



**Karl-Heinz Risto, Konflikte als Chance begreifen - Mediation mit Methoden der Transaktionsanalyse**  
(überarbeitete Fassung, zuerst erschienen in: *Altenheim - Zeitschrift für das Altenhilfe-Management*, 2/2000, S. 58ff.)

**Mediation ist ein innovatives Verfahren der Konfliktlösung. Dabei geht es um eine nicht-gegnerschaftliche und selbstbestimmte Konfliktaustragung durch die Vermittlung durch unparteiische Dritte (MediatorInnen), die von allen Seiten akzeptiert werden. Diese MediatorInnen unterstützen die Konfliktparteien, eine eigene und angemessene Lösung ihres Konflikts zu finden.**

**Über seine Etablierung im sozialen und pädagogischen Bereich hinaus findet das Mediationsverfahren in immer neuen Konfliktfeldern Eingang. Die Fachkompetenz der Mediatorin / des Mediators ist auch von Führungskräften in der Altenpflege gefragt, die in vielen Konflikten zwischen und mit PatientInnen/KundInnen, MitarbeiterInnen und Trägern vermitteln müssen und hier nach konstruktiven Wegen suchen. Ebenso hilft Mediation bei der Vorbeugung von "kalten Konflikten" und Mobbing.**

Wie kann ich in meiner Arbeit produktiver und entspannter mit Konflikten umgehen?  
Wie kann ich Konflikte als Chance zur Veränderung nutzen?  
Wie kann eine neue Konfliktkultur in meiner Einrichtung entstehen?  
Welche Pflegedienstleitung oder welche/r GeschäftsführerIn hätte sich solche Fragen noch nie gestellt?

Dabei sind gar nicht die Konflikte das eigentliche Problem, sondern die Art und Weise, wie wir damit umgehen. Konflikte sind eher etwas positives. Sie zeigen uns, dass etwas nicht stimmt; dass es unterschiedliche Interessen, Wünsche und Wahrnehmungen gibt. Lautstarke Auseinandersetzungen oder versteckte Formen von Mobbing sind fast immer das Ergebnis von ungelösten Konflikten und ein Zeichen dafür, dass die Beteiligten keinen anderen Weg wissen. Formen konstruktiver Konfliktbearbeitung zu praktizieren, ist daher ein wesentliches Erfordernis.

Allerdings ist es für die am Konflikt Beteiligten oft sehr schwer ist, im direkten Gespräch eine Lösung für ihren Streit zu finden. Zu sehr sind sie emotional verstrickt und zu sehr haben sie die Angst, das Gesicht zu verlieren. In dieser Situation kann eine dritte Person helfen, die von beiden Seiten akzeptiert wird. Diese Unterstützung durch eine neutrale dritte Person ist der Grundgedanke von Mediation, zu deutsch: Vermittlung. Mediation wurde in den USA entwickelt und in vielen Bereichen angewendet, wo es um die Regelung von Streitfällen geht.

### **Mediation**

Das Konzept der Mediation geht ganz bewusst von einem positiven Konfliktbegriff aus.

Konflikte sind etwas normales im Zusammenleben von Menschen und sie bieten eine Chance zur Entwicklung und Verbesserung der gegenseitigen Beziehungen.

Die entscheidende Frage ist, wie Konflikte zur Kenntnis genommen und bearbeitet werden. Gefährlich sind die ungelösten Konflikte, die zwar oft in harmlosen Meinungsverschiedenheiten oder Missverständnissen ihren Ursprung haben, aber derart eskalieren können, dass die Beteiligten sehr darunter leiden und keinen Ausweg mehr finden.

Konstruktiver Umgang mit Konflikten ist lernbar und ein wesentliches Element einer gesunden Einrichtungs- und Organisationskultur. Im Bewältigen von Konfliktsituationen liegt ein enormes Lern- und Wachstumspotential, das es zu nutzen gilt.

### **Die Bedeutung der dritten Person**

Im betreuten Wohnen gibt es mal wieder Auseinandersetzungen über die Fernsehlautstärke; im Pflegeheim geht es um die Benutzung des Waschräume. Zwischen Pflegekräften und Angehörigen herrscht Missstimmung, während die Altenpflegerinnen sich für aktivierende Maßnahmen einsetzen beklagen die Angehörigen fehlende Fürsorge. Zwei MitarbeiterInnen im Team sprechen seit Wochen nicht mehr miteinander...

Die einfachste Lösung wäre es sicher, wenn die Konfliktparteien sich zusammensetzen und im Gespräch eine für beide Seiten befriedigende Lösung finden würden. Aber in den meisten Fällen sind Konfliktparteien dazu nicht in der Lage: zu sehr sind sie in ihren jeweiligen Sichtweisen gefangen.

Leichter wird es, wenn eine dritte Person, die von beiden Seiten akzeptiert wird, den Beteiligten hilft, eine Lösung zu finden.

In der Mediation geht es darum, dass unparteiische Dritte (also MediatorInnen) den Konfliktparteien helfen, eine einvernehmliche Lösung ihrer Probleme zu finden. Dabei sind die MediatorInnen bewusst nicht Schiedsrichter oder Richter, sondern nur HelferInnen im Prozess der Lösungsfindung durch die Beteiligten. Es liegt an den Konfliktparteien selbst, ob es möglich wird, eine ihrer Interessen entsprechende Problemlösung zu finden. Ziel ist es, den Beteiligten zu helfen, eine win-win-Lösung (Gewinner-Gewinner-Lösung) zu erarbeiten.

### **Nach "win-win-Lösungen" suchen**

Für viele Konflikte gibt es nicht nur die Lösung der einen oder anderen Partei, sondern vielleicht eine ganz andere.

Das Zauberwort heißt "win-win" - also Lösungen, bei denen beide Seiten gewinnen.

Oft ist schon viel erreicht, wenn sich die Konfliktparteien darauf einlassen, gemeinsam nach anderen Konfliktmöglichkeiten zu suchen, statt all ihre Kraft darauf zu verwenden, ihre ursprünglich eingenommene Position durchzusetzen.

Gelingen kann eine Mediation, wenn zumindest ansatzweise ein Interesse an zukünftigen Beziehungen vorhanden ist. Es ist wichtig, dass sich die Betroffenen freiwillig an dem Mediationsverfahren teilnehmen.

Die Aufgaben der MediatorInnen besteht darin, durch eine Vereinbarung von Grundregeln, im Umgang miteinander die Kommunikation in konstruktive Bahnen zu lenken oder zumindest eine weitere Eskalation verhindern.

Sie hören sich die Position der Beteiligten an, lassen sie ihre Gefühle ausdrücken und helfen, durch gezieltes Nachfragen die eigentlichen Streitpunkte herauszuarbeiten. Nach und nach versuchen die MediatorInnen das direkte Gespräch zwischen den Beteiligten wieder in Gang zu bringen. Dadurch entsteht die Möglichkeit, seine eigene Position zu verdeutlichen und Verständnis für die Motive und Interesse der anderen Seite aufzubringen.

Wenn diese Phase erreicht ist, besteht die Chance, gemeinsam verschiedene Lösungsmöglichkeiten zu diskutieren. Ist eine beidseitig akzeptierte Lösung gefunden, wird dies in einer Vereinbarung festgehalten, die alle Konfliktparteien unterzeichnen. Nach einiger Zeit wird gemeinsam geprüft, ob die Vereinbarung wirksam war oder nicht.

Eine Lösung oder eine Vereinbarung ist das Nahziel von Mediation, Mediation hat aber auch ein Fernziel, nämlich die "Transformation", die Verhaltensänderung der Konfliktparteien, die das Entscheidende ist.

Gemeint ist das Ziel, dass Menschen sich in der Bearbeitung von Konflikten verändern und in ihrer sozialen Kompetenz wachsen, so dass nicht ständig neue destruktive Konfliktsituationen entstehen.

### **Mediation mit Methoden der Transaktionsanalyse**

Die psychosoziale Methode der Transaktionsanalyse eignet sich in hervorragender Weise als Handwerkzeug der Mediation.

Die Transaktionsanalyse beinhaltet zahlreiche Modelle und Erklärungsformen für intra personelle und zwischenmenschliche Konflikte auf interaktionalen oder der systemischen Ebene. Und sie hält mit dem O. K.-Konzept einen philosophischen Rahmen bereit, der zu einem konstruktiven, positiven Umgang mit Konflikten und Konfliktpartnern einlädt.

Diese Grundüberzeugung heißt: ich bin okay, du bist okay, wobei okay soviel meint wie wertvoll wichtig und im eigenen Anliegen zu respektieren.

In dieser konstruktiven und integrierten Haltung fühle ich mich weder über- noch unterlegen und brauche daher weder mich noch andere zu manipulieren.

Okay sein bedeutet jedoch keineswegs, alles gut und richtig zu finden, was jemand sagt oder tut. Vielmehr gestehe ich mir und anderen durchaus Fehler zu, ohne mich und andere dabei als Personen abzuwerten.

Diese Haltung fördert gute Kommunikation und effektive Konfliktlösung.

**Mediation mit Methoden der Transaktionsanalyse** trägt dazu bei, ein "Klima der Hoffnung" zu schaffen. Das ist

- ein Klima der Bestätigung, der Wertschätzung dessen, was jemand ist, nicht was er macht
- ein Klima des aktiven Zuhörens
- ein Klima der Kooperation
- ein Klima der Problemlösung, das Konflikte und Probleme als Wachstumspotentiale sieht.

**HABICHTSWALD SEMINARE** Büro für Supervision & Mediation  
Zierenberger Straße 5 34270 Schauenburg-Martinhagen (Nähe Kassel)  
Tel. & Fax: 05601-925 190 E-Mail: info@habichtswald-seminare.de