

Dr. Robert Sturm

## Die Quadratur des Streits

Mediation ist ein relativ junges Verfahren zur Bewältigung von Konflikten ohne Gericht, das in den Vereinigten Staaten Gerichtsverfahren zum Teil zwingend vorangestellt ist. Auch in der Bundesrepublik Deutschland wenden sich Streitende inzwischen in den verschiedensten Gebieten an unparteiische Vermittler, die Mediatoren. So wird Mediation in Unternehmen, Schulen und der Politik, bei Ehe- und Scheidungsproblemen, im Täter-Opfer-Ausgleich sowie in Nachbarschafts- und Umweltkonflikten praktiziert. Eine Voraussetzung dieses Verfahrens ist die freiwillige Teilnahme sowie die Kooperationsbereitschaft der Konfliktgegner. Der Mediator gibt den Streitparteien keine Lösung vor. Seine Aufgabe ist es, ihre Verhandlung mit Hilfe von Gesprächsführungs- und Verhandlungstechniken zu unterstützen. Am Ende des Mediationsprozesses schließen die Konfliktgegner eine Vereinbarung über den zukünftigen Umgang miteinander und mit ihren eingebrachten Themen. Ein wesentlicher Vorteil der Mediation: Sie stärkt die Beteiligten. Diese lernen, selbstverantwortlich mit Konflikten umzugehen und Verständnis für ihr Gegenüber zu entwickeln. Außerdem haben Beziehungen eine Chance, wieder tragfähig zu werden.

Auch im Berufsfeld der Heilpädagogen kommt Mediation als Interventionsinstrument beziehungsweise als Ausweg aus Konfliktsituationen in Frage. Die zahlreichen unterschiedlichen Mediationsausbildungen am Markt unterscheiden sich zum Teil deutlich in Inhalt und Tiefe. Daher sollten Interessenten den gewählten Mediator unbedingt nach seiner Qualifizierung fragen. Den Heilpädagogen, die sich selbst einen Eindruck von dieser Konfliktbewältigungsmethode verschaffen wollen, bietet die Europäische Akademie für Heilpädagogik im September ein Grundlagenseminar (Einführung in die Mediation – Grundlagenseminar).

„Konflikte sind kein Geschäft mit Watte“, schreibt der Kommunikationsforscher Gerhard Hösl (Hösl 2002, S. 33). Im Gegenteil, Menschen bekommen hochrote Köpfe, schwellende Stirnadern und ballen die Fäuste, zum Teil fügen sie sich tiefe Schäden zu. Die einen brüllen sich gegenseitig unbeherrscht an, andere nehmen stolz eine „Ich-sag-kein-Wort-mehr-zu-Dir-Haltung“ ein. Immer wieder geraten Menschen in mehr oder weniger heftige Konflikte, ob auf der Arbeit, bei anderen Erledigungen, zuhause, im Straßenverkehr oder in der Freizeit. Ein derartiges Aufeinanderprallen (lat. Conflictus = Zusammenstoß) ist die Folge unterschiedlicher Verhaltensweisen, Wünsche und Interessen, Meinungen, Werte, Sympathieempfindungen und anderer Gegensätze. Als Gegenmittel werden Konfliktinterven-

tionsmethoden eingesetzt – vom Konfliktmanagement bis zur Krisenintervention.

*„Das Handeln des Mediators ist nur als Hilfe zur Selbsthilfe gedacht.“*

Dieser Text stellt ein Instrument vor, das sich in den letzten Jahren zur Bewältigung der verschiedensten Konflikte als sehr wirksam erwiesen hat: die Mediation. Folgende Fragen sollen – praxisnah und mit kommunikationswissenschaftlichem Fundament – beantwortet werden: Was ist Mediation und woher kommt sie? Welche Rolle nimmt der Mediator ein und welche Qualifikation braucht er? Was ist das Besondere an der Mediation im Vergleich zu anderen Konfliktlösungsmethoden? Wie läuft eine Mediation ab? Und

schließlich welche Werkzeuge gehören zum Repertoire eines Mediators?

### Gliederung

- 1 Die Mediation – frühe Anfänge und heutiger Stand
- 2 Rolle und Persönlichkeit des Mediators – Der Verhandlungsmanager
  - 2.1 Persönlichkeitsmerkmale
  - 2.2 Grundhaltung der Mediatorentätigkeit
  - 2.3 Wissen über die Grundlagen der Kommunikation
- 3 Einfach und strukturiert – die Mediationsphasen
- 4 Die Einzigartigkeit der Mediation
  - 4.1 Win-Win: Mehr Lösungsvarianten
  - 4.2 Erfolgserlebnis versus Richterzwang
  - 4.3 Übertragungen und Projektionen gegenüber dem Mediator
- 5 Voraussetzung und Anwendungsbereich der Mediation
  - 5.1 Die Interessen der Beteiligten stehen im Mittelpunkt
  - 5.2 Der Konflikt befindet sich bereits auf einer hohen Eskalationsstufe
- 6 Die Werkzeuge im Mediatorenkoffer
  - 6.1 Kommunikations- und Kreativitätstechniken
  - 6.2 Eine konstruktive Verhandlungsmethode: Das Harvard-Konzept
- 7 Schluss: Mediation – eine Entwicklungschance

## 1 Die Mediation – frühe Anfänge und heutiger Stand

Die Mediation ist ein Verfahren zur außergerichtlichen Konfliktlösung. Dabei unterstützen unparteiische Dritte (Mediatoren) die Streitparteien bei der Suche nach einer einvernehmlichen Lösung. Der Kern: Es handelt sich um Hilfe zur Selbsthilfe. „Das Handeln des Mediators ist nur als Hilfe zur Selbsthilfe gedacht.“ (Altmann et al 1999, S. 19) Nicht der Mediator gibt die Lösung vor, sondern die Konfliktbeteiligten erarbeiten diese selbst. Dies funktioniert natürlich nur, wenn die Konfliktgegner freiwillig an der Mediation teilnehmen und eine gewisse Kooperationsbereitschaft mitbringen. Doch als Lohn dieser Mühe steht im Unterschied zum Gerichtsurteil am Ende eine Lösung, die beiden Parteien gerecht wird (Win-Win-Situation). Es gibt keinen Verlierer.

Der Grundgedanke der Mediation ist nicht neu. Seit jeher wenden sich Menschen zur Streitbeilegung an unabhängige Dritte. Diese dritte Person oder Partei steht quasi in der Mitte, zwischen den Streitbeteiligten. So stammt auch das Wort „Mediator“ vom lateinischen „mediare“ – in der Mitte sein. Instinktiv messen Konfliktparteien dieser Mitte eine Position von Autorität zu (vgl. Breidenbach 1995, S. 145). Erste Spuren solcher Konfliktregelungsverfahren finden Historiker bei den alten Hebräern, in Afrika, Japan und China (vgl. Klammer & Geißler 1999, S. 12; zitiert nach Carnevale/Pruitt 1992, S. 531-582). Weitere Beispiele liefert die Geschichte zuhauf: Im 30-jährigen Krieg zogen so genannte „Mediatores“ als neutrale Vermittler von Konflikt zu Konflikt, die griechischen Stadtstaaten baten bei Streitigkeiten eine dritte – unbeteiligte – Stadt hinzu, und auch Kirchen und Religionen pflegten die eigenständige staatsunabhängige Konfliktregelung. Die Mediation, wie unsere westliche Kultur sie heute kennt, hat ihren Ursprung in den Arbeitskämpfen in den Vereinigten Staaten. 1947 wurde dort zur Konfliktregelung der „Federal Mediation and Conciliation Service“ ins Leben gerufen. Das Verfahren entwickelte sich in den 60er- und 70er-Jahren. Eine Arbeitstagung der Rechtssoziologen brachte die neue Disziplin 1977 nach Deutschland, und 1981 erkannte das Bundesjustizministerium die Mediation offiziell als Alternative in der Ziviljustiz an. Die ersten Anwendungsgebiete dieser außergerichtlichen Konfliktvermittlung waren vor allem die Familien- und Scheidungsmediation, der Täter-Opfer-Ausgleich sowie Jugendkriminalität und Umweltkonflikte. Inzwischen hat sich das Mediationsverfahren auch in Deutschland und anderen europäischen Ländern als eigenes Institut entwickelt. So wenden sich nach und nach immer mehr Unternehmen, zum Beispiel Versicherungen oder Privatpraxen, aber auch Verbände und politische Parteien an Mediatoren. Die Nase vorn haben jedoch nach wie vor die Vereinigten Staaten. Dort sind Mediationsverfahren in einigen Bereichen per Gesetz einem Gerichtsverfahren vorgeschaltet. 700 staatliche und private Mediationszentren arbeiten daher zum Teil mit den Gerichten zusammen (vgl. u.a. Falk 1995, S. 9f.). Rechtsschutz-

versicherungen haben die Mediation als festes Element in ihre Prozesskostenleistungen integriert. Experten rechnen damit, dass die Versicherungsbranche in Deutschland in ein bis zwei Jahren dem US-Beispiel folgen wird. Bisher aber müssen Betroffene noch fallweise mit ihrer Rechtsschutzversicherung verhandeln. Eines haben die Mediatoren jedoch auch in Deutschland erreicht: Bei einer Unterbrechung von Gerichtsverfahren zugunsten einer Mediation wird die Verjährungsfrist für diese Zeit eingefroren.

## 2 Rolle und Persönlichkeit des Mediators – der Verhandlungsmanager

Wie ein Zirkusdompteur meistert der Mediator das Kunststück der „Quadratur des Streits“. Zerstrittene Konfliktgegner bringt er dazu, sich gegenseitig zuzuhören, Verständnis füreinander aufzubringen und bewegt sie schließlich zur gemeinsamen kreativen Suche nach Ideen. Ihr Konflikt, bestehend aus unvereinbaren Gegensätzen, ist zum Problem geworden, sprich zu einer Aufgabe, die die Streitparteien bewältigen. Der Mediator ist der Hüter und Wächter ihres Problemlösungsprozesses. Zu Beginn und während dieses Mediationsprozesses ist der Ausgang (die Lösung) offen – auf die Interessen und Ideen der Kontrahenten kommt es an. Um diese bestmöglich zu berücksichtigen und zu bearbeiten, bestimmt der Mediator, und nur er, die Art der Vermittlung und der Prozessgestaltung. Er ist die Gestaltungs-, Vermittlungs- und Prozessautorität. Inhaltlich mischt sich der Klärungskünstler jedoch nicht ein. Als „Manager der Verhandlung“ zwischen den Streitparteien achtet er vielmehr auf eine gewaltfreie, konstruktive und klärende Kommunikation. Diese soll direkt zwischen allen Verfahrens-Beteiligten erfolgen.

Um seine Rolle konsequent durchzuhalten, benötigt er

- eine ganz bestimmte Persönlichkeit und Grundhaltung,
- Kenntnisse über Kommunikation und menschliches Verhalten,
- gesprächs- und verhandlungstechnische Fertigkeiten.

### 2.1 Persönlichkeitsmerkmale

Neben Juristen arbeiten bisher vor allem Pädagogen und Psychologen als Mediatoren. Wichtigste Voraussetzung, um diesen Beruf auszuüben, ist eine allgemeine psycho(logisch)-soziale Kompetenz. Mediatoren sind begabt im Umgang mit Menschen, sie haben eine empathische (verständnisvolle) Grundhaltung. Sie gehen vertrauensvoll mit ihren Klienten um und können sich gut in diese und deren komplexe Themenstellungen einfühlen. Hinzukommen sollte eine gewisse Lebenserfahrung und die Fähigkeit, Grenzen deutlich aufzuzeigen (Führungskompetenz). Wenn sie ihren Beruf ausüben, müssen sie hochkonzentriert und „voll da“ sein. Ihr Wissen über die Beschaffenheit der menschlichen Kommunikation hilft ihnen bei der Beobachtung der Streitparteien und ermöglicht ihnen, klare Aussagen zu treffen.

### 2.2 Grundhaltung bei der Mediatorentätigkeit

Folgende Merkmale zeichnen die Grundhaltung des Mediators bei seiner Tätigkeit aus:

- Wertschätzung: Allparteilichkeit, Akzeptanz, Anerkennung
- Neugierde/Offenheit
- Klarheit
- Wachheit
- Selbstdisziplin
- Gelassenheit

#### Allparteilichkeit

Der Mediator darf keine Partei favorisieren, seine Haltung ist neutral. Diese Neutralität bedeutet aber nicht Distanz. Im Gegenteil: Der Mediator zeigt Mitgefühl und Verständnis. Um diesen scheinbaren Widerspruch auszudrücken, verwendet unter anderem die Leipziger Mediatorin Nina Dulabaum den Begriff der Allparteilichkeit (vgl. Dulabaum 2000, S. 18ff. und S. 124). Bildlich gesehen verhält sich der Mediator also wie ein gerechter Pferdepfleger inmitten einer schubsenden Menge von Zwergponys. Dieser wirft jedem der Ponys einen Leckerbissen zu und schenkt jedem Zuwendung. So ergreift auch der Mediator für alle Seiten Partei. Er engagiert sich – möglicherweise abwechselnd – stark für den einen, dann für den anderen (insbesondere um Stärken und Schwächen der Beteiligten untereinander auszubalancieren).

### Wertschätzung

Außerdem akzeptiert der Mediator seine Auftraggeber als Personen mit Stärken und Schwächen.

Er nimmt sie und ihre Anliegen ernst und wichtig, schenkt ihnen also Anerkennung. Zu dieser Haltung der Akzeptanz und Anerkennung kommt die stete Affirmation. Jeder einzelne Beteiligte erhält durch verbale und nonverbale Ausdrucksmittel immer wieder positive Bestätigung und Bestärkung (vgl. Proksch 1998, S. 113-119).

### Neugierde/Offenheit

Fachwissen birgt die Gefahr, den Zugang zur Realität (zur konkreten Mediationsitzung) zu verbauen. Der Mediator hat darauf zu achten, dass er sich seine Neugierde auf den Menschen und den speziellen Fall bewahrt. Er sollte offen auf seine Klienten zugehen.

### Klarheit

Der Mediator sollte sich so verständlich ausdrücken, dass seine Botschaft beim Gegenüber ankommt. Die Klarheit bezieht sich zum einen auf die Fähigkeit, mit wenigen Worten Tatbestände oder Aussagen zusammenzufassen oder auf den Punkt zu bringen. Außerdem hat er die Kernelemente des Mediationsverfahrens nachvollziehbar darzustellen.

### Wachheit

Ein Mediator achtet auf verbale und non-verbale Botschaften, das heißt er „spitzt“ alle vier „Ohren der Kommunikation“, um zu merken, was hinter den Aussagen steckt – inhaltliche, Beziehungs-, Selbstoffenbarungs- und Appell-Botschaft.

### Selbstdisziplin

Die Mediation verlangt dem Mediator einen Haltungswechsel ab, egal, aus welchem Grundberuf er stammt. Denn als Mediator hat er weder eine inhaltliche Entscheidungsgewalt, noch ist er eine Rechtsautorität. Fachliche Expertenrollen gibt er auf. Und anders als beispielsweise ein Sozialarbeiter schränkt er seine Identifikation mit dem Klienten ein. Auf keinen Fall wird er zu dessen Anwalt – weder im juristischen noch im übertragenen Sinn.

### Gelassenheit

Da Konflikte wie erwähnt „kein Geschäft mit Watte“ sind, wird der Mediator

mit Situationen und Konstellationen konfrontiert, die ihn an persönliche Grenzen bringen. Ist er durch ein Thema oder gegenüber einer Person zu stark befangen, dann sollte er die Mediation sofort abbrechen. Ansonsten sollte sich zu Mitgefühl und den – je nach Bedarf auch energischen – Worten eine gewisse Gelassenheit gesellen. „Es ist ja nicht mein Konflikt“, kann sich der Mediator immer wieder sagen. So schützt er seine eigene Person, anstelle sich in endlose Wortgefechte hineinziehen beziehungsweise „hinunterziehen“ zu lassen.

### 2.3 Wissen über die Grundlagen der Kommunikation

Ein (sehr kleiner) Auszug aus der Kommunikationstheorie verdeutlicht, wie der Mediator Erkenntnisse über die Kommunikation in seinem Beruf anwendet:

**Aussage eins:** „Man kann nicht nicht kommunizieren.“ (Paul Watzlawick et al, 1982, S. 100)

Auch wenn jemand nichts sagt, dann sendet er durch seine Körpersprache doch eine Botschaft. Der Mediator nimmt die Signale des Gegenübers wahr, versucht sie zu verstehen und zu bewerten.

**Aussage zwei:** „The combined effect of simultaneous verbal, vocal and facial attitude communications is a weighted sum of their independent effects – with the coefficients of .07, .38, and .55, respectively.“ (Mehrabian, Albert; Ferris, Susan R., 1967, S.252)

Die Wirkung einer Aussage beim Empfänger hängt zu 55 Prozent von der Körpersprache, zu 38 Prozent von der Stimme und zu sieben Prozent vom Inhalt ab. Das bedeutet: Für die Kommunikation ist weitaus wichtiger, wie etwas gesagt wird, als das, was gesagt wird. Die Körpersprache und die Stimmlage lügen gewöhnlich nicht! Um daher herauszufinden, was ein Sprecher wirklich gemeint hat, beobachtet der Mediator die Gesamtheit seiner Botschaften – vom Gesichtsausdruck über den Blickkontakt bis zu Bewegungen, Gestik, Mimik, Haltung und Stimme. In seiner eigenen Kommunikation setzt der Mediator non-verbale Elemente gezielt ein,

denn er weiß ja, dass letztendlich vor allem diese „ankommen“.

**Aussage drei:** „Nachrichten sind (...) vierseitig.“ (Friedemann Schulz von Thun, Sonderausgabe im Juni 2003, S. 15)

Jede Nachricht enthält nach dem Kommunikationsforscher Friedemann Schulz von Thun für den Hörer die folgenden vier Botschaften:

- Sachinhalt: das, worüber der Sender spricht
- Selbstoffenbarung: das, was er von sich selbst preisgibt
- Beziehung: wie der Sender zum Empfänger steht
- Appell: wozu der Sender den Empfänger bringen will

**Aussage vier:** „In Anlehnung an Morton Deutsch und Karl Berkel lassen sich vier Kennzeichen feststellen, die einen Beziehungskonflikt offenkundig machen und die sich zu einem Konfliktsyndrom (...) komplettieren und eskalieren können.“ (Gerhard Hösl, 2002, S. 64 f.)

In einem Konflikt ist die Beziehung zwischen den Streitparteien gestört. Sie haben eine negativen Haltung zum anderen. Die mangelhafte Qualität der Beziehung lässt sich an vier Aspekten erkennen.

• Kommunikationsstil: Geheimniskrämerei, Drohungen und anderer verbaler Druck sind im Alltag viel häufiger als offene Aussprachen. Dieser unaufrichtige Kommunikationsstil trägt zur Verhärtung von Konflikten bei.

• Wahrnehmung: Naturgemäß nehmen Menschen einander meist verzerrt wahr. Bilder, Prägung, eigene Erfahrungen, Wertvorstellungen und Grundhaltungen schieben sich im Gehirn vor das tatsächlich Gehörte und Gesehene. Hinzu kommt, dass sie von ihren Kollegen oder Bekannten oft nur einen kleinen Ausschnitt der Persönlichkeit kennen, der Kontakt ist nicht repräsentativ.

• Einstellung: Die Einbahnstraße einer negativen Einstellung gegenüber Kollegen, Geschäftspartnern, Familienmitgliedern und Bekannten ist schnell erreicht. Eine Vermeidung von Kontakten ist die Folge.

### • Arbeitsstil

Im Arbeitsleben hat sich das Einzelkämpfertum ausgebreitet. Um nicht vom anderen abhängig oder gar ausgenutzt zu werden, arbeiten viele Menschen lieber für sich alleine. Selbst wenn sie eigentlich eine gemeinsame Aufgabe haben, verlieren sie das gemeinsame Ziel aus den Augen. Sie vergessen, dass sie durch Arbeitsteilung mehr erreichen könnten.

## 3 Einfach und strukturiert – die Mediationsphasen

Angesichts der meist komplexen und verwickelten Problemlagen ist ein geregelter und strukturierter Ablauf eines Mediationsverfahrens ein Muss. Der Vorphase der Kontaktabahnung folgt das Mediationsgespräch sowie anschließend die Umsetzungsphase. Im Mediationsgespräch (mediatives Verhandeln) arbeiten sich die Parteien schrittweise von der Konfliktbearbeitung zur Problemlösung vor. Das bedeutet, aus den unvereinbaren Gegensätzen wird eine gemeinsame Aufgabe, die die Klienten mit Hilfe des Mediators bearbeiten.

In der Fachliteratur finden sich zum Ablauf der Mediation unterschiedliche Modelle. So gehen Diez und Krabbe (1991) von fünf, Proksch (1991) von sieben und Marx (1999) sogar von neun Phasen aus. Inhaltlich bestehen kaum Unterschiede. In der Regel sind folgende Elemente konstituierend für das Mediationsverfahren:

### Pre-Mediation:

Einleitung, Initiierung und Organisation des Verfahrens

### Main-Mediation:

mediatives Verhandeln

1. Vorbereitung, Einführung und Auftragserteilung
2. Informations- und Themensammlung
3. Interessenklärung
4. Optionsbildung/kreative Ideensuche nach Lösungen
5. Auswahl und Bewertung von Optionen
6. Vereinbarung und Ergebnisschau

### Post-Mediation:

Mögliche Ergebnis- und Umsetzungs-kontrolle bei einem zusätzlichen Termin

Das mediative Verhandeln (Main-Mediation) soll noch näher betrachtet werden:

**Zu 1.** Beim allerersten Termin sind die Beteiligten gewöhnlich skeptisch und unsicher, ob sie sich auf das Verfahren mit dem offenen Ausgang einlassen sollen. Der Mediator versucht, das Eis zu brechen und schafft eine gute Atmosphäre. Er stellt Klarheit über das Verfahren und seine Rolle als Überwacher des Mediationsprozesses her. Außerdem gibt er gewisse Regeln für die Zusammenarbeit vor, die während des gesamten Verfahrens gelten, nämlich unter anderem Fairness, Offenheit, gegenseitiges Zuhören und der Ausschluss von Gewalt. In der so genannten Falleignungsprüfung stellt er sicher, dass die Voraussetzungen für ein erfolgreiches Mediationsverfahren gegeben sind. Dazu gehört ein ausreichender Zeitrahmen sowie bei den Streitparteien ein gewisses Interesse an Konsens und zukünftigen Beziehungen. Alle Beteiligten müssen anwesend sein und freiwillig an den Sitzungen teilnehmen. Erhebliche psychische Krankheiten, Suchtverhalten, Missbrauch oder Gewalt schließen die Mediation als Verfahren aus. Wenn einer oder mehrere der Beteiligten sich nicht ausreichend ausdrücken respektive verbalisieren können (Sprachbarrieren), ist keine Verständigung und damit keine Mediation möglich. Nicht mediierbar sind außerdem Klienten, zwischen denen erhebliche Machtunterschiede herrschen und die nicht willens und oder nicht in der Lage sind, für den Zeitraum des Mediationsprozesses auf diese zu verzichten. Sollte der Konflikt derart im Vordergrund stehen, dass geltende Werte und Rechte missachtet werden, muss der Mediator das Verfahren ebenfalls ablehnen. Auch darf er nicht selbst aus irgendeinem Grund befangen sein. Ansonsten steht dem Abschluss eines Mediationsvertrags nichts im Wege.

**Zu 2.** Wenn der organisatorische Rahmen geklärt ist, geht es an die Darstellung des Konflikts. Jeder der Beteiligten stellt diesen zunächst aus seiner Sicht dar – oft in Form einer regelrechten „Entladung“. Anschließend hilft der Mediator dabei, aus dem Gesagten die Konfliktthemen herauszufiltern und zu strukturieren. Das Ergebnis ist eine Liste sachlicher Themen. In Konflikten zwischen Jugendlichen

und Eltern geht es zum Beispiel häufig um „Taschengeld, Ausgehen, Schulnoten, Freundeskreis“, in Arbeitskonflikten eher um „Gehalt, Leistung, Beförderung“.

**Zu 3.** In der dritten Mediationsphase wird der Konflikt durch Interessenklärung „erhellt“. Bei diesem Schritt richtet der Mediator den Fokus auf die mit dem Konflikt verbundenen verborgenen Gefühle, sowie auf die Interessen und Wünsche, um die es den Beteiligten eigentlich geht. Ab jetzt verlagert sich die Kommunikationsrichtung immer mehr auf den Kontakt der Beteiligten untereinander. Das Ziel ist gegenseitiges Verstehen. Dies kann der Mediator zum Beispiel dadurch fördern, indem er die Kontrahenten dazu auffordert, Kernsätze zum Verständnis der anderen Partei mit eigenen Worten zusammenzufassen.

**Zu 4.** Nach dem Offenlegen aller Beweggründe können die Beteiligten die Problemlösung angehen. Der scheinbar unüberwindliche Konflikt stellt sich jetzt als Problem dar, für das die Klienten gemeinsam Lösungsmöglichkeiten sammeln und entwickeln.

**Zu 5.** Nicht alle Optionen sind realisierbar oder gleichermaßen geeignet. Daher bewerten die Streitparteien in Schritt fünf ihre gefundenen Alternativen nach bestimmten Kriterien. Dies geschieht so lange, bis sie eine vorläufige Auswahl treffen können.

**Zu 6.** In der letzten Phase schließen die Konfliktbetroffenen eine Übereinkunft. Sie einigen sich auf die Lösungsvorschläge, die ihnen am meisten zusagen.

**Zu 7.** Zur Sicherheit können die Parteien nach einer gewissen Zeit der Umsetzung mit dem Mediator eine Art Kontrollsitzung vereinbaren. In dieser prüfen die Ex-Gegner, ob die erzielte Übereinkunft nachträglicher Korrekturen bedarf.

Ein reales Beispiel aus dem Alltag einer Heilpädagogin:

Die körperbehinderte 7-jährige Sabine F. besucht Stunden im heilpädagogischen Reiten. Schon nach kurzer Zeit nimmt Sabines Mutter ihre Tochter zuhause als sehr aufsässig wahr. Das birgt Konfliktstoff. Sogar Sabines Eltern geraten miteinander in Streit, verbünden sich aber schließlich gegen die Heilpädagogin.

Das Fazit der Familie F.: Das heilpädagogische Reiten bringt nichts. Das Ehepaar will das Geld für die Therapie zurück. Herrn und Frau F. ist nicht klar, dass die bessere Körperwahrnehmung sich auch positiv auf die Selbstwahrnehmung, die Selbstbestimmtheit und die Ich-Stärke ihres Kindes ausgewirkt hat. Eine Kollegin der Heilpädagogin greift ein. Sie versucht moderierend, diese Aspekte zu erhellen. Aber ihre Bemühungen fruchten nicht.

Daher wenden sich die Parteien – die Heilpädagogin, ihre Kollegin sowie Herr und Frau F. – schließlich an einen Mediator. Im Verlauf des Mediationsverfahrens erkennen die Eltern ihre Ängste vor einer Veränderung ihres Kindes und ihrer eigenen Rolle. Einerseits wünschen sie sich zwar das Beste für Sabine, andererseits möchten sie die Erziehung nicht aus der Hand geben. Soweit die Interessenlage auf der Elternseite.

Bei der Heilpädagogin stehen zunächst die motorischen Erfolge im Vordergrund, die sie bei Sabine erzielen konnte. Allerdings sieht sie ein: In Zukunft muss sie die Eltern mehr unterstützen und sie auch über die seelischen Folgen der Therapie aufklären.

In einer Mediationsvereinbarung halten beide Seiten fest, die Reittherapie fortzusetzen. Außerdem verabreden sie sich auf monatliche Gesprächstermine zwischen dem Ehepaar F. und der Heilpädagogin. In den Gesprächen werden sie sich über den Stand der motorischen und seelischen Entwicklung von Sabine austauschen sowie über mögliche weitere Maßnahmen und Folgen der Behandlung.

## 4 Die Einzigartigkeit der Mediation

### 4.1 Win-Win: mehr Lösungsvarianten

Der Begriff Win-Win-Situation stammt aus der Verhandlungstheorie. Die meisten Erklärungsansätze der Mediation bringen diese in die Nähe der Verhandlungstheorie. Demzufolge setzt Mediation als Instrument dann

ein, wenn Verhandlungen scheitern. (vgl. Stempel, 1998 S. 14). Der Zivilrechtsprofessor und Mediator Ansgar Marx schreibt: „Das Verfahren der Mediation ist Management der Verhandlung der Parteien, und der Mediator ist Manager der Verhandlung. Er organisiert die Diskussion der strittigen Punkte.“ (Marx 1999, S. 17; zitiert nach Haynes 1994, S.1). Wohlgermerkt bedeutet dies nicht, dass der Mediator verhandelt – das geschieht maximal beim Mediationsvertrag. Der Mediator ist vielmehr der unterstützende Dritte in einer Verhandlung zwischen Parteien. Er strukturiert den Prozess der Verhandlung und wacht über die Einhaltung der Regeln. Störungen und Schwierigkeiten überbrückt bzw. bewältigt er.

Diese Störungen leiten sich aus den bekannten Verhandlungsdilemmata ab. Will heißen, die Konfliktpartner haben gleichgerichtete und gegenläufige Interessen. Sie sind daher mit einem handlungsstrategischen und emotionalen Basis-Dilemmata konfrontiert. So streben gewöhnlich sämtliche Konfliktpartner nach einem erfolgreichen Abschluss der Verhandlung und einem insgesamt möglichst großen Kooperationsgewinn. Ein Konflikt kann nun beispielsweise darin liegen, dass jeder für sich ein möglichst großes Stück vom „Kooperationskuchen“ heraushandeln will. Für einen erfolgreichen Abschluss müssen beide Seiten aber jeweils gewisse Abstriche von ihrer Ausgangsvorstellung machen. Wer verhandelt, wägt also ab, ob er nur die eigenen Ziele verfolgt oder kooperiert, ob er Lösungsvorschläge und Zugeständnisse macht oder nicht, und ob er Informationen weitergibt oder zurückhält. Soweit die handlungsstrategischen Fallen. Emotionale Dilemmata wiederum entstehen, weil die Beteiligten zum Beispiel häufig dazu neigen, Machtvorteile auszunutzen, die im Mediationsverfahren keinen Platz haben sollten. Genau bei diesen persönlichen Abwägungen der Streitparteien setzt der Mediator seine Techniken an, um den Verhandlungsprozess zu einer Einigung im Sinne aller Beteiligten zu führen. Er ist als Vermittler ein „Lotse“ durch die Unebenheiten des Verhandlungsdilemmas. Somit initiiert, strukturiert, lenkt, überwacht und begleitet er den Weg der Klienten durch den Aushandlungsprozess.

Eine erfolgreiche Mediation überwindet die Verhandlungsbarrieren und vergrößert den „Kooperationskuchen“. Die Parteien haben also am Ende mehr gewonnen als ohne Mediation. Verdeutlichen lässt sich dieses Phänomen anhand des abgebildeten Koordinatensystems mit den Koordinaten „Interessen von A“ und „Interessen von B“ (vgl. Hösl 2002, S.58).

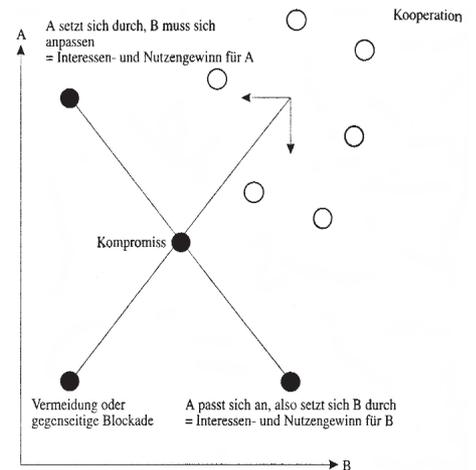


Abb.: Kooperation erweitert den möglichen Lösungsraum (Gerhard G. Hösl, 2002, S.60).

### Einer setzt sich durch: Win-Lose

Wenn nur A oder nur B sich durchsetzt, dann hat jeweils nur A oder nur B einen Interessens- bzw. Nutzengewinn, der andere geht leer aus. Die Verhandlungstheorie bezeichnet dies als Win-Lose-Lösung (vgl. Glasl 1999, S. 216 ff.).

### Kompromiss: Nicht ganz Win, nicht ganz Lose

Die Kompromisslösung dagegen ist nicht ganz Win und nicht ganz Lose, A und B treffen sich in der Mitte. Beide machen Abstriche vom ursprünglich erhofften Ergebnis. Definitionsgemäß sind Kompromisse Übereinkünfte durch gegenseitige Zugeständnisse (vgl. Hösl 2002, S. 59).

### Konsens: Win-Win

Die berühmte Win-Win-Lösung wird von den Amerikanern auch als Nord-Ost-Lösung bezeichnet. Denn durch die Kooperation von A und B verschiebt sich die Menge aller möglichen Lösungen gemäß der Pfeilrichtung nach Nord-Osten. Der Grund: Weil sie zusammenarbeiten, stoßen A und B auf kreative Lösungen, an die sie durch ihre Blockadehaltung bisher nicht gedacht hatten. Sowohl auf der Sach- als auch

auf der Beziehungsebene wächst die Qualität ihrer Interaktion (aufeinander bezogenes Handeln). Beide spüren das. Das Erfolgsgeheimnis der Mediation besteht daher darin, durch Kooperation Konsens zu erzeugen. Solche auf Konsens basierende Lösungen zeichnen sich durch eine längere Haltbarkeit aus als erzwungene oder Kompromisslösungen (vgl. Hösl 2002, S. 59f.).

### 4.2 Erfolgserlebnis versus Richterzwang

Bei einem erfolgreichen Verlauf sollten die Beteiligten sehr viel von dem Mediationsverfahren profitieren. Die Mediation fördert die Autonomie, besonders die Dialog-, Kooperations- und Gestaltungsfähigkeit der Beteiligten (vgl. Altmann et al 1999, S. 19). Der Mediator bringt gleichsam das in den Streitparteien vorhandene Potenzial in Schwung. Wie Gerhard Hösl es ausdrückt, entlockt er wie ein Dirigent jedem Mitglied „des Orchesters“ seinen Beitrag zum Gelingen der Aufführung und fördert dadurch das persönliche Erfolgserlebnis. Denn für die erzielte Übereinkunft, den Konsens, sind alle Beteiligten verantwortlich (vgl. Besemer 2000, S. 14; Petermann/Pietsch 2000, S. 27). So kann das Instrument Mediation dazu beitragen, der Beziehung der Streitparteien wieder eine tragfähige Basis zu verschaffen. Nach Nina L. Dulabaum besteht das Hauptziel der Mediation darin, „Leute zu bekräftigen und zu befähigen, ihre eigenen Konflikte zu bearbeiten.“ (Dulabaum 2000, S. 12). Die Klienten lernen durch die Mediation eine neue Art kennen, mit Konflikten umzugehen und ein besseres Verständnis für sich und ihr Gegenüber zu entwickeln. Sie erhalten sozusagen eine Gelegenheit zum sozialen Lernen (vgl. u.a. Schwarz 2001). Dadurch leistet die Mediation einen Beitrag zu einer neuen Kommunikationskultur. So werden zum Beispiel bei der Schulmediation Schüler zu Mediatoren ausgebildet, damit die ganze Klasse in Zukunft versucht, Probleme offen und mit Verständnis anzugehen. In Unternehmen oder Institutionen, die in Arbeitskonflikten zum Mediator statt vor Gericht gehen, wird ebenfalls ein neues Bewusstsein füreinander geweckt. Vorgesetzte können auf diese Weise hochqualifizierte Mitarbeiter, deren Leistung durch einen Konflikt abgefallen ist, halten und wieder neu motivieren.

Im Gegensatz dazu vertieft ein Gerichtsverfahren mitunter die Kluft zwischen den „Gegnern“. In der Regel tritt zumindest eine der Parteien nicht freiwillig an, das Ergebnis ist fremdbestimmt. Der Richter beziehungsweise (gesetzliche) Normen entscheiden, wer schuld ist und wer Recht bekommt. Bei der Mediation gilt genau das Gegenteil: Die Parteien übernehmen selbst die Verantwortung für den Konflikt und für die Suche nach Lösungen. Sie werden dazu angehalten, Verständnis für die Gegenseite zu entwickeln und deren Perspektive zu übernehmen, anstatt über Schuld und Unschuld zu streiten. Im Zentrum steht der Austausch über die jeweiligen Interessen und nicht bestimmte definierte Rechte und Pflichten. Die erzielte Lösung ist nicht aufoktroiert, sondern einverständlich erzielt. Sie sollte für beide Parteien bindend sein, einen gesetzlich fixierten Rechtsschutz wie nach einem Gerichtsurteil gibt es allerdings dafür nicht.

<i>Mediation</i>	<i>Gericht</i>
Perspektivenübernahme	Klärung von Schuld
Konfliktherhellung	Sachverhaltsaufklärung
Selbstregulierung	Fremdbestimmtheit
Freiwilligkeit	„Unfreiwilligkeit“
Sachorientierung	Normorientierung
Interessenaustausch	Definition von Rechten und Pflichten
Einverständliche Lösung	Entscheidung = Lösung
Rechtsschutz?	Rechtsschutz!

### 4.3 Übertragungen und Projektionen gegenüber dem Mediator

Ein besonderes Merkmal der Mediation im Vergleich zu anderen Konfliktbearbeitungsverfahren besteht in der möglichen Beziehungsdynamik zwischen den Beteiligten und dem Mediator. Die Klienten hegen leicht Erwartungen und Gefühle gegenüber ihrem „Verhandlungsmanager“, obwohl dieser neutral beziehungsweise allparteilich und unabhängig auftritt. Trotzdem kann er psychologische Projektionen und Übertragungen auf seine Person oft nicht verhindern. Im Gegensatz dazu sind die Erwartungen an einen Moderator oder an einen firmeninternen Konfliktmanager eher vorhersehbar. Auf diesen richten die Teammitglieder vor allem aufgabenbezogene Erwartungen. Zusätzlich wollen sie, dass er gewissen sozio-

emotionalen Kontaktbedürfnissen gerecht wird. Anders in der Mediations-sitzung. Hier kommt es vor, dass die Klienten bisher unbemerkte seelische Zustände in ihrem eigenen Inneren plötzlich in der Person des Mediators wahrnehmen (Projektion). Oder sie sehen in dem Mediator eine Person aus ihrer Vergangenheit und reagieren auf diesen Dritten und nicht auf den Menschen vor ihnen (Übertragung). Als Folge solcher seelischen Vorgänge kann folgendes passieren: Die Konfliktgegner entwickeln zum Beispiel Bedrohungsphantasien, wünschen mehr Unterstützung, oder sie sind verärgert, weil der Mediator sie ihrer Meinung nach nicht genug beachtet. Beim Mediator sollte ein Warnlämpchen leuchten, sobald bei ihm Gegenübertragungsgefühle und -phantasien geweckt werden. Anhand dieser kann er aufdecken, welche Rollen- und Beziehungsangebote ihm das Gegenüber macht und diese Erkenntnis für seine eigene Verhaltenskontrolle nutzen.

## 5 Voraussetzungen und Anwendungsbereich der Mediation

Natürlich ist die Mediation keine Zaubermedizin, die jeden Konflikt in Wohlgefallen auflöst. Wie ein spezieller Impfstoff, der den Körper beim Kampf gegen einen bestimmten Erreger unterstützt, kann eine Konfliktbearbeitungsstrategie nur in bestimmten Fällen greifen.

Folgende Voraussetzungen müssen erfüllt sein, um eine Mediation durchzuführen:

- Die Streitparteien nehmen freiwillig teil und können und wollen sich an die Regeln halten (s. Kap.3, 1.Phase der Mediation).
- Die Interessen der Beteiligten stehen im Mittelpunkt (und nicht die Interessen z.B. eines Unternehmens).
- Der Konflikt befindet sich bereits auf einer hohen Eskalationsstufe.

### 5.1 Die Interessen der Beteiligten stehen im Mittelpunkt

Nicht der Fall ist dies, wenn die Beteiligten ihre Interessen einem größeren Ganzen unterzuordnen haben. Dies ist in Unternehmen häufig gegeben: Der Vorrat an gemeinsamen Zielen, Normen und Entscheidungsregeln kann so groß

sein, dass die Beteiligten auch so mehrheits- und konsensfähig sind. Mitarbeiter sind meist zur Kooperation verpflichtet und auf Leistungsvorgaben festgelegt, zum Beispiel durch den Arbeitsvertrag. Dann nehmen sie zwar Reibungen und Spannungen untereinander wahr, setzen sich miteinander auseinander, greifen sich gegenseitig an. Letztlich sind sie aber doch bereit, ihre persönlichen Auffassungen gegenüber dem kollektiven Anliegen zurückzustellen. Die Frage nach der Win-Win-Situation stellt sich nicht. Moderatoren einer Teambesprechung oder andere firmeninterne oder externe Konfliktmanager bekommen solche Konflikte in der Regel in den Griff. Ihr Ziel ist, Streitigkeiten nicht überhand nehmen zu lassen, um der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens nicht zu schaden. So versucht ein Konfliktmanager zum Beispiel Abteilungskonflikte zu deeskalieren, die aus Änderungen „von oben“ resultieren. Dies kann die Einführung eines neuen Gehaltsmodells oder einer neuen Software sein.

**5.2 Der Konflikt befindet sich bereits auf einer hohen Eskalationsstufe**

Geraten diese Konflikte jedoch trotz der Intervention außer Kontrolle, kommt die Mediation wieder als Interventionsmethode in Frage. Denn Mediatoren haben es meist mit Interessensgegensätzen zwischen Personen, Gruppen oder Organisationen zu tun, die bis zum Schluss nicht vereinbar sind. Unterschiedliche Sichtweisen, Kompetenzansprüche oder Arbeitsstile haben sich verfestigt. Daraus sind gegenläufige Interessenspositionen geworden. Und dennoch ist die Mediationsmethode geeignet, hier zu einer Einigung zu gelangen. Wann genau, zeigt die Übersicht über die Konflikt-/Eskalationsstufen nach Friedrich Glasl. Glasl hat die Konfliktintensität in neun Stufen eingeteilt, in denen sich der Streit jeweils auf unterschiedlichen Ebenen abspielt. Je nachdem auf welcher dieser Ebenen sich die Gegner befinden, greifen sie zu unterschiedlich harten Mitteln. Die Mediation kann mit Konflikten auf einer höheren Eskalationsstufe umgehen als beispielsweise die Moderation.

Zur Erklärung: Am Anfang der Stufenleiter stehen Konflikte der Inhalts- und Sachebene (Stufen 1-3). Hier können Argumentation, gegenseitige Information

**Konflikt-/Eskalationsstufen nach Friedrich Glasl (1999)**

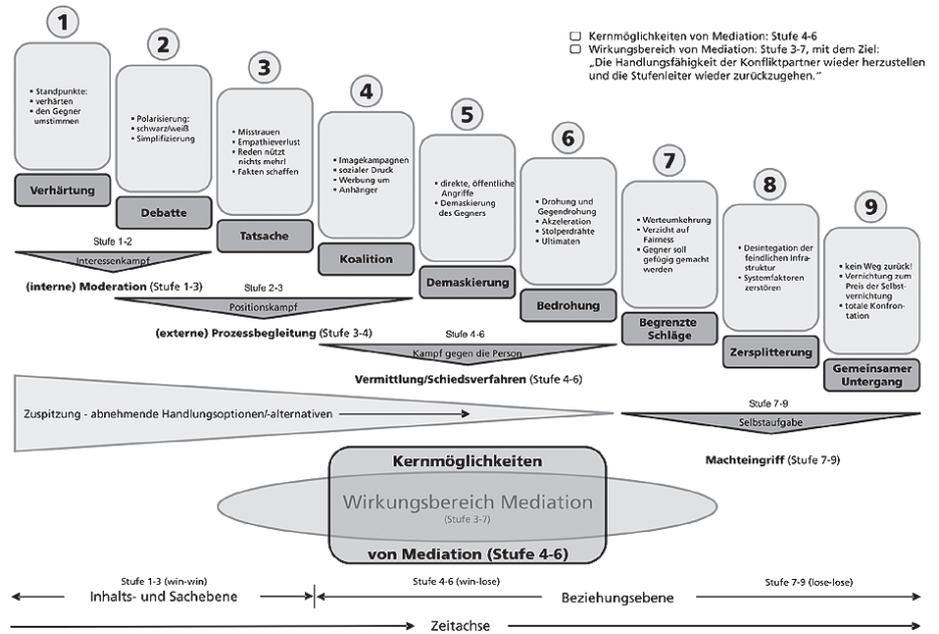


Abb.: Wirkungsbereich der Mediation im Konflikt (Thorsten Kubach, 2001; überarbeitet und erweitert von Robert Sturm, 2004).

und offene Mitteilung der eigenen Sichtweise auf fruchtbaren Boden treffen, selbst wenn die Standpunkte verhärtet sind (Stufe 1) oder die Beteiligten polarisierend debattieren (Stufe 2). Als geeignete Interventionstechnik kommen Moderationsmethoden in Frage. – Die Moderationstechnik wird zur Leitung von Gruppensitzungen eingesetzt, in denen die Beteiligten eine gemeinsame Aufgabe bearbeiten.

Bei Differenzen auf der Beziehungsebene ist hingegen die Mediation das geeignete Mittel. Ihr gelingt es, die Ursachen transparent zu machen. Solche Ursachen können gruppenspezifische Störungen, wie Tabus, Gruppenmythen, Rivalitäten sein, aber auch andere Rollenambivalenzen und Kompetenzmängel der einzelnen Personen. In Stufe drei wird aus dem Interessenkampf ein Positionskampf. Interesse (lat. Interesse = von Wichtigkeit sein) bedeutet „Vor- teil, Nutzen“, das Wort „Position“ stammt von dem lateinischen Verb ponere (setzen, stellen, legen) und bedeutet somit „Standpunkt“. Allein diese Wortanalyse zeigt, wie viel starrer so ein Positionskampf ist. Die Möglichkeiten, eine Wendung zum Positiven herbeizuführen, sind eingeschränkt. Tatsachen kennzeichnen die Auseinandersetzung. Die Streitparteien beginnen, sich gegenseitig zu misstrauen, sie sind davon überzeugt, dass Reden nichts mehr nützt,

und schaffen Fakten. Unter Umständen kann der Moderator auch Konflikte der Stufe drei in den Griff bekommen, die Grenzen zur Mediation sind fließend. Ab Stufe vier verlieren die Beteiligten ihre Handlungsfähigkeit. Der Kampf hat sich verselbständigt, die Beteiligten bilden Koalitionen (Stufe vier) oder greifen sich öffentlich an und demaskieren einander (Stufe fünf). In Stufe sechs werfen die Konfliktgegner einander Drohungen und Gegendrohungen an den Kopf, stellen Stolpersteine und Ultimaten. Die Steigerung dieser Kampfmittel ist der Verzicht auf Fairness, durch begrenzte Schläge wollen die Parteien den Gegner gefügig machen. Obwohl viele Situationen von Stufe drei bis sieben zum Großteil aussichtslos erscheinen, beweist die Mediation darin ihre Stärke. Sie ist definitionsgemäß Verhandlungsunterstützung, und um nichts anderes geht es in diesen Konflikten. Die Mediation hat das Ziel, die Handlungsfähigkeit der Konfliktpartner wieder herzustellen und die Stufenleiter wieder zurückzugehen. Im Gegensatz dazu stehen die Konflikte der Stufen acht bis neun, sie werden mit Gewalt und ohne Rücksicht auf eigene Verluste geführt. Nur noch eines haben die Streitparteien im Sinn, sie wollen den Feind zerstören, Infrastruktur und Systemfaktoren vernichten. Die „Kampfmittel“ heißen „Zersplitterung“ und schließlich

„gemeinsamer Untergang“. Die Gegner haben sich bereits selbst aufgegeben. Nur ein Machteingriff kann das Schlimmste verhindern.

### 6 Die Werkzeuge im Mediatorenkoffer

#### 6.1 Kommunikations- und Kreativitätstechniken

Um seine Klienten optimal zu unterstützen, muss der Mediator über eine breite Palette an Werkzeugen verfügen und diese gezielt einsetzen. Bei seiner Arbeit mit den Streitparteien wendet er vor allem Kommunikations- und Kreativitätstechniken an. Dabei visualisiert er das Wichtigste auf Flipcharts, Folien oder einer Leinwand – je nach Präferenz. Auf diese Weise haben die Teilnehmer die Mediationsregeln sowie alles, was sie im Laufe des Mediationsprozesses erarbeiten, ständig vor Augen. Mit **Gesprächsführungsmethoden** bewegt der Mediator die Konfliktgegner dazu, zu erzählen, stockende Gespräche bringt er wieder in Fluss. Eine wichtige Technik zieht sich dabei durch den gesamten Mediationsprozess: das aktive Zuhören. Damit schenkt der Mediator den Streitparteien ungeteilte Aufmerksamkeit – sowohl durch Körpersprache als auch verbal. Das bedeutet, er hält Blickkontakt, seine Körperhaltung ist zugewandt, durch Kurzäußerungen und das Wiederholen von Schlüsselwörtern zeigt er Interesse. Durch diese Signale des Mediators sollten sich die Parteien angenommen und gestärkt fühlen. Auf der Sachebene ist der Mediator darauf geschult, Klarheit im Gewirr der Vorwürfe und Gefühle zu schaffen. So fragt er nach Sichtweisen, Wahrnehmungen, Emotionen und Bedürfnissen und macht somit auch für die Beteiligten bisher Verborgenes transparent. Der gezielte Einsatz von Fragetechniken lenkt das Gespräch in die richtige Richtung: Offene Fragen holen Informationen ein, zeigen Interesse, werten den anderen auf, geschlossene Fragen (nur Ja/Nein-Antworten möglich) fördern die Entscheidungsfindung. Folgende Beispiele ordnen die Gesprächsführungstechniken jeweils einer bestimmten Absicht zu:

**Ziel: Verstärkung der eigenen Botschaften**

- Körpersprache
- Echo-Antworten

- Ich-Botschaften/Ich-Aussagen (keine Allgemeinplätze)

**Ziel: Aufrechterhaltung einer sachlichen kooperativen Kommunikation**

- Moderationstechniken
- Umformulierungen
- Konstruktive Umdeutung von Inhalten
- Aktives Zuhören (unter anderem beachten und bestätigen, ermutigen, klarstellen, verbalisieren, paraphrasieren, rückfragen, weiterführen, wiederholen oder „Echo-Antworten“ geben, Gefühle spiegeln, abwägen, zusammenfassen)

**Ziel: zum Nachdenken bewegen**

- Hypothesen
- Paradoxe Intervention
- Doppeln

**Ziel: Krisenmanagement**

- Einzelgespräche
- Wutmanagement

Weitere Werkzeuge dienen dazu, einen **Perspektivenwechsel** herbeizuführen. Mit worst- und best-case-Szenarien erweitert der Mediator den Blickwinkel auf die Sache. Oder er fordert die Parteien dazu auf, sich in das Gegenüber hineinzuversetzen beziehungsweise er nimmt selbst dessen Rolle ein. Auf diese Weise fördert er das Verständnis der Parteien füreinander. **Kreativitätstechniken** sollen die Beteiligten frei machen für neue Ideen und ihre Blockaden lösen. Beim Brainstorming oder Brainwriting sammeln sie ungebremst Ideen, Themen, Vorschläge. Andere Methoden wie das Erstellen von Mindmaps (geistigen Landkarten) oder bildhafte Darstellungen eröffnen neue Zugänge zu Themen, weil sie sich die vernetzte Funktionsweise des Gehirns zunutze machen.

#### 6.2 Eine konstruktive Verhandlungsmethode: Das Harvard-Konzept

Ein Training in Verhandlungsmethoden ist unverzichtbare Grundqualifikation für einen Mediator, der ja explizit als Manager von Verhandlungen bezeichnet wird. Eine erprobte Methode zum Beilegen von Verhandlungsstörungen liefert das Harvard-Konzept, entwickelt von Roger Fisher, Professor an der Kennedy School of Government in Cambridge (Fisher/Ury 1987). Das Harvard-Konzept ist ein Leitfaden für Verhandlungen, welche ein Win-Win-Ergebnis zum Ziel haben. Die Betei-

ligten verhandeln um Interessen und nicht um Positionen. „Um vernünftige Ergebnisse zu erzielen, muss man die Interessen, nicht die Positionen, in Einklang bringen.“ (Fisher/Ury 1987, S. 65). Außerdem halten sie sich an den Grundsatz der Trennung von Sach- und Beziehungsebene (vgl. Fisher/Ury 1987, S. 45ff.). Folgende Regeln gelten zur Verwirklichung einer angenehmen Verhandlungsatmosphäre: Höflich sein, einander zuhören, interessiert nachfragen und Gemeinsamkeiten betonen. Schuldzuweisungen sind tabu, nach Fisher würden sie nur zu Rechtfertigungen und Widerstand führen. Die Beziehungsebene ist gleichsam das Schmiermittel für das Vorankommen auf der Sachebene. Denn an einem zufriedenstellenden Ergebnis ist allen Parteien gelegen, alle wollen ihr gemeinsames Problem lösen.

---

*„Um vernünftige Ergebnisse zu erzielen, muss man die Interessen, nicht die Positionen, in Einklang bringen.“*

---

Die unten stehende Übersicht verdeutlicht, welche Hilfsmittel der Mediator einsetzt, um die Kommunikation und das Klima unter den Streitenden zu fördern (Beziehungsebene), und welche die Sachbehandlung unterstützen:

**Fördern der Kommunikation und des Klimas unter den Streitenden:**

- Gespräch lenken (Gespräch in Fluss halten bzw. in scheinbar unüberbrückbaren Momenten wieder aufnehmen durch Techniken wie aktives Zuhören, Ebenenwechsel, Spiegeln, Doppeln, Reframing)
- Klärungshilfen geben (ebenso durch Verfahrens-Techniken wie Spiegeln, Doppeln, Reframing, Standbilderstellung)
- Gefühle der Beteiligten sachbezogen klären
- Wahrung von Gesicht und sozialer Identität ermöglichen
- Machtgleichgewicht herstellen (z.B. durch Informationsvermittlung, Training)
- Beziehung(en) zu Auftraggebern fördern

**Unterstützung der Sachbehandlung:**

- Themen sortieren und das Problemerkennen der Streitparteien normalisieren
- Perspektivenübernahme erleichtern (z.B. durch Rollentausch)

- Die Konfliktpartner auf die Sache fokussieren und „bei der Stange halten“
- Lösungsalternativen entwickeln lassen (z.B. durch Brainstorming, -working, -writing, Assoziationen/Analogien, Konfrontationen/paradoxe Intervention)
- Konzessionen und Koppelungslösungen erkunden
- Entscheidungsfindung unterstützen (unter anderem durch Kriterienlisten, Pro- und Kontra-Vergleiche)
- Umsetzungs- und Gütekontrolle der Ergebnisse in einem Nachtreffen anregen

## 7 Schluss: Mediation – eine Entwicklungschance

Die Menge der Einsatzfelder sowie die Verbreitung der Mediation ist noch im Wachstum begriffen. Einer der Gründe: Das Verfahren aus den USA kostet weniger Zeit und Geld als ein Gerichtsverfahren. Je nach Konfliktlage sind zum Beispiel drei bis sieben Mediationssitzungen nötig, die Preise pro Sitzung liegen etwa zwischen 150 und 250 Euro pro Sitzung.

Auch in heilpädagogischen Berufsbereichen herrschen Spannungszustände und Konfrontationen, die sich durch ein Mediationsverfahren zum Positiven wenden könnten. Dazu gehören zum Beispiel interne Arbeits- und Wirtschaftskonflikte – etwa um Budgets, Verantwortlichkeiten, Posten oder unterschiedliche Arbeits- und Führungsstile. Aber auch mit externen Parteien sind Auseinandersetzungen denkbar, von den Klienten bis hin zu Kostenträgern. Speziell in der Jugendhilfe kann Mediation die Einigung zwischen dem Jugendamt und einer Familie, aber auch zwischen Heranwachsenden untereinander fördern. Bei der Suche nach dem geeigneten Mediator helfen verschiedene spezialisierte Mediatorenverbände in ganz Deutschland. Außerdem geben die Verbände Auskunft über Aus- und Fortbildungswege zum Berufsbild Mediator. Diese Fortbildungen sind ein Angebot für persönliches Wachstum. Nicht jeder Absolvent verdient als Mediator sein Geld. Vielmehr lernen die Teilnehmer ihr eigenes Konfliktverhalten kennen und üben sich in authentischen und konstruktiven Bewältigungsstrategien.

Diese neue Art, diffizile Kommunikationssituationen zu meistern, bietet Entwicklungschancen für Privatleben und Beruf. Mediation ist mehr als nur eine Methode. Sie ist eine Haltung im Umgang mit zwischenmenschlichen Spannungssituationen.

Darum geht es auch in dem Seminar der Europäischen Akademie für Heilpädagogik mit dem Titel „Einführung in die Mediation – Grundlagenseminar“. Es findet vom 10. bis 11. September im Europäischen Bildungswerk für Beruf und Gesellschaft e.V., Gutenbergstr. 15, in Halle statt. Ansprechpartnerin: Doris Albert, Tel: 030-40605070, akademie@heilpaedagogik.de, Kosten: 95 Euro (Mitglieder), 130 Euro (Nichtmitglieder), Dozent: Dr. Robert Sturm.



### Der Autor:

Dr. Robert Sturm, MBA, ist Diplom-Mediator, Diplom-Supervisor und Coach. 1988 gründete er in Nürnberg die Medien- und Unternehmensberatung Robert Sturm & Kollegen. Als Diplom-Mediator vermittelt er in Umwelt-, Arbeits-, Wirtschafts- und Nachbarschaftskonflikten. Er lehrt unter anderem Mediation, Moderation, Supervision und Coaching an Hochschulen und Bildungseinrichtungen im In- und Ausland (z.B. Universität Sofia, Universität Vilnius, Fachhochschule Würzburg-Schweinfurt, Deutsche Paracelsus Schulen). Als Diplom-Sozialpädagoge, Diplom-Heilpädagoge und Diplom-Gerontologe behält Dr. Robert Sturm menschliche und gesellschaftliche Anliegen außerhalb des Profit-Bereichs im Blick.

Kontakt: info@robert-sturm.de

### Quellen:

1. Altmann, Gerhard; Fiebig, Heinrich; Müller, Rolf: Mediation: Konfliktmanagement für moderne Unternehmen. Weinheim, Basel: Beltz, 1999.
2. Besemer, Christoph: Mediation - Vermittlung in Konflikten. (7. Aufl.). Baden: Werkstatt für Gewaltfreie Aktion, 2000.
3. Breidenbach, Stephan: Mediation: Struktur, Chancen und Risiken von Vermittlung im Konflikt. Köln: Otto Schmidt, 1995.
4. Carnevale, P.J.D.; Pruitt, D.G.: Negotiation and Mediation. In: Annual Review of Psychology, 43, 1992, S. 531-582.
5. Diez, Hannelore; Krabbe, Heiner: Was ist Mediation? Praktische Gebrauchsanleitung für ein außergerichtliches Vermittlungsverfahren. In: Krabbe, Heiner (Hrsg.): Scheidung ohne Richter. Neue Lösungen für Trennungskonflikte. Reinbeck: Rowohlt, 1991.
6. Dulabaum, Nina, L.: Mediation: Das ABC. Die Kunst, in Konflikten erfolgreich zu vermitteln. (2., vollst. überarb. Aufl.). Weinheim, Basel: Beltz, 2000.
7. Falk, Gerhard; Heintel, Peter; Pelikan, Christa: Die Welt der Mediation. Entwicklung und Anwendungsgebiete eines interdisziplinären Konfliktregelungsverfahrens. Klagenfurt: Alekto, 1998.
8. Fisher, Roger; Ury, William: Das Harvard-Konzept: Sachgerecht verhandeln – erfolgreich verhandeln. (6. Aufl.). Frankfurt/Main, New York: Campus, 1987.
9. Glasl, Friedrich: Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. (6., ergänzte Aufl.). Bern: Haupt; Stuttgart: Freies Geistesleben, (Organisationsentwicklung in der Praxis; Bd. 2), 1999.
10. Haynes, John: Fundamentals of Family Mediation. New York, 1994.
11. Hösl, Gerhard G.: Mediation die erfolgreiche Konfliktlösung. Grundlagen und praktische Anwendung. München: Kösel-Verlag, 2002.
12. Klammer, Gerda & Geißler, Peter (Hrsg.): Mediation. Einblicke in Theorie und Praxis professioneller Konfliktregelung. Wien: Falter, 1999.
13. Marx, Ansgar: Mediation und Sozialarbeit. Konflikte kooperativ lösen. Eigenverlag des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge, 1999.
14. Mehrabian, Albert; Ferris, Susan R. „Inference of Attitudes from Nonverbal Communication in Two Channels,” Journal of Consulting Psychology, Vol. 31, No. 3, Juni 1967, S. 248-252.
15. Petermann, Franz; Pietsch, Katharina (Hrsg.): Mediation als Kooperation. Salzburg, Wien: Müller, 2000.
16. Proksch, Roland: Curriculum einer Mediationsausbildung. Lehrbrief 1. KON:SENS; 2, 1998, S. 113-119.
17. Proksch, Roland: Die Geschichte der Mediation. In: Krabbe, H. (Hrsg.): Scheidung ohne Richter. Neue Lösungen für Trennungskonflikte. Reinbeck: Rowohlt, 1991.
18. Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden: 1. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, Sonderausgabe Juni 2003.
19. Schwarz, Gerhard: Konfliktmanagement. Konflikte erkennen, analysieren lösen. (5. Aufl.). Wiesbaden: Gabler, 2001.
20. Stempel, Dieter (Hrsg.): Mediation für die Praxis. Recht – Verfahren – Trends. Berlin: Haufe, 1998.
21. Watzlawick, Paul; Beavin, Janet H.; Jackson, Don D.: Menschliche Kommunikation: Formen; Störungen; Paradoxien. (6., unveränd. Aufl.). Bern, Stuttgart, Wien: Hans Huber, 1982.