

# Grundlagen der Mediation

Klaus Bäumer

„Mediation ist eine Verhandlungstechnik und Methode zur außergerichtlichen Konfliktbewältigung. In ihrer professionalisierten Form stammt sie aus den USA, wo sie seit mehreren Jahren erfolgreich – besonders im Geschäftsleben – eingesetzt wird.“

Die Mediation basiert auf dem Ansatz, dass die Chancen auf eine tragfähige, gütliche Einigung besonders dann hoch sind, wenn die Parteien diese Einigung mit vermittelnder Unterstützung durch einen Mediator selbst erarbeiten.

Der Mediator ist dabei unparteiischer Dritter. Er agiert nicht als Schiedsrichter und fällt kein Urteil. Er führt die Parteien nach einem strukturierten Ablauf durch die Verhandlungen und sorgt dafür, dass

- die verschiedenen Sichtweisen zur Sprache kommen,
- die Interaktionen auf den Beziehungs- und Sachebenen bewusst werden und
- konstruktiv eine umsetzbare Lösung erarbeitet wird.

## Welche Vorteile bietet die Mediation?

Die Mediation bietet sich immer dann an (siehe Abb. 1), wenn beide Parteien ein Interesse daran haben,

- trotz des akuten Konfliktes ihre **Beziehung** aus privaten oder wirtschaftlichen Gründen auch zukünftig **fortzusetzen**,
- den Konflikt **vertraulich** zu bearbeiten,
- **schnelle, unkonventionelle oder kostengünstige Lösungen** zu erzielen.

Die Mediation basiert auf Freiwilligkeit, Offenheit und Respekt. Die Parteien sollten bereit und in der Lage sein,

- die andere Partei, den Konflikthalt und das Verfahren zu **respektieren**,
- alle entscheidungsrelevanten **Fakten offen zu legen**,
- den eigenen Standpunkt zu vertreten, einen **Perspektivwechsel** zu wagen, aktiv bei der Lösungsfindung **mitzuwirken** und
- **Verantwortung** für das Ergebnis zu **tragen**.

## Wie läuft ein Mediationsverfahren ab?

Der Mediator wird das Mediationsverfahren explizit oder auch unausgesprochen in einzelne Abschnitte gliedern (siehe Abb. 2).

### Phase 1: Arbeitsbündnis

Im ersten Schritt erläutert der Mediator das Verfahren. Er verdeutlicht das Ziel, eine von den streitenden Parteien ausgearbeitete, einvernehmliche Lösung zu finden. Er prüft, ob die Mediation das richtige Verfahren ist und Mediator und Parteien zueinander passen. Wird dies von allen Seiten bejaht, dann wird ein Arbeitsbündnis geschlossen. In dieser trilateralen Vereinbarung werden die Verfahrensregeln, Vereinbarungen und die Honorierung des Mediators festgehalten. Während es beiden Parteien jederzeit freisteht, das Verfahren zu beenden, ist dies dem Mediator nur in festgelegten Ausnahmefällen erlaubt.

### Phase 2: Konfliktidentifikation

In dieser Phase haben beide Parteien die Gelegenheit, nacheinander die Konfliktsituation aus ihrer Sicht zu schildern. Dies ist die Phase der Bestandsaufnahme und des Informationsabgleiches.

Der Mediator unterstützt beide Seiten durch Nachfragen, Zusammenfassen und Sicherstellung, dass ungestört vorgetragen werden kann. Gerade in dieser Phase sind oftmals seine Fähigkeiten gefordert, mit schwierigen Gesprächssituationen geeignet umzugehen und Neutralität und Allparteilichkeit zu bewahren. Er muss aktiv zuhören, die Konfliktpunkte sammeln, in neutrale Aussagen umformulieren und parallel dazu die Emotionen, die Konfliktdynamik kanalisieren. Sind alle Konfliktfelder identifiziert, dann leitet die gemeinsame Aufstellung und Abstimmung einer strukturierten Konfliktagenda (Themen, keine Positionen) die nächste Phase ein.

### Phase 3: Konfliktbearbeitung

Ziel ist hier, dass die Parteien beginnen, die Positionen der anderen Seite zu verstehen und dazu die Interessen, die hinter den Positionen liegen, herausgearbeitet werden.

Mediation	
+ größerer Lösungsraum	- keine Erfolgsgarantie
+ Vertraulichkeit	- nicht für alle Konfliktfälle geeignet
+ Kosteneinsparung	
+ Schnelligkeit	
+ Basis für verbesserte Beziehungen	

Abb. 1: Vor- und Nachteile der Mediation

Ablauf einer Mediation	
Phase 1	Arbeitsbündnis
Phase 2	Konfliktidentifikation
Phase 3	Konfliktbearbeitung
Phase 4	Ausarbeitung von Lösungsoptionen
Phase 5	Vereinbarung & Abschluss

Abb. 2: Ablauf einer Mediation

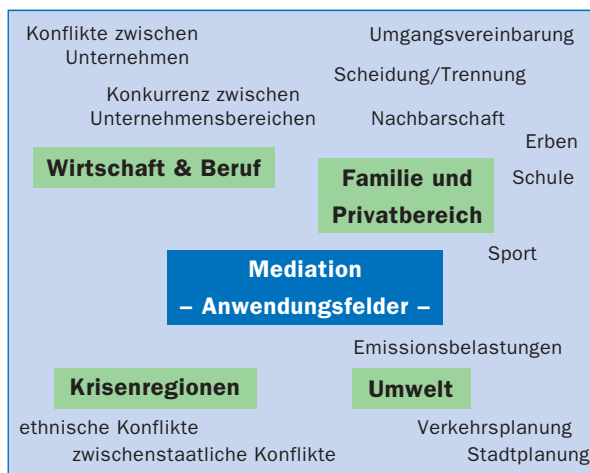


Abb. 3: Anwendungsfelder

Positionen sind nicht verhandelbar. Erst die Kenntnis der dahinter liegenden Interessen und Bedürfnisse bildet eine Grundlage zur Lösungsfindung, denn hinter konträren Positionen verbergen sich oft neben unterschiedlichen auch gemeinsame Interessen, Befürchtungen und Nöte. In der Phase der Konfliktbearbeitung beginnt man gleichzeitig, den Dialogschwerpunkt von der Vergangenheit in die Zukunft zu legen. Der Mediator unterstützt die Konfliktpartner darin, die Interessen und Bedürfnisse herauszufinden, die hinter den eigenen und den Positionen der anderen

Partei stehen. Er versucht, Werte, Wünsche, Gefühle und noch verborgene Interessen wahrzunehmen und anzusprechen, um dadurch erstarrte Positionen bewusst zu machen und aufbrechen zu lassen. Probate Techniken sind auch hier

- Positionen wertfrei **hinterfragen**,
- **Spiegeln oder Paraphrasieren**, d.h. aktives Zuhören, Zusammenfassen und Wiederholen mit eigenen Worten und – wichtig – nachfragen, ob das so Gesagte dem entspricht, was die jeweilige Partei inhaltlich auch meinte.
- **Transformieren**, d.h. Zusammenfassen und Wiederholen der Aussagen in neutraler Form, d.h. ohne Wertung,
- ehrliche **Anerkennung und Wertschätzung** der Medianten.

Sind die einzelnen Punkte der Konfliktagenda so abgearbeitet worden, dass alle Beteiligten den Eindruck haben, dass die Positionen und Motive nun verständlicher und nachvollziehbarer sind, dann bildet dies die Basis für die Suche nach konsensfähigen Lösungsoptionen.

#### Phase 4: Ausarbeitung von Lösungsoptionen


In dieser Phase fühlen sich die Medianten durch den vorangegangenen Prozess der Konfliktbearbeitung, die gewonnenen Erkenntnisse und neuen Perspektiven oftmals von einem Teil der Anspannung befreit. Dies ist die ideale Grundlage für die Suche nach kreativen Lösungsansätzen.

Im ersten Schritt der Ideensammlung dürfen und sollen gerade auch solche Ideen ausgesprochen werden, die auf den ersten Blick als unkonventionell, schwer realisierbar, noch nicht durchdacht oder unvollständig erscheinen.

Der Mediator achtet darauf, dass

- alle Ideen erfasst werden und
- eine Balance der Lösungsbeiträge erhalten bleibt.

Im nächsten Schritt versuchen die Medianten, die Ideen in Lösungsvorschläge umzusetzen und gemeinsam zu verbessern. Der Mediator kann sie bei dieser Verbesserung unterstützen, achtet aber in jedem Falle darauf, dass noch keine Bewertung stattfindet.



Im dritten Schritt werden die Einzeloptionen vorläufig bewertet. Aufgabe des Mediators ist es, zusammen mit den Medianten objektive Kriterien zu finden, die auf Interessen basieren.

Wenn für alle zu klärenden Punkte denkbare Lösungsoptionen gefunden wurden, klären die Parteien, ob die Einzellösungen im Gesamtzusammenhang als Paket ausgewogen und ausreichend sind. Dies ist oftmals ein iterativer und rekursiver Prozess, bei dem einzelne Teillösungen nochmals verändert werden können.

### Phase 5: Vereinbarung & Abschluss

Je nach Mediationsfeld wird das erarbeitete Lösungsergebnis in eine entsprechend verbindliche Form gebracht. Im Gegensatz zum Arbeitsbündnis wird die abschließende Vereinbarung nur von den Parteien unterschrieben. Sofern der Mediator nicht als Rechtsanwalt oder Notar zugelassen ist, wird er den Medianten empfehlen, vorab die rechtliche Beratung und Prüfung des Entwurfs durch einen Anwalt in Anspruch zu nehmen.

Der Mediator hilft bei der Formulierung des Vereinbarungs- oder Vertragsentwurfs. Er achtet darauf, dass die Lösung

- spezifisch,
- messbar,
- erreichbar,
- realistisch und
- zeitlich fixiert

beschrieben wird.

Wichtig ist der wertschätzende Abschluss durch den Mediator, auch wenn die Vereinbarung nicht unterzeichnet wird oder die Mediation vorher abgebrochen wurde.

### Wo liegen die Grenzen?

Die Chancen einer Mediation stehen und fallen mit der Fähigkeit der Parteien, einen kontroversen aber konstruktiven Dialog zu führen.

Eine Mediation ist als Konfliktlösungsansatz nicht geeignet, wenn

- der Konflikt strafrechtliche Relevanz hat,
- eine Sucht- Gewalt- oder Bedrohungsproblematik im Hintergrund steht,

- ein Mediant aufgrund einer psychischen Krankheit nicht in der Lage ist, seine Interessen selbstständig und in Eigenverantwortung zu vertreten,
- ein Präzedenzfall geschaffen werden soll,
- der Wunsch nach Rache oder Bestrafung existiert,
- eine der Parteien einen Richter- oder Schiedsspruch bevorzugt.

### In welchen Bereichen bietet sich ein Mediationsverfahren an?

Die Mediation bietet sich überall dort an, wo der Gang zum Gericht oft zu zwei Verlierern führt, Verfahrenskosten und Dauer eine Rolle spielen und die Parteien durch Sieg und Niederlage ihre weitere Beziehung gefährdet sehen.

Die Anwendungsfelder sind demzufolge vielfältig (siehe Abb. 3).

Mittlerweile ist zu beobachten, dass sich in der Mediation Spezialfelder wie Wirtschafts- oder Umweltmediation bilden. Es ist zwar nicht notwendig aber für den Verfahrensverlauf manchmal günstiger, wenn der Mediator in bestimmten Bereichen die entsprechenden Fachkenntnisse mitbringt, um die Sachlage schneller zu verstehen und um dem Dialog zwischen den Parteien besser folgen zu können.

In den USA ist es jetzt durchaus üblich, dass man sich in Verträgen dazu verpflichtet, vor dem Gang zum Gericht zu versuchen, eine Einigung durch eine Mediation zu erzielen. In der Folge daraus haben sich Mediationskanzleien gebildet, die solche Verfahren sehr schnell, sehr effizient und vergleichsweise kostengünstig durchführen.

Auf der anderen – nicht kommerziellen – Seite findet in den Schulen das so genannte Streitschlichterprogramm zunehmend seine Verbreitung.

Interessierte Schüler und Lehrer können an einem Mediator-Training teilnehmen und dann Konflikte wie Unterrichtsstörungen, Rangeleien, Beschimpfungen und Ausgrenzungen mediiieren. Der Vorteil liegt darin, dass die Beteiligten selbst die Lösungen erarbeiten und sich dieses nachhaltiger positiv auf den sozialen Frieden in der Schule auswirkt.

*Dipl.-Ing. Klaus Bäumer, Wirtschaftsmediator,  
Deutsche Telekom AG, Bonn*