

# ENTFLECHTUNG IN DER MEDIATION

---

Nadschja Hemieda und Moritz Herzog  
Datum: 07. Oktober 2015



## Einleitung

- Entflechtung ist ...

*„...das Ergebnis einer Konfliktlösung, durch die die Konfliktparteien ihren zukünftigen Kontakt so weit wie nötig reduzieren, um den Konflikt zu bewältigen.“*

- Regulation von Nähe und Distanz



Entflechtung ist: ...

Mediation in Organisationen

Regulation von Nähe und Distanz: → mehr Nähe oder mehr Abstand zueinander

- im Ergebnis: Intensivierung von Kontakt oder Reduzierung des Kontakts (vollständig oder teilweise)

- im Mediationsprozess: Kooperation und intensive Kommunikation nötig, einvernehmliche Entscheidung, gemeinsame Arbeit an Entflechtungslösung

Beispiele:

- Fall: Arbeitsplätze im Team
- Fall: Abteilungsleiter
- Fall: Trennung Unternehmen

Frage: Treten solche Fälle in eurer Praxis auf? Wie häufig?

- Äußerst selten/nie
- kommt ab und zu vor
- regelmäßig

Einordnung: Lücke Praxis und Theorie

Entflechtung in der Mediation

## Einleitung

- Ergebnisoffenheit für Zielsetzung der Mediation
- Wiederherstellung/Verbesserung der Kooperation und Beziehung – verschiedene Lösungsrichtungen:

→ Entflechtung als akzeptabler & gleichwertiger Lösungsansatz

Mediativer Mittwoch

Lücke Theorie/Praxis: Warum? Ist Entflechtung Teil von Mediation?

Mediationsgesetz: „Mediation strebt eine einvernehmliche Beilegung des Konflikts an“ (§1, Abs. 1)

→ sehr offen formuliert: verweist auf zentrales Merkmal der M:

Ergebnisoffenheit

Ergebnisoffenheit: inhaltliche Detaillösungen in der Lösungsfindung, aber auch um Zielsetzung der Mediation,

Viele Mediationsansätze: die Wiederherstellung oder Verbesserung der Kooperation und der Beziehung der KP angestrebt (vor allem transformative Ansätze)

Verbesserung von Kooperation und Beziehung ≠ Intensivierung von Kontakt

→ sondern möglich durch mehr Kontakt/enge Kooperation (Intensivierung) *oder* weniger Kontakt/Verringerung des Kooperationsanspruchs (Entflechtung)

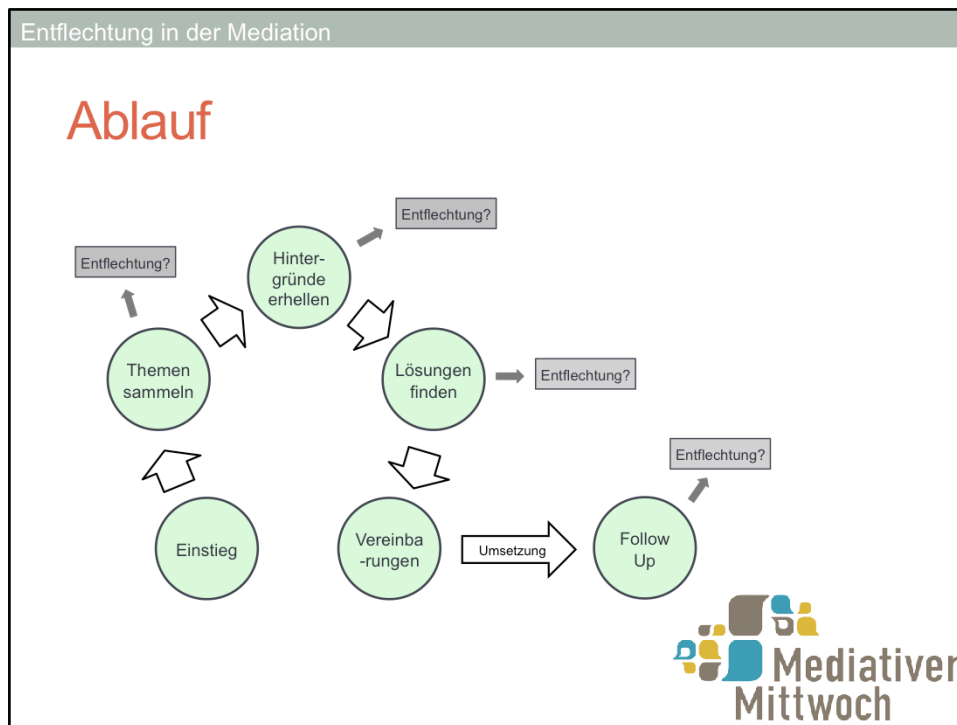
Beispiel:

→ Fall: Verwaltung: Sachbearbeiter zu Teamarbeit

Entflechtung (bis zu Trennung) als gleichwertiger Lösungsansatz:

- Abstand als als Rettung einer Beziehung (normalisierte Nähe-Distanz-Balance), Vorbeugung einer Radikalen Trennung

- Erleichterung/Entlastung für KP durch Senken des Kooperationsanspruches



- oft (meist) steht zu Beginn der Wunsch, die Kooperation zu verbessern
- manchmal stellen dann die KP fest: das lässt sich nicht durch einen intensiveren Kontakt erreichen

Beispiele:

weil alte Wunden zu sehr schmerzen, Verhaltensmuster nicht abzustellen sind, oder aber man einfach so unterschiedliche Bedürfnisse hat (Frischluft/Allergie) / so unterschiedliche Persönlichkeiten (Riemann-Thomann) mitbringt.

- dann heißt verbessern evtl. verringern -> erster Schritt ist dann die Änderung der Richtung, in der nach einer Lösung gesucht wird (falls man schon da ist)

grundsätzlich kann EF in allen Phasen auftreten, ist aber je nach Phase mit anderen Konsequenzen behaftet.

Einige Phasen muss man aber wdh, wenn man eine Phase schon durchlaufen hat, dann aber EF ins Spiel kommt.

Beispiele:

neue Themensammlung nach EE (Fall der vier Therapeuten)

vor allem gilt das für: Ziel- und Auftragsvereinbarung (was soll hinterher sein? sind alle Anwesenden am Tisch? Rahmen?)

Themensammlung (Worüber müssen wir reden, um das zu erreichen?)

Lösungsfindung (Wie kann das konkret umgesetzt werden?)

aber: man kann auch Phasen überspringen (Hintergründe erhellen)

## Diagnostik

- Was bedeutet Diagnostik in diesem Zusammenhang?
- Früherkennung in der Auftragsklärung
- prozessuale Diagnostik:
  - > Vereinbarung von Auftrag und Ziel
  - > Themensammlung
  - > Erhellung der Hintergründe
- Sehr unterschiedliche Persönlichkeiten
- Hoher Eskalationsgrad bei langer Konfliktdauer und stark empfundenen persönlichen Verletzungen



mit Diagnostik ist gemeint: man sollte während der Mediation gemeinsam die Frage zu erkunden versuchen, was gegen und was für Intensivierung des Kontaktes spricht  
Auftragsklärung: abklären, in wie fern E überhaupt eine Option ist! (Beispiel 1: Abt.leiter kommt mit MA nicht zurecht, ist selber aber High Potential: unantastbar, Bsp 2: MA sind hoch spezialisiert und sollen auf keinen Fall ausscheiden!)  
aber auch: oft fehlt das Prozesswissen. Viele Auftraggeber / Beteiligte denken, eine Mediation schließt eine Entflechtung aus. (Prozess dann beendet, Medianden denken, sie stehen dann alleine da!)

- > Vereinbarung von Auftrag und Ziel: Schwierigkeiten, überhaupt ein gemeinsames Ziel zu formulieren
- > Themensammlung: sehr viele Konfliktpunkte, denen kaum Ressourcen gegenüberstehen
- > Erhellung der Hintergründe: zb starke Unterschiedlichkeit (Schreibtischfall) oder starke Verletzungen, die sich nicht heilen lassen

## Methodik

- Interventionen zur Selbstklärung:
  - > Bedingungsfragen
  - > Drastifizieren (beim Aktiven Zuhören oder beim Doppeln)
  - > Das Einzelgespräch mit einer Konfliktpartei
  - > Aufzeigen der Konfliktstufen (z.B. nach Glasl)
  - > Konfrontation



keine spezifischen Entflechtungsmethoden aufgetaucht  
Selbstklärungsmethoden scheinen eine wichtige Rolle zu spielen (jeder muss erst mal für sich selber die Entscheidung treffen)  
daher auch oft: Einzelgespräch zur Selbstklärung aufgetreten  
aber auch diese Methoden: xxx

kennen Sie weitere aus Ihrer Praxis?

wie immer: offene Haltung des Mediators ist entscheidend, er muss immer alle Richtungen anbieten, statt eine den KP schmackhaft machen zu wollen.  
Gleichzeitig feine Antennen beweisen, wenn eine Richtung nicht stimmig erscheint.  
Oder?

## Die Haltung des Mediators

- Bewertung der Entflechtungslösung:
  - > als optimale Lösung
  - > als Notlösung
- emotionsbezogener vs. rationaler Umgang mit Ergebnis
- persönliche Anpassungs- und Entwicklungsprozesse



Eigene Haltung & pers. Umgang mit Entflechtung: in vielen Interviews Thema (neben Ablauf, Methoden, etc):

- „optimale“ Lösung: Erleichterung der KP, gemeinsame Erkenntnis → Entflechtung ist sinnvoll, Druck fällt ab, Win-Win-Lösung;
- „Notlösung“: zähes Ringen, langsame Erkenntnis → keine gemeinsame Lösung für Kooperation sondern nur „mehr Abstand“ möglich
- Zwei Beispiele: Versetzung MA aus Team

Schwierigkeiten im Umgang mit „Notlösungen“:

- keine tiefe Befriedigung, Ergebnis nur als „solide Arbeit“ das „nicht beflügelt“, Bedürfnis nach Harmonisierung
- Selbstzweifel: ist etwas schief gelaufen? Hat Mediator Fehler gemacht?
- Gegensatz zu emotionsbezogenem Umgang: rationale Betrachtung: sinnvoll, der Situation und den KP angemessen,

Entwicklungsprozesse:

- angestoßen durch einen Entflechtungsfall
- Ergebnis „mit dem man sich erst anfreunden musste“,
- Erst mit zeitlichem Abstand möglich
- (spätere) Rückmeldungen der KP dafür sehr hilfreich
- Anpassung der eigenen Erfolgserwartungen

# ENTFLECHTUNG IN DER MEDIATION

---

Nadschja Hemieda und Moritz Herzog  
Datum: 07. Oktober 2015

