Newsletter 4/2026

Jörn Valldorf

Abgegrenzt im Kontakt bleiben

Zum Umgang mit persönlichen Angriffen in der Mediation

Herbert und Marianne sind Mitte 40. Seit vielen Jahren betreiben sie gemeinsam eine kleine Druckerei mit Buchbinderwerkstatt. Ein erfolgreiches Unternehmen – bis der Umgang miteinander zunehmend schwieriger wird. Sticheleien, Nickeligkeiten und ein schroffer Ton bestimmen den Alltag. Beide wissen: So kann es nicht weitergehen. Sie entscheiden sich für eine Mediation.

Im Laufe der Gespräche wird deutlich, dass es längst um mehr geht als um die Frage, wie sie künftig zusammenarbeiten wollen. Verletzungen, enttäuschte Erwartungen, unterschiedliche Vorstellungen von Verantwortung und die Zukunft des gemeinsamen Projekts kommen auf den Tisch.

Nach der dritten Sitzung erhalte ich eine Mail von Herbert: Die Mediation habe nichts verändert. Er wolle nicht weitermachen. Und überhaupt sei ich dafür verantwortlich, dass sich die Situation verschlechtert habe. Autsch.

Wenn Kritik persönlich wird

Wer kennt solche Momente nicht? Wir sitzen nach einer Sitzung am Schreibtisch und lesen einen Vorwurf, der sich ungerecht anfühlt. Ich habe doch versucht, beide Seiten im Blick zu behalten. Ich habe meine Rolle erfüllt.

Und plötzlich geht es nicht mehr nur darum, was der Mediand braucht. Es geht auch um uns selbst: Was macht dieser Vorwurf mit mir? Gerade hier zeigt sich, wie anspruchsvoll professionelle Abgrenzung sein kann.

Mediation verlangt Nähe, aber keine Identifikation. Wir sollen verstehen, was Menschen bewegt, ohne ihre Gefühle und Bewertungen zu unseren eigenen zu machen. Wir können mitfühlen, ohne mitzuleiden, und Verständnis zeigen, ohne eine Position zu übernehmen.

Das klingt selbstverständlich. In der Praxis wird es schwieriger, wenn Mediand:innen uns angreifen, uns für das Scheitern der Mediation verantwortlich machen oder uns Parteilichkeit vorwerfen.

Welche Rolle wird mir angeboten?

Eine hilfreiche Perspektive bietet das aus der Transaktionsanalyse bekannte Drama-Dreieck mit seinen Rollen Opfer, Retter und Verfolger. Auch Mediator:innen können in solche Dynamiken geraten. Vielleicht entsteht der Impuls, Herbert davon zu überzeugen, dass die Mediation sehr wohl etwas bewirkt habe. Vielleicht möchten wir Marianne schützen, weil wir ihre Perspektive nachvollziehbarer finden. Oder wir erleben uns selbst als Opfer eines ungerechten Angriffs. Die entscheidende Frage lautet deshalb: In welche Rolle werde ich gerade eingeladen – und will ich sie übernehmen?

Professionelle Abgrenzung bedeutet dabei nicht, kühl oder unbeteiligt zu werden. Im Gegenteil: Erst der innere Abstand ermöglicht es, präsent und handlungsfähig zu bleiben. Herberts Mail muss nicht bedeuten, dass ich etwas falsch gemacht habe. Sie muss aber auch nicht bedeuten, dass Herbert „unrecht“ hat. Zunächst ist sie eine Information darüber, wie Herbert die Mediation gerade erlebt. Und genau damit lässt sich arbeiten.

Erst einmal: Stopp

Wenn uns eine solche Nachricht erreicht, ist die erste professionelle Intervention möglicherweise eine nach innen: nicht sofort antworten. Nicht rechtfertigen. Nicht erklären. Nicht beweisen. Sondern

zunächst wahrnehmen: Was löst diese Nachricht in mir aus? Ärger? Kränkung? Hilflosigkeit? Schuld? Das Bedürfnis, mich zu verteidigen?

Diese Selbstwahrnehmung ist Teil unserer Professionalität. Denn je stärker wir emotional reagieren, desto größer die Gefahr, dass wir unsere Rolle verlassen. Dabei hilft eine einfache, aber wichtige Unterscheidung: Ich bin verantwortlich für den Prozess – nicht für das Ergebnis.

Wir können einen guten Rahmen schaffen, strukturieren, Fragen stellen, Perspektivwechsel ermöglichen und darauf achten, dass beide Seiten gehört werden. Aber wir können keine Einsicht herstellen und keine Veränderungsbereitschaft erzwingen. Herbert darf unzufrieden sein. Er darf die Mediation abbrechen. Er darf den Prozess als nicht hilfreich erleben. Das allein macht mich noch nicht zum Verantwortlichen für das Scheitern.

Abgrenzung heißt nicht Unangreifbarkeit

Professionelle Abgrenzung darf allerdings nicht zum Schutzschild werden. Wer jeden Vorwurf reflexartig als „Problem des Medianden“ abtut, schützt möglicherweise nicht seine Professionalität, sondern sein Ego. Deshalb lohnt die Selbstprüfung: War ich tatsächlich allparteilich? Habe ich eine Perspektive stärker validiert als die andere? War eine Intervention unglücklich? Habe ich mich vereinnahmen lassen?

Hilfreich kann dabei eine weitere Unterscheidung sein: Was ist tatsächlich passiert? Was ist die Wahrnehmung und Bewertung des Medianden? Und was davon liegt in meiner Verantwortung? Aus „Ich habe die Situation durch die Mediation verschlimmert“ wird dann vielleicht: „Herbert erlebt den Prozess als nicht hilfreich und möchte nicht weitermachen.“ Das ist ein wesentlicher Unterschied.

Supervision kann dabei helfen, die eigene Wahrnehmung zu überprüfen und wieder Handlungsspielraum zu gewinnen. Nicht unbedingt, um zu klären, wer „recht hat“, sondern um Abstand zu schaffen. Denn manchmal brauchen wir nach einer schwierigen Mediation nicht mehr Wissen. Wir brauchen Abstand. Den Konflikt nicht mit nach Hause nehmen

Was also könnte man Herbert antworten? Vielleicht weniger, als es der erste Impuls nahelegt. Keine lange Rechtfertigung, kein Verteidigen des eigenen Vorgehens und kein Versuch, Herbert von einer anderen Sichtweise zu überzeugen. Vielleicht zunächst eine kurze, wertschätzende Rückmeldung, die seine Wahrnehmung ernst nimmt – und zugleich die Verantwortung dort belässt, wo sie hingehört.

Denn auch das ist professionelle Abgrenzung: Ich muss nicht jeden Konflikt lösen. Ich muss nicht jede Beziehung retten. Und ich muss nicht von allen Beteiligten gut gefunden werden. Unsere Professionalität zeigt sich nicht darin, dass uns niemand kritisiert. Sondern darin, wie wir mit Kritik umgehen, ohne unsere Rolle zu verlieren. Vielleicht liegt darin die eigentliche Einladung hinter Herberts Mail: innehalten, wahrnehmen, prüfen – und dann aus der eigenen professionellen Rolle heraus entscheiden, was jetzt gebraucht wird.
Nähe ohne Vereinnahmung.
Empathie ohne Identifikation.
Verantwortung ohne Selbstübernahme.
Das ist professionelle Abgrenzung.