

# Wofür steht Mediation?



## *In diesem Kapitel*

- ▶ Was ist Mediation?
- ▶ Die sieben Grundgedanken der Mediation
- ▶ Was Mediation für die Streitparteien erreichen kann
- ▶ Beispiele für den Einsatz von Mediation

---

**M**ediation im heutigen Verständnis ist eine ganz junge Entwicklung, deren Siegeszug erst noch bevorsteht, obwohl sie sich als Konfliktlösungstechnik geschichtlich bis zu den Anfängen unserer Zivilisation zurückverfolgen lässt. Die wichtigsten Durchbrüche bei der Verhandlungstechnik wurden Ende der 1970er-Jahre in den USA erreicht. Der deutsche Anwaltstag schrieb erstmals 1997 Streitschlichtung als Anwaltssache fest. Die ersten deutschen Mediationsverbände wurden Anfang der 1990er-Jahre gegründet, wie der fachübergreifende Bundesverband Mediation (BM) und die Bundes-Arbeitsgemeinschaft für Familien-Mediation (BAFM).

In diesem Kapitel finden Sie eine Darstellung, wofür Mediation steht. Wir definieren das Mediationsverfahren entsprechend den Standards der großen Mediationsverbände und erläutern die Inhalte der Definition in Form von sieben Grundgedanken. Mit einigen Beispielen illustrieren wir, wie Mediation im Einzelfall abläuft. Sie erhalten einen Überblick, wo Mediation einsetzbar ist und wie sich Mediation für die Teilnehmenden auszahlt.

## *Was ist Mediation?*

So wie eine eigene Stelle für Marketing vor 30 Jahren oder ein eigenes Controlling vor 20 Jahren nur für wenige in der Arbeitswelt vorstellbar war, so ist heute das Potenzial der Mediation für die Zivilgesellschaft, das Rechtssystem und die Wirtschaft noch nicht annähernd erschlossen. Weil Mediation das Prinzip der Nachhaltigkeit innewohnt und sie einen Beitrag zur Verbesserung zukünftiger Beziehungen liefert, ist sie attraktiv für Menschen, Betriebe und Organisationen, die effizienter miteinander arbeiten und langwierige, kostspielige Gerichtsverhandlungen vermeiden wollen.

Mediation ist im deutschsprachigen Raum bislang am weitesten in der Familie und Partnerschaft sowie den Konfliktfeldern Erziehung und Umwelt verbreitet. Im englischsprachigen Raum ist Mediation seit einigen Jahren in allen Wirtschaftssektoren und im Rechtswesen fest verankert. International wird zunehmend das Potenzial für das Gesundheitswesen und die Baubranche erkannt.

Darüber hinaus engagieren sich weltweit Menschen für den Einsatz von Mediation bei interkulturellen Konflikten, im Gemeinwesen und in der Politik.



Kooperative Konfliktlösung ist in aller Munde, nicht erst seitdem ein bekennender Teamplayer, der in seine Reden immer wieder das Vokabular einer wertschätzenden Konfliktkultur einbaut, zum Präsident der Vereinigten Staaten gewählt wurde.

### **Alle Streitparteien gewinnen hinzu**

Mediation ist eine konstruktive Konfliktlösung, die von einer neutralen dritten Person oder einem Mediationsteam unterstützt wird. Mediation zielt auf eine Lösung ab, bei der beide Parteien etwas hinzugewinnen (Win-Win-Lösung). Es ist eine gewaltfreie Methode, weil es aufgrund des Verfahrens und der Haltung des Mediationsteams Druck, Zwang und verbale Gewalt in Form von Schuldzuweisungen, Anklagen und Vorwürfen durch eine gewaltfreie Streitkultur ersetzt. Mediation erhellt die Bedürfnisse hinter den Positionen der Streitparteien, ermöglicht gegenseitiges Verständnis und damit eine veränderte Sichtweise auf potenzielle Lösungsansätze.

Aus Sicht des Mediationsteams sind nicht die Streitschlichter, sondern die Streitparteien die Experten für eine akzeptable Konfliktlösung. Im Unterschied zu einem Gerichtsverfahren geht es bei Mediation nicht darum herauszufinden, wer recht hat oder wie im Konfliktfall die objektive Wahrheit aussehen könnte.

Mediation basiert auf Freiwilligkeit. Um eine Lösung zu finden, müssen die Parteien zunächst den Weg aus dem Konflikt zurück zu einem konstruktiven Austausch von Meinungen und Sichtweisen finden. Auf dem Weg zum gegenseitigen Verständnis erhalten die Konfliktparteien Unterstützung durch das Mediationsteam und ein Verfahren, das in den letzten Jahrzehnten für alle wichtigen Konfliktbereiche von der Zweipersonenmediation (Ehescheidung oder Täter-Opfer-Ausgleich) bis zur Großgruppenmediation (Abteilungskonflikte in Wirtschaftsunternehmen, Schulklassen oder Erbstreitigkeiten) wissenschaftlich erschlossen und methodisch ausgearbeitet wurde.

Mediation ist größtenteils eine verbale Methode. Das Mediationsteam fördert das gegenseitige Mitteilen von Gefühlen und Bedürfnissen sowie das gegenseitige Zuhören, damit Einsicht entstehen kann und Rechthaberei einem konstruktiven Gesprächsstil weicht. Dabei enthält sich das Mediationsteam jedweder inhaltlicher Vorschläge, Parteinahme oder Urteile.

Mediation kennt keine Verlierer. Sie führt die Konfliktparteien aus dem »Mangelland« ihrer festgefahrenen Einstellungen und Negativurteile in das »Fülleland« des gegenseitigen Verständnisses, der Offenheit und Kreativität.

### ***Die Geschichte von den zwei Schwestern und der Apfelsine***

Der Unterschied zwischen herkömmlichen Verfahren der Streitschlichtung und Mediation lässt sich am Beispiel zweier Schwestern verdeutlichen, die sich um eine Apfelsine streiten. Klassische Gerechtigkeitsvorstellungen, wie sie von Generation zu Generation weitergegeben werden und heute noch vorherrschen, sehen für diesen Fall eine Teilung der Apfelsine vor. Diese Form der Gerechtigkeit nennen Verhandlungstheoretiker »distributive Gerechtigkeit«, denn das Objekt der Begierde wird in zwei gleiche Teile zerlegt. Wer aber vermutet, dass dadurch beide Parteien zufriedengestellt sind, erlebt möglicherweise eine böse Überraschung.

Gesetzt den Fall, dass die eine Schwester einen Kuchen backen und die andere Orangensaft trinken will, führt die klassische Lösung zu einer doppelten Niederlage. Die eine Schwester benötigt die Schale für ihr Rezept, die andere Schwester das Fruchtfleisch beider Hälften für das Getränk. Aus der Geschichte geht hervor, dass eine Lösung mit zwei Gewinnern möglich ist, wenn geklärt wird, welche Anliegen hinter den Forderungen verborgen sind. In der Verhandlungstheorie heißen solche Lösungen »integrative, kreative Optionen«.



Aus einer »Lose-Lose-Situation« mit zwei Verlierern kann eine »Win-Win-Lösung« mit zwei Gewinnern entstehen, wenn von den Interessen der Beteiligten ausgegangen wird statt von Ratschlägen oder Patentlösungen, die sich möglicherweise oft bewährt haben, aber zu dem konkreten Fall nicht zwangsläufig passen.

Um ein positives Ergebnis zu erzielen, müssen die Parteien selbst zu Wort kommen. Das Mediationsteam unterstützt die Streitparteien dabei auszudrücken, worum es ihnen jenseits fester Konfliktpositionen wie »Ich will die Orange« oder »Du kriegst immer das Obst« tatsächlich geht: die Möglichkeit, einen Kuchen zu backen beziehungsweise den Erhalt der Gesundheit durch frisches Vitamin C. Vergangenheitsbezogenheit und Dominanzstreben verwandeln sich durch die neue Betrachtungsweise in Kooperation und Zukunftsgewandtheit.

### ***Die sieben Grundgedanken der Mediation***

Mediation als Verfahren der Konfliktvermittlung zielt auf eine gütliche Lösung ab. Die Streitparteien werden durch das Verfahren aktiviert, neue, konstruktive Beiträge in einer festgelegten Situation oder Beziehung zu leisten. Das Mediationsteam ist als neutrale Einheit nicht am Konflikt beteiligt. Es behält als Autorität für das Verfahren drei Ebenen im Blick.

- ✓ Die Sachebene: Welches Problem liegt dem Konflikt zugrunde? Welche Fakten müssen berücksichtigt werden? Welche Wahrnehmungen prägen die Sicht der Streitparteien? Welche Positionen werden formuliert und welche Bedürfnisse und Interessen stehen dahinter?
- ✓ Die Beziehungsebene: Wie weit ist der Konflikt bereits eskaliert? Welche Gefühle bewegen die Streitparteien während der Mediation? Welche Bedürfnisse (wie Respekt) sind unerfüllt? Welche Voraussetzungen bringen die Konfliktparteien bezüglich ihrer Ausdrucksfähigkeit und Klarheit mit? Gibt es ein Machtgefälle zwischen den Konfliktparteien?

- ✓ Die Verfahrensebene: An welcher Stelle des Verfahrens befindet sich der Mediationsprozess? Verläuft die Mediation für alle Streitparteien transparent, funktioniert der Informationsfluss? Ist ein sicherer Rahmen gewährleistet, der die Öffnung der Streitparteien fördert? Welche Methoden, Maßnahmen und externe Feedbacks bereichern das Verfahren?

### **Privatisierung von Sozialwohnungen**

Weil der Unterhalt von Sozialwohnungen erhebliche Haushaltsmittel beansprucht, trennen sich Kommunen oft von ihren Wohnimmobilien. Diese Entscheidung führt zu heftigen Debatten, bei denen es um Grundsatzfragen, Kultur, Finanzen oder Lebensqualität geht. Häufig ernten sowohl Kommunen als auch Bauträger eine schlechte Presse und Widerstand der Bewohner, weil Verkauf und Sanierung mit der Brechstange vorgenommen werden. Mediatoren können den Meinungsfindungsprozess und die Veränderungen durch neue Eigentumsverhältnisse und den Umbau wirkungsvoll begleiten.

Ein Bau-Unternehmen erwirbt 1.250 Sozialwohnungen einer Kommune, um die Mietwohnungen zu modernisieren, in Wohneigentum umzuwandeln und an die bisherigen Mieter zu verkaufen. Die Wohnhäuser erhalten teilweise Luxusdachgeschosse, neue Balkone, Isolation und Dacheindeckungen. Die Elektrik und die Wasserleitung werden saniert, auch die Zugänge und die Treppenhäuser werden renoviert.

Unzufriedene Mieter organisieren eine Kampagne, die in der Presse Gehör findet. Stadtverwaltung und Bau-Unternehmer geraten unter Rechtfertigungsdruck. Gemeinsam mit dem Mieterbund beschließt man die Einrichtung eines runden Tisches unter Leitung eines Mediationsteams. Es kommt zu Einzelgesprächen zwischen den Mediatoren und den betroffenen Gruppen. Am runden Tisch nehmen das Mediationsteam, die Geschäftsführung des Bauunternehmens und deren Rechtsanwälte, Mitarbeiter des Mieterschutzbunds und Vertreter der Mieter teil.

Bei einer Kartenabfrage (Näheres zu den Methoden erfahren Sie in Kapitel 22) und in mündlichen Stellungnahmen werden zunächst die strittigen Themen gesammelt. Die Mieter machen ihrer Unzufriedenheit mit dem Bauverlauf Luft. Als Hauptthema wird verloren gegangenes Vertrauen festgehalten. Im Zusammenhang von konkreten Anlässen zu Konflikten werden die negativen Gefühle und die Bedürfnisse der Mieter vor allem bezüglich der Kommunikation des Bauträgers (nicht eingelöste Versprechungen, unangekündigte Eingriffe) deutlich. Im Gegenzug kann der Bauträger verständlich machen, dass die Art der Darstellung seiner Arbeit in der Presse die eigenen Beiträge zur Entlastung der Mieter (Ersatzwohnungen, Mietminderungen) unterschlägt. Auf beiden Seiten werden Versäumnisse eingeräumt, die zur Eskalation des Konflikts beigetragen haben.

Im Zuge des Verfahrens werden viele Details bekannt, die zur Klärung strittiger Fragen und Sichtweisen beitragen. Später werden Abmachungen getroffen, wie die Kommunikation zwischen Mietern und Bauträger zukünftig ablaufen soll. Dazu gehört die Einrichtung eines Büros durch den Bauträgers, das mit der Klärung offener Mieterfragen beauftragt wird und als Anlaufstelle für zukünftige Problemsituationen dienen soll. Ein weiterer Termin wird anberaumt, an dem Mieter und Bauträger eine gemeinsame Presserklärung zu ihren Beschlüssen verfassen.

Mediation ist eine Methode, keine Institution wie ein Schiedsgericht, eine Gütestelle oder ähnliche Instanzen zur Konfliktlösung.



Institutionen wie Gerichte oder Rechtsabteilungen in Unternehmen bedienen sich immer häufiger der Mediation, weil das Verfahren Vorteile bietet. So können Themen in eine außergerichtliche oder gerichtsinterne Mediation eingebracht werden, die in klassischen Prozessen aufgrund der Rechtslage kein Gehör finden dürften. Firmen wiederum können ihren Ruf und Wert schützen, indem sie auf den Rechtsweg verzichten, Konflikte diskret lösen, ihre Geschäftsbeziehungen erhalten und eine schlechte Presse vermeiden.

Mediation ist sinnvoll, wenn die Streitparteien sich nicht mehr in der Lage sehen, ihre Meinungsverschiedenheiten im Gespräch selbstständig zu lösen. Eine Meinungsverschiedenheit an sich ist noch kein Konflikt. Erst wenn die Meinungsverschiedenheiten nicht mehr konstruktiv angegangen werden und der Umgang an Respekt verliert, wird aus einer Meinungsverschiedenheit ein Konflikt.



Wenn sich die Streitparteien beschuldigen, von der anderen Seite behindert zu werden, und sich negative Gefühle festsetzen, sind sie auf die Hilfe einer externen Person angewiesen.

### ***Das Gebot der Freiwilligkeit***

In einem sich verstärkenden Konflikt stehen die Streitparteien unter innerem und äußerem Druck. Die Bereitschaft aufeinander zuzugehen, ist gering. Wunden liegen offen Feindbilder und Stereotype stehen zwischen den Streitparteien. Jede Äußerung der Gegenseite wird abgeklopft, inwiefern sie dem eigenen Stellenwert schaden kann und was für ein versteckter Hintergedanke ihr innewohnt.

Der subjektiv empfundene Leidensdruck enthält aber auch die Chance, im Rahmen der Konfliktklärung einen Beitrag zur Verbesserung der persönlichen Lebens- und Arbeitsqualität zu leisten.



Die Befreiung von der Angst vor Gesichtsverlust erfordert eine persönliche Investition: die Aussprache eigener Gefühle, Bedürfnisse und Bitten sowie das Zuhören und Verstehen der Anliegen des anderen.

Die freiwillige Teilnahme an einer Mediation und die Gewissheit, den Mediationsprozess jederzeit unter- oder abbrechen zu dürfen, erhöhen die Chancen einer guten Lösung. Eine freiwillig teilnehmende Streitpartei hat bereits im Vorfeld eine Entscheidung für ihre Investition getroffen. Das Mediationsteam gewährleistet mit Kommunikationstechniken und Verfahrensstruktur einen sichereren Rahmen, der die Öffnung der Streitparteien unterstützt.

Untersuchungen der gerichtsnahen Mediation zeigen, dass von Richtern »verordnete« Mediationen annähernd den gleichen Erfolgsfaktor von über 70 Prozent gelungenen Vermittlungen erreichen. Auch in der freien Wirtschaft sehen Vorgesetzte Mediation häufig als letzte Rettung

vor der drohenden Kündigung eines Mitarbeiters. Freiwilligkeit bedeutet in solchen oder ähnlichen Zusammenhängen also nur noch die Entscheidung zwischen einer Mediation oder der Einwilligung in einen Rauswurf. Das ist bestimmt kein wünschenswertes Szenario. Es gibt jedoch zu viele Erfolgsbeispiele, um eine Mediation auch unter solchen Umständen generell zu verdammen.

### ***Mediation eines Vorstandssekretariats***

Drei Sekretärinnen eines Industrievorstands reisen zu einer Mediation zum Thema »gemeinsame Arbeit im Vorstandssekretariat« an. Der Betriebsfrieden ist gestört. Gespräche zwischen den Mitarbeiterinnen finden nur noch eingeschränkt statt. Der Vorgesetzte kommt seinen Aufgaben nicht mehr hinterher, wie in den Vorgesprächen festgestellt wurde. Übereinstimmend wird der Konflikt an der Beziehung einer Mitarbeiterin zu den Kolleginnen festgemacht. Der Vorstand betrachtet die Vermittlung als letzte Chance, bevor die Personalabteilung »Fakten schafft«.

Die Atmosphäre ist zu Beginn frostig. Die Teilnehmerinnen sind vom Sinn der Mediation nicht überzeugt. Zunächst werden die Themen erhoben. Es zeigt sich, dass der Konflikt vor allem persönliche Verletzungen hinterlassen hat, die es vor einer Lösung der Sachprobleme zu würdigen gilt. Einstimmig bitten die Anwesenden um eine Mediation in Kleingruppen »unter vier Augen«, was bedeutet, dass die Mediatoren nacheinander mit jeweils zwei Sekretärinnen eine Mediation durchführen. Die Kleingruppensituation ist für die Mitarbeiterinnen die Mindestanforderung, um ehrliche Beiträge im Rahmen der »verordneten« Mediation zu liefern.

Die Zweiparteien-Mediationen ziehen sich über den ganzen Tag hin. Im sicheren Rahmen des Mediationsverfahrens und bei ständiger Würdigung der persönlichen Anliegen und Gefühle durch das Mediationsteam wächst zwischen den Streitparteien neue Bereitschaft, die eigenen Anliegen auszusprechen, ohne im gleichen Atemzug die Gegenseite zu verurteilen oder zu beschuldigen. Im Verlauf des Gesprächs wachsen der gegenseitige Respekt und die Bereitschaft zuzuhören. Jede Zweierkonstellation findet für sich individuelle Ansätze und Abmachungen, um eine positive Arbeitsbeziehung aufzubauen.

Der Vorstand ermöglicht der Abteilung im Anschluss einen zweiten Teamtag, an dem unter Anleitung des Mediationsteams mit Beispielen aus dem Arbeitsalltag des Sekretariats ein effektiver Umgang mit Konflikten und Eskalation geübt wird.

### ***Neutralität und Allparteilichkeit***

Die Rolle des »neutralen Dritten« bedeutet für das Mediationsteam, Neutralität bei der Aufnahmen und Wiedergabe von Beobachtungen, Gefühlen und Bedürfnissen zu bewahren. Während man früher vom Gebot der Unparteilichkeit sprach, wird heute für Mediatoren der Begriff »allparteilich« vorgezogen. Das Mediationsteam unterstützt alle Parteien gleichwertig beim Ausdruck eigener Anliegen.

Neutralität und Allparteilichkeit drücken sich auch im Verfahren aus. Sensibel reagieren Teilnehmer auf die Länge und Intensität der Würdigung eigener und fremder Beiträge.



Neutralität und Allparteilichkeit haben einen Einfluss darauf, ob das Verfahren der Mediation als fair wahrgenommen wird. Dabei geht es nicht nur um zahlenmäßige Ergebnisse wie die Aufteilung von Ressourcen. Wichtiger ist die persönliche Einschätzung, fair behandelt worden zu sein.

Fairness und Gerechtigkeitsempfinden sind die Hauptkriterien dafür, ob eine Mediation als Erfolg empfunden wird. Neutralität und Allparteilichkeit erhöhen die Chance, dass Streitparteien auch bei für sie eher ungünstigen Ergebnissen den Verfahrensausgang akzeptieren, weil Vertrauen in das Mediationsteam vorherrscht.

### ***Urlaubsplanung auf der Station***

Zwei engagierte und verdiente Pflegekräfte liegen miteinander im Streit wegen der Urlaubsplanung. In den letzten Jahren hatten sie sich den Urlaub über die Weihnachtsfeiertage aufgeteilt, was für beide Parteien unbefriedigend war, aber zumindest »gerecht« schien. In diesem Jahr hat Pfleger Hanf bei der Pflegedienstleitung zwei Wochen Weihnachtsurlaub beantragt, ohne sich vorher mit Pflegerin Koll abzusprechen. Seine Begründung: Er hat ein günstiges Angebot für Skiferien mit der Familie und beansprucht einen Ausgleich für zahlreiche Vertretungen, die er wegen langer krankheitsbedingter Abwesenheit der Pflegerin Koll leisten musste.

Frau Koll ist sauer. Sie möchte vorab über die Pläne von Herrn Hanf informiert werden und ebenfalls einen Ausgleich für ihre stressige Arbeit. Die anderen Mitarbeiterinnen der Station sind über den Konflikt irritiert. Die Tätigkeit auf der Station erfordert gute Kommunikation und gegenseitiges Vertrauen. Die Pflegedienstleitung, die eine Ausbildung zur Mediatorin abgeschlossen hat, bittet ihre Mitarbeiter zum Gespräch.

Statt eines Schiedsspruchs bietet sie Frau Koll und Herrn Hanf zunächst die Möglichkeit, ihre Sichtweise zu schildern. Sie unterstützt die Mitarbeiter bei der Formulierung ihrer Anliegen, bei der Aussprache ihrer Gefühle und bei der Benennung ihrer Bedürfnisse. Im Verlauf des Gesprächs beginnen die Mitarbeiter, sich auf ihre positive Arbeitsbeziehung und gegenseitige Wertschätzung zurückzubedenken. Sie äußern sowohl ihre Frustrationen und die Wut, die aus dem Konflikt erwächst, aber auch die Anerkennung für die Leistungen des anderen als Vertretung und den Respekt für die Überwindung der komplizierten Krankheit und die erfolgreiche Rückkehr auf Station.

Das gegenseitige »Gesehenwerden« und das Verständnis dafür, was der andere wirklich braucht (Gerechtigkeit, Transparenz, Erholung, Kollegialität), führt zu zwei Abmachungen. Die Mitarbeiter einigen sich, in welcher Form sie zukünftig die Urlaubsplanung miteinander klären. Frau Koll erhält einen angemessenen Ausgleich in Form eines verlängerten Osterurlaubs. Auch die Stationsleitung ist zufrieden. Die Harmonie ist wiederhergestellt und damit die Sicherheit und das Gelingen des Pflegeauftrags gewährleistet. Der Urlaubsplan für den Jahreswechsel kann beschlossen werden.

## ***Eigenverantwortlichkeit der Streitparteien***

Mediation geht von der Grundannahme aus, dass die Streitbeteiligten am besten wissen, wie der Konflikt zu lösen ist. Eigenverantwortlich formulierte Lösungen sind die angemessenen Lösungen für das Spannungsfeld der Mediationsparteien, denn sie orientieren sich an den Interessen der Beteiligten und damit an der Wirklichkeit. Besser als jeder Außenstehende wissen die Streitparteien, was für sie die Mindestanforderungen an eine zufriedenstellende Lösung sind und welche Angebote nach dem Verfliegen der Mediationseuphorie wirklich von ihnen umgesetzt werden können.



Das Mediationsteam verzichtet auf inhaltliche Beeinflussung des Klärungsprozesses und beschränkt sich auf die Steuerung des Verfahrens.

Im Unterschied zur Rolle eines Richters oder Schlichters bleibt die Lösung in den Händen der Beteiligten. Mediatoren leisten keine Überzeugungsarbeit gegenüber Parteien und liefern keine Vergleichsvorschläge. Sie treffen keine Entscheidungen, die über das Verfahren hinausreichen.

Es kann jedoch sehr wohl zum Auftrag eines Mediationsteams gehören, das Verfahren um einen »Realitätstest« zu ergänzen. Im Rahmen einer Ehemediation können beispielsweise beratende Rechtsanwälte eine Einschätzung zur Lösung liefern. Bei einer Unternehmensmediation werden die Ergebnisse oft Vorgesetzten, der Rechtsabteilung oder Experten aus dem Controlling vorgelegt.



Manchmal stellt das Mediationsteam vor der Verabschiedung einer Vereinbarung einige klärende Fragen an die Streitparteien. Dieser »Job« heißt im modernen Managementjargon »Agent of Reality« und dient der nachhaltig guten Lösung, ohne das Gebot der Neutralität zu überschreiten.

## ***Festgelegte Schritte***

Die Mediation folgt festgelegten Schritten, wie wir sie in Kapitel 5 und in den Ausbildungsstandards der Mediationsverbände (siehe Kapitel 17) ausführlich beschreiben. Zunächst werden in Schritt eins die Konfliktparteien begrüßt und alle notwendigen Verabredungen zum Verfahren und zum sicheren Rahmen getroffen. In Schritt zwei erhalten die Anwesenden Gelegenheit, ihre Sichtweise des Konflikts kurz zu schildern und Themenvorschläge für die Mediation zu machen. Anschließend wird gemeinsam eine Auswahl getroffen und die Reihenfolge der Themenbearbeitung festgelegt. In Schritt drei wird jedes Einzelthema ausführlich erarbeitet. Zunächst schildern die Konfliktparteien ihre aktuellen Positionen, während die Mediatoren immer wieder die Gefühle im Konflikt und die dahinterliegenden Bedürfnisse erfragen und benennen. Wenn die Konfliktparteien gegenseitiges Verständnis für die Bedürfnislage des anderen signalisieren (ohne zwangsläufig mit dessen Strategien und Forderungen einverstanden zu sein), ist der Wendepunkt der Mediation erreicht.



Schritt vier – die Lösungssuche – kann nun auf der Grundlage der geäußerten Bedürfnisse in Angriff genommen werden. Statt zweier sich ausschließender Lösungsmöglichkeiten, wie sie im Vorfeld der Mediation zu gegenseitiger Verteufelung und drohendem Gesichtsverlust geführt haben, werden nun viele unterschiedliche Lösungen möglich, die die Bedürfnisse der Konfliktparteien befriedigen. Den fünften und letzten Schritt bildet die Auswahl und Verabschiedung einer gemeinsamen Lösung, die schriftlich dokumentiert, in komplizierten Fällen auch von Juristen als Vertrag ausformuliert und unterschrieben wird.



Eine Zweiparteienmediation kommt in der Regel fast ohne Visualisierung aus. Der verbale Anteil beherrscht das Verfahren. Eine Großgruppenmediation erfordert hingegen viel Kleingruppenarbeit, den Einsatz von Stellwänden, Karteikarten oder anderen Moderationsmethoden.

Die Abfolge der fünf Schritte verläuft nicht linear von eins bis fünf, sondern folgt dem Verständigungsprozess der Konfliktparteien. Auch wenn eine Klärung bis zur vierten oder fünften Phase fortgeschritten ist, können neue Aspekte des Konflikts aufbrechen. Dann wechselt das Mediationsteam zurück zu Schritt drei und setzt den Vermittlungsprozess dort fort, wo das gegenseitige Verständnis noch nicht verfestigt werden konnte. Die Streitparteien liefern die Inhalte, das Mediationsteam sorgt für die Struktur.

### ***Der sichere Rahmen***

Eine Mediation kann nur im Rahmen klarer Abmachung ihre Wirkung entfalten. Um offen und ehrlich agieren zu können, brauchen die Konfliktparteien Sicherheit. Deshalb schließt das Mediationsthema in der ersten Phase des Verfahrens ein Arbeitsbündnis mit den Teilnehmenden.

Zunächst wird das Verfahren vorgestellt, die Phasen der Mediation werden kurz angerissen und es wird über die Aufgabenverteilung gesprochen. Auch die Bereitschaft zur Teilnahme wird erspürt, häufig verbunden mit einer Leitfrage: »Wie ist es für Sie, heute hier zu sein?«. Der Einstieg in die Mediation soll Vertrauen in das Mediationsteam und das Verfahren erzeugen. Ein sicherer Rahmen weckt die Bereitschaft der Konfliktparteien, sich an einer konstruktiven Bearbeitung des Konflikts zu beteiligen. Einen wichtigen Beitrag zur Sicherheit leisten Abmachungen über Gesprächsregeln, Vertraulichkeit und Selbstverantwortung.



Insbesondere Abmachungen zum Umgang mit vertraulichen Informationen können für den Erfolg der Mediation ein erster Meilenstein sein.

Gelegentlich wird behauptet, dass Offenheit und Ehrlichkeit eine notwendige Voraussetzung für den Erfolg einer Mediation sei. Dem ist grundsätzlich zuzustimmen, wenn auch mit einer wichtigen Einschränkung. In politischen oder wirtschaftlichen Auseinandersetzungen oder bei Mediationen zwischen unterschiedlichen Hierarchien wird ein Mediationsteam nie vollkommene Offenheit erleben, dafür stehen viel zu viele Teilinteressen auf dem Spiel, wie internes Wissen in Personalangelegenheiten oder Details aus Patentanträgen.



Wenn Offenheit wegen bestimmter Umstände nur sehr eingeschränkt möglich ist, verfolgt das Mediationsteam auf keinen Fall das Ziel »heruntergelassener Hosen«.

Die Konfliktparteien einigen sich auf den höchstmöglichen Offenheitsgrad, selbst wenn der eher niedrig liegt. Weil vertrauliche Informationen aber auch Macht bedeuten, sollte der Informationsaustausch möglichst gleichwertig verlaufen. Wenn das Ausmaß der Offenheit zwischen den Parteien in eine Schiefelage gerät, ist es Aufgabe des Mediationsteams, die Streitparteien darauf aufmerksam zu machen.

### ***Fehlende Normierung***

Mediation ist vielfältigen geisteswissenschaftlichen Strömungen entstanden. Eine Normierung mit gesetzlichen Vorgaben für Deutschland wurde erst auf Druck der Europäischen Union angestoßen. Immerhin haben sich die großen Mediationsverbände auf Standards der Ausbildung und gegenseitige Anerkennungsverfahren geeinigt.

Die wichtigsten Grundlagen für Mediation haben die psychosozialen Wissenschaften, Rechts- und Wirtschaftswissenschaftler (Verhandlungstheorie) geliefert. Entsprechende Gräben ziehen sich quer durch die Mediationslager. Viele Mediationsbüros nutzen jedoch die Vielfalt der Ansätze, indem sie ihre Mediationsteams beruflich mischen. Diese Teams bieten ihren Kunden vielfältige Anknüpfungspunkte. Wenn eine Juristin mit einem Psychologen eine Ehemediation durchführt, fühlen sich die Klienten rundum gut aufgehoben.

### ***Mediation ist zukunftsorientiert***

Eine Stärke der Mediation liegt in ihrer Orientierung auf die Zukunft. Im Gegensatz zu einem Gerichtsverfahren geht es nicht um die rückwärtsgerichtete Frage »Wer ist schuld?«. In der Vergangenheit wird nur dann geforscht, wenn die Erhellung bestimmter Geschehnisse für die Klärung gegenwärtiger Streitfragen unumgänglich ist. Ansonsten richten sich die Fragen nach dem Befinden in der Gegenwart. Wie fühlen sich die Streitparteien hier und jetzt, wenn sie miteinander über ihre Beobachtungen sprechen? Was brauchen sie, um in Zukunft miteinander auszukommen?

Für viele Mediationskunden ist die Orientierung auf die Zukunft entscheidend. Ein kundenorientiertes Unternehmen kann aus dieser Haltung heraus einen Prozess vermeiden und einen Kunden zurückgewinnen. Eine Landesverwaltung kann einen industriellen Investor binden und im Gegenzug für die Anwohner eine verbesserte Infrastruktur erreichen. Eine Familie kann Geld und Zeit für langjährige juristische Auseinandersetzungen sparen und in Urlaub und Ausbildung umlenken. Eine Erbengemeinschaft kann den Vermögenszuwachs nutzen, anstatt dem Verfall einer umstrittenen Immobilie zusehen zu müssen.

## ***Was Mediation für die Streitparteien erreichen kann***

Mediation verfolgt zwei Ziele: Eine tragfähige Lösung für den Konflikt zu erarbeiten, die Bestand hat, sowie die Beziehung zwischen den Streitparteien für die Zukunft in Richtung einer offenen Konfliktkultur weiterzuentwickeln.

### ***»Übersetzung« von Schuldzuweisungen und Anklagen***

Im Unterschied zu einer Therapie müssen sich die Konfliktparteien bei einer Mediation nur dort hinterfragen, wo es für die konkrete Konfliktbearbeitung notwendig ist. Das Mediationsteam wird als neutraler Helfer tätig, es leistet eine Dienstleistung. Im Zentrum der Mediation steht die Verhandlung zwischen den Konfliktparteien, nicht die Intervention des Mediationsteams. Im Sinne eines »Verzichts auf Einflussnahme« bezeichnen manche Autoren Mediation auch als »asketisches Verfahren«.



Das Mediationsteam leistet unverzichtbare Beiträge. Es strukturiert die Kommunikation in Phasen und Schritte und verändert durch die Übersetzung von Anklagen und Schuldzuweisungen in Bedürfnisse und Interessen die Konflikt- und Verhaltensmuster.

### ***Eine veränderte Kommunikation***

Das Mediationsteam unterstützt die Streitparteien dabei, die eigene Wahrnehmung zu verstehen und mitzuteilen, was sich hinter der eigenen Wut an Wahrnehmung und Wünschen verbirgt.



Das Mediationsteam unterstützt die Beteiligten, Verständnis für die Sichtweise der anderen aufzubringen, ohne notwendigerweise mit deren Forderungen einverstanden zu sein.

Die Streitparteien tauschen wechselseitig und in gleichen Anteilen ihre Standpunkte zu den Konflikthintergründen aus. Im Unterschied zu einem Gerichtsverfahren bleibt die Schuldfrage ausgeklammert. Selbst wenn sich die Streitparteien durch Anwendung destruktiver Strategien bereits an den Rand des Abgrunds manövriert haben, werden die Bedürfnisse, die sie dabei antreiben, herausgearbeitet und für beide Seiten erkennbar. Das Mediationsteam überwacht, dass der Klärungsprozess konstruktiv verläuft und die Interessen schriftlich festgehalten werden. Eine einvernehmliche Lösung wird möglich, wenn sich die Grundstimmung mit Polemik, Verhärtung und Drohstrategien in eine partnerschaftliche Auseinandersetzung verwandelt.

### ***Konfliktveränderung***

Die Konfliktparteien werden durch die Klärung eigener Interessen und Bedürfnisse befähigt, den Konflikt selbstständig konstruktiv zu lenken und zu halten. In den 1970er-Jahren wurde für diese Herangehensweise das Motto »Hilfe zur Selbsthilfe« populär, heute prägt der Begriff »Empowerment« die Managementliteratur.

Auch für erfahrene Mediatoren ist es faszinierend, wenn gegenseitiges Verstehen plötzlich den Raum für völlig neue, bisher für unmöglich gehaltene Handlungsmöglichkeiten schafft. Deshalb leitet das Mediationsteam in Phase drei einer Mediation die Konfliktparteien zu einem Perspektivwechsel an: »Wären Sie bereit, einmal zusammenzufassen, was Sie von X an wesentlichen Anliegen gehört haben?«. Wenn dieser Perspektivwechsel gelingt – vielleicht nicht im ersten, aber im zweiten oder dritten Anlauf –, ist ein Durchbruch zu einer guten Einigung erreicht. Die Streitparteien finden zurück zu einem eigenverantwortlichen, konstruktiven Umgang mit den Konfliktthemen.

### **Ziele außerhalb des Verfahrens**

Mediation kann Interessenlagen berücksichtigen, die in einem Zivilprozess unberücksichtigt bleiben müssen. So kann eine Jahrzehnte zurückliegende Kränkung zu Konflikten in der Gegenwart führen. Für ein Gerichtsverfahren spielt diese Kränkung wahrscheinlich keine Rolle, weshalb das Urteil eine Lösung mit einem Gewinner und einem Verlierer ergeben würde (»Win-Lose-Situation«). Eine Entschuldigung oder eine Wiedergutmachung könnte jedoch eine Lösung ermöglichen, die beide Konfliktparteien als Gewinner aus dem Streit hervorgehen lässt (»Win-Win-Situation«).

Die Statistik zeigt, dass lange gerichtliche Auseinandersetzungen teuer sind und meistens in einem Vergleich enden. Warum ziehen trotzdem so viele Menschen, Unternehmen und Organisationen vor Gericht, ohne erst einen außergerichtlichen Einigungsversuch zu versuchen? Auf diese Frage gibt es zahlreiche Antworten. Forschungsergebnisse besagen, dass die Erfolgchancen vor Gericht von den Streitparteien überschätzt werden. Bestärkt werden die Streitparteien in ihrem Optimismus von einseitigen Gutachten und ehrgeizigen Parteienvertretern.



Die Erfolgchancen für eine zufriedenstellende Einigung durch eine Mediation stehen bei mindestens 70 Prozent. Bei Erfolg senkt eine Mediation auch die Folgekosten des Konflikts. Weil Verfahrenskosten durch Mediation gesenkt werden können, gilt als Faustregel: Je teurer das bevorstehende Gerichtsverfahren, desto lohnender eine Mediation.

Leider steckt die Untersuchung von Konfliktkosten auch heute noch in den Kinderschuhen, nicht einmal das Controlling großer Unternehmen führt diese Kostensparte getrennt auf. Einzelne Untersuchungen im Wirtschaftssektor zeigen jedoch, dass Konflikte über viele Wirkungsketten den Unternehmenserfolg nachteilig beeinflussen: Mitarbeiter werden unproduktiv, Teams kommen nicht weiter, Kunden beschwerten sich über schlechte Behandlung. Eine Konfliktbearbeitung, die die Beziehungen der Streitparteien wiederherstellt oder eine für alle Parteien gute Lösung ergibt, ist wertschaffend, denn sie spart Geld und schont die personellen und materiellen Ressourcen.

Die Vermeidung negativer Presse macht Mediation insbesondere für Menschen und Unternehmen interessant, die im Rampenlicht der Öffentlichkeit oder unter hohem Konkurrenzdruck stehen.

### ***Der Apfelbaum***

Ein mittelständischer Maschinenbaubetrieb ist seit über 60 Jahren am Rande einer kleinen norddeutschen Stadt angesiedelt. Obwohl sie noch in den 1950er-Jahren abseits von Häusern stand, ist inzwischen rund um die Fabrik ein angesehenes Wohnviertel entstanden. Doch nicht nur die Zahl der Anwohner hat sich erhöht, die Fabrik wurde ebenfalls Schritt für Schritt um Bauten und neue Werkstätten erweitert.

Der Betrieb verzeichnet auch im neuen Jahrtausend stetiges Wachstum, sodass eine neue Produktionshalle geplant wird. Die Betriebsanlagengenehmigung durch die Sachverständigen der Bau- und Gewerbeämter ist auf einem guten Weg, als plötzlich ein älterer Herr Einsprüche wegen der Verstärkung des Verkehrslärms sowie Lärm- und Geruchsbelästigung vorträgt.

Das Planverfahren nimmt eine Wendung. Teure Gutachten von Sachverständigen werden eingefordert und geliefert, neue Verhandlungen angesetzt und schließlich werden komplizierte Maßnahmen für den Lärmschutz vorgeschrieben. Trotz dieses Erfolgs macht sich der ältere Herr nun durch zahlreiche Anzeigen gegen den Betrieb bemerkbar. Die Geschäftsführung beginnt zu verzweifeln: Die Kosten für Rechtsanwälte, Gutachten, Stellungnahmen und zusätzliche Baumaßnahmen explodieren. Ein gereiztes Arbeitsklima verschlimmert die Lage.

Die Geschäftsleitung erfährt von der Möglichkeit einer Mediation. Doch für eine Einladung an den älteren Herrn ist die Situation bereits zu weit eskaliert. Ein gemeinsamer Bekannter, der den örtlichen Heimatverein leitet, bietet sich an, dem Betroffenen das Verfahren der Mediation vorzustellen und die Einladung zu einer Teilnahme zu überbringen. Die Überzeugungsarbeit gelingt und es findet ein Treffen an einem neutralen Ort (Gemeindehaus) statt.

Im Verlauf der Mediation beklagt der ältere Herr wieder und wieder die Lärmbelästigung durch den Maschinenbaubetrieb und schildert seine Krankheitssymptome. Erst die Frage, wie er die Situation in den 1990er-Jahren erlebt hat, verändert die Konfliktkonstellation. Der ältere Herr erzählt nun von einem ganz anderen Konflikt mit der vorhergehenden Geschäftsleitung, der sich bei der Errichtung einer Zufahrtsstraße vor vielen Jahren ereignet hat. Damals hatte ein Baustellenfahrzeug die Absperrbänder einer Pferdekoppel eingerissen, woraufhin mehrere Tiere auf die Straße liefen und ein Pferd des Klägers verunglückte. Es folgten Streitigkeiten, die die vorher gute Beziehung des Anwohners zur Geschäftsleitung zerstörten.

Durch die Bearbeitung des ursprünglichen Konflikts konnte das Mediationsteam auch den aktuellen Konflikt Schritt für Schritt lösen. Der ältere Herr äußerte vor allem den Wunsch, die alte Geschäftsleitung zu treffen und den Konflikt rund um das Unglück mit den Pferden zu klären. Die neue Produktionshalle konnte nun gebaut und eingeweiht werden.



Wenn sich die Streitparteien an ihre Abmachungen halten, können Berichte in Massenmedien vermieden werden. Das Mediationsteam steht unter dem Siegel der Verschwiegenheit.

In dringlichen Konflikten bietet Mediation Vorteile bei der Geschwindigkeit der Durchführung des Verfahrens. Mediation ist flexibel und unbürokratisch. Die meisten Auseinandersetzungen lassen sich in zwei bis fünf Sitzungen klären, Ausnahmen bilden komplizierte Verwaltungsfragen (zum Beispiel Umweltmediation), große politische Themen oder Wirtschaftskonflikte, an denen viel Geld und Prestige hängt.