

Christa Kolodej

Theorie und Praxis der Gewaltfreien Kommunikation im Konfliktmanagement

– Im Gespräch mit Marshall Rosenberg –

Die Methode der Gewaltfreien Kommunikation hat sich zu einem wichtigen Bestandteil im Konfliktmanagement entwickelt. Als zentral erscheint die Möglichkeit, auch unangenehme und unerwünschte Gefühle artikulieren zu können und diese an dahinterliegende Bedürfnisse zu koppeln, so dass sie eine Wandlung ins Konstruktive erfahren.

A. Erste Schritte in die Welt der Gewaltfreien Kommunikation

Stellen Sie sich vor, dass Sie von einem wunderschönen Ort gehört haben, wo es allen Menschen ein Anliegen ist, zum Wohlbefinden der Mitmenschen beizutragen. Nun kaufen Sie eine Landkarte, um zu diesem wundervollen Ort zu gelangen, aber der Verkäufer verwechselt die Karten und gibt Ihnen die falsche Landkarte. Diese bringt Sie in die entgegengesetzte Welt. Eine Welt, in der Beschuldigung und Bestrafung an der Tagesordnung stehen. Eine Welt, in der Kinder für ihre Fehler bestraft werden. Eine Welt, in der Ihre Entschuldigungen mit Nachdruck verlangt werden und ungläubig entgegengenommen werden.

Die Landkarte, die Sie an diesen alptraumartigen Ort schickt, hat sehr viel mit Sprache zu tun. Einer Sprache mit gewaltvollen Worten wie etwa richtig oder falsch, gut oder schlecht, normal oder abnormal, attraktiv oder hässlich. Eine Welt, in der Wörter wie „müssen“ und „sollen“ vorherrschen.

Die Gewaltfreie Kommunikation will Ihnen eine neue Landkarte vermitteln. In ihr geht es um Lebendigkeit und um die Frage nach Befindlichkeiten und Bedürfnissen. Die wichtige Frage in dieser Welt ist nicht, was wir sind, nicht ob wir normal oder abnormal, gut oder schlecht sind. In dieser Welt geht es um unsere Gefühle und Bedürfnisse. Die Gewaltfreie Kommunikation gibt uns eine Landkarte zu einer Welt mit der zentralen Frage: „Welche Gefühle und Bedürfnisse sind in uns und anderen

und was würde unser Leben wundervoller machen?“

So oder ähnlich pflegt *Marshall Rosenberg* seine Seminare zu eröffnen und verdeutlicht zugleich, dass sein Ansatz weit mehr ist als eine Methode oder Technik. Sie ist Lebenshaltung.

B. Das Konzept der Gewaltfreien Kommunikation

Das Konzept der Gewaltfreien Kommunikation zeichnet sich durch sein humanistisches Menschenbild aus. *Marshall Rosenberg* ist klinischer Psychologe und Schüler von *Carl Rogers*, dem Begründer der klientenzentrierten Gesprächstherapie und Vertreter der humanistischen Psychologie. Diese geht davon aus, dass destruktives individuelles Verhalten nicht als

Ausdruck des inneren Wesens zu sehen ist, sondern „fehlgeleitete“ Strategie eines eigentlich positiven Impulses darstellt.

Demnach geht auch die Gewaltfreie Kommunikation davon aus, dass Menschen unter schwierigsten Bedingungen bereit sind, sich gegenseitig zu unterstützen, wenn bestimmte Rahmenbedingungen erfüllt sind. Das Kommunikationsmodell der Gewaltfreien Kommunikation sucht diese Rahmenbedingungen bestmöglich herzustellen, indem sie anstelle von Schuldzuschreibungen, Forderungen und Drohungen in Konfliktsituationen eine Möglichkeit der Kommunikation anbietet, die die aufgeregten Emotionen in konstruktive Bahnen lenkt. Eine zentrale Kategorie im Modell *Rosenbergs*, gleich seinem Lehrer *Rogers*, ist die Empathie für sich und das Gegenüber. *Marshall Rosenberg* sieht sich als Wissensvermittler und nimmt für sich nicht in Anspruch, eine neue Methode entwickelt zu haben.

„Wissen Sie, es ist nichts Neues, worüber ich schreibe, es ist nichts Neues. In einem von diesen Dörfern in Palästina sagte ein junger Palästinenser am Ende des Ta-

ges: ‚Marshall, das ist wirklich gut, was Sie machen. Sie zeigen uns, wie man Konflikte gewaltlos lösen kann, aber das ist nichts Neues, das ist nur angewandter Islam.‘ Ich lachte und er fragte mich: ‚Warum lachen Sie?‘ Ich sagte: ‚Gerade gestern war ich in Jerusalem und ein Rabbi sagte zu mir, das was ich tue, ist angewandter Judaismus.‘

Alles, worüber ich schreibe, das sind Konzepte, die schon vor Hunderten von Jahren da waren. Falls ich einen Beitrag geleistet habe, ist es mein Bemühen, Informationen zu sammeln, die schon längst da waren.“¹

I. Die 4 Schritte der Gewaltfreien Kommunikation

Die Gewaltfreie Kommunikation versucht durch seine strukturierte Abfolge ehrliche Kommunikation zu fördern und einfühlsames Verstehen zu etablieren. Sie gibt dem Gegenüber die Möglichkeit einer Veränderung ohne Gesichtsverlust. Das Grundmodell hilft so, andere besser zu verstehen, aber auch eigene Gefühle und Bedürfnisse sich selbst und anderen gegenüber empathisch zu äußern. *Marshall Rosenberg* geht davon aus, dass die Art und Weise der Kommunikation für die Entwicklung von Empathie entscheidend ist.

Für *Rosenberg* gibt es zwei Seiten einer Medaille, die Empathie für das Gegenüber, für eigene Bedürfnisse und – das ist die dritte Seite – die Form der Kommunikation, beides zu verbinden. Dieses Kommunikationsmodell lässt sich in vier Schritten veranschaulichen.

1. Beobachtung: In einem ersten Schritt wird die konkrete Beobachtung, die zu einem konflikthaften Geschehen geführt hat, beschrieben. Besonders bedeutungsvoll ist es in diesem Zusammenhang, die Beobachtungen nicht mit Interpretationen oder Bewertungen zu versehen.

„Wenn ich (sehe, höre) ...“

¹ *Rosenberg, Marshall B.*, Unveröffentlichtes und von der Verfasserin übersetztes Interview, 2002, S. 15.

2. Gefühl: In einem nächsten Schritt werden die mit der Beobachtung unmittelbar einhergehenden Gefühle artikuliert. Falls mit der Beobachtung mehrere Gefühle in Verbindung stehen, können alle nacheinander artikuliert werden.

„... fühle ich mich ...“

3. Bedürfnisse: Hinter Gefühlen stehen nach *Rosenberg* Bedürfnisse. Wenn diese artikuliert werden, können die Streitparteien leichter empathische Kommunikation aufbauen. Zudem werden gerade aggressive, ärgerliche oder wütende Gefühle durch ihre Koppelung an dahinterliegende Bedürfnisse, in der Regel positive, gebahnt und leichter nachvollziehbar für das Gegenüber.

„... ,weil ich ... (brauche, gerne hätte, möchte, mir wichtig ist, mir am Herzen liegt)“

4. Bitte: Als letzter Schritt wird eine Bitte formuliert. Diese sollte an eine konkrete Handlung gekoppelt werden, so dass es dem Gegenüber nachvollziehbar und leichter möglich gemacht wird, der Bitte nachzukommen. *Rosenberg* schlägt vor, Bitten in einer „positiven Handlungssprache“ zu formulieren.² Wichtig ist, eine klare Bitte ohne Forderungscharakter zu artikulieren.

„Und würdest du bitte ...“

Rosenbergs Modell entspricht in weiten Teilen der vorgeschlagenen Form einer Ich-Botschaft. Ich-Botschaften sind Äußerungen, die die eigene Meinung und die eigenen Gefühle mitteilen. Durch ihren Selbstoffenbarungscharakter haben sie im Gegensatz zur Du-Botschaft in der Regel eine deeskalierende Wirkung. Die Ich-Botschaft stellt die Brücke zur Verständigung mit dem Gegenüber dar. Sie macht verständlich, erläutert und nimmt die Verantwortung für eigene Gefühle an.

Als entscheidender Aspekt kommt bei *Rosenberg* die Koppelung der Gefühle an Bedürfnisse hinzu. „Gefühle allein sind unserer Meinung nach sehr schwach. Wir raten nie, dass man nur die Gefühle allein zum Ausdruck bringt, dass man zum Beispiel der anderen Person einfach sagt: ‚Ich bin verärgert, dass du diese Position einnimmst.‘ Gefühle sind von Nutzen, weil sie uns sagen, dass da Bedürfnisse sind, die nicht befriedigt werden. Gefühle wecken uns auf. Aber nur Gefühle zum Ausdruck zu bringen, ohne sie mit Bedürfnissen in Zusammenhang zu bringen, das ist in

Wirklichkeit keine nützliche Information.“³ *Rosenberg* fasst den Ablauf der gewaltfreien Kommunikation in folgendem Satz zusammen:

„Wenn a, dann fühle ich mich b, weil ich c brauche. Deshalb möchte ich jetzt gerne d.“⁴

C. Beispiele aus der Praxis von Marshall Rosenberg

Vor einiger Zeit habe ich im Zuge meiner wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Thema Konfliktmanagement mit unterschiedlichen weltweit renommierten Experten Interviews geführt. In diesem Zusammenhang war es mir wichtig, auch mit *Marshall Rosenberg* zu sprechen und sein Bild der Welt zu erforschen. Teile dieses bislang unveröffentlichten Interviews werden Sie im nachfolgenden Text originalgetreu wiederfinden.

I. ... wenn wir wüssten, auf diese Art und Weise zu kommunizieren, müssten wir nicht einander töten.’

„Ich wurde zum Beispiel eingeladen, bei einem Konflikt in Nord-Nigerien zwischen zwei Stämmen zu vermitteln. Sie waren ein Jahr lang im Krieg und ein Viertel der Population wurde in dieser Zeit getötet. Also, wie funktioniert eigentlich unsere Auseinandersetzung in einer solchen Situation? Erstens musste ich Leute von beiden Seiten, die an der Konfliktregelung teilnehmen sollten, wählen. Mein Kollege hat sechs Monate gebraucht, dass diese Leute bereit waren, miteinander zu arbeiten. Das war eine harte Arbeit. In dieser Zeit, die Sam, mein Kollege, brauchte, um diese Leute zu überzeugen, dass sie mitarbeiten, starben ca. 50 Menschen.

Ich habe damit angefangen, dass ich beiden Häuptlingen folgende Frage stellte: ‚Könnten Sie mir sagen, welche von Ihren Bedürfnissen in diesem Konflikt nicht befriedigt worden sind?‘ Das Konzept von Bedürfnissen ist zentral in unserem Training, denn wir glauben, wenn man Menschen zusammenbringt, sieht man, dass sie gleiche Bedürfnisse haben. Alle Menschen haben ja eigentlich die gleichen Bedürfnisse. Es ist mit diesem Wissen viel einfacher, mit diesen Vorstellungen von Feindbildern fertigzuwerden, sie beiseitezustellen.

Deswegen stelle ich diese Frage, aber natürlich bin ich nicht allzu optimistisch, dass sie im Stande sind, die Frage zu beantworten, denn, wären sie im Stande, auf diese Frage zu antworten, hätten sie nicht so viele Menschen getötet.

Nachdem ich sie gefragt hatte, welche ihrer Bedürfnisse nicht befriedigt wurden, begann einer der Häuptlinge sofort, die anderen über den Tisch hinweg anzuschreien: ‚Ihr Leute, Ihr seid Mörder!‘ Er war ein Angehöriger des christlichen Stammes.

Die anderen, die Angehörigen des muslimischen Stammes waren, schrien gleich zurück: ‚Ihr habt seit 80 Jahren versucht, über uns zu herrschen, das werden wir nicht mehr tolerieren.‘ Ich habe nach ihren Bedürfnissen gefragt und als Antwort habe ich Feindbilder bekommen.

Unser Training funktioniert nun so, dass ich ihnen den Prozess zeige, da ich keine Zeit hatte, ihnen diesen beizubringen. Ich übersetze nun jedes Statement in der Form, dass ich die dahinterliegenden vermuteten Bedürfnisse anspreche. Ich übersetze es, als ob ich ein Übersetzer von einer zur anderen Sprache wäre. Wenn der eine Häuptling zu den anderen schreit ‚Mörder‘, frage ich ihn dann: ‚Häuptling, möchten Sie eigentlich sagen, dass Ihre Bedürfnisse nach Sicherheit nicht befriedigt werden? Würden Sie hoffen, dass alle Konflikte, wie auch immer sie entstanden sind, ohne Gewalt gelöst werden?‘ Ich habe seine Beurteilung über die anderen als Mörder in sein Bedürfnis nach Sicherheit übersetzt. In diesem Moment war er erstaunt, weil das wie eine andere Sprache klang. Dann sagte er: ‚Ja, genau das habe ich gesagt.‘ Das hat er natürlich nicht genau gesagt. Dann frage ich den Angehörigen des anderen Stammes: ‚Könnten Sie mir sagen, was Sie gehört haben, was der andere gerade gesagt hat über seine Bedürfnisse?‘ Ich wollte sicher sein, dass alle miteinander verbunden sind. Wir müssen uns in unserem Training darüber bewusst sein, dass die Tatsache, dass die eine Seite über ihre Bedürfnisse spricht, noch nicht bedeutet, dass die andere Seite ihre Vorstellungen vom Gegner so schnell aufgeben kann. Dann sagte ich: ‚Der christliche Häuptling sprach über seine Bedürfnisse nach Sicherheit, könnten Sie darüber nachdenken?‘ Dann schreit der muslimische Häuptling: ‚Warum hast du dann meinen Sohn getötet?‘

Es war schwierig für mich, den muslimischen Häuptling dazu zu bringen, die Bedürfnisse des christlichen Häuptlings zu hören. Nachdem es mir gelungen war, machte ich das gleiche für die andere Seite. Ich übersetzte sein Statement in ein Bedürfnis, dann bat ich jede Seite, das zu wiederholen, was die andere gesagt hatte. Wir brauchten eine Stunde, bis wir soweit waren, weil sie zwischendurch immer wieder aufeinander einschrien. Nach einer Stun-

² *Rosenberg, Marshall B.*, Gewaltfreie Kommunikation. Aufrichtig und einfühlsam miteinander sprechen, 1. Aufl. 2001, S. 97.

³ *Rosenberg*, s. Fn. 1, S. 4.

⁴ *Rosenberg*, s. Fn. 2, S. 166.

de habe ich beide Seiten dazu gebracht, ihre Bedürfnisse auszudrücken und die Bedürfnisse der anderen Seite zu hören. In diesem Moment sagte einer der Häuptlinge mit großer Intensität zu mir, und mir gefiel seine Mitteilung sehr, denn, was er sagte, war Folgendes: ‚Wir können das nicht in einem Tag lernen, denn wenn wir wüssten, auf diese Art und Weise zu kommunizieren, müssten wir einander nicht töten.‘

Und ich sagte dann: ‚Es freut mich sehr, Häuptling, dass Sie die Kraft dessen so schnell erkannt haben. Und wir sind uns bewusst, dass das, was wir heute sagen, Ihnen nicht helfen kann, dass Sie damit nicht lernen können, wie man das macht. Wir werden nur sehen, ob wir in diesem Konflikt vermitteln können, so dass es keine Toten mehr gibt. Aber wir werden Sie am Ende des Tages fragen, ob Sie einverstanden sind, dass wir Menschen aus beiden Stämmen diese Fähigkeiten beibringen, so dass Sie in der Zukunft nicht mehr von einem außenstehenden Vermittler abhängig sind.‘

Und er sagte: ‚Ich möchte gern an diesem Training teilnehmen, ich möchte lernen, wie man das macht.‘ Viele Leute von beiden Seiten haben sich dann gemeldet, sie waren sehr daran interessiert, am Training teilzunehmen, so dass sie in Zukunft keinen Außenstehenden suchen müssen, um diese Arbeit zu verrichten.⁴⁵

II. „Alles, was ich sah, war dieses Monster.“

„In Schweden haben sie einen Mann in meine Gruppe eingeteilt und ein Angestellter des Gefängnisses sagte zu mir: ‚Marshall, es gefällt uns, wie Sie mit anderen Gruppen gearbeitet haben und wie die Teilnehmer reagierten, jetzt möchten wir gern sehen, wie dieser eine Mann reagiert. Wissen Sie, er hat fünf Menschen getötet, manche sagen acht, aber ich glaube es waren nur sieben.‘ Ich sagte: ‚Genug, genug, alles, was über Null ist, macht mich ängstlich, ich muss nicht wissen, wie viele Menschen er getötet hat.‘ Am ersten Tag sitzt der Mann in der Gruppe und starrt mich an. Am zweiten Tag sitzt er da und starrt mich an. Ich denke mir: ‚Warum hat man eigentlich diesen Psychophaten in meine Gruppe eingeteilt?‘ Plötzlich wurde mir klar, dass ich nicht im Prozess der Gewaltfreien Kommunikation war. Alles, was ich sah, war dieses Monster. Dann fragte ich mich, oh Gott, möchte ich hier wirklich riskieren, eine Gewaltlose Kommunikation auszuprobieren? Soll ich mich öffnen und ihm sagen, wie ich mich fühle?‘ Am dritten Tag ging ich hin. Ich hatte wirklich Angst. Dann habe ich am

nächsten Tag einfach gesagt: ‚Wenn Sie hier sitzen und mich so anstarren und wenn ich an die Dinge denke, die Sie hier in dieses Gefängnis gebracht haben, dann habe ich Todesangst. Ich würde Sie gern fragen, wie Sie sich fühlen, wenn ich dies zu Ihnen sage?‘ ‚Was möchten Sie, dass ich Ihnen sage?‘, fragte er. Dann fing er an zu reden. Hätte er unser Training früh genug in seinem Leben gemacht, wäre er sicher nicht ins Gefängnis gekommen. Jedenfalls, wann immer ich diesen Prozess eingeleitet habe, habe ich ihn sehr genossen.⁴⁶

III. „Ich habe ihm geholfen, dass er mit seinem Bruder in Verbindung kommt, und zwar dadurch, dass ich die Rolle des Bruders übernommen habe.“

„Die meiste Freude hatte ich mit einem Fall in North-Dakota. Es war eigentlich aufgrund einer anderen Arbeit in einer Schule, bei der es nicht um Vermittlung ging. Eine von den Frauen, die im Vorstand dieser Schule war, hatte meinem Kollegen im Vorfeld geholfen, Kontakte in der Schule zu knüpfen. Diese Frau hatte einen Riesenkonzflikt zwischen ihren zwei Brüdern in ihrer Familie. Es bestand bereits ein Gerichtsverfahren, bei dem es um den Bauernhof des Vaters ging. Der Vater wollte in Pension gehen. Es war ein großer Bauernhof und es ging um viel Geld. Die zwei Brüder hatten acht Jahre lang nicht miteinander gesprochen.

Vergessen Sie bitte nicht, dass ich dort wegen einer anderen Arbeit war und nicht wegen des Konflikts. Ich hatte also nur zwei freie Stunden in meinem Plan, wo ich diese Arbeit machen konnte. Also, sie waren schon bei Gericht, sie hatten ihre Rechtsanwälte, die den Konflikt nicht lösen konnten. Ich hatte nur zwei Stunden und zudem noch diese unangenehmen Gefühle zwischen den Brüdern, die acht Jahre lang nicht miteinander gesprochen hatten. Ich saß also im Zimmer mit den zwei Brüdern, mit ihren Frauen, der Mutter und dem Vater und mit der Schwester, die die Familie zusammengebracht hatte. Ich sehe, wie unangenehm es ist, die Brüder können einander nicht einmal anschauen. Ich weiß, wenn der eine spricht, wird der andere sofort widersprechen. In einem solchen Fall mache ich oft etwas ein bisschen anders: Ich spiele die Rolle einer der Parteien. Ich spiele die Rolle von dieser Person, aber ich spiele so, als ob ihnen die Gewaltlose Kommunikation schon bekannt wäre. Ich frage den älteren Bruder, ob ich seine Rolle spielen darf. Er schaut zu. Ich habe schon genug

von der Geschichte der Familie gehört, um einen Geschmack von der Situation zu bekommen. Dem älteren Bruder gefiel es nicht, dass der jüngere Bruder eine Hälfte des Hauses bekommen sollte, denn er hatte kaum etwas gemacht und wollte auf dem Hof nicht arbeiten.

Also, der jüngere Bruder schrie auf mich in der Rolle des älteren Bruders ein: ‚Warum soll ich etwas tun? Ich wusste, dass ich keinen Anteil dort habe, ich wollte nicht arbeiten, du wolltest mich nicht in der Nähe haben.‘

Ich wusste, dass der ältere Bruder sicher hineinspringen und das bestreiten würde, aber ich verknüpfte diese Aussage mit dem Leid des jüngeren Bruders. Ich sagte: ‚Also, das hat dir sehr wehgetan.‘ Sein Bedürfnis war, angenommen zu werden. Dass er nicht angenommen wurde, das war sehr schwer für ihn; er konnte dort nicht arbeiten.

Und er sagte: ‚Ja.‘

Während ich mit dem Leid des jüngeren Bruders beschäftigt war, sah ich plötzlich, dass der ältere Bruder weinte. Durch mich konnte er auf einmal seinen Bruder in einem neuen Licht sehen. Ich habe ihm geholfen, dass er mit seinem Bruder in Verbindung kommt, und zwar dadurch, dass ich seine Rolle übernommen habe.

Dann habe ich noch einmal das gleiche gemacht. Ich habe die Rolle des jüngeren Bruders gespielt und ich ließ den älteren Bruder schreien. Ich hörte sein Leid hinter dem Geschrei. So ist es mir gelungen sie miteinander zu verbinden.

Am nächsten Morgen kam der Vater zu mir, wo ich meinen Workshop hatte. Er war in Tränen und erzählte mir, dass die Familien am vergangenen Abend zum ersten Mal gemeinsam gegessen hatte: ‚Wir haben dann den Konflikt gelöst, wie Sie es auch vorausgesehen haben, als Sie ganz am Anfang sagten, wenn wir nur hören könnten, was die Gefühle und Bedürfnisse des anderen sind, würden wir sofort den Konflikt lösen.‘ Denn die Zeit war aus, bevor ich ihnen helfen konnte, eine Strategie zu entwickeln, die sie dann zur Lösung des Konfliktes führen würde. Aber dank der Verbindung, die wir herstellten zwischen den beiden in diesen zwei Stunden, die ich mit ihnen verbrachte, gingen sie nachher gemeinsam essen und sie waren im Stande, allein den Konflikt zu lösen. Also, einen achtjährigen Kampf haben wir in zwei Stunden zu einem Ende gebracht.⁴⁷

⁵ Rosenberg, s. Fn. 1, S. 1 ff.

⁶ Rosenberg, s. Fn. 1, S. 10 f.

⁷ Rosenberg, s. Fn. 1, S. 12 ff.

D. Schlussfolgerungen

Die Methode der Gewaltfreien Kommunikation stellt ein wichtiges Instrument im Konfliktmanagement dar. Sie verweist auf den wesentlichen Aspekt, dass die Kopplung von Bedürfnissen an Gefühle eine

Bahnung in konstruktive Konfliktbewältigung ermöglicht. Hier zeigt sich eine enge Verwandtschaft zur Mediation, die als eine ihrer Kernbotschaften die Wandlung von den „Positionen zu den Interessen“ vermittelt. Gezielt und gekonnt eingesetzt ist sie eine effiziente Unterstützung, um Menschen einander auf der Bedürfnisebene näherzubringen, denn „Wörter sind Fenster oder sie sind Mauern, sie verurteilen oder sprechen uns frei.“⁸

Mag. Dr. Christa Kolodej

Psychologin und Soziologin, Gastprofessorin und Universitätslektorin an der Karl-Franzens-Universität Graz, Mediatorin (ZivMediatG), Leiterin des Zentrums für Konflikt- und Mobbingberatung am Arbeitsplatz und des Lehrgangs Konflikt- und Mobbingberatung in Wien
office@kolodej.at www.kolodej.at

⁸ Aus einem Gedicht von Ruth Bebermeyer in *Rosenberg*, 2001, s. Fn. 2, S. 14.

Jürgen Klowitz

Mediation im E.ON-Konzern

– Erfahrungswerte, Stand und Perspektiven des Projektes der „Konzernmediation“ –

Anknüpfend an den in dieser Zeitschrift erschienenen Erstbeitrag, in dessen Rahmen die Grobkonzeption eines vom Verfasser geleiteten Pilotprojektes zur Einführung der Mediation im E.ON-Konzern skizziert wurde (Klowitz, ZKM 2006, 172 ff.), schildert der Beitrag den aktuellen Projektstand und gibt erste Erfahrungswerte bezüglich der Akzeptanz und Nutzung der Mediation im Konzerngefüge wieder.



Jürgen Klowitz

A. Stand des Projektes

Die Grundidee des im Frühsommer 2006 gestarteten Projektes der Konzernmediation lässt sich im Groben wie folgt rekapitulieren: Die Möglichkeiten zur Beilegung konzerninterner Differenzen – sowohl zwischen Konzerngesellschaften als auch innerbetrieblicher Art – sollten dergestalt erweitert werden, dass den Parteien optional der Zugriff auf einen Pool qualifizierter, konzernangehöriger Mediatoren eröffnet wird. Auslöser für das Pro-

jekt war zum einen die in bestimmten Konfliktlagen immer wieder erlebte Nachfrage nach Vermittlung durch konzernangehörige, zugleich aber neutrale „Dritte“ und andererseits die enge Verzahnung des Mediationsgedankens mit den Werten und Verhaltensweisen der sog. „OneE.ON-Unternehmenskultur“.

Inzwischen sind nahezu 50 Kolleginnen und Kollegen aus zahlreichen Konzerngesellschaften zu „E.ON-Mediatoren“ ausgebildet und eine Reihe von Mediationsverfahren – zumeist im innerbetrieblichen Kontext – erfolgreich abgeschlossen worden. Die wesentlichen Eckdaten des Weges dorthin sollen im Folgenden kurz nachgezeichnet werden.

I. Aufbau des „Mediatorenpools“

Die Entscheidung, grundsätzlich auf Mediatoren „aus den eigenen Reihen“ zu setzen,¹ führt zu der Notwendigkeit, den Parteien im Konfliktfall Mediatoren präsentieren zu können, die zwar konzernangehörig sind, zu dem in Rede stehenden Disput aber keinerlei Nähebeziehung aufweisen – und damit genauso neutral und allparteilich agieren wie ein externer Mediator. Da die persönliche Akzeptanz und das „standing“ des Mediators bei den Medianten – nicht anders als bei externen Mediatoren – von überragender Bedeutung ist, kommt

zudem der Auswahlmöglichkeit zwischen Mediator oder Mediatorin sowie zwischen verschiedenen Alters-, Berufs- und Hierarchiestufen große Bedeutung zu, um eine bestmögliche „Passung“ gewährleisten zu können.

1. Leitbild der heterogenen Zusammensetzung

Die einleitend genannte Prämisse einer möglichst heterogenen Zusammensetzung spiegelt sich im Bestand des Mediatorenpools in mehrfacher Hinsicht wider, nämlich:

- *gesellschaftsbezogen*: 15 Konzerngesellschaften haben Mitarbeiter zu Mediatoren ausbilden lassen.
- *berufsbezogen*: Mit leichter Schwerpunktbildung bei den juristischen Herkunftsbereufen umfasst das beruflich-fachliche Spektrum der „E.ON-Mediatoren“ im Übrigen Kolleginnen und Kollegen aus den Personalbereichen, technische und kaufmännische Berufe, Kommunikations- und Medienexperten, Betriebsratsmitglieder, Ingenieure und Betriebswirte.
- *hierarchiebezogen*: Der Mediatorenpool umfasst zahlreiche Führungskräfte wie auch Kolleginnen und Kollegen mit nichtleitender Funktion.
- *geographisch*: Der breiten Streuung bei den entsendenden Gesellschaften entspricht die regionale Verteilung der Mediatoren innerhalb der E.ON-Präsenz in Deutschland.

¹ Die Präferenz für „E.ON-Mediatoren“ versteht sich als Grundsatzentscheidung, nicht als Dogma. In begründeten Ausnahmefällen ist die Hinzuziehung externer Mediatoren durchaus denkbar.

² Die teilnehmende Syndyci erfüllen damit zugleich die standesrechtlichen Voraussetzungen des § 7a der Berufsordnung für Rechtsanwälte, wonach nur derjenige (zugelassene Rechtsanwalt) sich als Mediator bezeichnen darf, der durch eine geeignete Ausbildung nachweist, dass er die Grundsätze des Mediationsverfahrens beherrscht.