



**CHRISTOPHER ZERRES**

**MARKETING**

**Schriftenreihe „Arbeitspapiere für Marketing und Management“**

**Herausgeber:  
Prof. Dr. Christopher Zerres**

**Hochschule Offenburg  
Fakultät Medien**

**Arbeitspapier Nr. 78**

## **Mediation im Konflikt- und Krisenmanagement**

**Ein praktischer Einblick mit Fokussierung auf die Herausarbeitung von  
Positionen, Interessen und Bedürfnissen**

**Breyer-Mayländer, T.**

**Offenburg, Dezember 2024**

**ISSN: 2510-4799**

## **Impressum**

---

**Prof. Dr. Christopher Zerres  
Hochschule Offenburg  
Fakultät Medien  
Badstraße 24  
77652 Offenburg  
ISSN: 2510-4799**

## INHALT

---

1	Einleitung .....	1
2	Grundlagen des Konflikt- und Krisenmanagements .....	2
3	Mediation als Methode im Krisen- und Konfliktmanagement .....	7
4	Erfolgsfaktoren und Methoden der Mediation im Krisen- und Konfliktmanagement .....	11
5	Schlussbetrachtung .....	20
6	Quellenverzeichnis .....	21
7	Autor .....	24

# 1 EINLEITUNG

---

## Vorbemerkung

Die vorliegende Zusammenstellung entstand im Kontext der Ausbildung „Mediation: Zertifizierte Ausbildung“ der Akademie für wissenschaftliche Weiterbildung, die als wissenschaftliches Institut des Jugendhilfswerks und der Pädagogischen Hochschule Freiburg betrieben wird. Daher gilt mein Dank der Kursleitung von Carolin Cordier, Wolfgang Jaede und Sonja Saad als Initiator\*innen für diese Ausarbeitung und den übrigen Kursteilnehmenden für ihre Impulse während der Präsenzphasen.

Auch wenn im Alltag unter Krisen und Konflikten in der Regel etwas vorwiegend Negatives verstanden wird, handelt es sich neutral betrachtet um zugespitzte Situationen, die auch eine Klärung, Neuausrichtung und damit eine Weiterentwicklung gestatten. Dabei kommen beide Phänomene sowohl bei Einzelpersonen als auch bei sozialen Systemen wie Organisationen, man denke etwa an Unternehmen oder Behörden, oder gesellschaftlichen Gruppen vor.

Warum gibt es nun aber das Bedürfnis diese Situationen gesondert zu „managen“? Management beinhaltet aufgrund der Definition die Illusion der Steuerbarkeit von Prozessen und Strukturen (vgl. Kühl 2018, S. 9). Es geht dabei im Regelfall weniger um das Hinterfragen bestehender Lösungen als um eine fortgesetzte inkrementelle Weiterentwicklung, die zu einer Optimierung führen soll (Breyer-Mayländer 2017, S. 7). Daher sind die Akteure, die „Management“ als Kernthema oder Schwerpunkt ihrer Arbeit sehen, in der Regel gedanklich auch eher in deterministischen Systemen unterwegs, sodass es einen eigenen Arbeitsschritt darstellen kann, Einzelpersonen oder Gruppen eine offene, systemische Sicht- und Denkweise nahelegen, wie sie bei systemisch geprägten Mediationsverfahren hilfreich sind. Die Weiterentwicklung der Manager als Akteure wird dabei oft in nahezu archetypischen Strukturen einer Heldenreise nach Joseph Campbell (2003; 2021) nahezu mystisch verklärt, was einen gewissen Gegensatz zum rationalen Optimierungsanspruch darstellt (Breyer-Mayländer 2022a).

Da der Alltag in unserer Gesellschaft, vor allem auch im Bereich Technologie und Wirtschaft, durch zahlreiche Veränderungen geprägt ist, die sich unter anderem im Begriff der VUCA-Welt beschreiben lassen [Volatilität (Volatility), Unsicherheit (Uncertainty), Komplexität (Complexity) und Mehrdeutigkeit (Ambiguity)] (Breyer-Mayländer & Ritter 2023, S. 7), stoßen etablierte Systeme wie Unternehmen immer wieder an ihre Grenzen. Dies kann gerade bei disruptiven Veränderungen (Christensen 1997; Christensen et al. 2015, 2018, Breyer-Mayländer & Zerres 2023a), bei denen die alten Systeme und Logiken komplett durchbrochen werden, dazu führen, dass Produkte, Unternehmen und ganze Branchen mit ihren Zulieferern in eine wirtschaftliche Krise geraten.

Die aktuelle Diskussion über den Zustand der europäischen, bzw. deutschen Automobil- und Zuliefererindustrie ist nur ein Beispiel für eine derartige Situation. Da der Handlungsspielraum für die Unternehmensleitung zur Einleitung von Gegenmaßnahmen umso größer ist, je früher eine Krise entdeckt wird (Breyer-Mayländer & Seeger 2004, S. 84), kommt der strategischen Erkennung von Krisen und dem zügigen und mitunter beherzten Krisenmanagement eine besondere Bedeutung zu. Im Sinne eines proaktiven Transformationsmanagements kann somit in der Phase der Strategiekrise mit den notwendigen Veränderungen begonnen werden. Dies bedeutet jedoch auch, dass es den Mut braucht, auch auf Basis mitunter noch schwacher Signale strategische Entscheidungen zu treffen und sie zu begründen. Dies ist vor allem dann nicht unproblematisch, wenn wir davon ausgehen, dass beispielsweise ein

Unternehmen oder eine andere Organisation noch sehr gut ihren geplanten Zweck erfüllt, beispielsweise eine ausreichende Rendite erwirtschaftet, und lediglich auf Basis der zu erwartenden Probleme einschneidende Maßnahmen, wie etwa die Einstellung von Produktbereichen erforderlich ist.

Dieses Beispiel zeigt, dass es einen Zusammenhang zwischen Krisen- und Konfliktmanagement gibt. Konflikte prägen zwar auch ohne Krisen unseren Alltag, sie sind jedoch häufiger und stärker vertreten, wenn es sich um Situationen handelt, die man als krisenhafte Zuspitzung erlebt. Je weniger Handlungsoptionen und Zeit bei einer tatsächlichen oder vermeintlichen Krise zur Verfügung stehen, desto stärker kommen alte, teilweise verdeckte und neue, erst durch die Krise entstandene Konflikte zum Vorschein und bedürfen einer Bearbeitung bzw. Lösung.

Wenn wir entsprechend der Legaldefinition unter Mediation „ein vertrauliches und strukturiertes Verfahren“ verstehen, „bei dem die Parteien mithilfe eines oder mehrerer Mediatoren freiwillig und eigenverantwortlich eine einvernehmliche Beilegung ihres Konflikts anstreben“ (§1 Mediationsgesetz), dann wird bereits deutlich, dass die Methode zunächst kontextneutral ist. Wir werden daher in den folgenden Abschnitten der Frage nachgehen, in welchen Krisen- und Konfliktfällen die Methode und das Verfahren der Mediation geeignet erscheinen, wo Grenzen liegen und wie die Grundproblematik im Krisen- und Konfliktfall, das Herausarbeiten von Interessen der Beteiligten, deren Positionen und Bedürfnisse in diesen Fällen durch das Prinzip der Mediation unterstützt werden kann. Da wir in der systemischen Beratung der Akteure, seien es nun Einzelpersonen oder Organisationen, einen wirksamen Ansatz sehen, um gerade auch in den schwierigen Phasen von Krisen und Konflikten neue Handlungsoptionen und Perspektiven zu entwickeln, messen wir dieser Fragestellung eine grundsätzliche Bedeutung zu. Die Methode der Mediation steht dabei stellvertretend für ein gut erschlossenes und allgemein anerkanntes definiertes systemisches Verfahren, das zumindest für den Konfliktfall entwickelt wurde und dessen Einsatzbereich im Krisenfall an einigen Stellen zumindest plausibel erscheint.

## 2 GRUNDLAGEN DES KONFLIKT- UND KRISENMANAGEMENTS

---

### 2.1 Krisenmanagement

Der etymologische Ursprung des Wortes Krise liegt im altgriechischen Substantiv *krísis*, das Streit, Urteil, Unterscheidung, Entscheidung oder Wendepunkt bedeuten kann (Steg 2020, S. 425). Bei der Umsetzung ist dabei auch die „Verbalisierung“, d.h. die Umsetzung in einem entsprechenden Verb von Interesse. Im Verb *krínein* sind Begriffe wie prüfen, trennen, scheiden, auswählen, entscheiden, streiten oder kämpfen subsumierbar. Daraus können wir zum einen ableiten, dass die Idee einer Krise zugleich die Idee einer Klärung und Entscheidung umfasst, wie wir es im Einstiegsabschnitt schon postuliert haben. Zum andern zeigt diese etymologische Ableitung auch, dass wir eine klare Verbindung zum Themenfeld Konflikt haben, wenn es um den Begriff des Streitens oder Kämpfens geht.

Wir werden uns im Folgenden mit den Anwendungsfeldern des Krisenmanagements in sozialen Systemen befassen. Themen wie etwa den medizinischen Begriff der „Krise“ lassen

wir dabei bewusst im Hintergrund. Bezogen auf gesellschaftliche Krisen wird zurecht von verschiedenen Seiten und zu unterschiedlichen Zeiten wiederholt darauf hingewiesen, dass es trotz einheitlicher etymologischer Ableitung (hier zumindest herrscht im Gegensatz zu anderen Begriffen Klarheit) keinen allgemein verbindlichen Begriff der Krise gebe (Steg 2020, S. 423). Stattdessen wird gerne betont, dass das chinesische Schriftzeichen für Krise aus dem Ausdruck für Gefahr bzw. Risiko und dem für Gelegenheit bzw. Chance bestehe. Dies zeigt ebenfalls die Ambivalenz des Begriffs, der bei der operationalen Umsetzung im Rahmen des Krisenmanagements ein Feld voller pragmatischer Paradoxien (vgl. Berti & Simpson 2021) eröffnet.

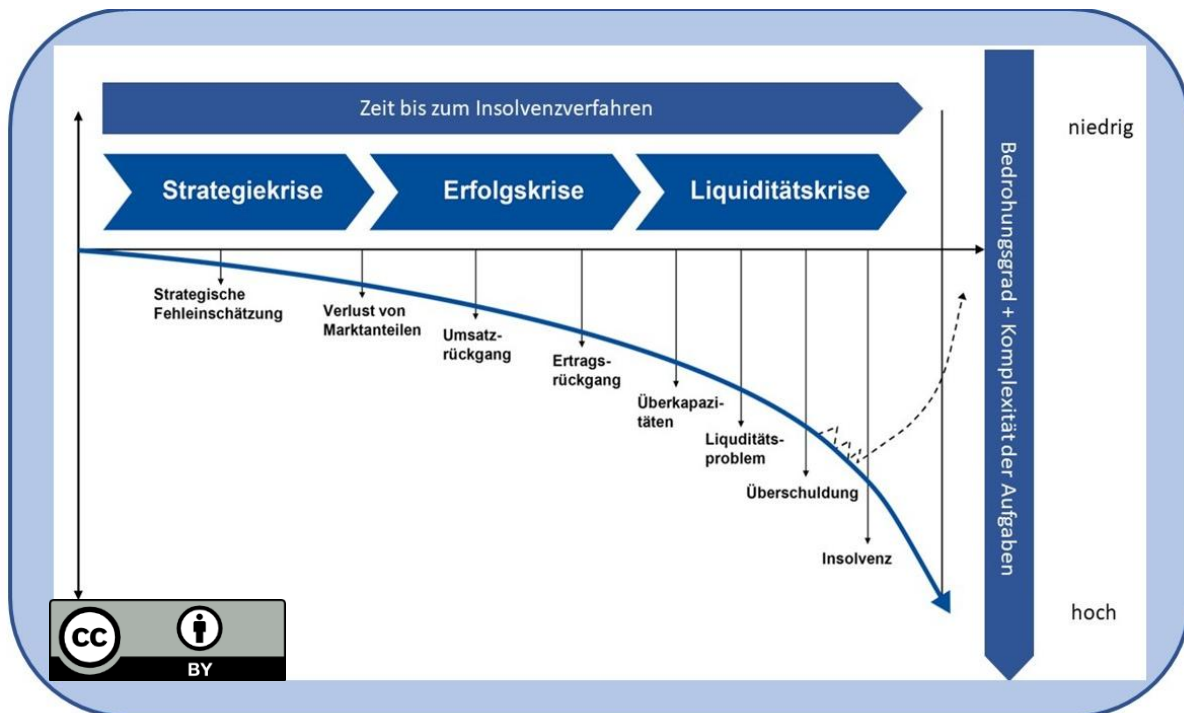


Abb. 1: Strategiekrise als Startpunkt für ein erfolgreiches Krisenmanagement (eigene Darstellung auf Basis von: Breyer-Mayländer 2024, S. 38 in Abwandlung von: Breyer-Mayländer 2022b, S. 35) (CC: Darstellung zur freien Verwendung unter Angabe des Zitatnachweises)

### Unternehmens- und Organisationskrisen:

Krisen im Kontext von abgrenzbaren sozialen Systemen wie Unternehmen, Institutionen, Vereine etc. sind „unerwartete, kritische Ereignisse, die potenziell bedrohliche Konsequenzen für Organisationen haben“ (Bundy et al. 2017). Dabei steht vor allem das Merkmal im Vordergrund, dass bei einer tatsächlichen Krise „die bisherigen Bewältigungsstrategien im Umgang mit auftretenden Problemen nicht mehr ausreichen, um diese zu lösen. Eine Krise stellt damit grundsätzliche Annahmen der Organisation in Frage und ist oftmals der Startpunkt für weitreichende Veränderungen“ (vgl. Barnett & Pratt 2000) (Sparr 2021, S. 579f.).

Diese Definition macht deutlich, dass eine Krise in diesem Kontext stets auch die Herausforderung des Change- und Transformationsmanagements in sich birgt. Es bedarf neuer Bewältigungsstrategien und die Akteure können sich nicht darauf verlassen, dass die bisherigen Rezepte auch bei den neuen Herausforderungen funktionieren werden. Genau diese Situation steht einem klassischen Managementansatz entgegen, weshalb das Krisenmanagement an dieser Stelle bereits den Kern einer Paradoxie in sich trägt.

Wichtig für das Krisenmanagement – beim Eintritt von wirtschaftlich bedingten Krisen – ist im Regelfall die Früherkennung, damit rechtzeitig Veränderungen eingeleitet werden können, solange der Handlungsspielraum (Zeit und Geld) noch vorhanden ist (vgl. Abb. 1).

Für das praktische Krisenmanagement geht es neben Fragen der Risikoabschätzung im Vorfeld von krisenhaften Zuspitzungen im Wesentlichen um die im Folgenden plastisch beschriebene Phasen, die zeigen, wie frühzeitig auf den Krisenverlauf eingewirkt werden kann (vgl. Abb. 2).

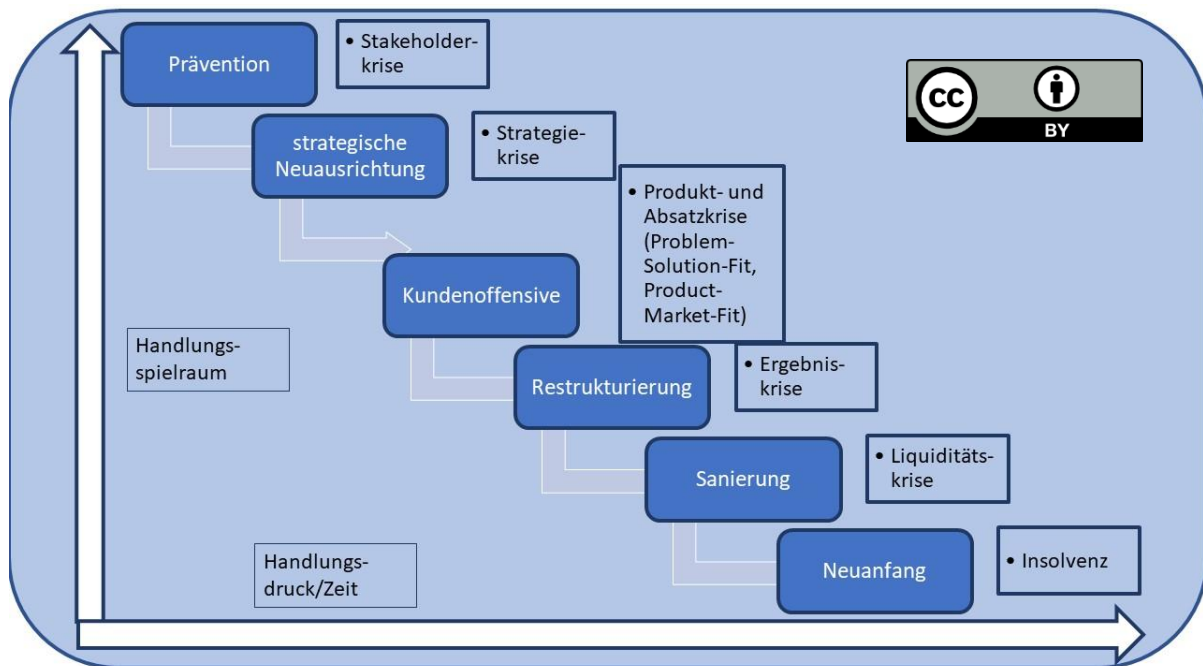


Abb. 2: Phasen des Krisenmanagements in Unternehmen (eigene Darstellung in Erweiterung von: Reinemann 2023, S. 273) (CC: Darstellung zur freien Verwendung unter Angabe des Zitatnachweises)

## 2.2 Konfliktmanagement

Bevor man sich mit Konfliktmanagement befasst, lohnt es sich, sich Klarheit über den Begriff des Konflikts, insbesondere des sozialen Konflikts zu verschaffen. Friedrich Glasl greift in seiner Definition auf Ken Thomas (1976), Hugo Prein (1982) und Bruno Rüttinger (1980) zurück und definiert:

- „Sozialer Konflikt ist eine Interaktion
- zwischen Akteuren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.)
- wobei mindestens ein Akteur
- eine Differenz bzw. Unvereinbarkeiten
  - im Wahrnehmen
  - und im Denken bzw. Vorstellen
  - und im Fühlen
  - und im Wollen
- mit dem anderen Akteur (den anderen Akteuren) in der Art erlebt,
- dass beim Verwirklichen dessen,
  - was der Akteur denkt, fühlt oder will eine Beeinträchtigung
- durch einen anderen Akteur (die anderen Akteuren) erfolge.“ (Glasl 2013, S. 17)

Während die Konfliktlösung sich mit dem Konfliktpotenzial, den Konfliktprozessen und nur teilweise mit den Konfliktfolgen befasst, fokussiert sich das Konfliktmanagement stärker auf



den Konfliktprozess, d.h. es geht nur begrenzt um das vor dem eigentlichen Konflikt liegende Potenzial und das nach dem Konfliktprozess liegende Feld der Konfliktfolgen. Nun scheint es ein einfacher Schritt zu sein, bei einem erkennbar großen Konfliktpotenzial nach einem strukturierten Prozess zu suchen, wie man diesen Konflikt „managen“ kann. Dass im Rahmen der strukturierten Begleitung und Klärung von Konflikten Verfahrensschritte der Mediation relevant sein könnten, lässt sich auch darstellen.

In der Praxis muss jedoch im Vorfeld des Konfliktmanagements in vielen Fällen geklärt werden, wo Konfliktpotenziale oder verdeckte Konflikte bestehen, die eine Vorbereitung benötigen, um die Voraussetzungen für ein Konfliktmanagement zu schaffen. Viele Organisationen sind weniger durch Konfliktgestaltung als durch Konfliktvermeidung geprägt (vgl. Breyer-Mayländer & Ritter 2024 S. 127). In diesen Fällen geht es zunächst darum, eine positive Konfliktkultur zu stärken, bei der Konflikte nicht als etwas per se Negatives behandelt werden. Organisationen, die den Eindruck vermitteln, jede Art von Konflikt sei ein persönliches Problem der Beteiligten, die sich nicht an professionelle Spielregeln halten, laufen Gefahr, dass statt offener Diskussionen und Konflikte am Ende eine Reihe von verdeckten Konflikten entsteht (Raslan & Holz 2022). Diese verdeckten Konflikte haben die unangenehme Eigenschaft, weiter zu gären und sich irgendwann mit einem lauten Knall in einem sehr viel größeren Konflikt zu entladen.

Das nachfolgende Beispiel (Abb. 3) eines klassischen verdeckten Konfliktverlaufs zeigt, dass es für die Beteiligten kaum möglich ist, konstruktiv an der Lösung des verdeckten Konfliktes mitzuwirken. Nach dem unerwarteten Ausbruch begegnen die übrigen Beteiligten dem scheinbar neuen Konflikt mit Unverständnis, da der vorausgehende Konflikt verdeckt und damit weder einer Analyse noch einer Lösung zugänglich war. Bei der Beurteilung der erlebten Verhaltensweisen der Konfliktparteien wird in diesem Zusammenhang von den Außenstehenden oft nicht zwischen dem Anlass und der Ursache des Konflikts differenziert.

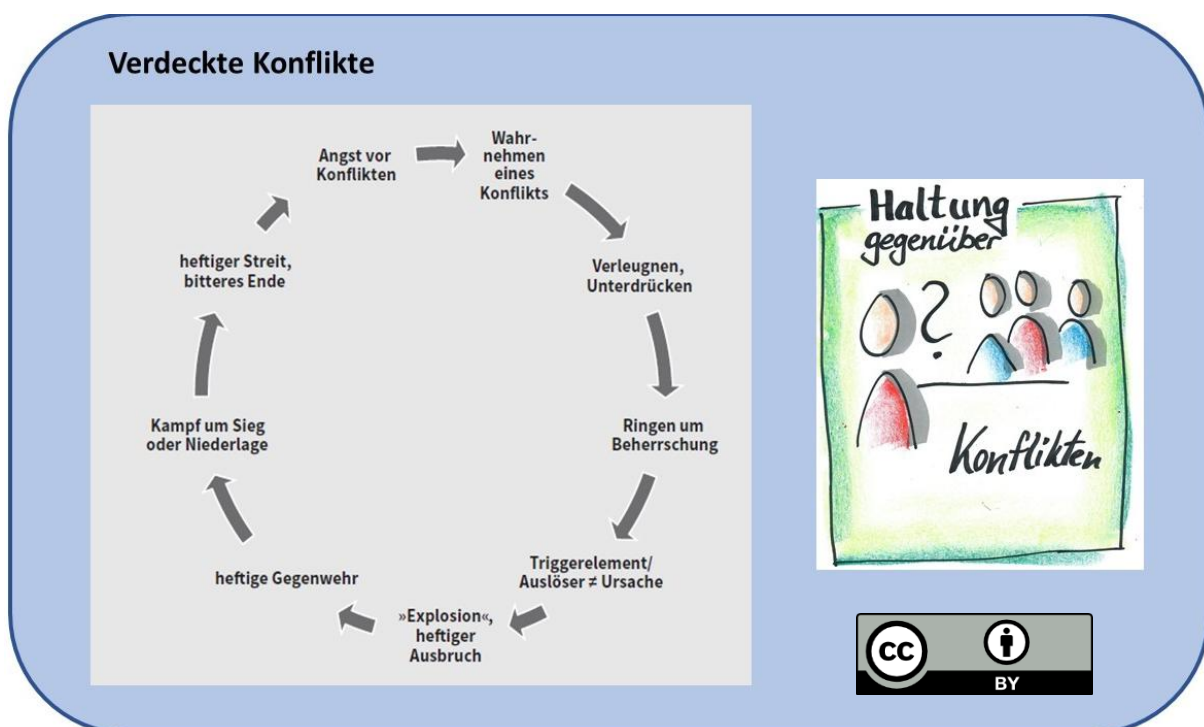


Abb. 3: Eskalation bei verdeckten Konflikten (eigene Darstellung nach: Breyer-Mayländer & Ritter 2024, S. 128) (CC: Darstellung zur freien Verwendung unter Angabe des Zitatnachweises)



Wenn durch die Organisations- und Führungskultur der Rahmen für einen konstruktiven Umgang mit Konflikten gesetzt ist, gilt es aus Führungssicht die Beziehungsebene zu stärken, um gerade in konfliktarmen Zeiten ein Fundament zu schaffen, auf das in schwierigeren Phasen zurückgegriffen werden kann. Wenn es dennoch nicht gelingt, einen Sachkonflikt zu lösen, muss sich die Führung sich darüber im Klaren sein, dass derartige Konflikte weiter eskalieren können. Dabei kann die Eskalation ein bewusstes Mittel der Konfliktlösung sein; man muss jedoch die einzelnen Stufen der Eskalation kennen, um zu wissen, wie man damit umgehen sollte und wann man gegebenenfalls eine externe Moderation oder Mediation einbezieht. Friedrich Glasl hat ein Eskalationsschema entwickelt, das neun Stufen umfasst, die von einer Verhärtung der Fronten über Drohungen und Erpressungen bis hin zu einer irrationalen Vernichtung der Gegenseite unter Inkaufnahme der eigenen Vernichtung reichen (vgl. Abb. 4).



Abb. 4: Konflikteskalationsstufen nach Friedrich Glasl (eigene Darstellung nach: Breyer-Mayländer & Ritter 2024, S. 130 auf Basis von Glasl 2013, S. 238f.) (CC: Darstellung zur freien Verwendung unter Angabe des Zitatnachweises)

Für das Konfliktmanagement ist entscheidend, welche Handlungsoptionen es in den einzelnen Phasen (noch) gibt, um die Situation nicht ohne weitere Steuerung eskalieren zu lassen. Hier zeigt sich, dass Kompetenzen der Mediation für eine ganze Reihe von Eskalationsstufen, verkörpert durch unterschiedliche Rollen sinnvoll sein können (vgl. Abb. 5).

Aus der kurzen Darstellung wird bereits deutlich, dass nicht nur Krisen, sondern auch Konflikte in Organisationen sehr stark durch Kontextfaktoren geprägt sind. Wenn daher nachfolgend von einzelnen Schritten oder Maßnahmen die Rede ist, darf nicht vergessen werden, dass es weder *den* Konflikt noch *das* Unternehmen oder *die* Organisation schlechthin geben kann.

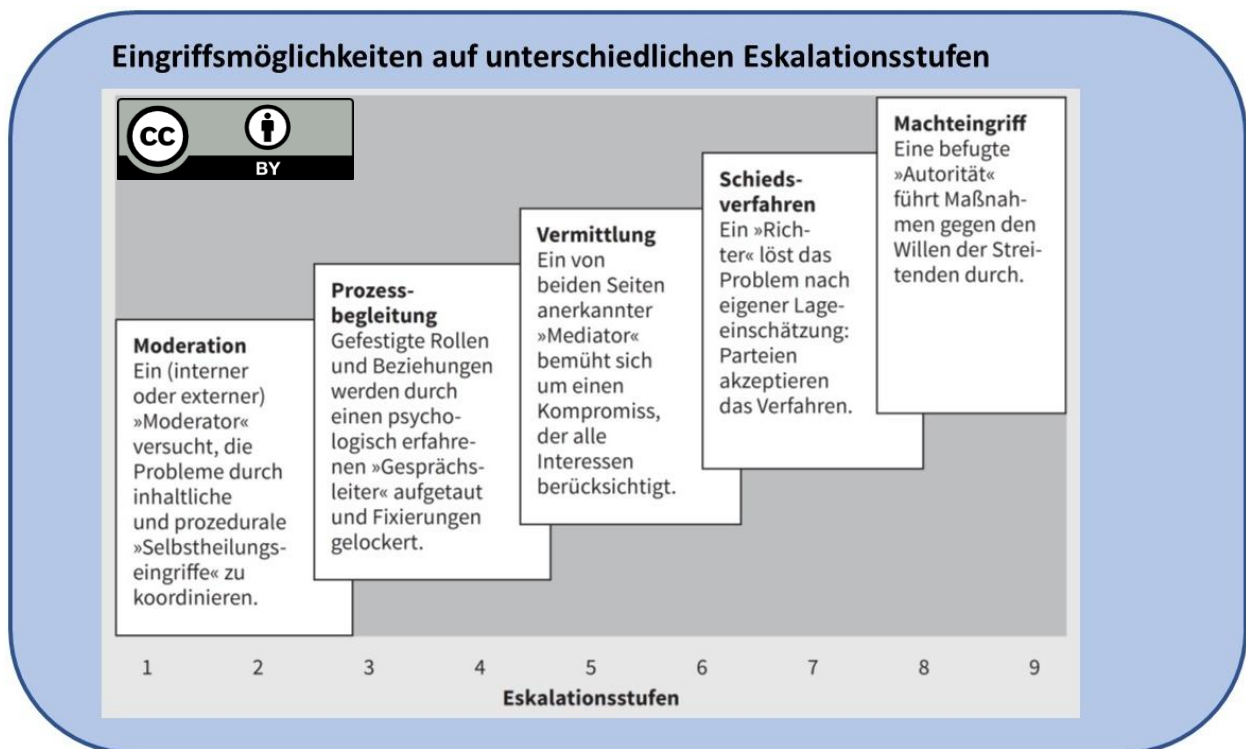


Abb. 5: Führungsoptionen in den Konfliktphasen nach Friedrich Glasl (eigene Darstellung basierende auf: Breyer-Mayländer & Ritter 2024, S. 131 auf Basis von Glasl nach Steinmann, Schreyögg & Koch 2013, S. 583) (CC: Darstellung zur freien Verwendung unter Angabe des Zitatnachweises)

## 3 MEDIATION ALS METHODE IM KRISEN- UND KONFLIKT-MANAGEMENT

### 3.1 Definition, Prinzipien und Ablauf der Mediation

Wenn wir nach §1 Mediationsgesetz (s.o.) von einem vertraulichen und strukturierten Verfahren ausgehen, „bei dem die Parteien mithilfe eines oder mehrerer Mediatoren freiwillig und eigenverantwortlich eine einvernehmliche Beilegung ihres Konflikts anstreben“, sind damit grundsätzlich noch keine konkreten Methoden oder Abläufe verbunden. Dennoch hat sich auch im Kontext der internationalen Anwendung von Mediationsverfahren ein Set von Methoden herausgebildet, die in vielen Nuancen abweichen, jedoch auf eine Grundstruktur zurückgehen.

Aufbauend auf dem Harvard-Prinzip, das sich zunächst allgemein mit Verhandlungsführung befasst (Fisher, Ury & Patton 2009), hat sich ein Rahmen der systemischen Mediation entwickelt, der den ganzen Prozess als strukturiertes Verfahren in fünf Phasen gliedert (Kracht, Nidostatek & Sensburg 2023, S. 6) (vgl. Abb. 6). In der ersten Phase wird die Mediation eröffnet und es werden die Prinzipien im Rahmen des Arbeitsbündnisses geklärt, bevor in der zweiten Phase eine Abstimmung der Themen (Konfliktbereiche) erfolgt und in der dritten Phase die eigentlichen Interessen der Beteiligten im Rahmen der Analyse von Bedürfnissen

und eingenommenen Positionen ermittelt werden. Die vierte Phase dient der Entwicklung unterschiedlicher Lösungsoptionen unter Einbeziehung von Kriterien, die für eine gute Lösung maßgebend sein können. Die fünfte Phase bildet den Abschluss, der – je nach Kontext und Aufgabenstellung der Mediation – auch formale Prozesse beinhalten kann, die der Abschlussvereinbarung der Mediation zu ihrer Wirksamkeit verhelfen.

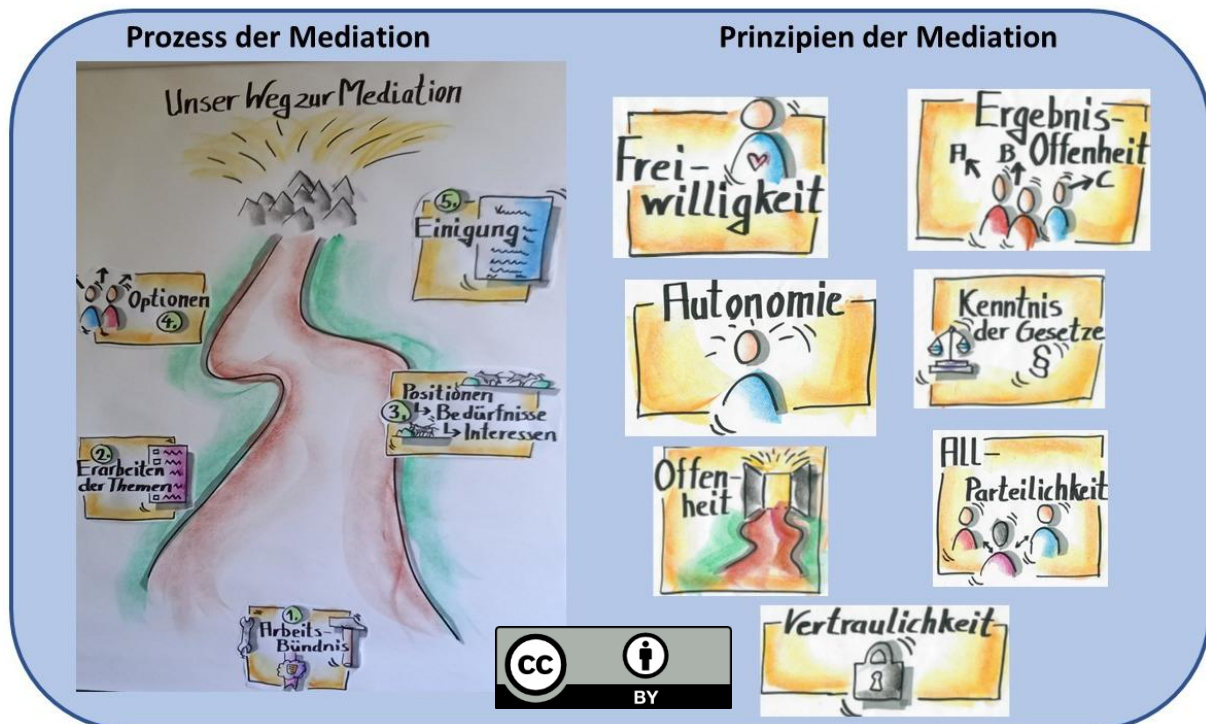


Abb. 6: Phasen und Prinzipien der Mediation (eigene Darstellung nach: Cordier & Jaede o.J. a & b) (CC: Darstellung zur freien Verwendung unter Angabe des Zitatchweises)

Die im Rahmen der Phase 1 zu klärenden Prinzipien der Mediation sind:

1. Eine Ergebnisoffenheit, die den Wunsch nach einer einvernehmlichen Konfliktbeilegung miteinschließt.
2. Eine grundsätzliche Freiwilligkeit aller Akteure/Konfliktparteien in Bezug auf ihre Teilnahme am Verfahren.
3. Die Eigenverantwortlichkeit und Autonomie der Akteure, die in der Lage sein müssen, ihre Interessen selbst zu erkennen und zu vertreten.
4. Die Kenntnis der Gesetze (sofern erforderlich), da das Mediationsverfahren keine Rechtsberatung leistet. In Verbindung mit dem Punkt der Eigenverantwortlichkeit wird dies mitunter auch allgemeiner als Informiertheit beschrieben.
5. Die Allparteilichkeit, wonach die Mediatorinnen und Mediatoren allen Akteuren gleichermaßen verpflichtet sind. Dies unterscheidet sich von dem mitunter auch gebräuchlichen Begriff der Neutralität dadurch, dass im Gegensatz zur neutralen distanzierenden Person betont wird, dass ein allparteiliches Mediationsteam alle Parteien (Akteure) unterstützt.
6. Die Offenheit als Bereitschaft alle erforderlichen Informationen und Details offenzulegen und in das Verfahren einzubringen.
7. Die Vertraulichkeit, wonach die einzelnen Schritte und Zwischenergebnisse „im Raum bleiben“, d.h. lediglich den Mediator\*innen und Mediant\*innen zur Verfügung stehen. Über die Einweihung Dritter muss im Rahmen der Phase 1 einvernehmlich entschieden werden.

Mediation ist nur ein Verfahren der Alternative Dispute Resolution (ADR), d.h. der Verfahren, die als Alternative zu rechtlichen Auseinandersetzungen zur Lösung von Konflikten eingesetzt werden können (Röthemeyer 2023, S. 14). Dabei werden alternative Verfahren wie Moderation oder Schlichtung in Theorie und Praxis sehr unterschiedlich beschrieben, sodass die Abgrenzung keineswegs trivial erscheint. Schlichtung ist im Alltagsverständnis oft ein intuitives Verfahren, das aus einer Machtposition heraus (beispielsweise durch Vorgesetzte oder deren Beauftragte) durchgeführt wird. Es kann jedoch auch ein Verfahren sein, das bei Auseinandersetzungen zwischen unterschiedlichen Gruppierungen im wirtschaftlichen, bzw. unternehmensbezogenen Kontext als Alternative zu Gerichten oder Schiedsgerichten eingesetzt wird. Moderation hingegen beschreibt die nicht-strukturierte Begleitung eines Prozesses oder einer Entwicklung aus einer neutralen Perspektive heraus.

Die dominierende Abgrenzung ist in den meisten Kontexten die Unterscheidung zwischen Mediation und einer rechtlichen Auseinandersetzung, wie beispielsweise der Zivilklage. Hier wird gerne darauf hingewiesen, dass die autonome Gestaltung von Lösungen durch die Akteure/Parteien es ermöglicht Lösungen zu finden, die nicht nur nach den Buchstaben des Gesetzes, bzw. ihrer Interpretation durch ein Gericht sinnvoll erscheinen, sondern tatsächlich zur Zufriedenheit der Akteure beitragen und deren individuelle Sichtweisen und Bedürfnisse berücksichtigen kann.

### 3.2 Anwendung der Mediation im Krisenmanagement

Das Verfahren der Mediation im Rahmen als Anwendungsfall im Krisenmanagement ist generell dadurch geprägt, dass Krisen für alle Akteure (Personen und Organisationen) in den meisten Fällen eine Ausnahmesituation darstellen, die existenzgefährdend sein kann. Entsprechend sind nicht nur die äußeren Rahmenbedingungen in Bezug auf Zeit und Ressourcen schwierig, sondern auch die emotionalen Situationen eher angespannt.

Damit konkrete Aussagen möglich werden, beziehen sich die nachfolgenden Überlegungen auf die eingangs bei der Definition von Krisen dominierenden Blickwinkel im Rahmen von Unternehmenskrisen. Nicht selten kommt dabei die Mediation während des Insolvenzverfahrens zum Einsatz, wenn die zuvor möglichen Handlungsspielräume der vorausgehenden Krisenphasen nur unzulänglich genutzt werden konnten (Teerling 2023, S. 721). Dennoch erscheint dieser Blickwinkel auch verkürzt, da es auf dem Weg zur großen Unternehmenskrise eine Reihe innerbetrieblicher Konfliktsituationen, beispielsweise Team- und Führungskräftekonflikte, gibt, die in eine krisenhafte Zuspitzung münden können. Ein weiterer Bereich, der ebenfalls typisch ist für mediationsbedürftige Krisenszenarien sind die Krisen mit Stakeholdern, die man im Rahmen des Krisenmanagements als erste Phase, die den Einstieg in die Unternehmenskrisen darstellt (vgl. Abb. 2), begreifen kann.

Die Krisenphasen bis zur Strategiekrisis sind grundsätzlich geeignet, um Konfliktsituationen, die mit den jeweiligen Phasen verbunden sind, im Rahmen der Mediation zu begleiten. Bei den Phasen, die eine akute Krise, wie etwa die Ergebnis- oder Liquiditätskrise repräsentieren, ist das nur noch begrenzt der Fall. Der entscheidende Faktor ist die Zeitbegrenzung, die rasches Entscheiden erfordert, während ein Mediationsverfahren oft längere Zeit in Anspruch nimmt. Auch haben wir in den Akutphasen der Unternehmenskrisen eine verstärkte Unsicherheit bei allen Beteiligten, insbesondere auch auf der Ebene der Mitarbeitenden, was einem offenen Mediationsprozess entgegenstehen kann. In Phasen der Unsicherheit tendieren soziale Systeme dazu, dass sie autoritäre Führung und entsprechende Entscheidungen bevorzugen (Breyer-Mayländer 2015, S. 165). Hier stoßen Mediationsverfahren an ihre Grenzen.



### 3.3. Anwendung der Mediation im Konfliktmanagement

Diese Überschrift zu diesem Abschnitt mag auf den ersten Blick verwirren, denn schließlich ist Mediation ja ein Verfahren, das für den Konfliktfall konzipiert ist. Es geht jedoch hier um die Frage, wie Mediation in typischen betrieblichen Konfliktsituationen angewandt werden kann.

Allein durch die unterschiedlichen Aufgabenstellungen innerhalb einer Unternehmung sind strukturelle Konfliktfelder vorgezeichnet. Es geht neben dem nahezu klassischen Konfliktfeld zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung um vertikale Konflikte, zwischen Geschäftsführung/ Vorstand und Führungskräften, zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden, aber auch um Konfliktlinien auf der horizontalen Ebene zwischen Geschäftsführungsmitgliedern/Vorständen, zwischen Führungskräften und zwischen Mitarbeitenden (vgl. Jost 2023, S. 624).

Darüber hinaus gibt es auch eine Reihe von überbetrieblichen Konfliktfeldern, beispielsweise zwischen kooperierenden Unternehmen entlang der Wertschöpfungskette. Im Bereich der innerbetrieblichen Mediation, Wirtschaftsmediation sowie der Mediation im Krisen- und Konfliktfall im öffentlichen Bereich gelten einige Besonderheiten, die das Verfahren prägen (vgl. Abb. 7).



Abb. 7: Verfahrensbesonderheiten im Rahmen des Krisen- und Konfliktmanagements (eigene Darstellung als Weiterentwicklung von Schmidt 2023, S. 290f.) (CC: Darstellung zur freien Verwendung unter Angabe des Zitatnachweises)

Wenn man die Verfahrensbesonderheiten im Bereich Wirtschaft ansieht, dann könnte hier der Eindruck entstehen, dass nicht nur psychologische, sondern auch emotionale Befindlichkeiten im professionellen Umfeld nicht relevant seien. Dies wäre ein Trugschluss, da stets die beiden Ebenen der Beziehungen (emotionale Ebene) und der Inhalte (rationale Sachebene) parallel stattfinden und Probleme auf der Beziehungsebene stets ein akutes oder latentes Gefahrenpotenzial darstellen (Lasko 1997, S. 161). Daher muss der emotionalen

Beziehungsebene stets auch das Augenmerk der Führungskräfte und der Mediationsteams gelten.

## 4 ERFOLGSFAKTOREN UND METHODEN DER MEDIATION IM KRISEN- UND KONFLIKTMANAGEMENT

---

In diesem Kapitel werden die unterschiedlichen Schritte der Mediation im Kontext der Krisen- und Konfliktsituation exemplarisch dargestellt.

### 4.1 Rahmenbedingungen für Mediationsprozesse im Krisen- und Konfliktmanagement

#### **Raum:**

Bei innerbetrieblichen Krisen- und Konfliktszenarien spielt bereits die Wahl des Ortes und die damit verbundene Ausgestaltung des Raumes eine zentrale Rolle. Die grundsätzliche Zielsetzung ist die Nutzung eines für alle Beteiligten neutralen, angenehmen und störungsfreien Ortes. Dies ist in vielen Fällen damit verbunden, dass externe, neutrale Orte gewählt werden. Dabei muss auch bei den genutzten Orten dafür gesorgt werden, dass die konkrete Gestaltung des Raumes berücksichtigt, dass die Sitzordnung das Mediationsziel unterstützt. Dies schließt auch die Gestaltung des Raumes ein. Erfahrungen mit Besprechungszimmern, die schlauchförmig und eng angelegt sind und in der Mitte nur einen schmalen länglichen Tisch bieten, zeigen, dass es entscheidend sein kann, hier rechtzeitig für Alternativen zu sorgen. Wenn keine runden oder ovalen Tische zur Verfügung stehen, dann kann eine durchmischte Sitzordnung, oder bei wenigen Personen ein Sitzen „über Eck“, bzw. ganz ohne Tisch Abhilfe schaffen.

#### **Zeit:**

Nachdem die Frage der räumlichen Anordnung geklärt ist, geht es auch um die Frage der Zeitplanung. Dies betrifft einerseits die Rhythmisierung der unterschiedlichen Mediationssitzungen im Verlauf einer Krise, bzw. eines Konflikts, aber andererseits auch die Einplanung der Mediationssitzungen in den Tagesablauf der Beteiligten. Hier kann es hilfreich sein, insbesondere bei den beteiligten Führungskräften sehr früh eine Einplanung mit „Luft“ einzufordern, damit die Beteiligten nicht abgehetzt, oder gar verspätet beim Termin aufschlagen. Falls erforderlich, kann durch entsprechende Maßnahmen wie etwa Beginn mit 5 Minuten Stille, eine Rekalibrierung der Teilnehmenden erreicht werden. Eine klare Kommunikation über den Zeitrahmen und die Struktur der Sitzung hilft allen Beteiligten und entspricht auch den kulturellen Gewohnheiten im beruflichen Kontext.

#### **Methodik:**

Mit den zwei methodischen Basistechniken des aktiven Zuhörens und des strukturierten Feedbacks lässt sich nicht nur auf Seiten der Mediator\*innen, sondern auch auf Seiten der Mediant\*innen ein Grundstock für eine erfolgreiche Zusammenarbeit legen (Abb. 8).

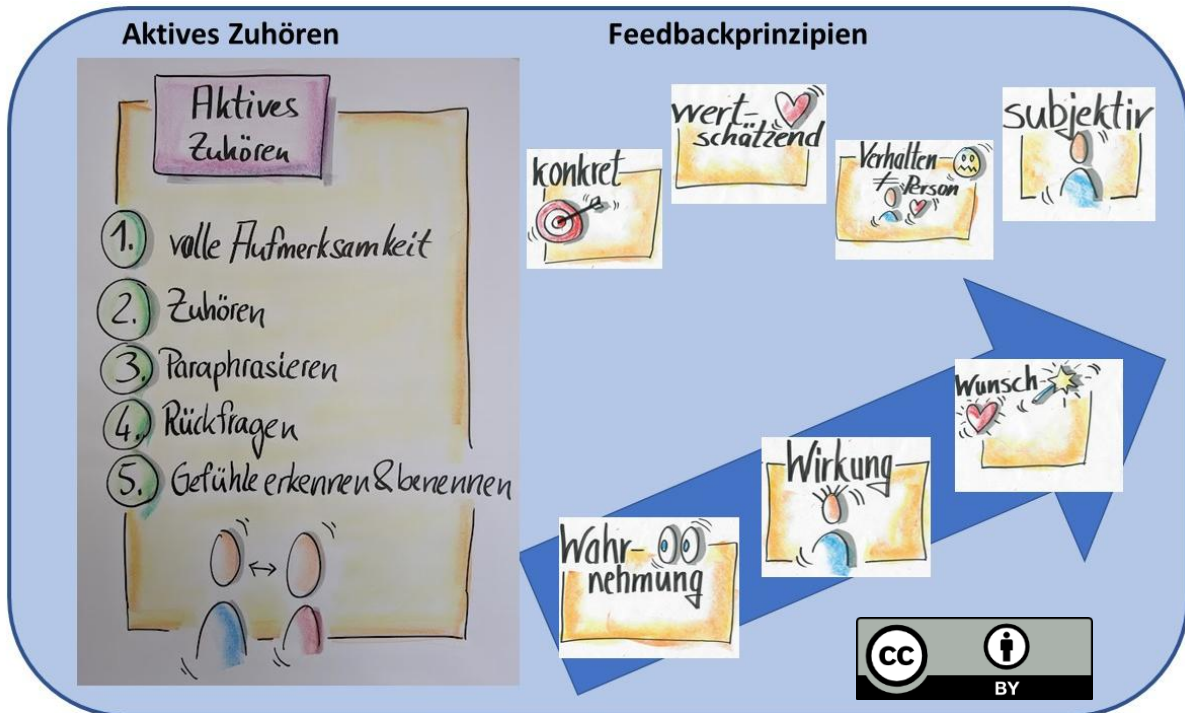


Abb. 8: Grundformen der Kommunikation im Mediationsprozess (eigene Darstellung) (CC: Darstellung zur freien Verwendung unter Angabe des Zitatnachweises)

Ein weiterer wichtiger Part ist in diesem Zusammenhang die Fragetechnik für die Mediationsfragen, die beispielsweise in Phase 2 bereits erste Klärungen ermöglichen sollen und in Form von offenen Fragen mit dazu beitragen können, dass es gelingt, die Themen möglichst präzise zu erfassen. Dies wiederum ist eine entscheidende Voraussetzung dafür, dass am Ende ein Fahrplan entsteht, der in der entscheidenden Phase 3 eine ausreichende Klärung von Positionen, Bedürfnissen und Interessen gestattet.

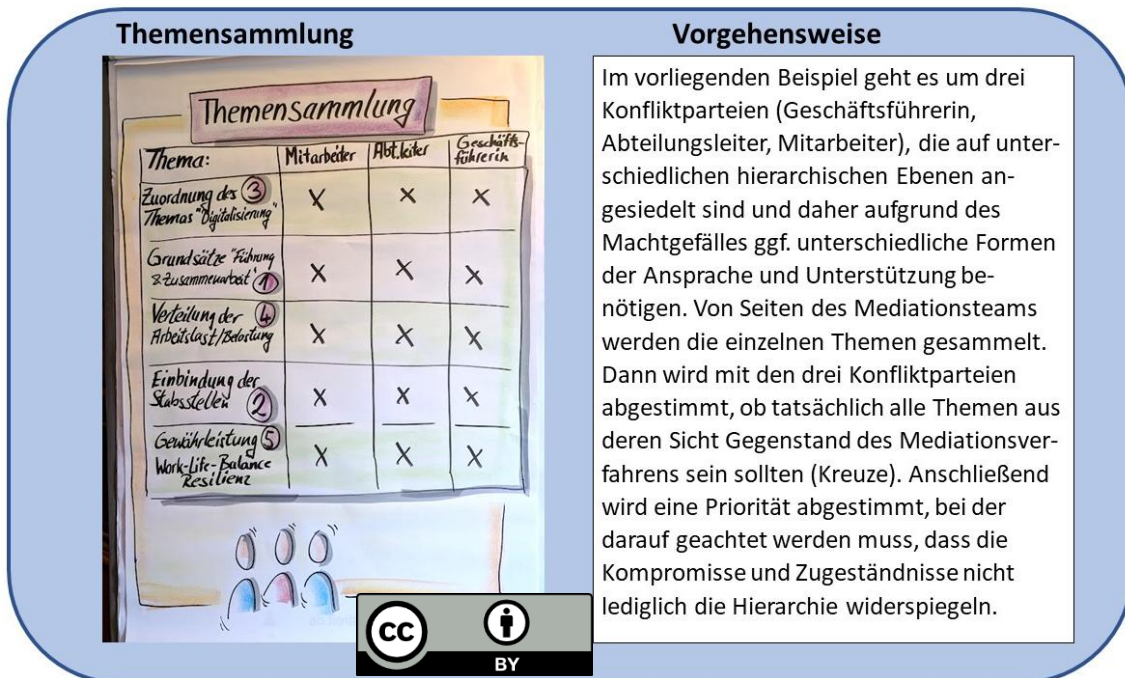


Abb. 9: Beispielhafte Themensammlung (eigene Darstellung) (CC: Darstellung zur freien Verwendung unter Angabe des Zitatnachweises)



Die Wirkung von Visualisierungen ist gerade bei Phase 2 mit entscheidend. Dabei müssen Flipchartdarstellungen nicht so ausführlich bebildert werden, wie sie beispielsweise auf der rechten Seite (Feedbackprinzipien) der Abb. 8 zu sehen sind. Es reicht eine Zusammenfassung und Clusterung der Themen aus, die dann in einer Abbildung deutlich machen, welchen Grad der Übereinstimmung die Parteien bereits im Rahmen dieser Phase 2 entwickeln konnten (Abb. 9).

Bereits im Übergang von Phase 2 zu Phase 3 kann die Fragetechnik mit dazu beitragen, dass der Blick der Beteiligten nicht bei den zu Beginn geäußerten Positionen stehen bleibt, sondern eine zunehmende Fokussierung auf die Interessen stattfindet („Was ist Ihnen wirklich wichtig?“).

Besondere Herausforderungen im Rahmen von Mediationsprozessen im Kontext des Krisen- und Konfliktmanagements sind die innerhalb von Organisationen und beruflichen Systemen bestehenden Machtasymmetrien, die beispielsweise innerbetrieblich durch Hierarchien (Breyer-Mayländer 2020) und im Zusammenspiel zwischen Organisationen und Unternehmen durch Abhängigkeiten (beispielsweise zwischen Großkunde und Lieferant) bestehen und auch im Rahmen des Mediationsverfahrens nicht negiert werden können. Hier kann es im Sinne der Allparteilichkeit darauf ankommen, dass die im Sinne der Machtkonstellation „unterlegene“ Partei beispielsweise in Phase 2 nochmals gezielt ermutigt wird, ihre Themen einzubringen. Beispielsweise könnte es hilfreich sein, diese Seite bei der Nominierung von Themen für den Flipchart-Aufschrieb beginnen zu lassen. Beim Thema Macht in Organisationen hilft mitunter auch die systemtheoretische Betrachtungsweise, wonach Organisationen als soziale Systeme in erster Linie Kommunikationssysteme repräsentieren, sodass man beispielsweise Gremien, deren Struktur und Funktionsweise als eigenlogisches Kommunikationssystem auffassen kann (Rüegg-Stürm & Grand 2020, S. 147).

Widerstände und Emotionen werden in diesem Kontext in vielen Fällen eher indirekt sichtbar werden, sodass ein Augenmerk des Mediationsteams auf der Analyse von nonverbalen Signalen (Tonfall, Körpersprache etc.) (vgl. Simon 2004, S. 133) liegen wird. Der Verweis auf die in Phase 1 bereits geäußerten Hoffnungen, die von den einzelnen Parteien mit dem Mediationsverfahren verknüpft werden, kann dazu beitragen, eine Rückbesinnung auf die Mediationsprinzipien und Mediationsziele zu erreichen, wenn bereits bei der Nennung und Priorisierung der Themen Widerstände scheinbar die Oberhand gewinnen.

Im Rahmen des Krisen- und Konfliktmanagements kann es erforderlich sein, an dieser Stelle eine grundsätzliche Konfliktdiagnose anzustreben, bei der nach Friedrich Glasl (2013, S. 105) fünf Diagnoseschritte von Bedeutung sind:

1. Konflikt-Issues (Konfliktpunkte, Streitgegenstände)
2. Konfliktverlauf (Geschichte und Intensivierungsphasen des Konflikts, siehe Schema oben in Abb. 4)
3. Stakeholder- und Parteianalyse (Welche Gruppen, Akteure sind betroffen?)
4. Positionen und Beziehungen (formelle und informelle Rollen und Beziehungen)
5. Grundeinstellung zum Konflikt (Halten die Akteure den Konflikt für lösbar?)

## 4.2 Positionen, Interessen und Bedürfnisse im Krisen- und Konfliktmanagement

Die Schritte 3-5 des Konfliktdiagnoseschemas von Friedrich Glasl legen bereits nahe, dass ein Schwergewicht der Konfliktlösung, insbesondere im professionellen Umfeld aus Stakeholderbeziehungen (vgl. Breyer-Mayländer & Ritter 2022), Positionen und Beziehungen sowie der grundsätzlichen Bereitschaft zur Konfliktlösung besteht. Beim letzten Schritt kann es entgegen der sonst eher weniger auf psychologische Bedingungen des Einzelnen angelegten Empfehlungen zur professionellen Mediation im Wirtschaftssektor (Schmidt 2023, S. 290) auch darum gehen zu klären, warum sich einzelne Akteure einer konstruktiven Lösung verweigern, d.h. weshalb der emotionale Zugewinn einer spezifischen Konfliktrolle (beispielsweise als „Opfer“) den emotionalen Nutzen einer fairen Lösung scheinbar übersteigt. Die Phase der „Positionen, Interessen und Bedürfnisse“ ist nicht nur in jedem Mediationsverfahren von besonderer Bedeutung, sondern auch im Krisen- und Konfliktmanagement zentral, um die tieferen Beweggründe der Konfliktparteien zu verstehen und Lösungsansätze zu entwickeln. Diese sind wiederum eine Voraussetzung dafür, dass die Lösungsoptionen und die daraus entwickelten Lösungen das tatsächliche Problem umfassen und nicht eine Lösungskosmetik an der Oberfläche darstellen.

### 4.2.1 Positionen

Üblicherweise sind gerade im professionellen Kontext des Krisen- und Konfliktmanagements bereits beim Einstieg in das Mediationsverfahren die groben Positionen der einzelnen Konfliktparteien bekannt. Schließlich sind die scheinbare Unvereinbarkeit der gegensätzlichen Positionen in der Regel der Grund für den Einstieg in ein Mediationsverfahren zur Konfliktbearbeitung und -bewältigung. Dennoch bedarf es zunächst einer weiteren Klärung der Positionen. Insbesondere im Zusammenhang mit Konflikten, die stark durch innerbetriebliche Hierarchien geprägt sind, kann es ein Problem darstellen, dass eine Seite bereits sehr klar Positionen erarbeitet und auch im negativen Sinne als unabdingbar verkündet hat, während die andere Seite noch dabei ist, die eigene Position zu sortieren.

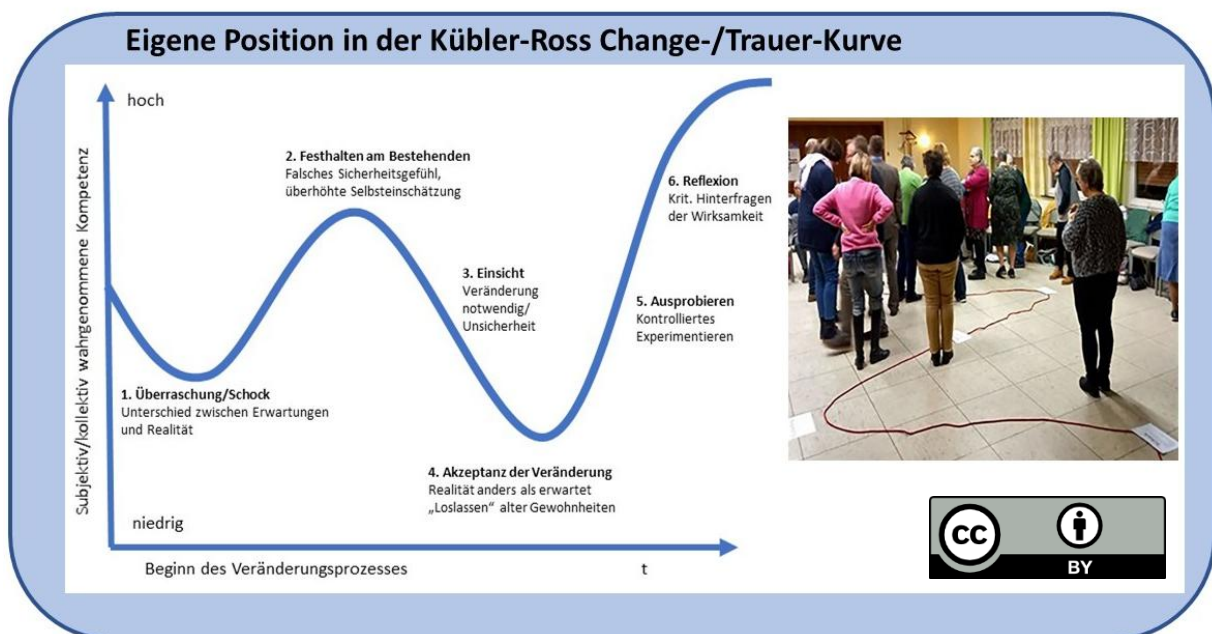


Abb. 10: Einsatz der Trauerkurve nach Kübler-Ross (eigene Darstellung nach: Breyer-Mayländer et al. 2024, S. 518) (CC: Darstellung zur freien Verwendung unter Angabe des Zitatnachweises)

Ohnehin kann es passieren, dass der Mediationsprozess zu Beginn dadurch geprägt ist, dass eine Partei bereits sehr viel weiter ist beim Aufbau sachlicher Positionen, da sie im Prozess der Veränderung entsprechend dem Trauerzyklus von Kübler-Ross (1997) sich bereits auf einem anderen Niveau befindet. Gerade bei Gruppen kann es daher relevant sein, diese unterschiedlichen Phasen aufzuzeigen und damit Transparenz für unterschiedliche Entwicklungsstufen zu schaffen. Eine einfache Methode besteht darin, nicht nur die Kurve zu verdeutlichen und aufzuzeigen, sondern sie im Raum auszulegen, die einzelnen Kurvenpunkte zu kommentieren und die Teilnehmenden aufzufordern, sich unabhängig von der Position der anderen auf der Kurve zu positionieren. Erst im nächsten Schritt geht es darum zu prüfen, welche Positionen die anderen eingenommen haben und in welchen Phasen diese sich gerade befinden (Abb. 10).

Erst dann, wenn für alle transparent ist, warum eine Partei vielleicht aktuell noch Mühe hat ihre eigenen Sichtweisen zu sortieren und zu echten Positionen zu gelangen, ist ein weiterer Fortgang des Verfahrens sinnvoll. Positionen sind dabei nach dem Verständnis des Harvard-Prinzips die von der jeweiligen Partei erhobenen konkreten Forderungen oder Standpunkte.

Während in einigen Ratgebern empfohlen wird, diese Positionen nach der Herausarbeitung zu visualisieren, kann dieser Punkt vom Mediationsteam durchaus hinterfragt werden. Visualisierte Standpunkte können zwar dazu benutzt werden, die Unterschiede und damit das Grundwesen des Konflikts herauszuarbeiten, sie tragen jedoch auch dazu bei Positionen zu verhärten, sodass das spätere interessengeleitete Neubewerten alter Positionen mitunter schwerfallen kann. Daher ist es gut mit gezielten Fragetechniken (vgl. Abb. 11) die Positionen herauszuarbeiten und für Klarheit zu sorgen, ohne dies direkt im Rahmen einer Visualisierung zu zementieren. Eine Möglichkeit besteht darin, die vier unterschiedlichen Ohren einer Botschaft von Friedemann Schulz von Thun (1981) als Basis heranzuziehen. In der Praxis der Mediationsarbeit im professionellen Kontext haben sich auch die Fragetypen bewährt, die bei der professionellen Begleitung von Menschen im beruflichen Kontext relevant sind (Wehrle 2012).

**Fragenbeispiele für Phase 3 „Positionen“**

**Hypothetische Fragen**

- Angenommen, Sie hätten Ihr Ziel erreicht, und dieser Erfolg würde auf dem Titelbild einer Zeitschrift gefeiert werden, was wäre auf diesem Bild zu sehen?
- Wenn Sie drei Wünsche frei hätten. Was würden Sie sich wünschen?

**Zirkuläre Fragen**

- Was würden Ihre Kolleg\*innen zu diesem Sachverhalt sagen? Was würden sie Ihnen empfehlen?

**Reframing-Fragen**

- Sie haben gerade beschrieben, was Sie in diesem Zusammenhang auf keinen Fall möchten. Was würden Sie sich denn statt dessen (mehr) wünschen?

**Ressourcen-Fragen**

- Wenn sich Ihr Konfliktpartner künftig nach Ihren Vorstellungen verhalten würde: Welche Auswirkungen hätte das auf Ihr Verhalten?
- Was brauchen Sie?

**Ziel- und Lösungsfragen**

- Was ist Ihr Ziel? Wie stellen Sie sich die Zukunft in Bezug auf das Konfliktthema vor?
- Was ist für Sie gewährleistet und was hat sich für Sie verändert, wenn Sie Ihr Ziel erreicht haben?

**Paradoxe und provokative Fragen**

- Welches Verhalten und welche Positionen würde Ihnen Ihr schlimmster Feind empfehlen?

**Intuitionsfragen und emotionalisierende Fragen**

- Welche Bedeutung hat das für Sie? Wie fühlt sich das für Sie an?
- Was steht für Sie (wirklich) dahinter?




Abb. 11: Fragetechniken zur Herausarbeitung und Klärung von Positionen (eigene Darstellung) (CC: Darstellung zur freien Verwendung unter Angabe des Zitatenachweises)



### 4.2.2 Interessen

Um auf dem Weg zu einer Klärung nicht bei gegensätzlichen Positionen stehen zu bleiben, braucht es einen Blick auf die dahinterliegenden Interessen, d.h. die Beweggründe und Motivationen hinter den in vielen Fällen vordergründig präsentierten Positionen. Auch hier helfen gezielte Fragetechniken („Was steckt hinter Ihrer Forderung?“ oder „Warum ist das für Sie wichtig?“) sowie gezielte Perspektivwechsel („Wie würden Sie die Interessen der anderen Partei einschätzen?“) oder der Einsatz von Beispielen („Können Sie mir ein Beispiel geben, warum das für Sie relevant ist?“). Das Ziel dieses Teilschritts besteht darin, die eigentlichen Beweggründe hinter den Standpunkten der anderen Seite für jede der Parteien erkennbar zu machen.

Zirkuläre Fragen können eine wirksame Unterstützung sein, um die Konfliktparteien mit der Tatsache vertraut zu machen, dass es in ihrem eigenen Interesse liegt, möglichst gut einschätzen zu können, welche Interessen die anderen im Rahmen bestimmter Situationen verfolgen (Fisher & Brown 1988, S. 90).



Abb. 12: Besonderheiten der Interessensebenen im Rahmen des Krisen- und Konfliktmanagements (eigene Darstellung als Weiterentwicklung von Schmidt 2023, S. 300f.) (CC: Darstellung zur freien Verwendung unter Angabe des Zitatnachweises)

Damit am Ende des Mediationsprozesses tragfähige Lösungen geschaffen werden, bedürfen – je nach Konstellation der Krise oder des Konflikts – bei einigen zentralen Akteuren der Konfliktparteien nicht nur die Positionen und Interessen, sondern auch die dahinterstehenden Bedürfnisse einer Analyse und Würdigung. Die Bedürfnisse sind grundlegende Werte und Anliegen (z. B. Sicherheit, Wertschätzung, Gerechtigkeit), oftmals auch verbunden mit Emotionen oder Glaubenssätzen, die Konflikte antreiben und dominieren können.

Hier bedarf es neben den o.g. Prinzipien des aktiven Zuhörens und des Feedbacks (vgl. Abb. 8) weiterer Methoden. Typischerweise werden für die Phase 3 die Methoden des Doppeln (Morawe 2018, S. 74) und der Tandem-Gesprächsführung (Kolodej 2016, S. 53) empfohlen (Abb. 13). Beim Doppeln geht es darum, in einer Situation, in der das Mediationsteam

die Mediant\*innen versteht, diese aber keinen Zugang zu den Aussagen der anderen Seite finden, eine Verständigung zu erzielen. Beim Tandem wird klassisch entdialogisiert, um ein Ping-Pong zwischen den Mediant\*innen zu verhindern, das zu weiteren Eskalationen führen könnte.

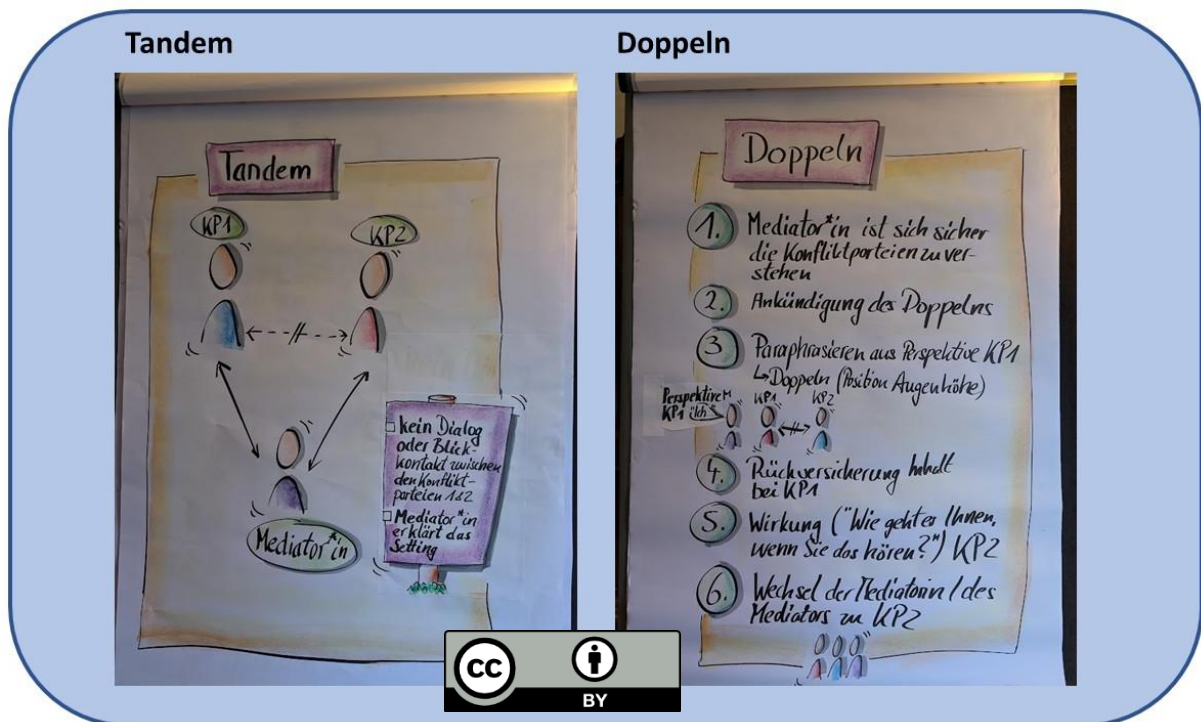


Abb. 13: Prinzipien des Doppeln und Tandems (eigene Darstellung) (CC: Darstellung zur freien Verwendung unter Angabe des Zitatnachweises)

Beide Verfahren sind in Phase 3 von Mediationsprozessen grundsätzlich sinnvoll, es stellt sich jedoch die Frage, ob das auch im Rahmen des Krisen- und Konfliktmanagements der Fall ist. Beide Prinzipien sind für den innerbetrieblichen, interpersonalen Konflikt zielführend. Geht es doch gerade hier auch darum emotionale Befindlichkeiten herauszuarbeiten, die mitunter geradezu durch einen Panzer antrainierter Professionalität vor dem internen (eigenen) und externen Blick abgeschirmt werden. Im Rahmen von gruppenbezogenen Konflikten, kann die Ausweitung des Tandemprinzips zu einer Shuttle-Mediation an bestimmten Stellen wirksam sein, wenn es darum geht, gruppenbezogene Interessen in Teilgruppen auszuarbeiten, bevor sie dann entweder nach dem Shuttle-Prinzip in der Phase der Lösungsfindung (Phase 4) ausgetauscht werden, oder in der Phase 3 in der „großen Runde“ benannt und gewürdigt werden. Hier wäre das Verfahren des Doppeln weniger geeignet. Dafür kann eine moderative Benennung, Wiederholung und Visualisierung von Standpunkten im Rahmen der Begleitung von Gruppen einen ähnlich klärenden Effekt hervorrufen.

Weitere Mediationstechniken sind beispielsweise die Unterstützung von Konfliktparteien bei der Benennung ihrer Interessen, die aufgrund des Machtgefüge des Krisen- und Konfliktmanagements mehr Mühe haben, die eigenen Interessen zu erkennen und zu formulieren. Bei unklaren oder indifferenten Interessensäußerungen ist es die Aufgabe der Mediationsteams durch gezielte Nachfragen und Hypothesenbildung für Klarheit zu sorgen.

#### 4.2.3 Bedürfnisse

Die dritte Ebene, die sowohl bei interpersonalen Konflikten als auch bei gruppenbezogenen Konfliktsituationen eine Rolle spielen, sind die Bedürfnisse, die sich hinter den Positionen

und Interessen verbergen. Diese stark emotional geprägte Ebene gibt es sowohl individuell auf der Ebene der Einzelpersonen als auch auf der Ebene von Gruppen als gruppenspezifisches Bedürfnis.

Diese Bedürfnisse werden von vielen Personen weder bei sich selbst noch bei anderen erkannt. Es gibt daher gerade in professionellen Umgebungen Situationen, in denen sich die Mediant\*innen nicht in der Lage sehen, ihre eigenen Bedürfnisse, die wiederum konstituierend sind für die Interessen und die in diesem Zusammenhang geäußerten Positionen, zu benennen. Hier kommt es auf die Fähigkeit des Mediationsteams an, nicht nur über gezielte Fragen in die Tiefe die Aufmerksamkeit auf diesen Aspekt zu lenken („Welcher Wunsch steckt hinter diesem Anliegen?“, „Mit welchem Gefühl ist das bei Ihnen verknüpft?“, „Wie fühlt sich das für Sie an?“, „Was brauchen Sie, um sich verstanden zu fühlen?“), sondern auch das weite Feld der nonverbalen Signale zu deuten. Welche Emotionen sind wahrnehmbar? Auf welches Bedürfnis könnte dies hindeuten?

Eine klare Vorstellung über typische Bedürfnisse und Bedürfniskategorien (körperliche Bedürfnisse, Ich-bezogene Bedürfnisse, soziale Bedürfnisse, Ich-bezogene & soziale Bedürfnisse) (Härrli & Orth 2017, S. 90) können dabei die Arbeit der Mediator\*innen deutlich erleichtern. Da die Bedürfnisse dazu dienen sollen nicht nur das Verständnis für die andere Seite zu stärken, sondern auch die grundlegenden gemeinsamen menschlichen Grundbedürfnisse zu erkennen und als Brücke zwischen den Konfliktparteien zu nutzen, gibt es neben der reinen Benennung und Würdigung der Bedürfnisse noch gezielte Verfahrensschritte im gegenseitigen Austausch, die den Prozess der Mediation stärken können.

Eine Möglichkeit der Einordnung von Bedürfnissen besteht im Normalisieren, d.h. der Einordnung eines Bedürfnisses als „normal“, um einem schwierigen Thema die Spitze zu nehmen. Grundsätzlich kann Mediation „übersetzen, nachfragen, zusammenfassen, normalisieren, drastifizieren“ (Pilartz 2017, S. 32). Eine andere Möglichkeit besteht darin, ähnlich wie bei Konfliktcoachings das Prinzip des aktiven Zuhörens in Verbindung mit der gewaltfreien Kommunikation zu nutzen. So kann die jeweils andere Konfliktpartei aufgefordert werden, wertungsfrei darzustellen, was sie denn von den Äußerungen der anderen Seite wahrgenommen habe. Damit verlassen die Konfliktparteien sehr schnell den Pfad des auf die eigene Sichtweise reduzierten Wahrnehmens, Denkens und Argumentierens und schaffen somit eine Basis für das Entdecken gemeinsamer Lösungsräume.

Bei innerbetrieblichen Krisen- und Konfliktfällen haben wir es oft mit Konfliktparteien (Aktoren) zu tun, die dauerhaft miteinander in Verbindung stehen. In solchen Fällen lohnt es sich nicht nur den bestehenden Konflikt im Rahmen der Mediation zu begleiten, sondern darüber hinaus dafür zu sorgen, dass ein tiefergehendes, grundsätzliches Verständnis möglich wird. Dies kann beispielsweise dadurch erreicht werden, dass die unterschiedlichen Personen sich der Unterschiede ihrer eigenen und der anderen Persönlichkeiten bewusst werden. Erfahrungen mit validierbaren Persönlichkeitstypologien (Jung 2009, S. 3) wie dem Gallup-Strengthsfinder (Buckingham & Clifton 2011) zeigen, dass dies ein wichtiger Schritt sein kann das Verständnis dafür zu stärken, dass die übrigen Arbeits- und Konfliktpartner allein aufgrund ihrer unterschiedlichen Persönlichkeitsstruktur andere Haltungen gegenüber dem einen oder anderen Thema entwickeln (Breyer-Mayländer & Zerres 2023b).

Die auf Basis der klientenzentrierten Gesprächstherapie von Carl Rogers (Neander 2022) von Marshall Rosenberg (2016) weiterentwickelte und geprägte Idee der „Gewaltfreien Kommunikation“ (GFK) kann im Rahmen der Mediationsverfahren von Seiten des Mediationsteams dazu benutzt werden, die Sprachwirkung der Mediant\*innen und damit auch die Gesamtkommunikation in ein Fahrwasser zu bringen, das Abstand nimmt von Werturteilen



und Schuldzuweisungen, die eine konstruktive Gesprächsatmosphäre verhindern oder zumindest behindern können. Demnach ist die Sprache der Wölfe die gewaltgeprägte Sprache des Alltags mit Vorwürfen („Nie kann man sich auf Ihre Arbeit verlassen.“), während die Giraffensprache das GFK-Ideal darstellt, bei dem versucht wird die Bedürfnisse aller Beteiligten ernst zu nehmen und damit mit den Mitteln der Kommunikation die Verständigungsbereitschaft zu erhöhen. Die Du-Botschaft mit Vorwürfen wird dabei durch eine Ich-Botschaft mit Bedürfnissen („Ich brauche verlässliche Arbeitsergebnisse, um darauf aufbauen zu können.“) ersetzt. GFK setzt sich aus vier Kernelementen zusammen (Abb. 14): dem Beobachten ohne zu urteilen, dem Äußern echter Gefühle, der Benennung von Bedürfnissen und dem Aussprechen eines Appells in Form einer klaren Bitte.

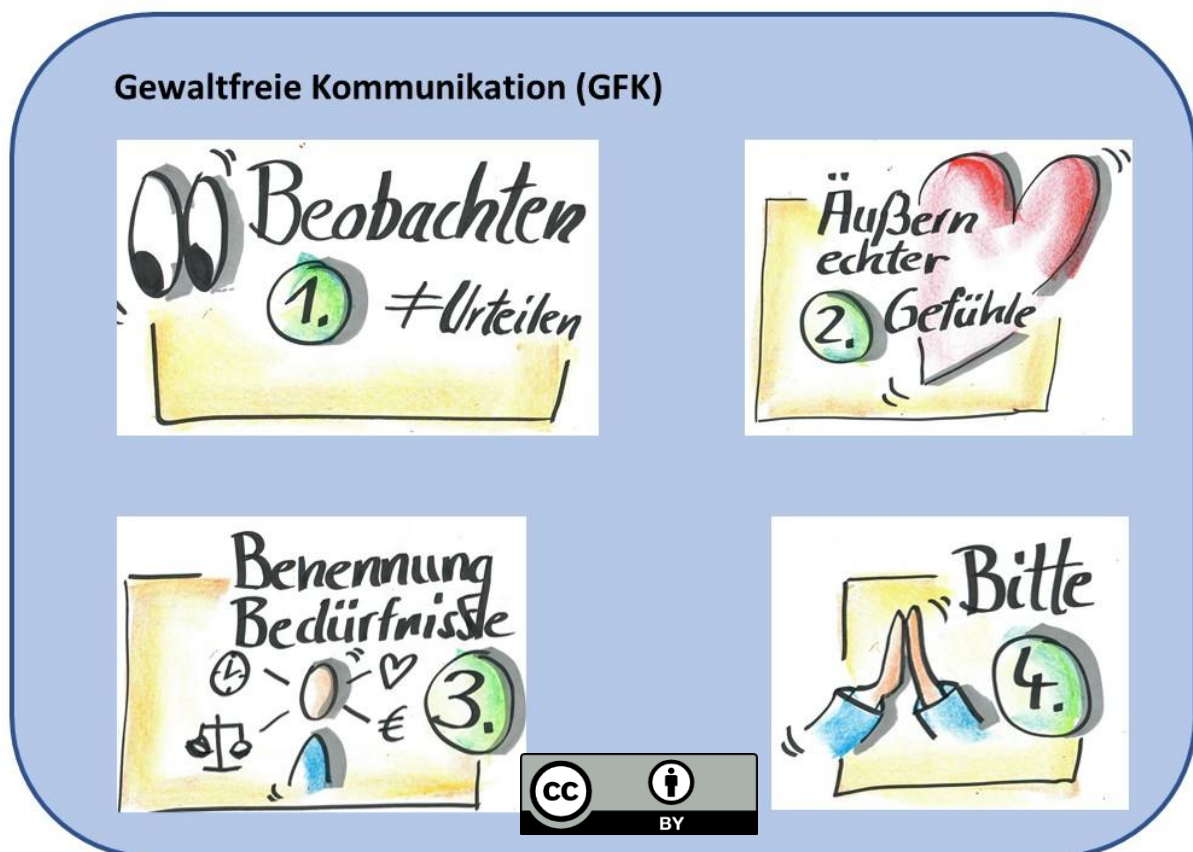


Abb. 14: Gewaltfreie Kommunikation (eigene Darstellung) (CC: Darstellung zur freien Verwendung unter Angabe des Zitatnachweises)

Die vier Teilschritte der GFK weisen dabei eine große Nähe zum Feedbackschema auf, wie wir es mit den Schritten Wahrnehmung, Wirkung, Wunsch in Abb. 8 dargestellt haben.

„Gewaltfreie Kommunikation ist allerdings keine Gesprächsform für jeden Anlass, sondern sollte bewusst und gezielt bei schwierigen Gesprächssituationen eingesetzt werden. Bei inflationärer Anwendung besteht die Gefahr, dass die Natürlichkeit der Sprache und der authentische Selbstaussdruck darunter leiden. Die Mediatorin bzw. der Mediator bedient sich der gewaltfreien Kommunikation, um (bewusst oder unbewusst verwendete) destruktive Gesprächsformen der Klienten sichtbar zu machen und in eine kooperative Sprache umzuwandeln.“ (Proksch 2018, S. 31)

Wer diese Idee in Reinkultur in der Praxis anwendet, wird sehr schnell spüren, wie die einzelnen Gesprächspartner\*innen in den Widerstand gehen. Ob dann aus den potenziellen Giraffen automatisch Wölfe werden, liegt dabei im Auge des Betrachters. Das dies keines-



wegs nur eine Feststellung aus der Praxis heraus darstellt, zeigen die Überlegungen von Friedemann Schulz von Thun zu den möglichen Nebenwirkungen des „Psycho-Jargons“. Er beschreibt das Problem, dass die Grundhaltung sich zu einer reinen Technik verselbständigen kann (1981, S. 305). Das kann unterschiedliche, in diesem kurzen Aufsatz benannte Methoden betreffen, wobei neben der Verbalisierung emotionaler Erlebnisinhalte im Rahmen des aktiven Zuhörens die Vorgehensweise der Gewaltfreien Kommunikation für diese Problematik geradezu typisch ist. Statt einer empathischen Haltung kann daraus eine Stereotypie werden, die nach Schulz von Thun eine hilflose Verschrobenheit oder auch ein heimliches Kampfmittel werden könne. Mit der Conclusio „Stimmigkeit hat Vorrang“ (Schulz von Thun 1981, S. 306) wird deutlich, dass es bei den haltungsbasierten Methoden im Kern um die Übereinstimmung mit der Gesamtsituation, der inneren Verfassung und der eigenen Zielsetzung auch im Sinne der Rollenbeziehung als Mediator\*in geht (vgl. Schulz von Thun 1981, S. 137f.).

Ohnehin muss bei Mediationsverfahren in professionellen Umgebungen darauf geachtet werden, welcher Umgang mit dem Themenfeld der Emotionen in diesem Kontext angemessen ist.

*„Mediationsprozesse, die nicht zum gegenseitigen Zeigen und Anerkennen der Gefühle führen, können trotzdem die sachlichen Interessen verhandeln. (...) Wenn sich die Konfliktparteien ihre Bedürfnisnot gegenseitig zeigen und sich dabei »mitleidend« verstehen, dann geschieht eine gegenseitige Anerkennung auf einer elementar menschlichen Ebene. Daraus erwächst die Bereitschaft für die ehrliche Suche nach Lösungen, die allen Beteiligten die Erfüllung ihrer Bedürfnisse ermöglicht. Das ist der zentrale Wendepunkt einer Mediation. Mediatorinnen können beim Prozess der Vertiefung durch die kognitive und emotionale Ebene diese Erfahrung »anpeilen«.“ (Ballreich 2007, S. 19)*

Am Ende einer erfolgreichen Phase 3, d.h. der erfolgreichen Herausarbeitung von Positionen, Interessen und Bedürfnissen ist eine Visualisierung des Ergebnisses sinnvoll. Während also die reine Visualisierung von Positionen kontraproduktiv sein könnte, führt eine Visualisierung, die gemeinsame Interessen und Bedürfnisse veranschaulicht, die Cluster und Überschneidungen sichtbar machen kann, zu einer Vorlage für den nächsten Schritt, die Phase 4, bei der es um die Lösungsoptionen und die Kriterien hierfür geht.

## 5 SCHLUSSBETRACHTUNG

---

Die in diesem Arbeitspapier skizzierten Grundprinzipien der Mediation können als Teil eines Mediationsverfahrens mit dazu beitragen, die Kernprobleme eines Krisen- und Konfliktszenarios zu bewältigen. Dabei haben wir uns bewusst auf eine Beschreibung im Umfeld beruflicher Krisen- und Konflikte fokussiert. Der Vollständigkeit halber sei ergänzt, dass es beides – Krisen und Konflikte – auch als persönliche, inter- oder intrapersonale Szenarien geben kann und auch in diesen Kontexten ist bei den interpersonalen Konflikten der Einsatz von Mediationstechniken möglich und ggf. wirksam.

Aufgrund der fokussierten Aufgabenstellung (Phase 3: Positionen, Interessen und Bedürfnisse) kommt die Vielzahl der möglichen Lösungsoptionen als Kernthema der Phase 4 in dieser Praxisbeschreibung nur am Rande vor. Insbesondere in diesen Phasen sind im Rahmen der Mediation Kommunikations- und Mediationstechniken hilfreich, die es gestatten auch schwierige Verfahren durch kleinschrittiges Vorgehen, wie beispielsweise die Shuttle-Mediation weiterzuentwickeln, um zu Lösungen zu kommen. Ein gutes Zwischenergebnis aus Phase 3, bei

dem die richtige und dem Anlass entsprechende Tiefe auch bei der Frage der Emotionen erreicht werden konnte, kann als entscheidende Voraussetzung für die Fortführung des Mediationsverfahrens angesehen werden. Falls es im Rahmen von persönlichen Konfliktsituationen erforderlich ist, kann auch eine gesonderte Analyse der emotionalen Befindlichkeiten erforderlich sein, um durch eine Stärkung der positiven Emotionen (Rose 2021, S. 62) die Verbindung mit den Hoffnungen in das Mediationsverfahren aus Phase 1 und den Interessen und Bedürfnissen aus Phase 3 herzustellen und damit die nächsten Schritte und Phasen zu begünstigen.

Wenn die zentralen Anliegen und Beweggründe, die Motivationen und Ängste der Parteien klar erkennbar sind und das gegenseitige Verständnis gefördert und die Empathie gestärkt werden konnte, dann ist im Umfeld von beruflichen Konflikten eine gute Ausgangsbasis geschaffen. Die oftmals zeitkritischen Verfahren in Krisen- und Konfliktsituationen des Berufsalltags haben mit diesen Voraussetzungen gute Chancen, einer konstruktiven Lösung zugeführt zu werden.

Neben den typischen Managementmaßnahmen des Krisenmanagements, die wir eingangs bereits kurz umrissen haben (beispielsweise das Risikomanagement und die Verbindungen mit dem Change- und Transformationsmanagement) bietet das Verfahren der Mediation im Rahmen des Krisen- und Konfliktmanagements die Chance auf eine nachhaltige Konfliktlösung und einen mittel- bis langfristigen Auf- und Ausbau des gegenseitigen Vertrauens. Das Verfahren ist einerseits zeit- und ressourcenaufwändig, da es Managementkapazität, externe Begleitung und längere Sitzungsphasen erfordert. Auf der anderen Seite sind die Managementschritte unter Einbindung eines Mediationsprozesses so, dass eine Kosten- und Ressourcenschonung gegenüber eskalierenden Maßnahmen wie Klageverfahren feststellbar ist. Zugleich fördert eine solche (reife) Vorgehensweise auch die Problemlösungskompetenz, Resilienz und Konfliktkompetenz in der Organisation selbst. Es bleiben die großen Herausforderungen, auf die wir bereits hingewiesen hatten. Das Machtungleichgewicht im Rahmen der innerbetrieblichen und betriebsübergreifenden Mediation, der hohe Zeitdruck, der vor allem im Krisenmanagement spürbar ist, sowie das Risiko, dass die im Rahmen des Krisen- und Konfliktmanagements mitunter eingeschränkte Freiwilligkeit beim Einstieg in das Mediationsverfahrens sich sehr frühe als Showstopper entpuppt.

## 6 QUELLENVERZEICHNIS

---

1. Ballreich, R. (2007). Gewaltfreie Kommunikation und bedürfnisorientierte Mediation, *Spektrum der Mediation* Nr. 28, 4. Quartal 2007, 17-19
2. Barnett, C. K., & Pratt, M.G. (2000). From threat-rigidity to flexibility: toward a learning model of autogenic crisis in organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 13(1), 74–88. <https://doi.org/10.1108/09534810010310258>.
3. Berti, M., & Simpson, A. (2021). The Dark Side of Organizational Paradoxes: The Dynamics of Disempowerment. *Academy of Management Review* 46(2).
4. Breyer-Mayländer, T. (2015). *Führung braucht Klarheit*. München: Hanser.
5. Breyer-Mayländer, T. (2017). *Management 4.0: Den digitalen Wandel erfolgreich meistern*. München: Hanser.
6. Breyer-Mayländer, T. (2020). *Erfolgsfaktor Macht im Management: 20 Handlungsfelder für bewusste, verantwortungsvolle und erfolgreiche Führungsarbeit*. Wiesbaden: Springer-Verlag.

7. Breyer-Mayländer, T. (2022a). Die deutsche Wirtschaftselite auf "Heldenreise": Narrative für Managerinnen und Entrepreneurere. *Zeitschrift Führung + Organisation (ZFO)*, (5), 313-318.
8. Breyer-Mayländer, T. (2022b). Neue Spielregeln für Gesellschaft, Unternehmen und öffentliche Einrichtungen. In: Breyer-Mayländer, T., Zerres, C., Müller, A., Rahmenführer, K. (Hrsg.), *Die Corona-Transformation* (S. 21-41). Springer Gabler, Wiesbaden.
9. Breyer-Mayländer, T. (2024). *Digitale Transformation in Medienunternehmen* (Vol. 9). Frankfurt: Bramann Verlag.
10. Breyer-Mayländer, T., & Ritter, B. (2022). Stakeholdermanagement zur Umsetzung der Ganztagsbildung: Was folgt aus dem Rechtsanspruch für die Grundschule?. *unsere jugend*, 74(6), 245-252.
11. Breyer-Mayländer, T., & Ritter, B. (2023). *Führung an Schulen neu denken: Von der Defizitorientierung zur Experimentalkultur*. Stuttgart: Raabe Verlag.
12. Breyer-Mayländer, T., & Seeger, C. (2004). *Verlage vor neuen Herausforderungen: Krisenmanagement in der Pressebranche*. Berlin: ZV GmbH.
13. Breyer-Mayländer, T., & Zerres, C. (2023a). Disruptive Innovation-A Consolidated Model for the Dissemination of Management Ideas. *Journal of Innovation Management*, 11(4), 97-123.
14. Breyer-Mayländer, T., & Zerres, C. (2023b). Entrepreneurial Leadership: Stärkenorientierte Online-Führungsausbildungen für Medienunternehmen im Transformationsprozess. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 30(4), 579-593.
15. Breyer-Mayländer, T., Habann, F., Wehrstein, O. et al. Auswirkung der Besonderheiten einer Organisation auf Change-Prozesse – die Integration interner Beratung am Beispiel von „ekiba 2032“ der Evangelischen Landeskirche in Baden. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 31(4), 511–529 (2024).  
<https://doi.org/10.1007/s11613-024-00900-3>
16. Buckingham, M. & Clifton, D.O. (2011). *Entdecken Sie Ihre Stärken jetzt! Das Gallup-Prinzip für individuelle Entwicklung und erfolgreiche Führung*. Frankfurt a.M.: Campus.
17. Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W.T. (2017). Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*, 43(6), 1661–1692.
18. Campbell, J. (2003). *The Hero's Journey: Joseph Campbell on his Life and Work*. Novato, California: New World Library.
19. Campbell, J. (2021). *Der Heros in tausend Gestalten*. Berlin: insel Taschenbuch.
20. Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's dilemma – When new technologies cause great firms to fail*. Boston: Harvard Business School Press.
21. Christensen, C. M., McDonald, R., Altman, E. J., & Palmer, J. E. (2018). Disruptive Innovation: An Intellectual History and Directions for Future Research. *Journal of Management Studies*, 55(7), 1043-1078.
22. Christensen, C. M., Raynor, M., & McDonald, R. (2015). What is disruptive innovation? *Harvard Business Review*, 93, 45-53.
23. Cordier & Jaede (o.J.a). *Phasen der Mediation*. Poster. Freiburg: Akademie für wissenschaftliche Weiterbildung.
24. Cordier & Jaede (o.J.b). *Prinzipien der Mediation*. Poster. Freiburg: Akademie für wissenschaftliche Weiterbildung.
25. Fisher, R. & Brown, S. (1988). *Gute Beziehungen: Die Kunst der Konfliktvermeidung, Konfliktlösung und Kooperation*. Frankfurt: Campus.

26. Fisher, R., Ury, W. & Patton, B. (2009). *Das Harvard-Konzept: Der Klassiker der Verhandlungstechnik*. Frankfurt: Campus.
27. Glasl, F. (2013): *Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*. Stuttgart: Haupt Verlag, Verlag Freies Geistesleben.
28. Härrä, M. & Orth, S. (2017). *Das Resonanz-Konzept: Wirksam führen in Komplexität*. Freiburg: Haufe.
29. Jung, H. (2009). *Persönlichkeitstypologie*, 3. Auflage. München: Oldenbourg.
30. Kolodej, C. (2016). *Strukturaufstellungen für Konflikte, Mobbing und Mediation*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
31. Kübler-Ross, E. (1997). *The wheel of life: a memoir of living and dying*. New York: Touchstone.
32. Kühl, S. (2018). *Influencing organizational culture: Very brief introduction*. Princeton: Organisational Dialogue Press.
33. Lasko, W. W. (2013). *Wie aus Ideen Bilder werden: Einfach besser präsentieren—In Sekunden überzeugen*. Wiesbaden: Springer-Verlag.
34. Morawe, D. (2018). *Mediation und Gesundheit*. Berlin, Heidelberg: Springer.
35. Neander, Kl. -D. (2022). *Empathische Kommunikation in der Palliativbetreuung – Eine Einführung*. Stuttgart: Kohlhammer.
36. Pilartz, H. (2017). *Mediation für mehr Gesundheit am Arbeitsplatz*. Springer essentials. Wiesbaden: Springer.
37. Prein, H. (1982). *Conflicthantering door een derde partij*. Lisse: Rijksuniversiteit Leiden.
38. Proksch, S. (2018). *Die Sprache der Mediation – gewaltfreie Kommunikation*. Springer essentials. Wiesbaden: Springer Gabler.
39. Raslan, N. & Hölzl, F. (2022). *Crashkurs Mitarbeiterführung*. München: Haufe.
40. Reinemann, H. (2023). Krisenmanagement in Unternehmen. In T. Korn, J. Lempp & G. van der Beek (Hrsg.), *Wirtschaftsförderung in der Krise* (S. 271-289). Wiesbaden: Springer Gabler.
41. Rosenberg, M. B. (2016). *Gewaltfreie Kommunikation* (12. Aufl.). Paderborn: Junfermann.
42. Rüegg-Stürm, J. & Grand, S. (2020). *Das St.Galler-Management-Modell: Management in einer komplexen Welt*, 2. Auflage. Bern: Haupt.
43. Rüttinger, B. (1980). *Konflikt und Konfliktlösen*. Goch: Bratt-Institut für Neues Lernen.
44. Schmidt, F.H. (2023). Phasen der Mediation: Die interessengerechte Konfliktbearbeitung. In S. Kracht, A. Niedostadek & P. E. Sensburg (Hrsg.), *Praxishandbuch Professionelle Mediation: Methoden, Tools, Marketing und Arbeitsfelder* (S. 285-309). Berlin, Heidelberg.
45. Schulz von Thun, F. (1981). *Miteinander reden: 1-3*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
46. Simon, W. (2004). *GABALs großer Methodenkoffer: Grundlagen der Kommunikation*. Offenbach. Gabal.
47. Sparr, J.L. (2021). Vom Paradox zur Resilienz in der Krise: Ein Modell für erfolgreiches Krisenmanagement. *Gruppe, Interaktion, Organisation* 52, 579–587
48. Steg, J. (2020, October). Was heißt eigentlich Krise?. In *Soziologie-Forum der Deutschen Gesellschaft für Soziologie* (No. 4, pp. 423-435)
49. Steinmann, H., Schreyogg, G. & Koch, J. (2013). *Management-Grundlagen der Unternehmensführung*. 8. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

50. Thomas, K. (1976). Conflict and conflictmanagement. In M.D. Dunnette (Hrsg.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally & Co.
51. Wehrle, M. (2012). *Die 500 besten Coaching-Fragen*. Bonn: managerSeminare Verlag.

## 7 AUTOR

---

**Prof. Dr. Thomas Breyer-Mayländer** (Dipl.-Wirt-Ing., Dipl. Inf.wiss., Dr. phil.) ist seit 2001 Professor für Medienmanagement an der Hochschule Offenburg. Vor seiner Hochschulzeit war er Referent für Betriebswirtschaft und Multimedia beim Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger (BDZV) sowie später Geschäftsführer der Gattungsmarketingorganisation der deutschen Zeitungsbranche, der Zeitungs Marketing Gesellschaft – ZMG, Frankfurt a. M. Er ist Autor zahlreicher Artikel und Fachbücher zum Themenfeld Marketing, Medien und Management sowie Führungskultur und als Berater und Leiter des „Steinbeis-Beratungszentrums Leadership in Science and Education“ nach wie vor eng mit der Praxis verbunden.