

VOM ICH ZUM WIR

Ein mediativer Weg

Ausgehend von einer abgeschlossenen Mediation in einem Unternehmen möchte ich auf das menschliche Potenzial der mediativen Haltung im Alltag hinweisen.

Wir sitzen vor der Basilika eines französischen Dorfes. Ein holländisches Paar kommt auf uns zu und setzt sich zu uns. Wir kommen ins Gespräch. John praktiziert Aikido. Um es mir zu erklären, sagt er: «Du willst meinen Stuhl?» Er steht schwungvoll auf: «Hier, du kannst ihn haben. Setz dich! - Ich bin nicht wichtig.» Ich erfahre, dass Aikido bei der Lösung von Konflikten zur Anwendung kommt. Er öffnet in einer geraden Haltung Arme und Hände und erklärt mir seine Gebärde. Sie bedeutet: «Ich bin da, offen dich zu empfangen.»

Diese Begegnung hat bei mir nachgewirkt. Wir stehen heute durch Klimawandel, Zerstörung der Biodiversität und subjektive Realitätsvorstellungen vor grossen sozialen Herausforderungen. Können wir unser ICH zugunsten eines WIR zurücknehmen, damit menschliche Entwick-



Roberto Giacomini

CTA-E, Mediator SDM-FSM, Supervisor bso, MAS Sexuelle Gesundheit im Bildungs-, Gesundheits- und Sozialbereich, Dipl.- Theol., Vorstandsmitglied der DSGTA
Nach Studienabschluss 24 Jahre Gemeindeseelsorger in Leitungspositionen
Seit 9 Jahren Projektleiter für den Bereich Sexualpädagogik und -beratung an der AIDS-Fachstelle St. Gallen
Freiberuflicher Mediator und Supervisor

Brühlwiesenstr. 15b, CH-9545 Wängi
www.roberto-giacomini.ch
info@roberto-giacomini.ch

lung stattfinden kann? Unter ICH verstehe ich – in Anlehnung an Michael Korpiun u.a. – ein Ego, das von einer Vielzahl von Quellen körperlicher, umweltlicher, gemeinschaftlicher und spiritueller Art beraubt und daher geschwächt ist, Lösungen für die aktuellen Herausforderungen zu entwickeln.¹ Unter WIR verstehe ich einen Zusammenschluss von selbstverantwortlichen Individuen, die fern einer einebnenden Ideologie die Fähigkeit haben, über einen achtvollen, verbindlichen Kontakt soziale Herausforderungen zu meistern.

Im 20. Jahrhundert haben viele Formen von Konfliktbewältigung auf eine moderne Art Fuss gefasst. Neben Aikido, Gewaltfreie Kommunikation und Dialog, auch die Mediation. Die Konfliktparteien nehmen dabei in starkem Masse selbstbestimmt an einer gemeinsamen Lösung teil.



Abb. 1: Metallplastik im Hafenviertel von La Rochelle (F)

© Roberto Giacomin

WAS IST MEDIATION

Mediation ist für Personen hilfreich, denen eine gemeinsame Basis abhandengekommen ist und diese wieder herstellen wollen. Der schweizerische Dachverband Mediation (SDM) definiert Mediationen als «prinzipiengeleitete Formen der Konfliktklärung, bei der ergebnisoffene, allparteiliche Dritte (Mediator*innen) die Beteiligten darin unterstützen, in Konflikten selbstverantwortlich zu einvernehmlichen Regelungen zu finden».² Ziel von Mediationen ist die einvernehmliche Beilegung eines Konflikts.

Eine Mediation läuft grundsätzlich nach der Auftragsklärung und Mediationsvereinbarung in der Regel in aufeinanderfolgenden Phasen ab: Klärung der Bereitschaft für die Mediation (Phase 1), Darlegung der Sichtweisen und Identi-

fizieren der Konfliktthemen (Phase 2), Klärung der Interessen und Bedürfnisse aller Beteiligten (Phase 3), offene und kreative Suche von Lösungsoptionen (Phase 4) und Auswahl der Optionen, Verhandlung und Erstellen einer Vereinbarung (Phase 5). Wenn angebracht und gewünscht kann in einer anschliessenden Phase der Transfer der Vereinbarung in den Alltag sichergestellt werden. Ablauf und Dauer einer Mediation hängen wesentlich von der Komplexität des jeweiligen Falles und der Verhandlungsbereitschaft der am Konflikt beteiligten Personen ab.

Mediation wird in unterschiedlichen Praxisfeldern angewandt: z.B. in Familiensystemen, bei Konflikten in Schulen, bei Erbschaftsangelegenheiten, bei Konflikten im öffentlichen Bereich oder innerhalb von Unternehmen.

MEDIATION IN ORGANISATIONEN

Bei Mediationen in Organisationen gibt es spezifische Eigenheiten. Typisch ist ein Dreiecksvertrag. Der administrative Vertrag wird mit der zuweisenden Führungskraft geschlossen. Die Mediation beginnt mit einem Übergabegespräch, in dem diese den Auftrag in Anwesenheit der Konfliktparteien an die Mediationsperson übergibt und endet mit einem Rückkopplungsgespräch, in dem die Mediationsperson den abgeschlossenen Auftrag wieder der Führungskraft zurückgibt. Im organisatorischen Kontext ist das Ziel einer Mediation oft, die konstruktive Arbeitsfähigkeit wiederherzustellen. Die Beziehungsebene wird folglich an den Punkten bearbeitet, wo sie den Arbeitsablauf stört. Durch den Arbeitsvertrag ist die Freiwilligkeit der Konfliktparteien an der Teilnahme der Mediation eingeschränkt. Die Teilnahme an den Gesprächen ist für die angestellten Personen kaum freiwillig, da fernbleiben gegebenenfalls arbeitsrechtliche Konsequenzen zur Folge haben können.

BEISPIEL EINER MEDIATION IN EINEM FAMILIENUNTERNEHMEN

Der Geschäftsleiter eines mittleren Familienunternehmens kommt auf mich zu. Im Team «Hauswirtschaft» gibt es einen Konflikt zwischen zwei Frauen. Seit einem halben Jahr ist Anna die Vorgesetzte von Lisa. Vor kurzem eskalierte ein Konflikt. Lisas erwachsene Töchter warfen Anna in Anwesenheit des Geschäftsleiters Mobbing und Respektlosigkeit gegenüber ihrer Mutter vor. Er ist beunruhigt und will das Problem gelöst haben. Ich gewinne den Eindruck, dass es sich eher um einen hoch eskalierten Konflikt als um Mobbing³ handelt und nehme den Auftrag an.

Ich treffe mich mit den Konfliktparteien. Die zwei Frauen, die sich auf unterschiedlichen hierarchischen Ebenen befinden, sind Angestellte, die keine Erfahrungen mit Kommunikationstraining oder Ähnlichem haben. Sie begegnen sich distanziert. Da Lisa kein Deutsch und Anna sowohl privat als auch im Betrieb Italienisch spricht, einigen wir uns, Italienisch zu sprechen.

Im Gespräch zeigt sich, dass für Lisa der Anlass des Konfliktes Annas Weigerung war, die gewünschten Ferien anfangs August zu gewähren. In dieser Zeit finden in Lisas Heimatdorf

jeweils viele Hochzeiten und Taufen statt. Im weiteren Verlauf des Gespräches folgten von Annas Seite abschätzige Bemerkungen betreffend Lisas mangelnder Akzeptanz der festgelegten Ferienordnung, die diese tief verletzten. Anna habe Lisa ausserdem nicht entgegenkommen können, da im Team weitere Angestellte in der gleichen Zeit ebenfalls Ferien wünschen und diese turnusgemäss vergeben werden.

Anna ist durch den Mobbingvorwurf ebenfalls tief verletzt. Sie trifft sich seither nicht mehr privat mit Lisa und will den Kontakt mit ihr auf eine reine Arbeitsbeziehung reduzieren. Lisa versteht das nicht und will eine Beziehung wie vorher.

Nachdem diese Punkte benannt wurden, will sich Lisa kein zweites Mal mit Anna und mir treffen. Anna hingegen schon. Wenn Lisa ihre Kooperation verweigert, haben Anna und ich keine Chance.

Lisa zeigt sich klein, schwach, hilflos (Opferrolle im Dramadrieck) und geht nicht aus einer konstruktiven Grundposition in die Auseinandersetzung. Lisas Verweigerung wird vom Geschäftsleiter nicht toleriert.

EINBEZUG VON STAKEHOLDERN

Um Bewegung in die Situation zu bringen, treffe ich mich mit Lisa und ihren Töchtern, die bereits ihre Interessen auf der Bühne der Organisation vertreten haben. Wilfried Kerntke nennt die unmittelbar am Konflikt beteiligten Parteien – hier Anna und Lisa - «Protagonisten» und die vom Ergebnis der Mediation betroffenen Personengruppen «Stakeholder».⁴ Seit Lisa Witwe ist, unterstützen die Töchter ihre Mutter und gehören dadurch zu den Stakeholdern.

Lisa zeigt sich aus der Opferrolle im Dramadrieck wortkarg und überlässt das Feld den Töchtern. Diese disqualifizieren aus der Verfolgerrolle im Dramadrieck Anna, die Vorgesetzte ihrer Mutter. Ich konfrontiere Lisas Spieleinladung, dass sie Anordnungen mit «ja, ja» quittiere, sich dann aber nicht daranhalte. Lisa kann nichts damit anfangen. Die Töchter schützen ihre Mutter aus der Retterrolle im Dramadrieck und wehren ab. Da es auf diese Weise keine Bewegung gibt, wechsle ich zu einem andern Konfliktthema.

Ich spreche den kulturellen Bezugsrahmen an und weise darauf hin, dass im Brasilianischen, Annas Muttersprache, ähnliche Worte ein unterschiedliches inhaltliches Spektrum haben. Für italienischsprechende Personen kann dies zu Irritationen führen. Diese Klärung führt zu einem Perspektivenwechsel.

Ein weiterer Punkt ist die Kompetenzklärung der Ferienregelung. Lisas unmittelbare Vorgesetzte hat nicht die Kompetenz, jegliche Ferienwünsche zu erfüllen. Eine Option könnte sein, ihren Wunsch in Absprache mit Anna ein nächstes Mal eine Hierarchiestufe höher anzubringen.

Lisa ist seit der Unternehmungsgründung dabei und wird in zwei Jahren pensioniert. Diese Situation eröffnet die Option, die verbleibenden zwei Jahren ihren persönlichen Bedürfnissen anzupassen. Sie könnte zum Beispiel ihre Arbeitszeit reduzieren und diese zusätzlich mit einer grosszügigeren Ferienregelung kombinieren. Eine weitere Option wäre eine vorzeitige Pensionierung.

Wir vereinbaren, dass Lisa mit ihren Töchtern die erarbeiteten Optionen zuerst auf sich wirken lassen, um dann zu entscheiden, welche sie weiterverfolgen möchten.

Der bewusste Perspektivenwechsel und die unterschiedlichen Optionen ermöglichten, dass sie wieder auf den Geschäftsleiter zugehen konnten.

KULTURDIAGNOSE DES UNTERNEHMENS

Matthias Sell bezeichnet unterschiedliche Beziehungsformen - „Ich-du-Beziehung“, „Ich-es-du-Beziehung“, „Ich-oder-du-Beziehung“, „Nicht-Beziehung“, „Pseudo-Beziehung“ und „erwachsene Ich-du-Beziehung“ - als individuelle Möglichkeiten, mit denen wir uns in privaten oder organisationalen Beziehungen ausdrücken können.⁵ Martin Thiele und Michael Korpiun haben die genannten Beziehungsformen in Beziehungskompetenzen umformuliert und im Organisationskontext angewendet.⁶ Alle Beziehungskompetenzen haben ihre Berechtigung und ihren Nutzen. Je nach Betriebskultur werden gewisse bevorzugt und andere vernachlässigt. Diese spezifische Ausprägung, welche die Autoren mit einem Netzdiagramm sichtbar machen, bestimmt die Betriebskultur.

Im oben genannten Familienunternehmen ist die Betriebskultur geprägt durch die Gründerin, die Mutter des Geschäftsleiters, und durch den Geschäftsleiter selbst, der die Organisation in die Differenzierungsphase geführt hat. Sie ist gekennzeichnet (vgl. Diagramm) durch eine überdurchschnittlich ausgeprägte Fähigkeit zu «Nähe und Vertrauen» und mittelmässige Ausprägungen der Fähigkeiten zu «kooperativem Handeln», «Selbstreflexion und Feedback», «Abgrenzung und Grenzziehung» sowie zu «Umgang mit Widersprüchen». Die Fähigkeit zu «Auseinandersetzung und Konflikten» ist eher schwach ausgeprägt. Die unten angegebenen Werte im Diagramm entspringen einer subjektiven Einschätzung (Abb. 2).

Rolf Balling bezeichnete eine solche Unternehmenskultur als «Fürsorglichkeitskultur», da sie hier vom fürsorglichen Modus eines Geschäftsleiters geprägt ist. Sie ist verbunden mit Anerkennung (Strokes) für die Bereitschaft der Angestellten zum Konsens (Einnahme eines komplementären kooperativen Modus). Konflikte werden gescheut, weil ein orientierender Modus wenig ausgebildet und eher als beziehungsstörend gesehen wird. Die Arbeitsleistung wird in einer solchen Kultur nicht zentral gewichtet.⁷

ABSCHLUSS DER MEDIATION

Zum Abschluss einer Mediation sind Informationen, die für die Ablauforganisation wichtig sein können, dem Auftraggeber – hier dem Geschäftsleiter - im Sinn eines Lernprozesses zurückzumelden.⁸

Dass der Geschäftsleiter Lisa als langjähriger Mitarbeiterin auch bei ungenügender Leistung selbst in dieser verfahrenen Situation nicht kündigt, würdige ich als menschliche Kompetenz. Negative Konsequenzen sind, dass die Folgen durch das Team und die unmittelbaren Vorgesetzte, hier Anna, getragen werden müssen. Daher ist es empfehlenswert, zurückgemeldete Kritikpunkte über Arbeitsleistung zu prüfen und differenziert anzugehen.

Bezüglich Führungsrolle nehme ich die Tendenz wahr, dass der Geschäftsleiter zu Überfürsorglichkeit neigt. Statt die Retter-Rolle einzunehmen und Lisa in ihrer Opfer-Rolle im

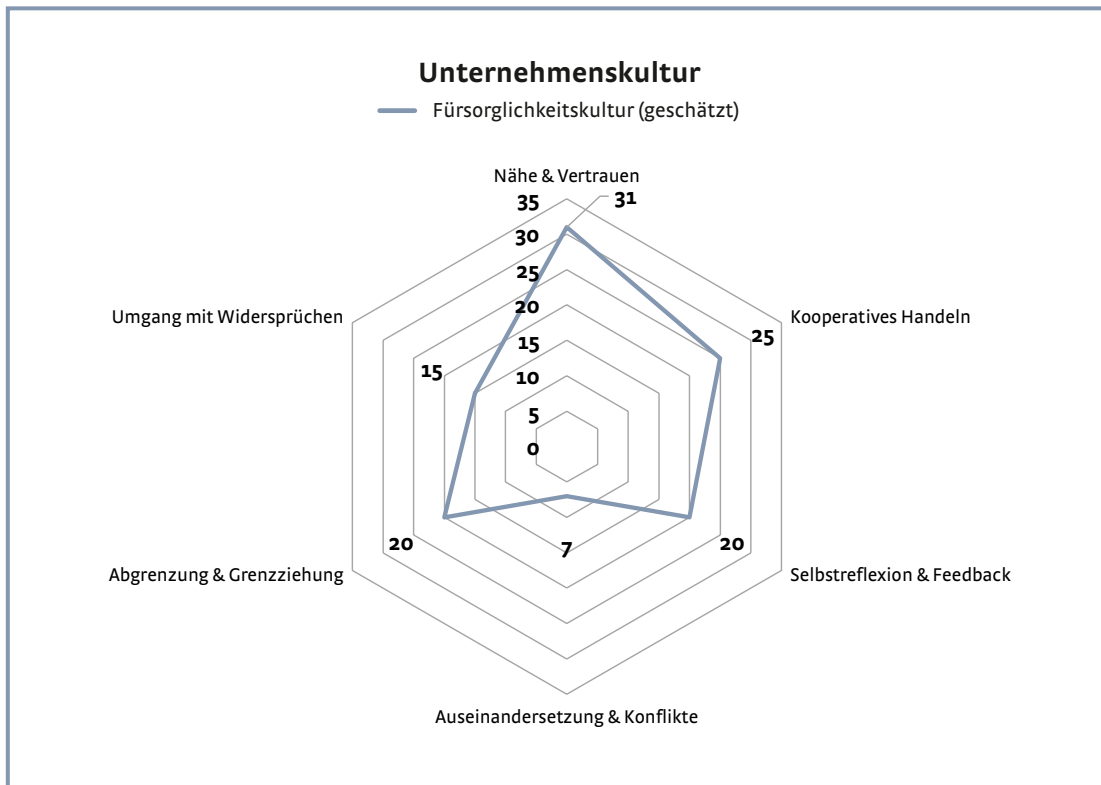


Abb. 2: Netzdiagramm Unternehmenskultur (nach Martin Thiele und Michael Korpiun, 2016, S. 405)

Dramadreieck zu bestätigen, ermutige ich ihn, nicht nur Vorschläge aufzunehmen (Achse «Nähe und Vertrauen» im Diagramm), sondern auch in eine sachliche Auseinandersetzung damit zu gehen, Grenzen zu wahren und gemeinsame Lösungen zu erarbeiten (Stärkung der Achse «Auseinandersetzung und Konflikte» im Diagramm). Dies könnte beispielsweise darin bestehen, dass er die Situation von Lisa erhebt, auswertet und mögliche Massnahmen ableitet.

Anna, die unmittelbare Vorgesetzte von Lisa, wurde durch den Mediationsprozess entlastet und fühlte sich in ihrer Rolle sichtlich gestärkt.

REFLEKTION

Unterdessen haben die Töchter dem Geschäftsleiter mitgeteilt, dass ihre Mutter nicht mehr arbeiten wolle. Der Geschäftsleiter erkundigt sich regelmässig nach ihrer gesundheitlichen

Situation. Dabei ist er mit ihr im Gespräch, wie das Arbeitsverhältnis für beide Parteien zu einem passenden Abschluss gebracht werden kann.

Ich habe die Hypothese, dass Lisa es auf eine Entlassung ankommen liess. Bereits zu Beginn verweigerte sie die gemeinsame Konfliktlösung mit Anna. Wichtige Entscheidungen, die ihre Anstellungen betreffen, überlässt sie den Töchtern. Die Mediation hat jedoch dazu geführt, dass sie selbst entschieden hat, die Arbeitsstelle aufzugeben. Die genauen Formalitäten stehen noch aus.

In einer Mediation hat die Mediationsperson keine Entscheidungsbefugnisse. Sie führt den Prozess und hält den Rahmen, damit ein co-kreatives Drittes entstehen kann. Die mediative Haltung, wie sie in den Berufsregeln für Mediator*innen des Schweizerischer Dachverband Mediation (SDM) zum Ausdruck kommt, ist grundsätzlich nicht an das Format Mediation gebunden.

MEDIATIVE HALTUNG EINÜBEN

Mediation ist weniger ein Tun als mehr eine Haltung, eine immer wieder neu herzustellende horizontale, symmetrische und gleichwertige OK-OK-Grundposition zu allen Beteiligten, einschliesslich sich selbst und der Welt gegenüber. Ramita Blume spricht in ihrem Buch über systemische Ethik von einer bewussten «Haltung der Haltung», also einer «Selbsthaltung» (S. 86).⁹ Diese Haltung ermöglicht fördernde Handlungen, die auch die Bedürfnisse der andern respektieren und zu ihrem Wohlergehen beitragen.

Wer diese Haltung einnimmt, kann sie in entscheidenden Augenblicken auch bewahren und zeigen. Eine solche vermittelnde Haltung ist menschenfreundlich. Nach Joseph Duss-von Werdt findet sich in unserer Gesellschaft ein noch «ungenutztes Potential an vermittelnder Intelligenz» (S. 192).¹⁰ Dieses Potential, das den Frieden fördert, kann jede Person entwickeln und durch bewusste Entscheidung in sozialen Konflikten aktivieren.

Nur in der Begegnung mit anderen und der Welt können Menschen sich selbst finden. Wer in diesem identifizierenden Eintauchen auch mit sich in Verbindung bleibt, bildet sich. Insofern ist Menschsein Mensch werden. Jede Begegnung, gerade eine konfliktträchtige, hat das Potenzial eigene Konditionierungen (Skript) zu durchschauen und diese bei Bedarf durch Selbstkonditionierung zu ändern.

In Konflikten sind Gefühle und Körperreaktionen bei allen Beteiligten als Erkenntnisquellen über die Konfliktparteien zu verstehen. Beachten und Ansprechen von Gefühlen und Körperreaktionen können ein gegenseitiges Verständnis deutlich vertiefen, da in der Folge zugehörige Bedürfnisse formuliert und eingebracht werden können.¹¹

Vermittelnde Praxis beachtet das Einmalige eines jeden Menschen. Menschen sind in ihren «Konstrukten» einzigartig. Andererseits sind Menschen auch gleich. Die Gleichheit bezieht sich auf die Zugehörigkeit zur Menschheit. Trotz Bezugnahmen auf Menschenrechte, die normative Orientierung geben, fehlt es selbst in Demokratien oft am Bewusstsein, dass es den allgemeinen Menschen nicht gibt, nur den konkreten einzelnen.

Zum Lebensleitziel vieler transaktionsanalytisch Tätigen zählt Leonhard Schlegel «Mut und Entscheidung anstehende Probleme anzupacken» und «Mitverantwortung für soziale und umweltliche Probleme» zu übernehmen (S. 493f).¹² Grundsätzlich kann sich jeder mündige Mensch selbst zu Autonomie ermächtigen und Verantwortung übernehmen. Solche Entscheidungen führen zu Engagements. Sie verbinden uns mit anderen Menschen. Dies wirkt wiederum auf unsere Person zurück. Sie führen aus einem isolierten, verlorenen ICH heraus. Speziell soziale und umweltliche Probleme sind ohne WIR kaum lösbar.

Fussnoten

1. Korpiun, Michael, Tchelebi, Nadine & Thiele, Martin (2017). Vom ICH zum WIR: Warum wir ein neues Menschenbild brauchen. Hamburg: BoD.
2. Website des Schweizerischer Dachverband Mediation (SDM)
3. Der Begriff des Mobbing ist im schweizerischen Arbeitsrecht nicht definiert. Gemäss der Rechtsprechung des Bundesgerichts wird Mobbing als systematisches, feindliches, über einen längeren Zeitraum anhaltendes Verhalten, mit dem eine Person an ihrem Arbeitsplatz isoliert, ausgegrenzt oder gar von ihrem Arbeitsplatz entfernt werden soll, definiert (Entscheid 4A_652/2018 vom 21. Mai 2019). Im Fallbeispiel handelt es sich meiner Meinung nach nicht um Mobbing, sondern um eine ungeprüfte Schuldzuweisung.
4. Wilfried Kerntke (2018). Wie Ziegen und Fische fliegen lernen. Die Entwicklungskraft von Konflikten in Unternehmen. Frankfurt a. M.: Metzner Verlag.
5. Sell, Matthias (2009). Beziehungsformen als Element konsequenter transaktionaler Denkweise. Zeitschrift für Transaktionsanalyse (ZTA), 26 (2), 108–115
6. Thiele, Martin & Korpiun, Michael (2016). Wie Beziehungskompetenzen die Entwicklung von Kultur und damit von Organisationen prägen. In Raeck, Hanne & Lohkamp, Luise (Hrsg.). Tore und Brücken zur Welt. Willkommen in bewegten Zeiten (S. 400-416). Lengerich: DGTA.
7. Balling, Rolf (2005). Diagnose von Organisationskulturen. Zeitschrift für Transaktionsanalyse (ZTA), 25 (4), 234-253
8. Dörflinger-Khashman, Nadia (2010). Nachhaltige Gewinne aus der Mediation für Individuum und Organisation. Bern: Haupt Verlag.
9. Blume, Ramita G. (2016). Systemische Ethik. Orientierung in der globalen Selbstorganisation. Göttingen: V&R.
10. Duss-von Werdt, Joseph (2015). Homo mediator. Geschichte und Menschenbilder der Mediation. Baltmannsweiler: Schneider Verlag.
11. Montada, Leo & Kals, Elisabeth (2013). Mediation. Psychologische Grundlagen und Perspektiven. Weinheim: Beltz.
12. Leonhard Schlegel (2020). Die Transaktionale Analyse. Bozen: DSGTA.



**ERIC
BERNE
INSTITUT**
für angewandte
Transaktionsanalyse

EINFÜHRUNG IN TRANSAKTIONSANALYSE (TA101)

Beziehung – Kommunikation – Persönlichkeit

- Ichzustände und Transaktionen
- Psychologische Spiele
- Lebensskript
- 2.5 Tage

LEHRGANG IN TRANSAKTIONSANALYSE

Für Menschen, die mit Menschen arbeiten in Beratung, Führung, Pflege, Bildung, Leitung...

- Grundlagen und praktische Anwendung der TA
- Entwicklung von persönlichen, sozialen und fachlichen Kompetenzen
- Training in Coaching, Beratung und Gesprächsführung
- 20 Tage pro Ausbildungsjahr
- in Zürich und Winterthur

Aktuelle Daten und Informationen unter www.ebi-zuerich.ch.
Besuchen Sie uns!

WWW.EBI-ZUERICH.CH

Wir im Kontakt

Professionalisierung in Transaktionsanalyse
Organisation und Beratung
Ausbildung auf allen Stufen



Leitung
Maya Bentele TSTA-OC

www.b-weg.ch

+41 44 253 23 36
www.bentele.ch



- Mediation** – Tragfähige Lösungen finden
- Supervision** – Raum für professionelle Reflexion schaffen
- Sexualität** – Erziehungskompetenzen erweitern



Roberto Giacomini

Mediator SDM-FSM
Supervisor bso
Sexuelle Gesundheit MAS

☎ 079 899 14 16

🌐 <https://roberto-giacomini.ch>

cornelia willi



bildung und beratung gmbh

IntrovisionCoaching
geniale Methode
achtsam Alarmlöschung
Imperativ suchen Satz finden
wirkungsvoll

Introvision-Einblickstage
Supervision zur Methode Introvision
101 Einführungskurse in TA
Grundausbildung Start jeweils im August
siehe www.cornelia-willi.ch