



**Überblick:** Mediation ist ein formloses Verfahren mit einem gleichzeitig strukturierten Ablauf. Die fünf Phasen (zzgl. Vor- und Nachbereitung) sind der „rote Faden“, der den Konfliktparteien Klarheit und Orientierung gibt, was in der Mediation passiert.



### **Bevor die Mediation beginnt (B 2)**

**Ziel:** Voraussetzungen prüfen und Rahmenbedingungen aushandeln.

**Auftraggeber:** Kontakt aufnehmen, Vertrauen in Mediationsteam schaffen.

**Mediationsteam:** Auftrag klären und Angebot erstellen (Verfahrensablauf, Termine, Honorar).

### **Phase 1: Den sicheren Rahmen schaffen (B 3)**

**Ziel:** Verfahren klären und Arbeitsbündnis schaffen.

**Konfliktparteien:** Gesprächsregeln, Vertraulichkeit und Selbstverantwortung vereinbaren.

**Mediationsteam:** Transparenz über Verfahren schaffen, Rollen klären.

### **Phase 2a: Die Themen erheben (B 4)**

**Ziel:** Entlastung der Konfliktbeteiligten schaffen, Überblick über Themen erhalten.

**Konfliktparteien:** Eigene Positionen darstellen.

**Mediationsteam:** Aktiv(es) Zuhören, Anklagen und Vorwürfe reformulieren, Themen visualisieren.



**Phase 2b: Die Themen priorisieren (B 5)**

*Ziel:* Agenda festlegen

*Konfliktparteien:* Themen clustern und priorisieren.

*Mediationsteam:* Bei der Festlegung einer Bearbeitungsreihenfolge unterstützen.

**Phase 3a: Die Sichtweisen darstellen (B 6)**

*Ziel:* Themen vertieft an Beispielen bearbeiten.

*Konfliktparteien:* Positionen zum ausgewählten Thema vorstellen.

*Mediationsteam:* Gegenseitiges Verstehen fördern und vertiefen.

**Phase 3b: Die Sichtweisen erhellen (B 7)**

*Ziel:* Gemeinsamkeiten und Unterschiede finden.

*Konfliktparteien:* Motive, Interessen und Bedürfnisse hinter den Positionen darlegen und Wünsche zur möglichen Lösung äußern.

*Mediationsteam:* Bedürfnisse, Interessen und Motive herausarbeiten. Zum gegenseitigen Aktiven Zuhören anleiten.

**Hinweis:** Die Bearbeitung dreht hier (alternativ: nach Phase 4) mehrere „Schleifen“, bis alle Themen bearbeitet worden sind.

**Phase 4: Die Lösungen entwickeln (B 8)**

*Ziel:* Wahlmöglichkeiten schaffen durch Entwicklung vieler Lösungsideen.

*Konfliktparteien:* Ideen entwickeln, die möglichst viele eigene und andere Bedürfnisse befriedigen / Interessen ausgleichen.

*Mediationsteam:* Prozess am Laufen halten und nicht die erstbeste Lösung favorisieren. *Ideen auf Umsetzbarkeit kontrollieren:* Sind die Ideen in der Praxis durchführbar?

**Phase 5: Die Vereinbarungen treffen (B 9)**

*Ziel:* Konkrete Maßnahmen verabreden und Umsetzung sichern.

*Konfliktparteien:* Aufgaben vereinbaren, schriftlich festhalten und unterschreiben.

*Mediationsteam:* Prüfen, ob alle Interessen berücksichtigt sind.

**Die Mediation abschließen (B 10)**

*Ziel:* Umsetzung absichern und bei Alltagshürden unterstützen.

*Konfliktparteien:* Bilanz ziehen: Was läuft gut, was ist noch verbesserungswürdig?

*Bei Bedarf:* Memorandum nachverhandeln.

*Mediationsteam:* Erfolg sichern durch „Kontrolle“.



**Überblick:** Die Mediation beginnt bereits vor der eigentlichen Klärung zwischen den Konfliktparteien. In dieser Vorphase klären Sie mit dem Auftraggeber und ggfs. mit den Teilnehmenden die Rahmenbedingungen und schließen einen Vertrag über die Durchführung einer Mediation ab.



### **Ziele**

- ...⇒ Vertrauen in Ihre Person bzw. Kompetenzen und in das Verfahren schaffen.
- ...⇒ Konfliktthemen und die beteiligten Konfliktparteien identifizieren.
- ...⇒ Voraussetzungen klären: Ist Mediation für diesen Konflikt geeignet?
- ...⇒ Rahmenbedingungen aushandeln.





### Worum geht's?

- Die **erste Kontaktaufnahme** findet i.d.R. zwischen der Führungskraft des betroffenen Teams oder einem internen Ansprechpartner für Konflikte (Personalabteilung, Sozialberatung, Betriebsrat) und Ihnen statt. In diesem Telefonat geht es zuerst um ein Kennen lernen. Erzählen Sie am Anfang kurz etwas über sich und das eigene Unternehmen. Innerhalb weniger Sekunden entscheidet sich über die Stimme, den Gesprächsverlauf etc., ob „die Chemie“ stimmt.
- Lassen Sie sich vom Anrufenden einen **Überblick über die Situation** geben (siehe „Auftragsklärung“).
- Der erste Eindruck gibt Ihnen eine Orientierung, ob der Konflikt für eine Mediation (oder besser ein Führungskräftecoaching, Teamentwicklung etc.) geeignet ist (siehe „Voraussetzungen klären“). Teilen Sie Ihre Empfehlung mit und begründen Sie diese kurz.

- Ist Mediation das Mittel der Wahl, ist es hilfreich, das **Verfahren kurz vorzustellen**, damit auch der Auftraggeber eine gute Entscheidungsgrundlage hat (siehe „Was ist Mediation?“).
- Klären Sie dann die **organisatorischen Rahmenbedingungen** (siehe „Angebot erstellen“).
- Klären Sie für sich, ob es ein persönliches Treffen mit dem Auftraggeber und / oder ein **kurzes „Kick-Off“** mit den Konfliktparteien zum gegenseitigen Kennen lernen braucht.
- Fassen Sie anschließend die besprochenen Punkte zusammen und senden ein Angebot über die Durchführung einer Mediation zu. Legen Sie eine Informationsbroschüre, in der Sie über sich und den Mediationsablauf informieren, dazu.
- Wenn es zu einem persönlichen Vorgespräch kommt (das wird oft schon schnell am Telefon klar), verlagern Sie die o.g. Punkte in dieses Gespräch.

- Wenn Sie ein Kick-Off durchführen, stellen Sie sich als Mediationsteam den Konfliktparteien persönlich vor und erläutern Sie den Ablauf einer Mediation. Fragen Sie nach Einstellungen und Erwartungen zur Mediation. Ziel ist es, die Bereitschaft zur Teilnahme zu erhöhen, Ängste abzubauen und Vertrauen in das Mediationsteam zu schaffen.
- Statt eines „Kick-Offs“ können Sie auch Einzelgespräche mit den beteiligten Personen führen. Wir empfehlen Einzelgespräche, wenn der Konflikt sehr hoch eskaliert ist oder es bei den Teammitgliedern spürbare Vorbehalte gegen die Mediation gibt.

### Übergang zur nächsten Phase

Der Auftraggeber sowie die Konfliktparteien geben „grünes Licht“ für die Konfliktbearbeitung im Rahmen der Mediation und mit Ihnen als Dienstleister. Der Auftrag für die Durchführung der Mediation wird erteilt.



- A 3 Was ist Mediation?
- C 2a.7 Einzelgespräche
- D 2 Die Phasen einleiten
- D 8 Voraussetzungen klären
- D 9 In der eigenen Organisation vermitteln
- D 10 Auftrag klären
- D 11 Das spricht für Mediation
- D 12 Angebot erstellen
- D 15 Vertrag mit der Gruppe schließen



## B PHASE I Die Phasen der Mediation 3 Den sicheren Rahmen schaffen

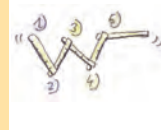
**Überblick:** Zu Beginn der Mediation sind die Streitparteien oft angespannt und verunsichert darüber, was jetzt auf sie zukommt. Die Auseinandersetzung mit dem Konflikt und eine Aussprache sind den meisten unangenehm. In dieser Phase schaffen Sie für alle Beteiligten einen sicheren Rahmen, der es den Konfliktparteien ermöglicht, sich auf die Konfliktklärung einzulassen.



### **Ziele**

- Eine offene und angenehme Arbeitsatmosphäre schaffen.
- Transparenz über den Ablauf der Mediation herstellen.
- Verantwortung und Aufgaben der Konfliktparteien und des Mediationsteams erläutern.
- Arbeitszeiten, Gesprächsregeln und Vertraulichkeiten aushandeln.
- Vertrauen in die Allparteilichkeit des Mediationsteams vermitteln.
- Innere Bereitschaft für eine konstruktive Konfliktbearbeitung bei den Beteiligten schaffen.



**Worum geht's?**

→ Holen Sie die Konfliktparteien im wörtlichen Sinne ab. Eine **herzliche Begrüßung**, „Small Talk“ und ein Getränk schaffen Zeit und Entspannung zum Ankommen.

→ Stellen Sie sich kurz vor. Bieten Sie auch den Konfliktparteien Gelegenheit, sich Ihnen bekannt zu machen. Kennen sich die Personen untereinander nicht gut, nehmen Sie sich für eine **Kennenlernrunde** ausreichend Zeit.

→ Stellen Sie die wichtigsten **Rahmenbedingungen** der Mediation vor: Ablauf und Ziel der Mediation sowie rechtliche Aspekte (keine Zeugenschaft vor Gericht, Rechtsberatung nur durch Anwälte). Klären Sie die Rollen und Verantwortlichkeiten für Inhalte und Ergebnis (Konfliktpartei) sowie den Prozess (Mediatorin).

→ Machen Sie Ihren **Wissensstand** transparent: Was ist Ihnen aus der Auftragsklärung und eventuellen Vorgesprächen bereits bekannt?

→ Führen Sie **Gesprächsregeln** ein, die die Konfliktparteien unterstützen, miteinander offen und fair ihren Konflikt zu klären.

→ Besprechen Sie die Fragen der Konfliktparteien, die einem Einstieg in die Klärung noch im Wege stehen.

→ Holen Sie sich „**grünes Licht**“ für die Mediation von allen anwesenden Personen.

**Übergang zur nächsten Phase**

Sobald alle dem Rahmen der Konfliktklärung zugestimmt haben, starten Sie mit der Phase 2.

**Hinweise**

Die Konfliktparteien sind ungeduldig. Nachdem sie sich (oft nach langer Zeit) für die Konfliktklärung entschieden haben, möchten sie jetzt schnellstmöglich loslegen. Nehmen Sie sich dennoch Zeit für die Klärung der Arbeitsgrundlage. Holen Sie sich das „Go“ ausdrücklich ab, um Missverständnisse zu vermeiden. Fassen Sie sich dabei so kurz wie möglich und sprechen Sie eine wahrgenommene Ungeduld direkt an.

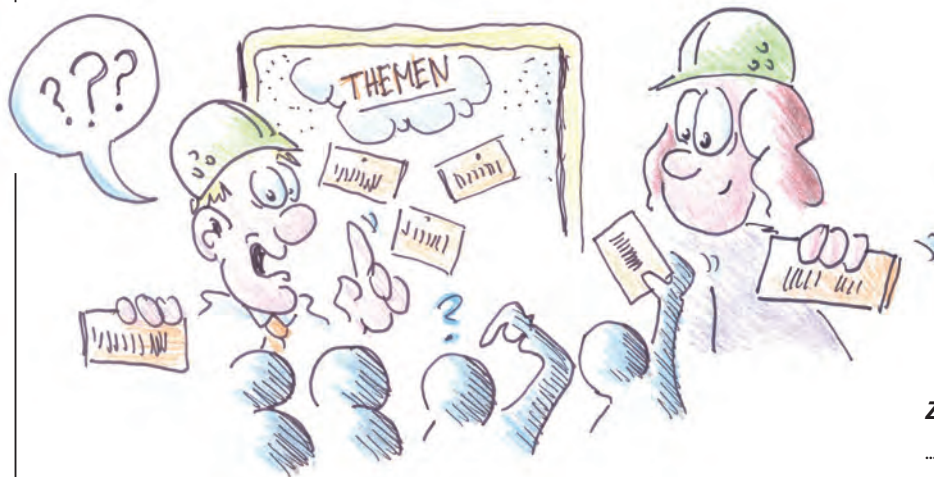
Eine Voraussetzung der Mediation ist, dass die Beteiligten das Verfahren und Sie als Mediations-team akzeptieren. Häufig kommen (einzelne) Mitarbeiter nicht freiwillig in eine Mediation. Fragen Sie die Betroffenen nach ihrer Bereitschaft, teilzunehmen, ggf. auch als „stiller Beobachter“. Sprechen Sie die Einladung aus, sich jederzeit am Verfahren aktiv zu beteiligen. Somit können Personen teilnehmen, ohne einer Umsetzung der Ergebnisse im Wege zu stehen.



- D 2 Die Phasen einleiten
- D 7 Feedbackregeln vereinbaren
- D 16 Arbeitsrahmen vereinbaren



**Überblick:** Teamkonflikte sind oft komplex: Mit der Anzahl der Personen nehmen die Themen und Verwicklungen der Konfliktparteien untereinander zu. Deswegen ist jetzt Überblick gefragt: Welche Themen kristallisieren sich heraus?



### Ziele

- Die Konfliktparteien entlasten.
- Intensiven Kontakt mit der Sichtweise jeder Konfliktpartei anstreben.
- Themen identifizieren, Überblick schaffen.
- Vorwürfe, Schuldzuweisungen und Angriffe in positive Anliegen übersetzen.



**Worum geht's?**

- Wer fängt an? Die **Reihenfolge** empfehlen wir festzulegen und das Verfahren dabei transparent zu machen. Kriterien können die Dauer der Zugehörigkeit zum Team sein, die Hierarchie, die emotionale Beteiligung. Generell geben wir hier dem „unverstellten Blick“ die Vorfahrt („Neuzugang“ vor „altem Hasen“, „Arbeitnehmerin“ vor „Chefin“).
- Die Streitparteien stellen Ihnen ihre **Sichtweisen** dar. Dabei geht es um eine Erstschilderung, einen Eindruck, wie sich die Situation für jede und jeden darstellt. Kreative Methoden können dabei unterstützen, einen neuen Zugang zum Konflikt zu bekommen.
- Das Moderationsteam hört „engmaschig“ aktiv zu (Beobachtung und Gefühle). Anklagen übersetzen Sie in den „positiven Kern“, d.h. das Anliegen hinter der Aussage.

→ Fassen Sie das Gesagte jeweils zusammen und machen Sie **Angebote** für die Benennung von Themen. Schreiben Sie die Themen auf ein Flipchart.

→ **Verständnisfragen** aller Beteiligten sind möglich. Holen Sie sich die Erlaubnis, einen direkten Dialog im Sinne eines Austausches oder einer Erwiderung auf das Gesagte zu unterbrechen. Die vertiefende Bearbeitung findet statt, wenn die Themen festgelegt und priorisiert wurden.

**Übergang zur nächsten Phase**

→ ... findet statt, wenn alle Personen oder Personengruppen ihre Erstschilderung gegeben haben, und die Themen visualisiert sind.

**Hinweise**

→ Die Visualisierung von Themen gibt den Konfliktparteien die Sicherheit, dass ihr Anliegen gesehen wird und sie es erst einmal „los lassen“ können. Mit der Gewissheit, dass das

eigene Thema später bearbeitet wird, können sie sich auf die Darstellungen der anderen Personen einlassen.

→ Die subjektive Darstellung einer Sichtweise fordert Konfliktparteien regelrecht zur Erwiderung im Sinne einer „Klarstellung“ heraus. Würdigen Sie den Beitrag und den „emotionalen Druck“, der hinter diesem „ins Wort fallen“ steht. Für viele Konfliktparteien ist der Hinweis auf die eigene, ausreichende Redezeit im Anschluss ausreichend, um wieder gut zu hören zu können. Papier und Stifte unterstützen dabei, dass „Gedankenblitze“ nicht in Vergessenheit geraten.

→ Schon jetzt kommen die mit den Themen verbundenen Gefühle wie Ärger, Trauer, Wut, Frustration zum Vorschein. Diese bekommen ihren Raum, indem sie von Ihnen wahrgenommen und gespiegelt werden. Eine vertiefte Bearbeitung findet dann in den Phasen 3a und 3b statt.



- D 2 Die Phasen einleiten
- E 7 Klagen in Bedürfnisse umformulieren
- E 9 Magie der positiven Formulierung erleben
- E 10 Urteile in Bedürfnissprache reformulieren
- E 14 Regenschirm aufspannen





## B PHASE IIb | Die Phasen der Mediation | 5 Die Themen priorisieren

**Überblick:** Die Vielfalt der Themen ist von der Pinnwand ablesbar. Im nächsten Schritt unterstützen Sie die Konfliktparteien, eine Agenda festzulegen. Welche Themen gehören zusammen und in welcher Reihenfolge werden die Themenblöcke bearbeitet?



### **Ziele**

- Einzelthemen zu Gruppen „klumpen“, um mehr Übersicht zu gewinnen.
- Die „heißesten Eisen“ herausfinden und die Reihenfolge der Bearbeitung gemeinsam festlegen.
- Konsens über das „wichtigste Thema“ durch ein transparentes Auswahlverfahren herstellen.

**Worum geht's?**

- Die ganze Bandbreite des Konfliktes ist sichtbar geworden und es ist schwierig, den Überblick zu behalten: Haben wir alles? Was machen wir jetzt damit? Die Konfliktparteien scheinen jetzt oft überfordert und hilflos.
- Machen Sie einen Vorschlag, wie die **Komplexität** reduziert werden kann: Welche Themen gehören zusammen, und wie könnte eine „Überschrift“ für die Themengruppe lauten?
- Werfen Sie gemeinsam mit der Gruppe einen Blick auf die neu gewonnene **Ordnung**: Stimmt das Bild für alle? Fehlen noch Themen, die bisher genannt, aber noch nicht aufgeführt sind?
- Legen Sie dann die **Reihenfolge** fest, mit der die Themenblöcke bearbeitet werden.

**Übergang zur nächsten Phase**

- Haben Sie eine Reihenfolge der Bearbeitung festgelegt und einen Konsens über das „erste Thema“ erzielt, gehen Sie in die nächste Etappe.

**Hinweise**

- Bei der Priorisierung fällt es Konfliktparteien oft schwer, die Wichtigkeit zu bestimmen. Die Angst vor der bevorstehenden Klärung und der damit vermuteten emotionalen Belastung verführt dazu, Sachthemen und „Nebenkriegschauplätze“ zu benennen. Sie haben verschiedene Varianten die Reihenfolge festzulegen. Wir entscheiden uns situativ:
  - Erfolgsversprechende oder „mittelschwere“ Themen vor den „großen Themen“. Erste Erfolgserlebnisse bei der Bearbeitung schaffen Vertrauen und motivieren für die weiteren Herausforderungen.

- Die Reihenfolge „Beziehungs- vor Sachthemen“ schafft eine menschliche Basis für die Bearbeitung von Sachthemen. Sind die zwischenmenschlichen Hürden geklärt, ist eine Einigung in der Sache schneller möglich (siehe Eisbergmodell).
- Das belastendste und akuteste Thema zuerst. Ist diese Hürde „überwunden“, hat die Gruppe einen „Durchbruch“ erlebt und klärt anschließend die weiteren Themen leichter.





**Überblick:** Jetzt geht's ans „Eingemachte“. Die Phasen IIIa und IIIb werden in „Schleifen“ mehrfach für jedes einzelne Thema auf der Agenda bearbeitet. Die Konfliktparteien stellen ihre ganz persönliche Sicht auf das Thema dar.



### **Ziele**

- Die Konfliktparteien stellen ihre Sichtweisen zum ausgewählten Thema dar.
- Jede Konfliktpartei hat ausreichend Zeit, um sich auszudrücken.
- Das Moderationsteam taucht in die Erlebenswelt jeder Konfliktpartei ein und gibt durch Aktives Zuhören wieder, was es verstanden hat.



**Worum geht's?**

- ...→ Das **gewählte Thema** ist jetzt im Mittelpunkt. Schenken Sie jeder Konfliktpartei nacheinander Ihre volle Aufmerksamkeit.
- ...→ Hören Sie aktiv zu (Fakten und Emotionen) und stellen Sie Verständnisfragen. Hilfreich ist es, wenn Sie immer wieder nach Beobachtungen und konkreten Situationen fragen. Und auch hierbei ist Ihre Übersetzungsdienstleistung (Anklagen und negative Aussagen in positive Botschaften) wichtig.
- ...→ Unterstützen Sie durch **Visualisierung** der Erzählungen, den roten Faden zu behalten.

**Übergang zur nächsten Phase**

Alle Konfliktparteien haben ihre Sichtweisen und Positionen dargestellt.

**Hinweise**

Vom Allgemeinen geht es jetzt ins Konkrete. Achten Sie darauf, dass der Austausch der Sichtweisen wirklich konkret bleibt und nicht durch Rückgriffe auf andere Themen „verschleiert“ wird.

Die Konfliktparteien brauchen jetzt Schutz vor Angriffen. Ihre klare (Gesprächs-)Führung ermöglicht den Gruppenmitgliedern, sich in zunehmendem Maße mit ihren Verletzungen und unerfüllten Bedürfnissen zu zeigen.