



Foto: epd/Gutmann

Konflikte am Arbeitsplatz: Keine Privat-, sondern Chefsache.

Kommunikation funktioniert nur mit Bereitschaft zum Risiko

Eine Tagung zum Thema Mediation

Gerade Menschen, die in einer Non-Profit-Organisation arbeiten, haben oft eine schlechte Konfliktkultur – so eine Expertenmeinung. Bedarf also für Mediation, auch in Kirchen?

Rudolf Bohren – «Zeigen, was wirkt». Unter diesem Motto fanden kürzlich in Magglingen Impulstage des Schweizerischen Dachverbands Mediation (SDM-FMS) statt. In der Schweiz gibt es rund 900 ausgebildete Mediatorinnen und Mediatoren; über 300 sind durch den SDM zertifiziert.

Mediation ist ein Aussöhnungsverfahren von Konfliktparteien mit Hilfe einer Drittperson, zu der beide Seiten Vertrauen haben. Bei der Mediation stehen der Aussöhnungsprozess und die Zeit nach

der Konfliktaufarbeitung im Vordergrund. Mediation hat sich in zahlreichen Gebieten unserer Gesellschaft als eine moderne Form der Konfliktlösung bewährt und etabliert: In Familie und Nachbarschaft, im Schulwesen, bei Bauvorhaben, in der Wirtschaft, im Umweltschutzbereich, in der Verwaltung und in der Politik.

Die Rolle der Medien

Öffentliche Mediationsprozesse müssen sehr gut vorbereitet sein. Während der Mediator auf Vertraulichkeit bedacht ist, richten die Medien das Interesse der Öffentlichkeit auf den Konflikt und seine Protagonisten. «Die Medien wollen, dass es knallt», sagte der Zürcher Journalist Lukas Hässig auf dem Podium. Andererseits sind wiederum die Medien das geeignete Mittel, die Mediation in

der Öffentlichkeit bekannter zu machen.

Als Fallbeispiel diente der Arbeitskonflikt in Reconvilier im Berner Jura vom vergangenen Jahr, wo die Belegschaft des dortigen Betriebs wegen drohender Stilllegung in den Streik getreten war. Rolf Bloch als bekannte Schweizer Persönlichkeit und Unternehmer aus dem Jura war

eingegriffen habe. Rolf Bloch erläuterte, dass der Arbeitskonflikt in Reconvilier eine lange Vorgeschichte habe. Schon 1986 sei die Konkurrenzsituation zwischen den metallverarbeitenden Werken in Dornach, Reconvilier und Thun virulent geworden, die 2004 zu einem Streik geführt habe. Vor Jahresfrist hat die Unternehmensleitung über die Köpfe der Betrof-

Lukas Hässig: «Die Medien wollen, dass es knallt.»

vom Bundesrat als Vermittler in diesen Arbeitskonflikt eingeschaltet worden. Ohne Ausbildung zum Mediator habe er alles gemacht, was man als Mediator nicht machen soll, meinte Rolf Bloch augenzwinkernd, indem er «unterstützend» in den Meinungsbildungsprozess

fenen hinweg beschlossen, grosse Teile der Produktion von Reconvilier nach Dornach zu verlagern. In der Deutschschweiz habe man, so Bloch, ein gewisses Verständnis für diesen Entscheid des aus Deutschland stammenden Chefs gezeigt, während sich die welsche Presse

ganz auf die Seite der streikenden Arbeiter gestellt habe. Bloch fand innerhalb der Belegschaft von Reconvilier ein gutes Betriebsklima vor, doch sei Zweisprachigkeit im Arbeitsprozess immer etwas schwierig, weil es trotz guter Sprachkenntnisse zu Missverständnissen kommen könne.

Über Erfolg oder Misserfolg wird die Zukunft entscheiden

Unter Blochs Führung haben die Verhandlungsparteien eine Lösung des Konfliktes erreicht, die die Zukunft des Betriebes offenlässt. Über Erfolg oder Misserfolg dieser Mediation wird die Zukunft entscheiden, jedenfalls wurde der Konflikt entscheidend entschärft. Rolf Bloch appellierte in Magglingen an die Medien, in Fällen wie Reconvilier im Dienste der Öffentlichkeit zu arbeiten und nicht bloss im Interesse der Auflagensteigerung.

Verbales und Nonverbales

Walter Samuel Bartussek, Professor für Körperausdruck und Bewegungsschulung aus Wien, wies auf die oft unterschätzte Bedeutung der nonverbalen Kommunikation hin. Der Anteil des gesprochenen Wortes innerhalb der Kommunikation betrage nur 30 Prozent, der Rest stecke in Gesten, Körperhaltung, Stimmlage.

Ob zwei sich streiten oder einer allein Trost braucht: Hilfreich sei, die Gefühlslage des Gegenübers aufzunehmen, um den anderen so wieder auf die Sachebene zurückführen zu können. Einem Kind, dem Spielkameraden ein Spielzeug kaputtgemacht haben, nütze es wenig, wenn die Eltern sagen, «das ist nicht so schlimm, wir kaufen ein neues»; das Kind wolle sich in seinem Schmerz verstanden wissen. Die Eltern müssen sich auf die emotionale Ebene des Kindes begeben, um es dort abzuholen und in die Ebene der Realität zurückführen zu können.

Kommunikation funktioniert nur dann, wenn sich beide Seiten öffnen und damit das Risiko eingehen, etwas zu verlieren oder verletzt zu werden. «Wirklichkeit ist das, was wirkt», betonte Bartussek in seinem mit pantomimischen Darbietungen aufgelockerten Referat.

Arbeitskonflikte sind Chefsache

Der Berner Psychologe Christoph Thomann stellte sein Modell der Klärungshilfe in Konflikten vor. Er legt – ähnlich wie Bartussek – grossen Wert darauf, bei der Klärung von Konflikten die Gefühls-ebene mit einzubeziehen. Aufgabe des Mediators sei es, sich zum Sprachrohr der negativen Gefühle der einen und der anderen Konfliktpartei zu machen; denn der Ausdruck negativer Gefühle befreie enorm. Je näher man an solche Gefühle herangehe, desto weniger bedrohlich seien sie.

Nur selten im kirchlichen Bereich angefragt

Nach eigenen Angaben wird Christoph Thomann bei Konflikten im innerkirchlichen Bereich nur selten als Mediator angefragt. Dabei haben gerade Menschen, die in Non-Profit-Organisationen arbeiten, oft eine schlechte Konfliktkultur.

Es herrsche die Meinung vor, wenn man sich für ein hehres Ziel einsetze, dürften zwischenmenschliche Konflikte gar nicht erst aufkommen. «Überall, wo Menschen zusammen etwas schaffen, machen

Walter Samuel Bartussek: «Hilfreich ist, die Gefühlslage des Gegenübers aufzunehmen, um den anderen so wieder auf die Sachebene zurückführen zu können.»

sie sich auch zu schaffen», betonte Christoph Thomann in seinem Referat. Konflikte im Beruf seien keine Privat-, sondern Chefsache, aber oft wollte niemand mit Konflikten zu tun haben, auch Führungskräfte nicht. «Führungskräfte müssen die Konflikte regeln», sagte Thomann. Auch Journalisten, welche sich hauptberuflich mit der Schaffung von Öffentlichkeit befassen, seien intern sehr schlechte Kommunikatoren, wurde an der Podiumsdiskussion betont. Die Medien selber sind also ein geeignetes Anwendungsgebiet für Mediation.

Vier Ebenen der Konfliktklärung

Christoph Thomann unterscheidet vier Ebenen, die bei einer Konfliktklärung angegangen werden müssen. Auf der Sachebene wird



Mediation hat auch im Umgang mit Gewalt bei Massensportanlässen ihren Platz.

geklärt, ob die Konfliktparteien richtig verstanden werden und wie sie sich durch die Vorkommnisse, die zum Konflikt geführt haben, behandelt fühlen. Auf der Beziehungsebene werden Vorwürfe (Du-Botschaften) geklärt. Auf der dritten Ebene, der Emotionsebene, werden negative Gefühle ausgesprochen, der Mediator nimmt sie auf und geht einfühlsam auf sie ein. Auf der vierten Ebene geht es

um Verlassenheitsgefühle, innere Not, Verzweiflung. In 40 Prozent der von ihm behandelten Fälle wird diese tiefste Ebene erreicht, erklärte Thomann. In den anderen Fällen sei es hilfreich, die Konfliktparteien zu der Erkenntnis zu bringen, dass das, was sie als Grund eines Konfliktes ansehen, nur der Auslöser ist.

Mediation im öffentlichen Bereich

Claude André Ribaux, Coach und Mediator aus Zürich, und der Ethnologe Jürg von Ins aus Bern propagierten eine mediative Haltung statt Repression im Umgang mit Gewalt bei Massensportanlässen. Man müsse sich auf die Mentalität verschiedener Fangruppen einlassen, um die Gewaltbereitschaft eindämmen zu können. Für den Grossanlass vom nächsten

Jahr, die Euro 08, sei das Bereitstellen von Räumen wichtig, wo fussballbegeisterte Massen nach einem Match weiterfeiern könnten. Eine emotionale Hochstimmung müsse aufgefangen und kanalisiert werden.

Jesus als erster Mediator

Hans Stöckli, Nationalrat und Stadtpräsident von Biel, hatte auf dem Eröffnungspodium Jesus Christus als ersten Mediator, als Mittler zwischen Gott und den Menschen bezeichnet. Auf die Frage, ob er denn den Mediatoren den Preis zumute, den Jesus für seine Mittlerrolle gezahlt hat, meinte der Stadtpräsident, die Aufgabe des Mediators sei nicht dermassen schwer. Dass das Herzblut des Mediators eine wichtige Rolle bei der Mediation spielt, haben die Impulstage Mediation eindrücklich gezeigt.

CL

CL ist die Abkürzung für «Collaborative Law», ein mediatives Verfahren, das vor allem in Nordamerika bei Scheidungen praktiziert wird. Es beruht darauf, dass die Anwälte beider Parteien kooperativ zusammenarbeiten, um bei einer Scheidung zu einer einvernehmlichen Lösung zu kommen.

Verhandelt wird immer im Viererteam (Eheleute plus Anwälte). Falls keine aussergerichtliche Einigung zustande kommt, besteht ein Verbot für CL-Anwälte, die bei Übertretung desselben mit einer Konventionalstrafe belegt werden. CL-Anwälte sind in der Schweiz im Verband SVCL (www.svcl.ch) zusammengeschlossen.