



Ulrike Schneeweiß

Wege aus dem Konflikt

Martin Schaaf baut Brücken und beseitigt Verstopfungen: Als Mediator hilft er seinen Kunden, bei festgefahrenen Konflikten wieder ins Gespräch miteinander zu kommen. Im Interview mit B&B Agrar erklärt er, wie Mediation Konfliktsituationen entschärfen kann.

Herr Schaaf, Sie arbeiten seit mehreren Jahrzehnten im Kreis Pinneberg in Schleswig-Holstein als Fachberater für Milchviehbetriebe und Mediator. Warum sind Kommunikation und Konfliktbewältigung heute so wichtige Themen in der Landwirtschaft? Gibt es Entwicklungen, die das Konfliktpotenzial in Betrieben erhöht haben?

Schaaf: Die Betriebe ringen zum einen mit dem sich verschlechternden Image der Landwirtschaft und schwindendem Rückhalt in der Bevölkerung. Zum anderen treten sie häufiger als Alleinkämpfer auf, da es im Dorf oder in der Region keine vergleichbaren Betriebe mehr gibt. Zudem ist die Regeldichte auf den Höfen gestiegen und eine Vielzahl an kontrollierenden Stellen ist zu bedienen. Mitarbeitermangel und hohe Fluktuation können zu Arbeitsüberlastung führen. Ein weiterer wichtiger Punkt ist, dass die ungeschriebenen Gesetze innerhalb der Branche immer weniger gelten, wie beispielsweise Abmachungen per Handschlag, das gesprochene Wort oder das Nichteingreifen in bestehende (Pacht-) Verträge.

Wachsender Druck aus der Gesellschaft, steigende Mitarbeiterzahlen, eng verwobene berufliche und persönliche Beziehungen: Was bedeuten diese Rahmenbedingungen für die Betriebsleiter? Welchen Herausforderungen im Bereich Kommunikation stehen sie gegenüber?

Schaaf: Die Arbeiten auf dem Hof werden zunehmend von Mitarbeitern erledigt, während der Chef für die Organisation der Arbeitsprozesse zuständig ist. Dafür braucht er eigene Klarheit darüber, wie bestimmte Arbeitsschritte ablaufen sollen, um das gewünschte Ergebnis zu erzielen. Welche Freiheiten möchte er seinen Mitarbeitern lassen und welche Konsequenzen hat es, wenn sie Anweisungen nicht befolgen? Hinreichende Klarheit über die eigenen Beweggründe ist aber Voraussetzung dafür, Konflikte zu vermeiden oder zu lösen. Zudem muss der Chef ein Gespür dafür entwickeln, wie einzelne Menschen „ticken“ und welche Vorstellungen sie von ihrem Arbeitsplatz haben. Wenn ich als Führungskraft eine Vermutung habe, wie das Selbststeuerungs-

system eines Mitarbeiters funktioniert, kann ich ihn da abholen, wo er zuhause ist und brauche ihm keinen Stempel wie „doof“ oder „unkooperativ“ aufzudrücken.

Konflikte und Spannungen beeinträchtigen die Produktivität eines Betriebes. Mediation kann hier helfen. Was sind Ihre Aufgaben als Mediator?

Schaaf: Meine Kollegen und ich verfolgen eine spezielle Methode der Mediation, die Klärungshilfe. Sie ist besonders geeignet für schwierige, festgefahrene Konfliktsituationen, bei denen die Beteiligten emotional miteinander verwickelt sind. Die Aufgaben eines Klärungshelfers können anhand verschiedener Bilder verdeutlicht werden: Er dient als Brückenbauer, der in den aufgewühlten Wassern zwischen den Konfliktparteien steht. Von dort reicht er ihnen die Baumaterialien, die sie benötigen, um von ihrer jeweiligen Seite am Stützpfeiler zu arbeiten. Der bekannte Song „Bridge over troubled water“ von Simon und Garfunkel ist daher so etwas wie die Hymne der Klärungshelfer. Einer der Erfinder der Methode, Dr. Christoph Thomann, verwendet auch das



Mediator und Landwirtschaftsberater Martin Schaaf sorgt für Klarheit in der Kommunikation.

Bild vom Rohrleitungsservice. Im Rahmen der Klärungshilfe wird die Ursache der stockenden Kommunikation ausfindig gemacht und die Konfliktparteien werden befähigt, die Verstopfung mithilfe des Klärungshelfers zu beseitigen.

Wer kann Mediator werden, welche Voraussetzungen sind zu erfüllen?

Schaaf: Es gibt keine formalen Voraussetzungen wie Schulabschluss oder berufliche Qualifikation. Entscheidend ist die Lust, mit Menschen zu arbeiten. Menschliche Eigenschaften wie Gelassenheit, Unerschrockenheit gegenüber heftigen Gefühlsäußerungen und Bereitschaft zur Selbstreflexion halte ich für Ausgangsbedingungen, um ein guter Mediator zu sein.

Ergreifen Sie im Klärungsprozess Partei für Beteiligte?

Schaaf: Der Klärungshelfer nimmt eine allparteiliche Rolle ein. In einem ausgewogenen Verhältnis nimmt er abwechselnd und für einen begrenzten Zeitraum Partei. Er bietet den Beteiligten einen geschützten Rahmen, in dem sie die Ursachen des Konfliktes ans Tageslicht fördern. Diese liegen oft mehr

oder weniger weit in der Vergangenheit. Im geschützten Rahmen können die Beteiligten lernen, die nicht immer schöne Wahrheit zu akzeptieren und sie können gangbare Lösungen für die Zukunft vereinbaren.

Sie unterstützen also alle Beteiligten gleichermaßen bei der Klärung des Konfliktes?

Schaaf: Ja, als Mediator begleite ich alle Betroffenen an die entscheidenden Stellen, an denen der Konflikt entstanden ist. Das kann durchaus unangenehm und schmerzhaft sein. Ich helfe ihnen dann dabei, die schwierigen Gefühle zu benennen, die zu dem Konflikt beigetragen haben. Dagegen ist es nicht meine Aufgabe, Lösungen vorzuschlagen oder Harmonie zu schaffen. Ein Klärungshelfer stellt auch nicht die Bedingungen wieder her, die vor dem Konflikt herrschten. Das macht keinen Sinn, denn diese Bedingungen haben den Konflikt erst ermöglicht.

In welchen Situationen ist eine Mediation sinnvoll und auch erfolgversprechend?

Schaaf: Mediation kann sinnvoll und hilfreich sein, für Personen, die darauf angewiesen sind, ein gewisses Maß an Harmonie (wieder-)herzustellen. Sie ist insbesondere dann angebracht, wenn Konflikte schon eskaliert sind. Mediatoren kommen bei Konfliktsituationen auf Partnerschaftebene zum Einsatz, bei Spannungen zwischen den Generationen oder den Mitarbeitern in einem Betrieb. Ebenso sinnvoll ist die Mediation bei Konflikten zwischen GbR-Partnern, zwischen Führungskraft und Mitarbeitern oder zwischen vor- und nachgelagerten Betrieben mit dem Betriebsleiter. Dabei sind es weniger besondere

Situationen, die eine Mediation angeraten erscheinen lassen, vielmehr zählt die Stufe der Eskalation. Oder anders ausgedrückt: der Grad der Untätigkeit, des Schweigens, der Resignation bei den Beteiligten. Immer wenn der Konflikt mit „Bordmitteln“ nicht mehr zu bearbeiten ist, braucht es einen Mediator.

Und auch zur Prophylaxe kann Klärungshilfe angewandt werden, wenn die Betroffenen einen sich entwickelnden Konflikt noch gar nicht wahrnehmen. Manche Betriebe kommen einmal im Jahr zu einer vorbeugenden Sitzung in unsere Beratungsstelle – und dann wird mal so richtig geschnackt.

Sie arbeiten oft mit Co-Mediatoren zusammen, die außerhalb der Landwirtschaft stehen.

Warum ist das wichtig?

Schaaf: Da ich selbst gelernter Landwirt bin und auch Fachberatung anbiete, kenne ich die Branche von innen. Das hat Vor- aber auch Nachteile. Es gibt Fälle, in denen ich möglicherweise betriebsblind wäre, durch Insiderwissen gehemmt oder zu verflochten in meiner Rollenvielfalt als Berater und Mediator. Dann ist es hilfreich, einen neutralen Co-Mediator mit einer Außenperspektive dabei zu haben.

Was macht eine erfolgreiche Mediation aus?

Schaaf: Eine Mediation sorgt dafür, dass die Situation zwischen den Konfliktparteien klarer wird. Wie klar, hängt von der Bereitschaft der Parteien ab, an die hässlichen Stellen zu gehen. Eine Form von Klarheit kann auch sein, in Zukunft getrennte Wege zu gehen. Je größer aber die Bereitschaft zur Selbstreflexion und der Wunsch nach Klarheit sind, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass mit der Klarheit auch Harmonie eintritt. ■

Die Autorin



Dr. Ulrike Schneeweiß
Dipl. Biologin
Freie Journalistin
wibior.wissenschaft
in bild und wort,
Hannover
info@wibior.de

Zertifizierter Mediator

In Deutschland bieten zahlreiche Ausbilder/-innen und Institute die berufsbegleitende Ausbildung zum Mediator an. Je nach Intensität kann sie über mehrere Monate bis Jahre absolviert werden und umfasst theoretische und praktische Anteile. Die Kosten in Höhe von rund 2.000 bis 8.000 Euro trägt der Auszubildende. An den Ausbildungsinstituten gelten unterschiedliche Eingangsvoraussetzungen.

Die Berufsbezeichnung Mediator ist nicht geschützt. Seit 2012 gilt jedoch das Mediationsgesetz, das den Begriff des „zertifizierten Mediators“ einführt. Die Bundesverordnung Zertifizierte-Mediatoren-Ausbildungsverordnung regelt die Anforderungen an und Bestimmungen für die Ausbildung zertifizierter Mediatoren. Informationen bietet beispielsweise die Mediation GmbH unter www.mediation.de, der Bundesverband Mediation e. V. unter www.bmev.de, der Bundesverband Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt unter www.bmwa-deutschland.de oder die Bundes-Arbeitsgemeinschaft für Familien-Mediation e. V. unter www.bafm-mediation.de.