

# ERST MAL DAMPF



**Wenn zwei sich streiten, hilft oft ein Dritter. Bei der Telekom gibt es einige Kollegen, deren besondere Fähigkeit es ist, bei Konflikten zu vermitteln. Und zwar so, dass sich keine Partei benachteiligt fühlt. Andreas Burau ist einer von ihnen.**



ANDREAS BURAU

T-Systems, Frankfurt  
[andreas.burau@t-systems.com](mailto:andreas.burau@t-systems.com)

September 1979: Nahostkonflikt. Israel und Ägypten kommen in Camp David zu Verhandlungen zusammen. Vermittler ist der damalige US-Präsident Jimmy Carter. Nach rund zwei Wochen präsentieren die Beteiligten ihr Friedensabkommen. Rund 30 Jahre später liest T-Systems Mitarbeiter Andreas Burau einen Artikel über Camp David. Und über Mediation, also die Vermittlung bei Auseinandersetzungen. Er ist beeindruckt. „Das erinnerte mich daran, welche positive Wirkung gut gelingende Gespräche entfalten und dass sie festgefahrene Positionen auflösen können.“

Burau selbst war schon öfter beruflich wie privat als Zuhörer und Vermittler gefragt. Bei einem früheren Arbeitgeber etwa war es ein Streit zwischen Abteilungen. „Es ging darum, was wir anbieten und was wir liefern beziehungsweise nicht liefern konnten. In einem anderen Fall war es der Streit unter den Geschäftsführern über die zukünftige Strategie des von ihnen gegründeten Unternehmens“, erzählt er. Kollegen und Freunde bescheinigten dem 51-Jährigen eine strukturierte Art, mit solchen Zankhähnen umzugehen, und die Fähigkeit, Debatten gut zusammenzufassen. „Du hast ein Händchen für derart schwierige Situationen“, wird ihm auch seine spätere Mediations-Trainerin mal mit auf den Weg geben. „Mir selbst war das jahrelang gar nicht so bewusst“, räumt Andreas Burau ein.

Der Wahl-Frankfurter befand sich gerade „zwischen zwei Jobs“, als ihm der Camp-David-Artikel in die Hände fiel. Kurz entschlossen meldete sich Burau vor seinem Eintritt bei T-Systems zum Lehrgang an. Nach seiner Ausbildung wollte er das Erlernte auch im be-

# ABLASSEN

rufflichen Kontext umsetzen. Zusammen mit einigen Gleichgesinnten rief er „Reconnect People“ ins Leben, eine Initiative von Telekom Beschäftigten, der mittlerweile mehr als 15 aktive Mediatoren angehören.

Sie vermitteln außerhalb ihrer Arbeitszeit zwischen zerstrittenen Kollegen – und das bis auf etwaige Reisekosten unentgeltlich. Dabei sind es nicht bestimmte Bereiche, die besonders viel Streitpotenzial bergen. Vielmehr sind es Situationen wie etwa Zank in den Bürowelten wegen lauter Gespräche oder auch geöffneter Fenster. Weitere Gründe: wenn nicht klar abgegrenzt ist, wer welche Aufgaben hat, oder wenn Kollegen plötzlich zu Vorgesetzten werden. „Manche scheuen sich, einen Vermittler einzuschalten, sehen das sogar als Schwäche“, weiß Burau. „Doch Mediation ist eine professionelle Dienstleistung, erbracht von qualifizierten Fachleuten, also dem Business-Coaching ähnlich.“

Manchmal dauert es nur einen Nachmittag, um zu vermitteln, ein anderes Mal braucht es mehr Zeit – etwa, wenn erst im Verlauf der Mediation klar wird, dass das ursprüngliche Anliegen gar nicht der Knackpunkt ist. „Mitunter stecken frühere Konflikte dahinter, die nicht gelöst wurden – und die entzünden sich dann in einem Projekt, bei dem es scheinbar nur ein wenig in der Zusammenarbeit hakt“, so Burau.

Freiwilligkeit und Eigenverantwortung bestimmen das Wesen der Mediation. Die Betroffenen regeln selbst, wie lange sie dauert,

und müssen selbst Lösungen finden. Die Vermittler unterstützen durch aktives Zuhören und mit offenen Fragen. Die Gespräche folgen in der Regel einem bestimmten Muster (siehe Kasten). Zunächst geht es darum, dass die Kontrahenten Dampf ablassen können, um den Frust aus der Situation rauszunehmen. Im nächsten Schritt steht an, sich Gehör beim anderen zu verschaffen, aber auch, sich in den anderen und seine Wirklichkeit hineinzuversetzen. „Vor allem geht es eben darum, dass beide wieder eine gute Verbindung aufnehmen und befähigt werden, ihren Konflikt durch eine einvernehmlich gefundene Lösung dauerhaft beizulegen.“

Mediatoren sind bei all dem von Gesetzes wegen dazu verpflichtet, sich neutral zu verhalten. Burau: „Das kann einen manchmal schon herausfordern.“ Ein Mediator muss alle gleich behandeln und sie in die Lage bringen, ihre Vorschläge selbst zu bewerten. Und er muss seine eigene Haltung die ganze Zeit kritisch reflektieren. Sobald er feststellt, dass dies nicht geht, sollte ein anderer übernehmen oder ein Co-Mediator hinzukommen. „Diese Haltung ist wichtig, um authentisch zu sein und gut zu vermitteln“, beschreibt Burau seine Rolle, die ihn, wie er sagt, „sehr zufrieden macht, wenn Menschen sich wieder miteinander verbinden“.



Mehr Infos: [yam.telekom.de](http://yam.telekom.de),  
Suchbegriff: „Reconnect People“

Wenn die Emotionen hochkochen, ist Andreas Burau zur Stelle.

## MEDIATION IN FÜNF SCHRITTEN

### 1.

**Einleitung**  
Information, wie das Gespräch abläuft: Der Mediator gestaltet den Ablauf. Die Kontrahenten entscheiden selbst, ob und wie sie ihren Streit auflösen. Eine der Grundregeln: einander ausreden lassen.

### 2.

**Sichtweise**  
Die Kontrahenten stellen ihre Sicht dar. Der Mediator hört zu, stellt Verständnisfragen.

### 3.

**Konfliktherhellung**  
Der Mediator hilft, Motive, Interessen und Hintergründe aufzudecken.

### 4.

**Lösungsmöglichkeiten**  
Beteiligte überlegen, wie sie ihre Meinungsverschiedenheiten überwinden können. Dabei gelten auch zunächst unsinnig erscheinende Ideen als hilfreich, da sie oft den Lösungskern enthalten.

### 5.

**Übereinkunft**  
Die Parteien einigen sich auf die Vorschläge, die ihnen am meisten zusagen, und überprüfen diese auf Realisierbarkeit. Sie regeln die Umsetzung – meistens schriftlich – und vereinbaren gegebenenfalls ein Folgegespräch.