

Die Konfliktarbeit der Mediation



Wissensmanagement » Diese Seite gehört zum [Fachbuch Mediation](#) in der Wiki-Abteilung [Wissen](#). Sie befinden sich auf der Titelseite Konfliktarbeit, die zur Rubrik [Konflikt](#) des 6. Buchabschnitts gehört und der folgende Kapitel zugeordnet sind:

[Konflikt](#) [Konfliktarbeit](#) [Theorie](#) [Dimensionen](#) [Motivation](#) [Anlässe](#) [Dynamik](#) [Evolution](#) [Verzeichnis](#)

Worum es geht: Bei der Mediation wird durchgehend am Konflikt gearbeitet. Zumindest sollte es so sein. Die eigentliche Konfliktarbeit erfolgt jedoch in der [dritten Phase](#). Manche Schulen benennen die Phase drei deshalb *Konfliktarbeit*. Woanders heißt sie *Interessenerhellung*. Sie wird auch als *Motiverhellung* bezeichnet. Schon die unterschiedlichen Bezeichnungen deuten graduelle Unterschiede an, die sich auf die Arbeit am Konflikt auswirken.

Übersicht

- [Die Reise zum Epizentrum des Konfliktes](#)
- [Die Arbeitsschritte der Konfliktarbeit](#)
- [Die Konfliktanalyse identifiziert den Konflikt](#)
- [Die Konfliktstrategie kann der Lösung im Wege stehen](#)
- [Das Lösungsmentagramm gibt eine Orientierungshilfe](#)
- [Die Konflikteinsicht ist der Schlüssel](#)
- [Bedeutung für die Mediation](#)
- [Was tun wenn ...](#)

Alles im Griff

Arbeiten Sie mit, nicht gegen den Konflikt

[Inhalt](#) [Themen](#) [Zurück](#) [Weiterlesen](#)

Einführung und Inhalt: Es wäre zu kurz gedacht, wenn die Konfliktarbeit lediglich auf die [Phase drei](#) bezogen wird. Jeder Schritt in der Mediation, beginnend mit der [Vorphase](#) und der [Phase eins](#) sind bereits Teil der Konfliktarbeit. Darüber sollte sich der Mediator im Klaren sein. Trotzdem findet der Schwerpunkt der Auseinandersetzung mit dem Konflikt in der [Phase drei](#) statt. Das ist unstreitig. Ihre unterschiedliche Benennung deuten darauf hin, dass es verschiedene [Bearbeitungstiefen](#) und Herangehensweisen gibt.¹ Der Mediator muss die dem Fall angemessene und auf die Parteien abgestimmte Herangehensweise herausfinden.

Nicht jeder Mensch will sich dem Konflikt in all seiner Tiefe nähern. Wenn der Konflikt jedoch gelöst werden soll, bleibt kein anderer Weg als der, über die [Schlangengrube](#) zu gehen. Die Schlangengrube ist eine Metapher für die Bereitschaft, sich dem Konflikt zu stellen, um sich mit ihm auseinanderzusetzen zu können. Die Mediation wurde in der [Tour durch den Konflikt](#) als eine Reise beschrieben. Es handelt sich um eine Reise zum Epizentrum des Konfliktes. Die Parteien entscheiden letztlich, ob und inwieweit sie diese Reise antreten möchten.

Die Reise zum Epizentrum des Konfliktes

Das Epizentrum (von griechisch ἐπί ἐπί „auf, über“ und κέντρον kentron „Mittelpunkt“) ist der senkrecht vom Erdbebenherd, dem Hypozentrum, auf die Erdoberfläche projizierte Startpunkt eines Erdbebens. Es beschreibt die geografische Lage des Erdbebenherds². Das Epizentrum definiert den Herd, ist aber nicht der Herd. Das meinen wir, wenn gesagt wird, dass der Mediator über die Schlangengrube hinweggeht statt in sie hineinzutreten. Darin unterscheidet sich die Mediation von der Therapie und doch sind sich beide sehr ähnlich, weil es zur Berührung mit dem Konflikt kommt.

Die Arbeitsschritte der Konfliktarbeit

Die Arbeit am Konflikt beginnt in der Mediation bereits in der ersten Sekunde, wo der Kontakt zu den Parteien aufgebaut wird. Ihr Schwerpunkt liegt in der [3.Phase](#). Die Arbeitsschritte lassen sich wie folgt zusammenfassen:

1. **Schritt Konfliktanalyse:** Die Konfliktanalyse beginnt als Hypothese und wird während des gesamten Prozesses ständig hinterfragt und aktualisiert.
2. **Schritt Themenbildung:** Jedes Thema muss einem in der Konfliktanalyse ausgewiesenen Konflikt entsprechen. So wird sichergestellt, dass sich die zu klärenden Fragen an den zu lösenden Konflikten ausrichten.

3. **Schritt Fokussierung:** Die eigentliche Konfliktarbeit erfolgt in der Mediation in der dritten Phase. Sie besteht zunächst darin dass der Konflikt angesprochen wird. Der Fokus wird zunächst auf den Betroffenen selbst (Windows 1) und dann auf den Nutzen gerichtet (also auf einen Punkt, der hinter dem gelösten Konflikt liegt).
4. **Schritt Bekenntnis:** die Konfliktarbeit ist erfolgreich abgeschlossen, wenn sie der Partei ermöglicht hat, den Konflikt als ihren eigenen Konflikt anzunehmen und die Verantwortung für die Konfliktlösung zu übernehmen.

Die Konfliktanalyse identifiziert den Konflikt

Die **Konfliktanalyse** ist von der **Konfliktdiagnose** zu unterscheiden. Während die Therapie mit einer Diagnose beginnt, mag die Mediation mit einer Diagnose enden. Sie darf allerdings nicht ohne eine Analyse beginnen. Die Konfliktanalyse soll helfen, die Eckdaten des Konfliktes zu erkennen und den Parteien die Möglichkeit zu geben, den Konflikt als solchen wahrzunehmen, zu akzeptieren und ihn zu benennen³, damit sie die Verantwortung für den Konflikt übernehmen können. Die Konfliktanalyse trägt dazu bei, das **Konfliktsystem** zu identifizieren, den **Konfliktmotor** herauszufinden, die Symptome von den Ursachen zu unterscheiden und die unter Umständen überlagernd auftretenden Konflikte gegeneinander abzugrenzen.

Merke

Leitsatz 4436 - Bei der Konfliktanalyse und der Gesprächsplanung geht es um die Frage, wer mit wem über welchen Konflikt zu reden hat. Die Faustregel lautet: so wenig Mensch und so wenig Konflikt wie möglich

Der Konfliktmotor treibt den Konflikt

Konflikte neigen dazu, Verwirrung zu stiften. Meist lösen sie noch andere Konflikte aus, sodass der eigentliche Konflikt verdeckt wird. Die Unterscheidung nach **Konfliktdimensionen** hilft dabei, die sich auf das Problem auswirkenden Konfliktursachen herauszuarbeiten. Bei mehreren aufeinandertreffenden Konflikten trägt die Konfliktanalyse dazu bei, den treibenden Konflikt zu identifizieren. Der treibende Konflikt ist der Konfliktmotor. Er kann mit der Frage ausfindig gemacht werden, was von der Konfliktlandschaft übrig bleibt, wenn der ein oder andere Konflikt gelöst ist. Die nachfolgende Konfliktlandkarte weist den Beziehungskonflikt zwischen M und Frau aus. Er ist mit der dicken roten Linie als der Konfliktmotor ausgewiesen. Die Arbeitshypothese lautet: Wenn dieser Konflikt gelöst ist, fallen die anderen Konflikte in sich zusammen.

Merke

Leitsatz 4434 - Wer den Konflikt nicht kennt kann ihn nicht bearbeiten, geschweige denn beilegen.

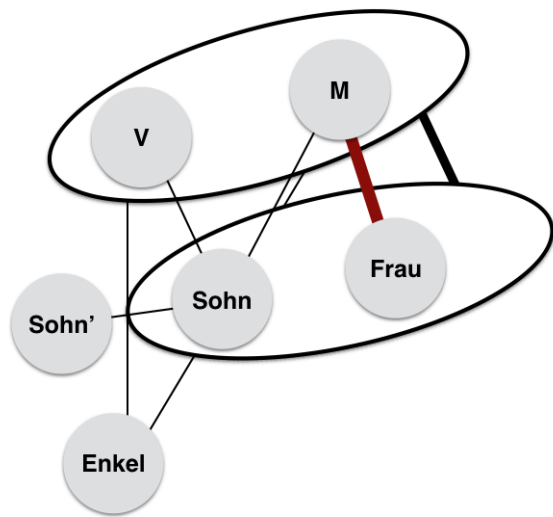
Die Konfliktlandkarte veranschaulicht den Konflikt

Die Konfliktlandkarte ist wesentliches Instrument der **Konfliktanalyse** und ein taugliches Mittel zur Identifikation des Konfliktes. Es handelt sich um eine grafische Darstellung aus der sich die **Konfliktparteien**, die Konfliktbeziehungen, die **Konfliktdimensionen** und gegebenenfalls die **Eskalation** herauslesen lässt. Die Grafik ergibt aber auch, wo und wie sich Konflikte überlagern und gegenseitig beeinflussen. Eine Konfliktlandkarte könnte wie folgt gestaltet sein:

1. Beispiel: Familienbetriebsübergabefall

Dieses Beispiel ist dem **Autohausfall** nachgebildet. Es geht um die Verlängerung des Mietvertrages eines auf den Sohn übertragenen Geschäftsbetriebes, der sich jedoch auf dem Grundstück der Eltern befindet. Der Sohn als Geschäftsinhaber will die Verlängerung des Mietvertrages. Die Eltern und Eigentümer des Grundstücks verweigern die Verlängerung, weil der Kontakt zur Familie des Sohnes und insbesondere des Enkelkindes abgebrochen ist und verweigert wird. Sowohl der Betrieb und die Wohnhäuser der Eltern und Kinder sind in unmittelbarer Nachbarschaft.

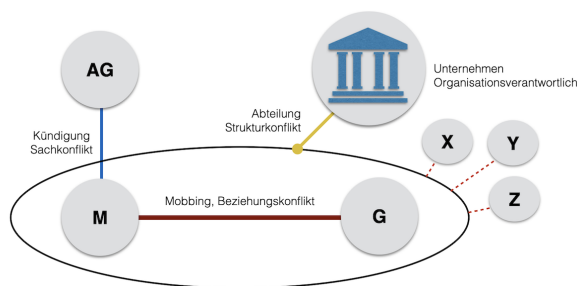
Die Konfliktlandkarte weist den zwischen der Mutter und der Schwiegertochter bestehenden Beziehungskonflikt als den Konfliktmotor aus. Die



schwarze Linie symbolisiert den Sachkonflikt, die anderen roten Linien weisen die sonst noch angenommenen Beziehungskonflikte aus. Die Linie zwischen Sohn und Sohn' symbolisiert einen inneren Konflikt.

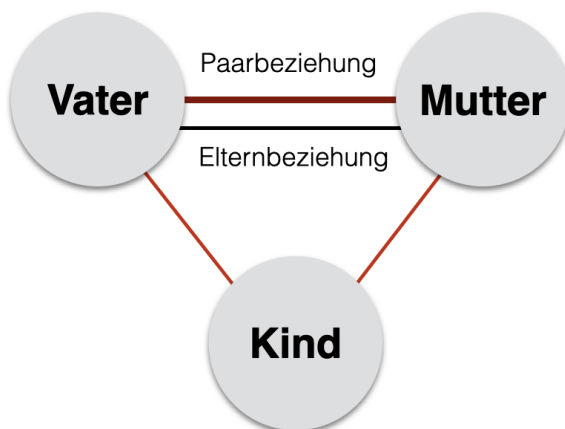
Die Kreise um die einzelnen Personen bilden die Parteistellung bei Personenmehrheit ab.

2. Beispiel: Mobbing



In diesem Beispiel wird ein Mobbing abgebildet, das durch strukturelle Konflikte gespeist wird. Die Besonderheit dieser Konfliktlandkarte besteht darin, dass Organisationseinheiten, die selbst keine Konfliktpartei sind, als solche (wie Parteien) aufgeführt werden können. So könnten beispielsweise konfliktbetroffene oder -beeinflussende Systeme erfasst werden. Auch können die Beziehungen zu den Mitarbeitern abgebildet werden, falls sich Lager bilden usw.. Der Konflikt zwischen dem Arbeitgeber und dem gekündigten Arbeitnehmer wird als ein Sachkonflikt dargestellt.

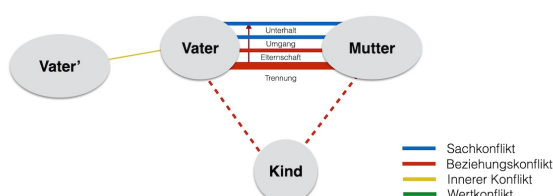
3. Beispiel: Umgang mit dem Kind



Das nächste Beispiel soll zeigen, wie sich selbst in einer relativ überschaubaren Konfliktlage zwischen den Eltern die Konfliktbeziehungen aufzeigen lassen, wenn Kinder beteiligt sind. In dieser Konfliktlandkarte wird der Beziehungskonflikt auf der Paarebene herausgestellt. Er wirkt sich auf den Konflikt auf der Elternebene aus. Der sich auf die Beziehung zum Kind auswirkende Konflikt wird mit einer gestrichelten Linie dargestellt, wenn davon ausgegangen wird, dass es sich lediglich um einen Folgekonflikt handelt oder der Beziehungskonflikt in dieser Beziehung fraglich ist.

4. Beispiel: Familienstreit über Kind nach Trennung

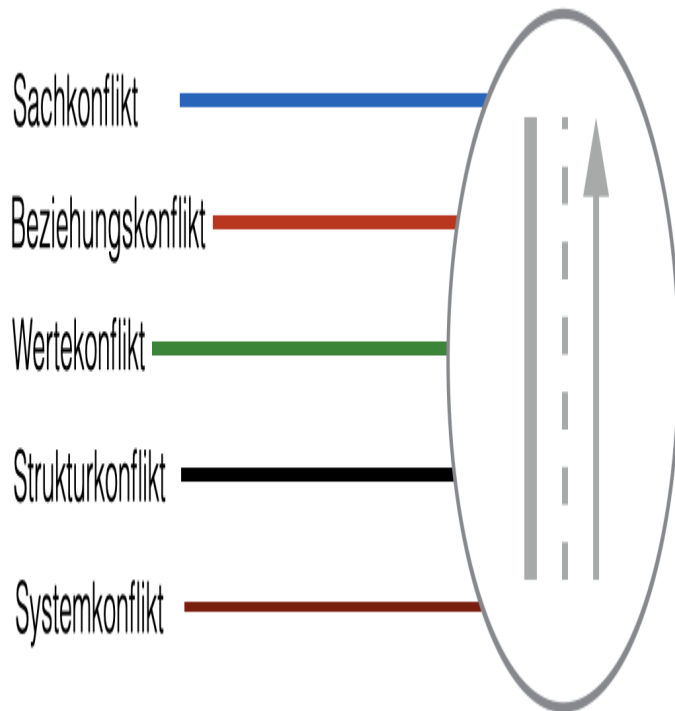
Trennung



Hier geht es um einen familiären Konflikt. Die Landkarte weist den Beziehungskonflikt auf der Paarebene aus. Dieser ungelöste Konflikt strahlt in alle anderen Konflikte hinein. Er wirkt sich auf den Beziehungskonflikt auf der Elternebene aus, dem Sachkonflikt der daraus resultierenden

Umgangsregelung und der Fragen des Kindesuntarhaltes. Es wird sogar ein innerer Konflikt auf der Vatarebene dargestellt.

Die Konfliktlandkarte wird in jeder Phase des Verfahrens angefertigt. Sie passt sich dem Konfliktgeschehen an. In einfachen Fällen muss sie natürlich nicht immer aufgezeichnet werden. Es genügt, wenn der Mediator sie im Kopf zeichnet, um sich über die Konflikte klar zu werden. Die Konfliktlandkarte kann gegebenenfalls auch den Parteien gegenüber offengelegt und etwa auf das Flipchart gemalt werden, damit auch sie einen besseren Zugang zu den Konflikten und damit auch den zu besprechenden Themen finden.



Der Phantasie sind keine Grenzen gesetzt, wenn es um die Visualisierung geht. Es ist zu empfehlen, bei der Erstellung der Konfliktlandkarte eine einheitliche Legende zu benutzen. In der nebenstehenden Skizze werden die Konfliktdimensionen mit verschiedenen Farben unterschieden. Die Gestaltung der Linien erlaubt Aussagen über die Intensität des Konfliktes. Personenmehrheiten bei den Parteien sollten mit Kreisen kenntlich gemacht werden.

Die korrekte Konflikteinschätzung ermöglicht die Lösung

Die Konfliktanalyse führt zur Konflikteinschätzung. Die korrekte Einschätzung des Konfliktes seitens der Parteien ist eine unbedingte Voraussetzung für seine Überwindung. Der Mediator hilft ihnen, den Konflikt zu erkennen. Das ist nicht immer einfach. Den Parteien fällt es oft schwer, den Eigenanteil am Konflikt zu erkennen. Weil die Sinnesorgane des Menschen ausschließlich auf Außenwahrnehmung gerichtet sind, wird die Suche nach Schuld und Verantwortung beim Gegner unterstützt. Die Konflikteinschätzung der Parteien ist deshalb nicht immer zwingend richtig und trotzdem ist sie ausschlaggebend für den Weg der Konfliktbeilegung.

Beispiel 11737 - Macht die Partei den Gegner für den Konflikt verantwortlich, wird sie versuchen, auf ihn einzuwirken und landet schließlich beim Rechtsanwalt. Macht die Partei sich selbst verantwortlich, versucht sie auf sich selbst einzuwirken und landet schließlich beim Therapeuten oder beim Coach.

Die Faustregel lautet:

Merke

Leitsatz 4437 - Die korrekte Konflikteinschätzung spielt eine entscheidende Rolle für die Frage der Konfliktbeilegung.

Eine korrekte Konflikteinschätzung erfordert die Auseinandersetzung mit folgenden Fragen:⁴

Wurde eine Konfliktanalyse durchgeführt?

Bei der Konfliktanalyse geht es um die Identifikation der Konflikte, um mehrere Konflikte gegebenenfalls voneinander

zu unterscheiden und gegeneinander abzugrenzen. Die Konfliktanalyse beantwortet folgende Fragen:

1. **Konfliktaufkommen:** Erstellen einer Übersicht zur Erfassung aller betroffenen Konflikte. Es geht um die Frage: Wer hat mit wem auf welchen Beziehungsebenen welchen Konflikt? Die Konflikte werden übersichtlich dargestellt und am besten mit einer [Konfliktlandkarte](#) abgebildet.
2. **Konfliktparteien:** Wer ist konkret und wie in den Konflikt involviert? Zu unterscheiden sind Vertrags-, Streit-Konflikt- und Verhandlungsparteien.
3. **Konfliktarten:** Es wird empfohlen, nach [Konfliktdimensionen](#) zu unterscheiden, um das dazu passende [Mediationsmodell](#) herauszuarbeiten.
4. **Konflikteskalation:** Die Ermittlung des Eskalationsgrades beeinflusst die Frage nach dem [Mediationsformat](#) und den [Mediationsstil](#). Ein hoch eskalierter Konflikt braucht andere Interventionen als ein niedrig entwickelter Konflikt.

Wo stehen die Parteien in dem Konflikt?

Die Frage will eine [Konfliktbestandsaufnahme](#) erwirken. Mit der Konfliktanalyse wissen wir, wer wie zu involvieren ist. Jetzt stellen sich die folgenden Fragen:

1. **Konfliktbewusstsein:** Handelt es sich um einen offenen oder verdeckten Konflikt?
2. **Konfliktwahrnehmung:** Handelt es sich um einen heißen (Parteien befehlen sich) oder kalten (Parteien gehen sich aus dem Weg) Konflikt?
3. **Konfliktbeziehung:** Grad der Abhängigkeit der Parteien voneinander hinsichtlich des Konfliktverhaltens und der Lösung.
4. **Konfliktevolution:** Auf welcher [Strategiestufe](#) stehen die Parteien? Ist ein Konsens möglich? Was muss geschehen, damit er möglich wird?
5. **Konfliktabhängigkeit:** Es geht um das Konfliktverhalten, den Umgang der Parteien miteinander. Was drücken sie über ihre (Konflikt-)Beziehung aus? Unter welchen Bedingungen sind Gespräche möglich?

Welche Ziele werden verfolgt?

Es geht um die mögliche und die vorgestellte Konfliktlösung und damit zusammenhängend wieder um die zu verfolgende Konfliktstrategie. Hier tun sich folgende Fragen auf:

1. Haben die Parteien bereits ein Ziel, das sie verfolgen?
2. Was wäre die nützlichste Lösung in der Situation?
3. Wie wirkt sie sich auf das Konfliktgeschehen aus? Ist der Konflikt beigelegt, wenn diese Frage geregelt wird?

Die Konfliktstrategie kann der Lösung im Wege stehen

Es würde viel Energie erfordern, sich gegen den Konflikt zu stellen. Die Mediation verfolgt ein ökonomisches Konzept. Sie arbeitet deshalb MIT, NICHT GEGEN den Konflikt. Das ist manchmal herausfordernd, besonders wenn die Parteien eine andere [Konfliktstrategie](#) verfolgen. Wo sich die Parteien strategisch befinden, ergibt die Lehre von der [Konfliktevolution](#). Nicht immer sind sie bereit für ein konstruktives Verhandeln. Schon der Blick auf das kontroverse Ergebnis führt sie automatisch in eine Konfrontation.

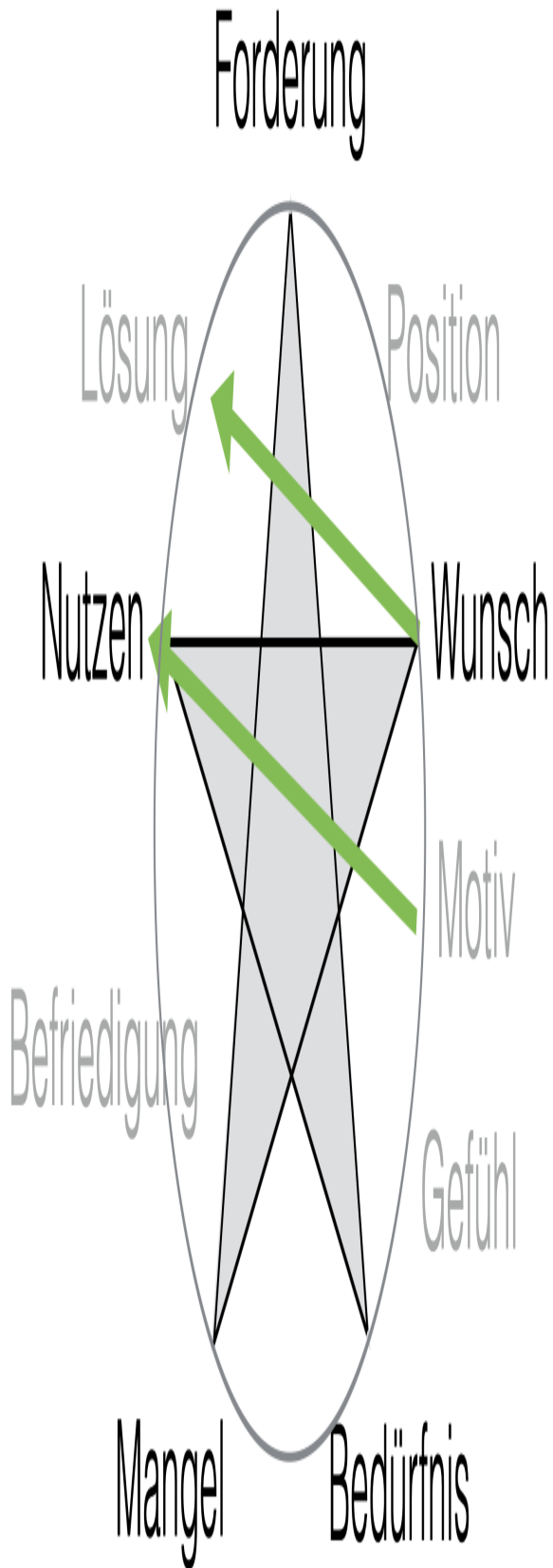
Der Mediator sollte darauf achten, dass die strategischen Bedingungen für eine [Kooperation](#) entweder vorliegen oder zumindest hergestellt werden. Die Mediation beginnt deshalb mit der Festlegung eines **gemeinsamen Zieles**, nämlich dem Finden einer Lösung die für beide Seiten nützlich ist. Diese Zielsetzung legt eine **Kooperation** nahe. Sie gibt dem Streit keinen Raum. Überhaupt gibt die Mediation – richtig ausgeführt – keinen Anlass zum Streit. Wenn trotzdem in der Mediation gestritten wird und kein Mediationsfehler vorliegt, wird der Streit (die Art und Weise wie gestritten wird) zu einer **Ausdrucksform des Konfliktes**. Das Streiten ergibt also einen Konflikthinweis, in dem der Konflikt sichtbar wird.

Ein Streit bringt Energie mit sich. Anstatt sich dagegen zu wehren, nutzt die Mediation diese Energie. Sie wird zum Nachdenken verbraucht, also - wenn man so will - in eine kognitive Energie umgewandelt. Für den Prozess der Konfliktreflexion setzt die Mediation mit Hilfe der [Windows-Technik](#) den Fokus einerseits auf die Partei selbst und andererseits auf einen Punkt hinter dem Konflikt, wo sich der Nutzen in der [heilen Welt](#) darstellt.⁵

Merke

[Leitsatz 4438](#) - Wer nicht gegen, sondern mit der Dynamik des Konfliktes arbeitet, nutzt dessen Energie, um sie für einen konstruktiven Aufbau zu verwenden.

Das Lösungsmentagramm gibt eine Orientierungshilfe



Die **Mediationslogik** beschreibt das Zusammenspiel von folgerichtigen Schritten und Maßnahmen in der Mediation auf verschiedenen Ebenen und in einander verschachtelten Strukturen. Der Konflikt bewirkt ein Chaos in den Köpfen der Parteien, das sich auf die Mediation überträgt. Struktur und Ordnung helfen aus dem Chaos heraus. Also müssen alle prozessrelevanten Aspekte getrennt werden, in denen sich der Konflikt bemerkbar macht. Es ist außerordentlich wichtig, dass der Mediator die Informationen **dimensioniert**, indem er die Wünsche, Forderungen und Positionen von den Interessen und den Motiven, trennt, auf die Bedürfnisse und den Konfliktmotivator bezieht und von den Lösungen

trennt. Das Lösungspentagramm veranschaulicht den Zusammenhang. Es weist darauf hin, dass letztlich das den Konflikt auslösende Mangelenerlebnis erkannt und beseitigt werden muss, damit die Motivation zur Fortführung des Konfliktes wegfallen kann.

Konfliktmotivation Lösungspentagramm

Die Konflikteinsicht ist der Schlüssel

Der Mediator benötigt die Konfliktanalyse bzw. die Konfliktlandkarte, um das Verfahren so effizient wie möglich zu gestalten. Damit erschöpft sich aber nicht ihr Zweck. In der Mediation sollen die Parteien den Konflikt lösen. Also sind sie letztendlich darauf angewiesen, den Konflikt zu erkennen. Nur so können Sie in die Lage versetzt werden, ihn zu lösen. Es kommt darauf an, dass die Parteien den „richtigen Namen des Konfliktes“ benennen. Gelingt es dem Mediator, die Parteien dazu zu bewegen, kommt es zu dem sogenannten [Rumpelstilcheneffekt](#).

Es ist wichtig, *alle* Konfliktparteien in diese Betrachtung einzubeziehen. Gegebenenfalls auch die, die nicht unmittelbar von dem Konflikt betroffen sind. Damit sind beispielsweise die Mitarbeiter angesprochen, die beim Mobbing wegschauen oder die Familienangehörigen, die oft besser wissen, was richtig und falsch ist, als die Parteien selbst. Auch das Helfersystem⁶ nimmt Einfluss auf das Konfliktgeschehen. Der Mediator sollte prüfen, wie er die Partei stärkt, sodass sie sich ein eigenes Bild von ihrem Konflikt machen kann.

Bedeutung für die Mediation

Der Mediator sollte keine Berührungsangst mit dem Konflikt haben. Er sollte auch nicht die Intention verfolgen, den Konflikt für die Parteien zu lösen. Das käme einem Konfliktdiebstahl gleich. Der Konflikt gehört den Parteien er sollte auch bei ihnen bleiben. Nur die Parteien selbst können ihn lösen, so wie auch nicht der Arzt die Heilung herbeiführt. Der Körper muss sich selbst heilen. Der Arzt optimiert lediglich die Heilungsbedingungen.

Der Mediator sollte dankbar sein, wenn der Konflikt im Handeln der Parteien zum Ausdruck kommt. Dann hat er die Möglichkeit, seine Wahrnehmung zurückzumelden. Er muss sich im Klaren darüber sein, dass sich die Parteien im [Streitsystem](#) nicht beobachten können. Sie sehen nur den Gegner, nicht ihre Interaktion. Der Mediator kann ihr Verhalten durch eine Verbalisierung erkennbar machen, um ihren Fokus vom Gegner weg, auf den Konflikt zu lenken.

[Beispiel 11738](#) - Der Mediator wendet sich an die Parteien, indem er zurückmeldet: "Sie sind jetzt gerade mal einige Minuten hier und schon greifen Sie sich an. Sie beleidigen sich, Sie schreien sich an, Sie hören einander nicht zu. Was wollen Sie damit zum Ausdruck bringen?"

Was tun wenn ...

- [Es wird keine Konfliktlandkarte erstellt](#)
- [Es wird keine Konfliktanalyse durchgeführt](#)
- [Der Streit eskaliert](#)
- [Die Parteien fallen immer wieder in den Streit zurück](#)
- [Die Parteien sind nicht in der Lage sich zu dem Konflikt zu bekennen](#)
- Weitere Empfehlungen im [Fehlerverzeichnis](#) oder im [Ratgeber](#)

Konflikttheorie Konflikt

Hinweise und Fußnoten

Alias: [Bearbeitungsschwerpunkt](#), [Konfliktanalyse](#), [Konfliktanalysen](#), [Konflikteinschätzung](#), [Konfliktbestandsaufnahme](#), [Konfliktmotor](#)

Siehe auch: [Schlangengrube](#), [Der Rumpelstilcheneffekt](#), [Krankheiten](#), [Persönlichkeit](#), [3.Phase](#)

Prüfvermerk:

Weitere Beiträge zu dem Thema mit gleichen Schlagworten

1 Näheres zur Begrifflichkeit siehe [3.Phase](#)

2 Zitat aus [Wikipedia/Epizentrum](#)

3 Siehe [Der Rumpelstilcheneffekt](#)

4 Siehe auch [Checkliste Konfliktanalyse der Hans Böckler Stiftung](#)

5 Beispiele für die Möglichkeiten der Umwandlung einer Aggressionsenergie finden wir auch im Aikido. Siehe [Die mediative Haltung erleben mit Aikido](#)

6 z.B. Anwälte