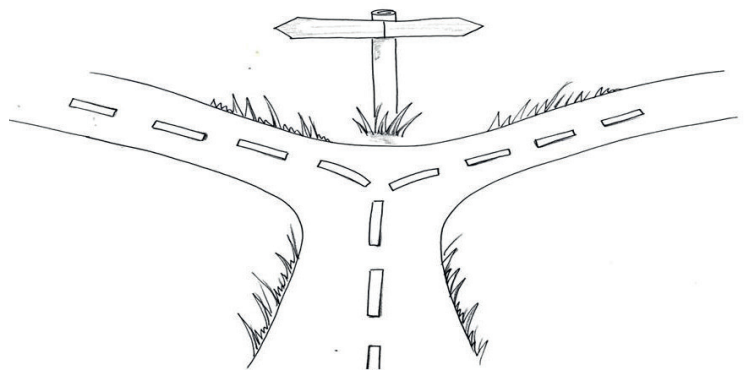


Abbildung 4: Nicht nur ein Weg zur Konfliktlösung

dann kann sie für die Beteiligten ein Erfolg sein.

*„Ich weiß jetzt, dass ich meine Zukunft mittelfristig nicht in diesem Referat sehe“, fasst ein Sachbearbeiter das Ergebnis der Mediation zusammen. „Dennoch war die Mediation hilfreich, diesen Weg einvernehmlich zu gestalten und die Zusammenarbeit bis dahin auf ein arbeitsfähiges, konstruktives Level zu heben“.*

Eine erfolgreiche Mediation führt so Schritt für Schritt zur Entlastung aller Beteiligten. Dabei können sich nicht nur vermeintlich harte Faktoren wie zur Verringerung von Fehlzeiten einstellen. Auch die Motivation und einhergehend die Qualität der Arbeit kann sich verbessern.

*„Im Verlauf und im Nachgang der Mediation habe ich einen richtigen positiven Energieschub verspürt. Die Arbeit fühlt sich jetzt ganz leicht an, nicht mehr so belastend“, formuliert eine Referentin ihr Feedback.*

#### Literaturtipps

Besemer, Christoph, Mediation - die Kunst der Vermittlung in Konflikten, 4. Aufl. 2016  
Niedostadek, André, Praxishandbuch Mediation (Schwerpunkt Verwaltung), 2010

#### Bildquellen

Abbildung 1 und 5: Susanne Wagner, Leipzig  
Abbildung 2 und 4: Christine Mayerhofer, Wien  
Abbildung 3: Bernhard Böhm

**Bernhard Böhm (MM)** arbeitet seit Ende der 90iger Jahre als Mediator und ist Experte für Mediation und außergerichtliches Konfliktmanagement. Er ist Mitglied im Coachpool der BAKöV. Er gehört zu den noch wenigen Juristen in Deutschland, die ihren Schwerpunkt ausschließlich auf dem Gebiet der Mediation, der Kommunikation und der nichtrechtlichen Konfliktbearbeitung haben. Zu seinen Arbeitsschwerpunkten zählt die Mediation, insbesondere innerhalb der öffentlichen Verwaltung. Außerdem berät er Organisationen bei der Umsetzung von innerbetrieblichen Konfliktmanagementsystemen. Bernhard Böhm ist Mit-herausgeber des Fachmagazins „Die Mediation“.

