

Christine Susanne Rabe
Martin Wode

Mediation

Grundlagen, Methoden, rechtlicher Rahmen

2. Auflage

 Springer

Mediation

Christine Susanne Rabe • Martin Wode

Mediation

Grundlagen, Methoden, rechtlicher Rahmen

2. Auflage



Springer

Christine Susanne Rabe
Legaxa GmbH
Hannover, Deutschland

Martin Wode
Legaxa GmbH
Hannover, Deutschland

ISBN 978-3-662-60655-1

ISBN 978-3-662-60656-8 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-662-60656-8>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer

© Springer-Verlag GmbH Deutschland, ein Teil von Springer Nature 2014, 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Foreword

In 1990, mediation was little known in Europe and elsewhere. In those early days, the two of us – Gary Friedman and Jack Himmelstein – started to teach mediation in Germany; and we have been fortunate to be invited to teach there every year since then. During this time, mediation has developed and grown, and continues to do so, thanks to professionals like Martin Wode and Christine Rabe with whom we have had the privilege to learn together and work together. As their book demonstrates, dedicated professionals across the country have developed their practices and, in doing so, have helped mediation be integrated constructively into the society and given many professionals and parties to conflict the possibility of resolving conflicts in a more respectful and fuller way.

Through our work in Germany over these years, we have been honored to be part of the development of important and creative mediation projects (such as the Judicial Mediation Project – Projekt Gerichtsnahe Mediation in Niedersachsen, the Eidos Projekt Mediation and the Heidelberger Institut für Mediation) and to have appreciated and learned from the valuable contributions of these and many others including the dedicated work of Martin Wode and Christine Rabe as recounted in their new book. They have made mediation their personal commitment as they have strived, with other dedicated professionals, to support an ever evolving model for conflict resolution. In doing so, they have contributed to the development of mediation in ways that allow it to grow with integrity while helping to support parties in differing conflicts as they undertake the challenge of working together toward mutual solutions that honor their differing and shared perspectives.

Conflict appears to be deeply rooted in the nature of human beings and their evolution. Germany has a troubled history with conflict, of which Germans are sensitively well aware, as also does the United States and, in differing ways, all other countries and peoples across the globe. The recent strong and growing interest in mediation in Germany, the United States and elsewhere marks an important and hopeful step forward in evolution of how humanity might deal constructively with conflict. For us, being part of Germany's dynamic development of mediation has provided and continues to provide the special opportunity to share with our German colleagues in that country's taking a leading role in Europe over this last generation

in the evolution of constructive forms of conflict resolution. As we view it, that interest and evolution is at its best not just a shortcut to the adversary process but a recognition on the part of mediators and parties in conflict of the possibility that „yes, we can face and resolve our differences together.“

It is a realization that we have the ability together to approach our conflicts differently and in a mutually supportive way as individuals and as a society. For mediators, that carries with it the possibility and potential to continue to look more deeply within ourselves as to how we can appreciate and express the tensions and connections within us and with one another as we face conflict together. And to find ways to strive for greater integrity and depth of understanding of ourselves and of each other in the presence of conflict. That striving hopefully and surely will continue into the future as we, our communities, our countries and humanity continue to evolve. Martin Wode's and Christine Rabe's new book is a welcome step in that evolution toward greater understanding in and through an evolving mediative approach to conflict.

Jack Himmelstein with Gary Friedman

The Center for Understanding in Conflict – New York and California, May 2013

Geleitwort

1990 war Mediation auch in Europa wenig bekannt. Wir beide – Gary Friedman und Jack Himmelstein – begannen damals, Mediation in Deutschland zu lehren, und zu unserer großen Freude werden wir seitdem Jahr für Jahr für weitere Lehrveranstaltungen dorthin eingeladen. In dieser Zeit hat sich Mediation rasant entwickelt und verbreitet, und heute boomt sie mehr denn je – dank anerkannter Fachleute wie Martin Wode und Christine Rabe, mit denen wir glücklicherweise zusammen lernen und arbeiten konnten. Ihr Buch zeigt, dass engagierte Fachleute landesweit die Grundlagen und Praktiken der Mediation zunehmend vertieft und damit dazu beigetragen haben, diesen Ansatz in der Gesellschaft weiter zu verbreiten. Heute haben Fachleute wie Konfliktparteien viele Möglichkeiten zur Hand, Streitigkeiten ganzheitlich und in wechselseitigem Respekt beizulegen.

Im Zuge unserer Arbeit durften wir an anspruchsvollen und bedeutenden Mediationsprojekten in Deutschland mitwirken, wie z. B. dem Projekt Gerichtsnahe Mediation in Niedersachsen, dem „Eidos Projekt Mediation“ und dem Heidelberger Institut für Mediation. Dadurch konnten wir wertvolle Beiträge anderer Fachleute kennenlernen und von diesen lernen, einschließlich der hochprofessionellen Arbeit von Martin Wode und Christine Rabe, die in ihrem neuen Buch zusammengetragen ist. Beide haben sich der Mediation verschrieben und, zusammen mit anderen engagierten Fachleuten, an einem sich beständig weiter entwickelnden Modell zur friedlichen Konfliktlösung gearbeitet. Dadurch haben sie einerseits die Entwicklung der Mediation in einer Weise gefördert, dass sie sich entwickeln und verbreiten kann, gleichzeitig streitende Parteien unterstützt werden, die Chance zu ergreifen, gemeinsam eine Lösung zu erarbeiten, die die verschiedenen Perspektiven aller Beteiligten berücksichtigt und so die unterschiedlichsten Konflikte nachhaltig löst.

Konflikte scheinen in der Natur des Menschen und ihrer Entwicklung augenscheinlich tief verwurzelt zu sein. Deutschland hat eine bewegte Geschichte mit Konflikten – wie den Deutschen sehr wohl bewusst ist –, und auch auf die Vereinigten Staaten trifft dies zu, ebenso wie in vielfältiger Weise auch auf alle anderen Länder und Völker in der Welt. Das starke, zunehmend weiter wachsende Interesse an Mediation in Deutschland, den Vereinigten Staaten und auch sonst bezeugt eine wichtige und Hoffnung verheißende Evolution der Menschheit auf dem Wege, mit

Konflikten konstruktiver umzugehen. Als Teilhabende an der dynamischen Entwicklung der Mediation in Deutschland durften und dürfen wir zusammen mit unseren deutschen Kollegen unmittelbar miterleben, wie Deutschland in der Entwicklung konstruktiver Konfliktlösungsformen europaweit eine führende Rolle eingenommen hat. Aus unserer Sicht ist das Interesse und diese Entwicklung nicht nur eine Abkürzung zum kontradiktorischen Verfahren, sondern zeigt sich vor allem auch darin, dass Mediatoren und Konfliktparteien die Möglichkeit sehen wie: „Ja, wir können unsere Streitigkeiten gemeinsam angehen und lösen.“

Hierin drückt sich die Erkenntnis aus, dass wir sowohl als Individuen als auch als Gesellschaft unsere Konflikte auch anders und möglichst konstruktiv für alle Beteiligten angehen können. Für Mediatoren bietet diese Erkenntnis tieferes Potenzial hinsichtlich der Frage, wie wir unsere inneren Spannungen und Schaltungen in Konfliktsituationen besser berücksichtigen und ausdrücken können, um sie mit- und füreinander nutzbar zu machen. Und sie bietet Möglichkeiten, in Bezug auf Konflikte zu höherer Kompetenz, größerer Integrität und tieferem Verständnis unserer selbst und anderer zu kommen. Dieses Streben sollte – und wird – sich mit der weiteren Entwicklung unserer Gesellschaft, unserer Menschheit, unserer Menschlichkeit auch in Zukunft fortsetzen. Das vorliegende Buch von Martin Wode und Christine Rabe ist ein willkommener Schritt in dieser Entwicklung zu mehr Verständnis in und durch den mediativen Ansatz, Konflikte zu lösen.

Jack Himmelstein und Gary Friedman

The Center for Understanding in Conflict – New York und Kalifornien, im Mai 2013

Vorwort zur 2. Auflage

Zu unserer ersten Auflage haben wir sehr viele positive Rückmeldungen erhalten, über die wir uns sehr gefreut haben und für die wir uns bedanken. Hierzu zählt insbesondere die Empfehlung durch die Deutsche Stiftung Mediation.

Seither hat sich in der Mediationslandschaft einiges getan. Die Verordnung über die Aus- und Fortbildung von zertifizierten Mediatoren (ZMediatAusV) ist in Kraft getreten und ergänzend haben sich die großen Bundesverbände zusammengeschlossen und neue Standards für die Aus- und Fortbildung von Mediatoren erarbeitet. Die wichtigsten Aspekte dazu haben wir im ersten Kapitel aufgenommen.

Durch die Ausbildungsverordnung wurde zudem die Bedeutung von Supervision für Mediatoren gestärkt. Daher wurde auch das 6. Kapitel, das sich dem Thema Supervision und Intervision widmet, deutlich erweitert.

Für uns sehr spannend in unserer Arbeit ist der fortwährende Austausch mit unseren Kollegen und Teilnehmern unserer Aus- und Fortbildungen. Der Anregung, die interessantesten Fälle und Fragen in das Buch aufzunehmen, kommen wir gerne nach und haben daher die zweite Auflage um ein 7. Kapitel erweitert, in dem diese ihren Platz finden. Thematisch geht es um Mediation in interkulturellen Kontexten oder geschlossenen Systemen, die Implementierung von Mediation in Unternehmen und Verwaltungen durch interne Mediatoren sowie die klassischen Bereiche der Familien- und Wirtschaftsmediation und endet mit einem Ausblick auf die Mediation vor dem Hintergrund fortschreitender Digitalisierung.

Zur besseren Lesbarkeit verwenden wir ausschließlich die männliche Form, sie bezieht sich aber ausdrücklich auf Personen jedweden Geschlechts.

Wir bedanken uns bei allen, die diese zweite, erweiterte Auflage möglich gemacht haben.

Hannover, Deutschland
März 2020

Christine Susanne Rabe
Martin Wode

Über die Autoren

Dr. Christine Susanne Rabe und **Martin Wode** sind beide seit Jahren in der Aus- und Fortbildung von Mediatoren tätig und als Mediatoren durch den Bundesverband Mediation lizenziert sowie Inhaber des Qualitätssiegels des Bundesverbandes unabhängiger Mediatoren. Sie arbeiten bundesweit als Mediatoren und Supervisoren auch bei komplexen Problemlagen mit vielen Beteiligten. Sie lehren an mehreren Hochschulen und Einrichtungen und publizieren regelmäßig. Sie beraten Unternehmen -auch international- und die öffentliche Hand bei der Implementierung und Umsetzung von Konfliktmanagementsystemen. Ein weiterer Beratungsschwerpunkt liegt in der Effizienzsteigerung durch professionelle Mitarbeiterführung und Gesprächskultur. Zudem unterstützen sie Unternehmen bei Change-Prozessen und Organisationsentwicklung. Sie sind geschäftsführende Gesellschafter der Legaxa® GmbH, Hannover.

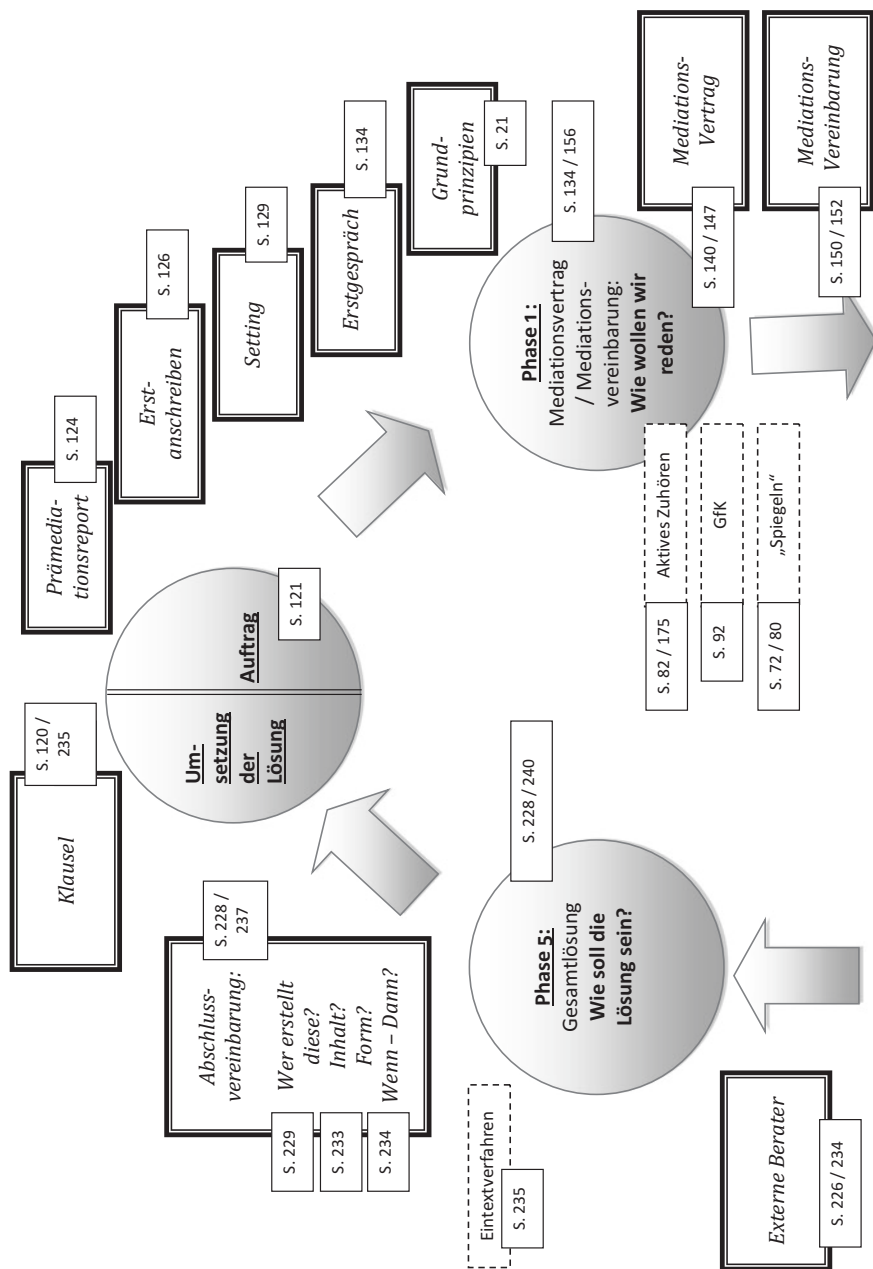


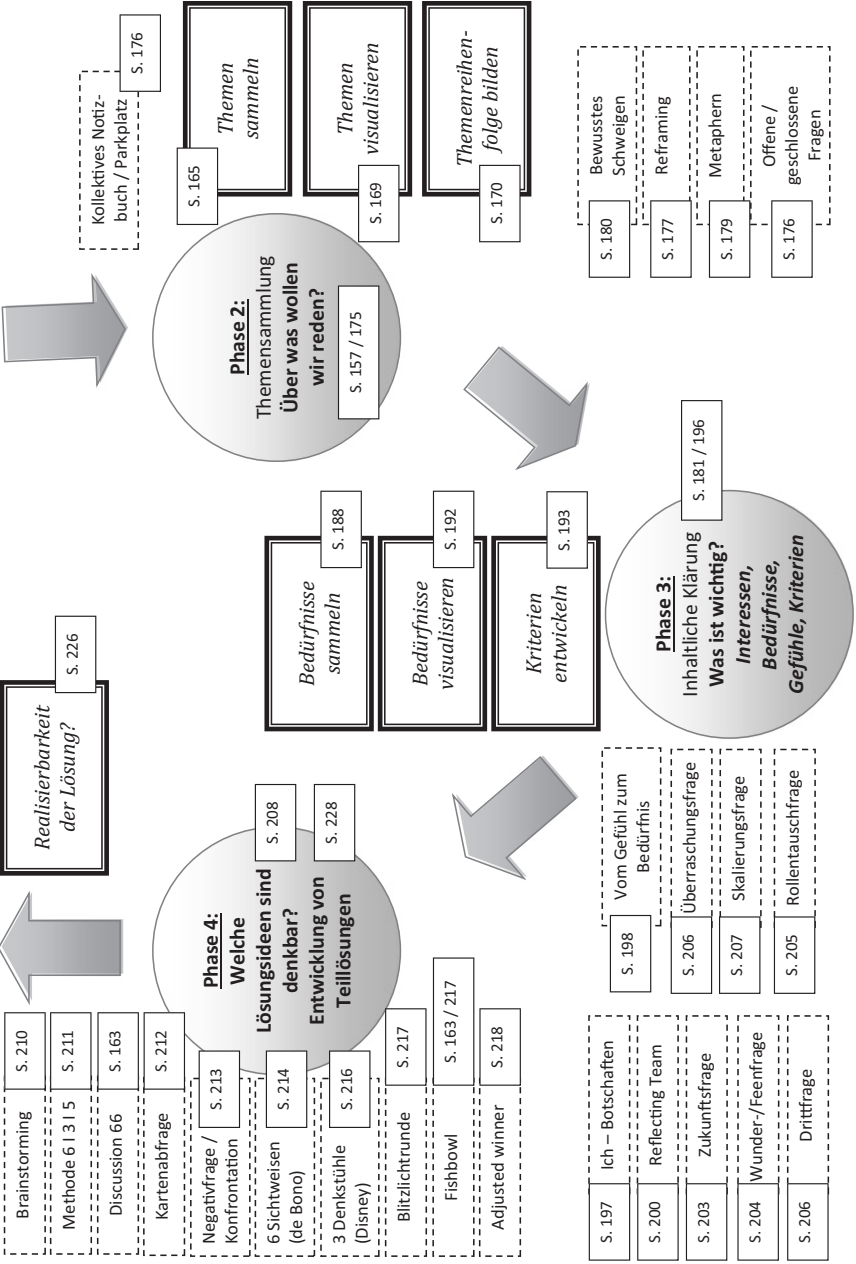
Dr. Christine Susanne Rabe ist promovierte Volljuristin. Ihre langjährige Tätigkeit als Rechtsanwältin hat sie inzwischen zugunsten der ausschließlichen Arbeit als Mediatorin, Interkulturellen Mediatorin, Supervisorin und Lehrbeauftragte beendet. Sie ist zudem als Ausbilderin BM® lizenziert.



Martin Wode ist zugleich Rechtsanwalt und Fachanwalt für Miet- und WEG-Recht sowie Fachanwalt für Sozialrecht in eigener Kanzlei mit dem Schwerpunkt auf der zukunftsorientierten konfliktlösenden Rechtsgestaltung. International ist er vor allem in Süd-Ost-Asien und den USA tätig, wo er u. a. von Jack Himmelstein als Mediator nach den Kriterien der New York Bar-Association ausgebildet worden ist.

Weitere Informationen zu den Autoren und aktuellen Terminen unter: www.legaxa.com.





Inhaltsverzeichnis

Kapitel 1 Einleitung	1
1.1 Warum Mediation?	1
1.2 Begrifflichkeiten	2
1.2.1 Abschlussvereinbarung	2
1.2.2 Auftrag	2
1.2.3 Ausbildungsverordnung	3
1.2.4 Co-Mediation	3
1.2.5 Dritte	4
1.2.6 Gesetzentwurf	4
1.2.7 Güterichterverfahren und außergerichtliche Konfliktbeilegung (§ 278 Abs. 5 und § 278 a ZPO)	4
1.2.8 Klausel/Mediationsklausel	6
1.2.9 Konfliktpartei	7
1.2.10 Kurz-Zeit-Mediation	7
1.2.11 Mediation	8
1.2.12 Mediationsgesetz	9
1.2.13 Mediationsvereinbarung	9
1.2.14 Mediationsvertrag	9
1.2.15 Mediator	9
1.2.16 Qualitätsverbund Mediation (QVM)	10
1.2.17 Shuttle-Mediation	10
1.2.18 Supervision	10
1.2.19 Zertifizierter Mediator	11
1.3 Phasenmodelle der Mediation	11
1.3.1 Das 5-Phasen-Modell im Überblick	14
1.3.2 Das U-Modell bzw. der U-Prozess	16
Literatur	17

Kapitel 2 Grundprinzipien der Mediation	21
2.1 Neutralität/Allparteilichkeit des Mediators.	21
2.2 Vertraulichkeit.	24
2.3 Freiwilligkeit.	26
2.4 Selbstbestimmtheit/Eigenverantwortlichkeit	27
2.5 Ehrlichkeit und Informiertheit	28
2.6 Ergebnisoffen und veränderbar.	29
2.7 Respektvoller Umgang der Parteien	30
2.8 Keine Rechtsberatung.	31
2.9 Zukunftsorientiert.	33
2.10 Kompromissbereitschaft der Parteien.	35
2.11 Zusammenfassung.	36
Literatur.	36
Kapitel 3 Theoretische Grundlagen	39
3.1 Der Konflikt	43
3.1.1 Unterscheidung nach Beteiligten	44
3.1.2 Unterscheidung nach Konfliktarten	45
3.1.3 Besonderheiten bei Konflikten in Gruppen/Arten von Konflik-	
ten in Gruppen.	48
3.1.4 Konfliktarten in Gruppen am Beispiel einer Schulklasse	49
3.1.5 Unterscheidung nach Konflikttypen	51
3.1.6 Durchsetzungsfähigkeit und Wille zur Mitarbeit beeinflussen	
Konfliktbearbeitung	53
3.1.7 Unterscheidung nach Erscheinungsformen.	54
3.1.8 Konfliktodynamik	55
3.2 Besonderheiten bei Gruppen.	58
3.2.1 Gruppenarten.	59
3.2.2 Verstärkungsmechanismen	61
3.2.3 Allgemeine gruppenspezifische Phänomene.	62
3.2.4 Die Gruppe im System	63
3.2.5 Mediation von Gruppen braucht Moderation	64
3.2.6 Optimierung der Gruppenleistung	65
Literatur.	69
Kapitel 4 Basistechniken in der Mediation	71
4.1 Spiegeln.	72
4.2 Aktives Zuhören, Tiefgaragenmodell	82
4.3 Offene Fragen/geschlossene Fragen	85
4.4 „Die vier Seiten einer Nachricht“ nach Schulz von Thun	88
4.5 „Gewaltfreie Kommunikation“ nach Marshall B. Rosenberg.	92
4.5.1 Schritt 1: Geschehen genau beobachten	94
4.5.2 Schritt 2: Verhaltensweisen und Umstände, die uns stören,	
genau bestimmen	94
4.5.3 Schritt 3: Bedürfnis erkennen	94
4.5.4 Schritt 4: Bedürfnisse klar aussprechen	95

4.6	Verstehen erzeugen, Wahrnehmung steigern	98
4.6.1	VAKOG	101
4.6.2	Visualisieren	102
4.6.3	Einbeziehen der Parteien	110
4.7	Einverständnis holen/Proceed by agreement	114
	Literatur	115
Kapitel 5	Das Mediationsverfahren	117
5.1	Vor Beginn des Mediationsverfahrens	117
5.1.1	Klärungsbedürftige Punkte	118
5.1.2	Externe Faktoren für Erstkontakt	120
5.1.3	Einbeziehung der anderen Konfliktparteien	123
5.1.4	Vorbereitung der Mediationssitzung: Setting	129
5.1.5	Zusammenfassung	133
5.2	Phase 1: Arbeitsbündnis schließen	134
5.2.1	Eintreffen der Parteien	134
5.2.2	Kurze Vorstellung der eigenen Person	135
5.2.3	Ziel des Erstgesprächs ankündigen	136
5.2.4	Kurze Vorstellung der Konfliktparteien und grobe Umschreibung des Konflikts	137
5.2.5	Stand der Dinge/Verfahrensstand	137
5.2.6	Grund der Anfrage und Erwartungen an das Verfahren	138
5.2.7	Checkliste für Konfliktanalyse im Aufklärungsgespräch	139
5.2.8	Mediationsvertrag	140
5.2.9	Mediationsvereinbarung	150
5.2.10	Muster einer Kombination aus Auftrag, Mediationsvertrag und Mediationsvereinbarung	154
5.2.11	Wertschätzung am Ende des Gespräches	155
5.2.12	Zusammenfassung	156
5.3	Phase 2: Die Themensammlung	157
5.3.1	Setting	157
5.3.2	Begrüßung/Wertschätzung	159
5.3.3	Rückblick	159
5.3.4	Ausblick	160
5.3.5	Konkretes Vorgehen	160
5.3.6	Sammeln und Formulieren der Themen	165
5.3.7	Visualisieren der Themen	169
5.3.8	Zeitliche Reihenfolge bilden	170
5.3.9	Zusammenfassung	175
5.3.10	Gesprächstechniken	175
5.4	Phase 3: Interessen, Bedürfnisse und Bewertungskriterien der jeweiligen Parteien	181
5.4.1	Setting	187
5.4.2	Begrüßung/Wertschätzung	188
5.4.3	Rückblick	188

5.4.4	Ausblick	188
5.4.5	Konkretes Vorgehen	188
5.4.6	Sammeln und Formulieren der Bedürfnisse	192
5.4.7	Visualisieren der Bedürfnisse	192
5.4.8	Kriterien entwickeln	193
5.4.9	Zusammenfassung	196
5.4.10	Wichtige Kommunikationstechniken in Phase 3	197
5.5	Phase 4: Lösungsfindung einer Teillösung	208
5.5.1	Ideensammlung	208
5.5.2	Bewerten der Ideen und Aushandeln der Teillösung	223
5.5.3	Realisierbarkeit der Teillösungsoption prüfen	225
5.5.4	Beteiligung Dritter	226
5.5.5	Zusammenfassung	228
5.6	Phase 5: Die Abschlussvereinbarung	228
5.6.1	Wer erstellt die Abschlussvereinbarung?	229
5.6.2	Realisierbarkeit der Lösung prüfen	232
5.6.3	Umsetzung: Beteiligung Dritter	234
5.6.4	Außendarstellung der Abschlussvereinbarung	234
5.6.5	Feedback und Nachbereitung	235
5.6.6	Eintextverfahren	235
5.6.7	Beispiel einer Abschlussvereinbarung	237
5.6.8	Zusammenfassung	240
	Literatur	240
	Kapitel 6 Reflektion in der Mediation	243
6.1	Feedback	243
6.2	Supervision und Intervention als Feedbackinstrumente	249
6.2.1	Intervention oder Co-Vision	249
6.2.2	Supervision	250
6.2.3	Co-Visionsmodell	261
	Literatur	262
	Kapitel 7 Best Practice und Fallstricke in der Praxis	265
7.1	Mediation in interkulturellen Kontexten, insbesondere mit Geflüchteten	266
7.2	Mediation in geschlossenen Systemen	271
7.3	Beteiligungsprozesse bei Veränderungen im Unternehmen	275
7.4	Familienmediation	279
7.5	Wirtschaftsmediation	282
7.6	Ausblick: Mediation und Digitalisierung	285
	Literatur	286

Kapitel 1

Einleitung



1.1 Warum Mediation?

Menschen versuchen regelmäßig in Konflikten ihre Position durchzusetzen. Nicht selten sind die Worte „*Ich bin aber doch im Recht*“ zu hören, mit denen die eigene Forderung untermauert wird. In der Mediation ändert sich der Fokus. Nicht die Positionen sondern die dahinter liegenden Interessen treten in den Vordergrund. Durch integratives Verhandeln soll ein Ergebnis erzielt werden, das im Idealfall die Interessen aller Beteiligten erfüllt.

Ein typisches Lehrbuchbeispiel für diesen Ansatz ist der Fall, dass eine Mutter die letzte Orange teilen soll, die ihre beiden Kinder jeweils haben möchten.¹

Schneidet die Mutter die Orange durch und teilt jedem eine Hälfte zu, entscheidet die Mutter als Dritte über den jeweiligen Anteil der Kinder an der Orange. In der Folge fühlt sich mindestens ein Kind möglicherweise benachteiligt. Eine Alternative dazu wäre, ein Kind die Orange teilen und das andere Kind aussuchen zu lassen, welche Hälfte es bekommt. Auch bei dieser Lösung besteht das Risiko, dass die Hälften nicht gleich groß sind und mindestens ein Kind das Gefühl haben könnte, hinter dem optimalen Ziel (nämlich die gesamte Orange zu bekommen) zurückstecken zu müssen. Fragt die Mutter die Kinder, weshalb sie die Orange brauchen und es stellt sich heraus, dass ein Kind gerne das Fruchtfleisch essen bzw. den Saft trinken will, das andere Kind hingegen die Schale abreiben möchte, um damit einen Kuchen zu aromatisieren, kann die Orange auch derart geteilt werden, dass beide Kinder ihr gesamtes Ziel erreichen: Das eine Kind bekommt das gesamte Fruchtfleisch, das andere Kind die gesamte Schale.

¹ In Anlehnung an das Beispiel bei Fisher/Ury/Patton (2018) S. 96.

Es ist eine echte Win-Win-Lösung entstanden, ein Kompromiss, bei dem beide Kinder vollständig das bekommen, was sie ursprünglich haben wollten, ohne dass das jeweils andere Kind hätte verzichten müssen.

Haben, um bei dem Beispiel zu bleiben, beide Kinder den Wunsch, den Saft der Orange zu trinken oder mit der Schale einen Kuchen zu backen, lässt sich der Konflikt nicht so leicht lösen. Dann müssen mit Hilfe der in der Mediation angewandten Methoden Verteilungskriterien entwickelt werden, mit denen die begrenzt vorhandenen Ressourcen neidfrei verteilt werden können und Verteilungsgerechtigkeit erzielt wird.

Auf diese Weise können mit der Mediation bei bereits entstandenen Konflikten tragfähige und nachhaltige Konfliktlösungen entwickelt werden. Im präventiven Bereich gilt es, die Entstehung und Eskalation von Konflikten bestmöglich zu vermeiden.

1.2 Begrifflichkeiten

In der bisher erschienenen Literatur zum Thema Mediation werden viele Begriffe nicht einheitlich verwendet. Um möglichen Verständnisschwierigkeiten vorzubeugen, werden daher die wesentlichen und im Weiteren häufig verwendeten Termini vorab erläutert.

1.2.1 Abschlussvereinbarung

Das Mediationsverfahren endet häufig mit einer verbindlichen Regelung des Konflikts, die den Streit dauerhaft beilegt. Diese Regelung wird als Abschlussvereinbarung bezeichnet. Diese kann z. B. auch einen Maßnahmenkatalog oder eine Absichtserklärung enthalten.

1.2.2 Auftrag

Der Auftrag beschreibt das Verhältnis zwischen dem Auftraggeber und dem Mediator. Sofern die Konfliktparteien gemeinsam oder zumindest eine der Konfliktparteien selbst den Mediator beauftragen, ist der Auftrag regelmäßig mit dem Mediationsvertrag identisch.

Veranlassen Dritte den Mediator, z. B. Opferschutzverbände, soziale Einrichtungen, Beratungsstellen oder Kirchen, in einem zwischenmenschlichen Konflikt Hilfestellungen zu geben, fallen Auftrag und Mediationsvertrag auseinander. In der Literatur finden sich für diese Konstellation unterschiedliche Begrifflichkeiten. So bezeichnet z. B. Pöpping den Vertrag zwischen Institution und Mediator nicht als

Auftrag, sondern als Mediatorvertrag und den zwischen Institution und Konfliktparteien als Mediationsorganisationsvertrag. Wie in diesem Fall das Verhältnis Mediator/Konfliktparteien ausgestaltet ist, bleibt offen.²

Ebenso ist denkbar, dass die Staatsanwaltschaft den Mediator bestellt, um im Rahmen eines Täter-Opfer-Ausgleichs³ tätig zu werden oder im Unternehmen z. B. die Geschäftsführung oder Personalabteilung einen Mediator bittet, einen innerbetrieblichen Konflikt zu mediieren.⁴

1.2.3 *Ausbildungsverordnung*

Ausbildungsverordnung ist die Kurzfassung für die Verordnung über die Aus- und Fortbildung von zertifizierten Mediatoren (Zertifizierte-Mediatoren-Ausbildungsverordnung – ZMediatAusbV), die aufgrund der Ermächtigung in § 6 des Mediationsgesetzes (MedG) vom Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz erlassen wurde.⁵ Die Verordnung regelt die Aus- und Fortbildung für zertifizierte Mediatoren i. S. v. § 5 Abs. 2 MedG sowie die Anforderungen, die an Aus- und Fortbildungseinrichtungen gestellt werden, die zertifizierte Mediatoren ausbilden. Die Ausbildungsverordnung wird in der Praxis vielfach kritisiert.⁶

1.2.4 *Co-Mediation*

Co-Mediation beschreibt die Zusammenarbeit von zwei oder mehreren Mediatoren innerhalb eines Mediationsverfahrens. Die Form der Co-Mediation wird häufig bei größeren Verfahren mit vielen Beteiligten gewählt. Daneben können unterschiedliche Interessen der Konfliktparteien eine Co-Mediation indizieren, z. B. bei Familienmedationen das Bedürfnis, mit einem männlichen und einem weiblichen Mediator zusammenzuarbeiten und so das Geschlechterverhältnis der Konfliktparteien im Mediatorenteam zu spiegeln. Aus den gleichen Gründen bevorzugen häufig gemischte Teams die Arbeit mit Co-Mediatoren.

Die Co-Mediatoren stehen gleichberechtigt nebeneinander. Die Co-Mediation ist daher abzugrenzen von der Zusammenarbeit mit Hilfspersonen wie etwa Schreibkräften.

²Vgl. Pöpping (2008), S. 24.

³Zur Mediation beim Täter-Opfer-Ausgleich: Haft/Schlieffen (2016), § 47.

⁴Vgl. hierzu auch Kurray (2008a), S. 82 f. Auch hier klingen die unterschiedlichen Vertragsverhältnisse an, eine genauere Differenzierung unterbleibt jedoch.

⁵Zertifizierte-Mediatoren-Ausbildungsverordnung vom 21. August 2016, Bundesgesetzblatt Jahrgang 2016, Teil 1, Nr. 42 vom 31.08.2016, S. 1994 ff.

⁶Vgl. zur Ausbildungsverordnung u. a. Greger (2017a), S. 49 ff.; Wenzel (2017), S. 46 ff.; Röttemeyer (2016), S. 195 ff.; Eicher (2016), S. 160 ff.

1.2.5 Dritte

Dritte sind Personen, bei denen es sich weder um den Mediator noch um eine Konfliktpartei handelt, und die nicht unmittelbar von der Mediation oder vom Ergebnis der Mediation betroffen sind.⁷ Dies können Personen in beratender Funktion, z. B. Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer sein. Denkbar ist aber auch jede sonstige Begleitperson, die persönlich in der Mediation anwesend ist, wobei die Einbeziehung zeitlich begrenzt sein kann.⁸ Gem. § 2 Abs. 4 MedG können Dritte nur mit Zustimmung aller Parteien in die Mediation eingebunden werden.

1.2.6 Gesetzentwurf

Mit Gesetzentwurf ist der Entwurf eines Gesetzes zur Förderung der Mediation und anderer Verfahren der außergerichtlichen Konfliktbeilegung der Bundesregierung vom 01.04.2011, Bundestagsdrucksache 17/5335 gemeint. Der Entwurf enthält neben den konkreten Regelungsvorschlägen eine umfassende Begründung. Soweit im Folgenden zur Erläuterung auf diese Begründung Bezug genommen wird, sind die entsprechenden Nachweise zitiert als Gesetzentwurf, gefolgt von der zitierten Seite.

1.2.7 Güterichterverfahren und außergerichtliche Konfliktbeilegung (§ 278 Abs. 5 und § 278 a ZPO)

Mit Inkrafttreten des Mediationsgesetzes trat das Güterichterverfahren an die Stelle der bis dahin an vielen Gerichten angebotenen „gerichtsinternen Mediation“.⁹ Seine gesetzliche Grundlage findet das Güterichterverfahren in § 278 Abs. 5 ZPO, auf den die anderen gerichtlichen Verfahrensordnungen mehr oder weniger umfassend verweisen, so dass das Güterichterverfahren im Ergebnis in allen Gerichtsbarkeiten Anwendung findet. Nach § 278 Abs. 5 S. 1 ZPO kann das Gericht die Parteien für die Güteverhandlung sowie für weitere Güteversuche vor einen hierfür bestimmten und nicht entscheidungsbefugten Richter (Güterichter) verweisen. Findet ein Güterichterverfahren statt, kann der Güterichter alle Methoden der Konfliktbeilegung einsetzen, einschließlich der Methode der Mediation, vgl. § 278 Abs. 5 S. 2 ZPO. Es besteht demnach die Wahl unter mehreren Methoden, aus denen eine konkret

⁷Fritz/Pielsticker (2013), § 2, Rn. 104.

⁸Fritz/Pielsticker (2013), § 2, Rn. 105.

⁹Vgl. zum Güterichterverfahren u. a. den umfassenden Überblick von Greger (2017b), S. 4–7 oder bei Fritz/Pielsticker (2013), § 278, insbesondere Rn. 47–79. Zu den Hintergründen des Güterichterverfahrens siehe auch Carl (2012), S. 16–20.

ausgewählt werden muss (Methodenklarheit bei Methodenvielfalt).¹⁰ Wer diese Wahl trifft, legt das Gesetz nicht fest, häufig bieten die Gerichte aber nur die Methode der Mediation an.¹¹ Im Übrigen sei es Sache des Güterichters, nach erfolgter Konfliktanalyse den Parteien das für ihren Konflikt geeignete Verfahren anzubieten.¹² Das Güterichterverfahren beginnt damit, dass der erkennende Richter, der also im Zweifel den Rechtsstreit entscheiden müsste, das Verfahren durch Beschluss an den Güterichter verweist. Der Geschäftsverteilungsplan des Gerichts bestimmt, welcher Richter als Güterichter in Betracht kommt, vgl. § 21 e Gerichtsverfassungsgesetz (GVG).¹³ Den Parteien verbleibt allerdings die Möglichkeit der Wahl aus den zur Verfügung stehenden Güterichtern.¹⁴ Allgemein anerkannt ist, dass eine Verweisung des Verfahrens an den Güterichter die Zustimmung der Parteien voraussetzt, auch wenn das Gesetz die Entscheidung über die Verweisung an den Güterichter in das Ermessen des erkennenden Richters stellt.¹⁵ Auf Antrag der Parteien kann während des Güterichterverfahrens das Ruhen des streitigen Verfahrens nach § 251 ZPO angeordnet werden. Im Weiteren wird der Güterichter Einsicht in die Prozessakten nehmen und im Anschluss daran mit den Parteien einen Termin für die Güterichter-verhandlung festlegen. Im Gegensatz zur mündlichen Verhandlung im streitigen Gerichtsverfahren, für die der Öffentlichkeitsgrundsatz nach § 169 GVG gilt, ist die Verhandlung vor dem Güterichter nichtöffentlich. Sodann findet die Verhandlung vor dem Güterichter statt.

In der Praxis handelt es sich meist um einen mehrstündigen Termin. In seltenen Fällen wird an mehreren Terminen verhandelt. Können die Parteien in der Verhandlung vor dem Güterichter eine Lösung finden, kann das Ergebnis im Rahmen eines gerichtlichen Vergleichs nach § 160 Abs. 3 Nr. 1 ZPO im Protokoll festgehalten werden. Der Rechtsstreit vor Gericht ist damit beendet. Ebenso kann der Prozess dadurch beendet werden, das nach erfolgter Klärung in der Güterichter-verhandlung die Klage zurückgenommen (§ 269 ZPO) oder der Rechtsstreit übereinstimmend für erledigt erklärt wird (§ 91 a ZPO). Können sich die Parteien nur teilweise oder gar nicht einigen, gibt der Güterichter das Verfahren an den erkennenden Richter zurück und das Verfahren wird in der Lage fortgesetzt, in der es sich zum Zeitpunkt der Verweisung an den Güterichter befand.¹⁶ Berufsrechtlich ist der Güterichter, auch wenn er mediativ tätig wird, Richter und Amtsperson. Zwar kann er sich nach

¹⁰ So Fritz/Pielsticker (2013), § 278, Rn. 66.

¹¹ Vgl. insoweit die kritische Anmerkung von Klamt/Moltmann-Willisch (2015), S. 7.

¹² Vgl. Fritz (2015), S. 10, 12.

¹³ Fritz/Pielsticker (2013), § 278, Rn. 59.

¹⁴ So Röthemeyer (2012), S. 116, 117 f. Nach a.A. soll ein Wahlrecht nicht bestehen, vgl. Fritz/Pielsticker (2013), § 278, Rn. 59.

¹⁵ Vgl. u. a. Hinrichs (2014), S. 73, Rn. 171; Fritz/Pielsticker (2013), § 278, Rn. 50; a.A. für das arbeitsgerichtliche Verfahren AG Hannover, Beschluss vom 01.02.2013, Az.: 2 Ca 10/13 mit Anm. Heim unter: <https://www.mediationaktuell.de/news/01.02.2013-ag-hannover-gueterichterverfahren-ohne-zustimmung-parteien>. Stand: 14.09.2019.

¹⁶ Vgl. zu weiteren Möglichkeiten der Beendigung des Güterichterverfahrens Fritz/Pielsticker (2013), § 278, Rn. 74–76 und 78.

§ 383 Abs. 1 Nr. 6 ZPO hinsichtlich der Inhalte der Güteverhandlung auf ein Zeugnisverweigerungsrecht berufen, er unterliegt aber weiterhin besonderen Anzeigeverpflichtungen wie z. B. nach § 116 Abgabenordnung oder § 6 Subventionsgesetz.¹⁷ Erhält also der Güterichter im Rahmen einer güterichterlichen Verhandlung z. B. Kenntnis von einer Steuerstraftat, weil beispielsweise Einkünfte aus Schwarzarbeit bei einer unterhaltsrechtlichen Streitigkeit eingeräumt werden, ist er anders als „normale Mediatoren“ nicht nur berechtigt, sondern sogar von Amts wegen verpflichtet, diese Tatsache, die auf eine mögliche Steuerstraftat hindeutet, an die zuständigen Stellen zur weiteren Verfolgung zu melden. Die Parteien haben in diesem Fall also entweder das Risiko der Strafverfolgung, wenn sie wahrheitsgemäß alles offen legen oder können entgegen dem Grundprinzip der Informiertheit nicht alle Punkte offen erörtern. Dies sollte in relevanten Fällen bei der Entscheidung für oder gegen ein Güterichterverfahren zwingend berücksichtigt werden.

Neben der Möglichkeit, die Angelegenheit nach § 278 Abs. 5 ZPO an den Güterichter zu verweisen, kann das Gericht den Parteien auch eine Mediation oder ein anderes Verfahren der außergerichtlichen Konfliktbeilegung empfehlen, vgl. § 278 a Abs. 1 ZPO. Entscheiden sich die Parteien dazu, von dieser Möglichkeit Gebrauch zu machen, ordnet das Gericht das Ruhen des streitigen Verfahrens an (§ 278 a Abs. 2 ZPO). Der Gesetzgeber will damit die Möglichkeit eröffnen, auch bei bereits rechtshängigen Streitigkeiten eine außergerichtliche Konfliktbeilegung zu erzielen.¹⁸ Wird dieser Weg gewählt, empfiehlt es sich für die Konfliktparteien unbedingt, hinsichtlich des Ruhens des Verfahrens zu prüfen, ob dieses prozessuale Wirkungen mit möglicherweise negativen Konsequenzen entfaltet.¹⁹

1.2.8 Klausel/Mediationsklausel

Nach wie vor selten, in jüngerer Zeit zunehmend häufiger, enthalten Verträge sogenannte Mediationsklauseln. Diese Klauseln sind in der Praxis meist analog zu früheren Schiedsklauseln gestaltet und finden sich inzwischen vermehrt in Gesellschaftsverträgen, jedoch auch in Verträgen, die Handelsbeziehungen regeln, in Arbeitsverträgen und selbst vereinzelt in AGB.²⁰

Inhaltlich besagen diese Klauseln regelmäßig nur, dass eine Mediation stattfinden soll oder muss, bevor andere Schritte erfolgen, insbesondere der Rechtsweg eröffnet ist.²¹ In einer als Einzelfall anzusehenden Entscheidung kommt das Landgericht Heilbronn zu dem Ergebnis, dass es sich bei der in Rede stehenden

¹⁷ Fritz/Pielsticker (2013), § 278, Rn. 79.

¹⁸ Vgl. Fritz/Pielsticker (2013), § 278a, Rn. 2.

¹⁹ Vgl. zur Problematik z. B. § 54 ArbGG, Beschluss des BAG v. 22.04.2009, Az. 3 AZB 97/08 und Urteil des BAG vom 25.11.2010 – 2 AZR 323/09.

²⁰ Zur rechtlichen Problematik von Mediationsklauseln in AGB vgl. Tochtermann (2008a, b), S. 57–59 und S. 89–92.

²¹ Vgl. Tochtermann (2008a), S. 57.

Mediationsklausel nur um eine wirkungslose Absichtserklärung handelt.²² Inzwischen ist die Wirksamkeit von Mediationsklauseln auch durch die Rechtsprechung bestätigt worden.²³ Mediationsklauseln finden sich sowohl bezüglich einer obligatorischen Mediation, als auch einer freiwilligen Mediation und in unterschiedlichen rechtlichen Ausgestaltungen.

1.2.9 Konfliktpartei

Als Konfliktpartei werden die Personen oder Personengruppen bezeichnet, die im Rahmen des Mediationsverfahrens eine Lösung für den zwischen ihnen bestehenden Konflikt entwickeln wollen.

1.2.10 Kurz-Zeit-Mediation

In der Praxis besteht oft das Bedürfnis oder die Notwendigkeit, einen Konflikt in kürzester Zeit zu klären, idealerweise in nur einem Termin, weshalb das Konzept der Kurz-Zeit-Mediation als ein mögliches Format entwickelt worden ist.²⁴ Die Kurz-Zeit-Mediation wird als eine autonome und effiziente Form der Konfliktbearbeitung beschrieben, die sich auf die Durchführung einer einzigen Sitzung mit den Konfliktparteien konzentriert, ohne dabei das Wesen einer Mediation aufzugeben.²⁵ Es sei eine verdichtete Form der Lang-Zeit-Mediation.²⁶ Im Regelfall dauert eine Kurz-Zeit-Mediation zwischen zwei und acht Stunden an ein bis maximal zwei Tagen.²⁷ Die Kurz-Zeit-Mediation ist im Vergleich zur „normalen“ Mediation durch eine intensive Vorlaufphase gekennzeichnet. Informationen sind auszutauschen, Arbeitshypothesen durch den Mediator zu entwickeln und das Setting sowie der Mediationstermin müssen systematisch vorbereitet werden. Ein konsequentes Zeitmanagement ist unabdingbar.²⁸ Das Mediationsgespräch selbst entspricht in seinen Stufen den bekannten Phasenmodellen. Der wesentliche Unterschied einer Kurz-Zeit-Mediation zu einer Lang-Zeit-Mediation liegt im angestrebten Ziel: Es

²² Vgl. Urteil des LG Heilbronn vom 10.09.2012, Az.: 4 O 259/09.

²³ Landgericht München II, 2. Zivilkammer, Beschluss vom 09.10.2012, Az.: 2 T 1738/12.

²⁴ Vgl. Fritz/Krabbe (2011a), S. 3204.

²⁵ So Fritz/Krabbe (2011a), S. 3204 f.

²⁶ So Fritz/Krabbe (2011b), S. 396, 397.

²⁷ Vgl. Krabbe/Fritz (2009a), S. 136.

²⁸ Vgl. hierzu die ausführlichen Darstellungen bei Krabbe/Fritz (2009a), S. 136–139 und (2009b) S. 176–179; Fritz/Krabbe (2011b), S. 396–400 und (2011c), S. 595–598; Krabbe/Fritz (2013), S. 76–79.

geht um die Erarbeitung einer kurzfristigen Lösung die funktioniert, nicht um eine umfassende Konfliktbewältigung.²⁹

1.2.11 Mediation

Es gibt (noch) keine einheitliche oder gar allgemeingültige Definition des Begriffs Mediation.

Daher sollen hier beispielhaft drei Definitionen genannt werden:

- *Definition gemäß § 1 Abs. 1 des Gesetzes zur Förderung der Mediation und anderer Verfahren der außergerichtlichen Konfliktbeilegung (Mediationsgesetz):*³⁰

Mediation ist ein vertrauliches und strukturiertes Verfahren, bei dem Parteien mit Hilfe eines oder mehrerer Mediatoren freiwillig und eigenverantwortlich eine einvernehmliche Beilegung ihres Konfliktes anstreben.

- *Definition der Richtlinie 2008/52/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 21. Mai 2008 über bestimmte Aspekte der Mediation in Zivil- und Handelssachen (Mediationsrichtlinie):*³¹

Im Sinne dieser Richtlinie bezeichnet der Ausdruck

- a. „Mediation“ ein strukturiertes Verfahren unabhängig von seiner Bezeichnung, in dem zwei oder mehr Streitparteien mit Hilfe eines Mediators auf freiwilliger Basis selbst versuchen, eine Vereinbarung über die Beilegung ihrer Streitigkeiten zu erzielen. Dieses Verfahren kann von den Parteien eingeleitet werden oder von einem Gericht vorgeschlagen oder angeordnet werden oder nach dem Recht eines Mitgliedstaats vorgeschrieben sein.

Es schließt die Mediation durch einen Richter ein, der nicht für ein Gerichtsverfahren in der betreffenden Streitsache zuständig ist. Nicht eingeschlossen sind Bemühungen zur Streitbeilegung des angerufenen Gerichts oder Richters während des Gerichtsverfahrens über die betreffende Streitsache;

- b. „Mediator“ eine dritte Person, die ersucht wird, eine Mediation auf wirksame, unparteiische und sachkundige Weise durchzuführen, unabhängig von ihrer Bezeichnung oder ihrem Beruf in dem betreffenden Mitgliedstaat und der Art und Weise, in der sie für die Durchführung der Mediation benannt oder mit dieser betraut wurde.
- *Die Definition nach dem österreichischen Bundesgesetz über Mediation in Zivilrechtssachen (Zivilrechts-Mediations-Gesetz, Ziv-MediatG) lautet:*³²

²⁹ Krabbe/Fritz (2013), S. 76, 77.

³⁰ Gesetz zur Förderung der Mediation und anderer Verfahren der außergerichtlichen Konfliktbeilegung, Bundesgesetzblatt Jahrgang 2012, Teil I, Nr. 35 vom 25. Juli 2012, S. 1577 ff.

³¹ Amtsblatt der Europäischen Union Nr. L136 vom 24/05/2008, S. 0003–0008.

³² Bundesgesetzblatt für die Republik Österreich, Bundesgesetzblatt Teil I vom 6. Juni 2003, S. 123–133.

§ 1 Abs. 1: Mediation ist eine auf Freiwilligkeit der Parteien beruhende Tätigkeit, bei der ein fachlich ausgebildeter, neutraler Vermittler (Mediator) mit anerkannten Methoden die Kommunikation zwischen den Parteien systematisch fördert, eine von den Parteien selbst verantwortete Lösung ihres Konfliktes zu ermöglichen.

Den Ausführungen in diesem Buch wird die Definition nach dem in Deutschland geltenden Mediationsgesetz zu Grunde gelegt.

1.2.12 Mediationsgesetz

Mediationsgesetz (MedG) ist die Kurzfassung für das Gesetz zur Förderung der Mediation und anderer Verfahren der außergerichtlichen Konfliktbeilegung, veröffentlicht im Bundesgesetzblatt Jahrgang 2012, Teil 1, Nr. 35 vom 25. Juli 2012, S. 1577 ff.

1.2.13 Mediationsvereinbarung

Die Mediationsvereinbarung regelt das Rechtsverhältnis der Konfliktparteien untereinander.³³ Es handelt sich, ebenso wie beim Mediationsvertrag, um einen Vertrag. Die sprachliche Unterscheidung zwischen Mediationsvereinbarung und Mediationsvertrag dient lediglich der besseren Differenzierbarkeit.

1.2.14 Mediationsvertrag

Der Mediationsvertrag regelt das Vertragsverhältnis zwischen dem Mediator bzw. den Mediatoren auf der einen Seite und den Konfliktparteien auf der anderen Seite. In der Literatur häufig auch als Mediatorvertrag bezeichnet.³⁴

1.2.15 Mediator

Ein Mediator ist gemäß § 1 Abs. 2 MedG eine *unabhängige und neutrale Person ohne Entscheidungsbefugnis*, die die Parteien durch die Mediation führt.

Der Begriff Mediator umfasst dabei sowohl die männliche als auch die weibliche Form. § 5 MedG unterscheidet den Mediator (§ 5 Abs. 1) und den zertifizierten

³³ Eidenmüller (2001), S. 8.

³⁴ So bei Hagen/Lenz (2008), S. 174; Eidenmüller (2001), S. 32 ff.; Haft/Schlieffen (2016), § 25, Rn. 7.

Mediator (§ 5 Abs. 2). § 5 Abs. 1 benennt Inhalte, die Gegenstand der Ausbildung zum Mediator gewesen sein müssen und verpflichtet den Mediator zur Fortbildung. Zeitliche Vorgaben enthält das Gesetz für den Mediator nach § 5 Abs. 1 MedG nicht.

1.2.16 Qualitätsverbund Mediation (QVM)

Im Qualitätsverbund Mediation (QVM) haben sich der Bundesverband MEDIATION e.V. (BM), die Bundesarbeitsgemeinschaft für Familienmediation e.V. (BAFM), der Bundesverband Mediation in Wirtschaft und der Arbeitswelt e.V. (BMWa), das Deutsche Forum für Mediation e.V. (DFfM) und die Deutsche Gesellschaft für Mediation e.V. (DGM) zusammengefunden, um zusammen einen gemeinsamen Ausbildungsstandard (QVM) zu erarbeiten. Dieser Standard ist inzwischen verabschiedet worden. Die Standards liegen über denen der Ausbildungsverordnung und sollen eine einheitliche Qualität der Ausbildungen sichern.³⁵ Zusätzlich zu den gemeinsamen Standards wird in einem zweiten Schritt eine einheitliche Zertifizierung angestrebt. Dies soll über eine noch zu errichtende gemeinsame Institution erreicht werden.³⁶ Ob sich dieses Ziel realisieren lässt, bleibt abzuwarten.

1.2.17 Shuttle-Mediation

Bei einer Shuttle-Mediation, auch Pendelmediation genannt, spricht der Mediator zunächst nur mit einer Partei, informiert dann die andere und umgekehrt. Der Mediator pendelt zwischen den einzelnen Parteien hin und her.³⁷ Teilweise findet sich in der Literatur auch der Begriff shuttle diplomacy, der inhaltlich gleichbedeutend ist.³⁸ Im Englischen wird der Begriff caucusing häufig synonym gebraucht.

1.2.18 Supervision

Supervision ist eine Beratungsform, die der Reflektion und Verbesserung des persönlichen, beruflichen oder sonstigen professionellen Handelns dient. Während Supervision in der Ausbildung des Mediators lediglich enthalten sein soll, ist diese

³⁵Die Standards sind abrufbar unter: https://www.bafm-mediation.de/site/assets/files/24102/qvm-standards_2019_mit_qvm-logos.pdf.

³⁶https://www.bafm-mediation.de/site/assets/files/24102/1__frankfurter_erklarung_mit_briefpapier.pdf.

³⁷Vgl. zum Begriff der Shuttle-Mediation auch Hattemer (2012), S. 32, Haft/Schlieffen (2016) § 21. Zu den damit verbundenen Risiken vgl. Friedman/Himmelstein (2008), S. 171 ff.

³⁸So bei Haft/Schlieffen (2016), § 21, Rn. 4.

im Rahmen der Aus- und Fortbildung des zertifizierten Mediators in der Form der Einzelsupervision zwingend erforderlich, vgl. §§ 3, 4 ZMediatAusbV.

1.2.19 Zertifizierter Mediator

Als zertifizierter Mediator darf sich gem. § 5 Abs. 2 MedG bezeichnen, wer die Vorgaben zur Aus- und Fortbildung nach der Ausbildungsverordnung erfüllt. Die Ausbildung muss mindestens 120 Präsenzzeitstunden umfassen (§ 2 Abs. 4 ZMediatAusbV). Dabei werden die Inhalte und deren zeitlicher Anteil an der Ausbildung in einer Anlage zur Verordnung festgelegt. Zudem muss während des Ausbildungslehrgangs oder innerhalb eines Jahres nach dessen Beendigung eine Mediation oder Co-Mediation durchgeführt und im Rahmen einer Einzelsupervision supervidiert werden.

Der zertifizierte Mediator ist verpflichtet, sich regelmäßig fortzubilden. § 3 Abs. 1 S. 2 MedG schreibt einen Fortbildungsumfang von 40 Zeitstunden innerhalb eines Zeitraums von vier Jahren vor. Zusätzlich muss der zertifizierte Mediator innerhalb von zwei Jahren nach Abschluss der Ausbildung mindestens viermal an einer Einzelsupervision jeweils im Anschluss an eine Mediation oder Co-Mediation teilnehmen, so § 4 Abs. 1 S. 1 MedG.

Derzeit existiert keine „Zertifizierungsstelle“. Es handelt sich vielmehr um eine Selbstzertifizierung. Eine behördliche Kontrolle der Zertifizierung sowie der Bildungsträger, die Aus- und Fortbildungen anbieten, ist zumindest derzeit nicht vorgesehen, was zuweilen deutlich kritisiert wird.³⁹ Werden Defizite in der Aus- und Fortbildung festgestellt, bleiben allenfalls wettbewerbsrechtliche Kontrollmöglichkeiten.⁴⁰ Es wird auch die Anwendung von §§ 35 und 29 Gewerbeordnung als Möglichkeit angesehen, was allerdings voraussetzt, dass die Tätigkeit des Mediators bzw. der Ausbildungseinrichtung als gewerbliche Tätigkeit eingestuft wird.⁴¹

1.3 Phasenmodelle der Mediation

Die in diesem Buch vorgestellte Mediation ist die sogenannte „verstehensbasierte“ Mediation, im Englischen „mediation through understanding“ genannt.⁴²

Anders als z. B. in der Shuttle-Mediation sind regelmäßig alle Konfliktparteien gleichzeitig an einem Ort, um gemeinsam den Konflikt zu bearbeiten und zu lösen.

³⁹ Vgl. Greger (2017a), S. 49, S. 50.

⁴⁰ Vgl. Korte (2017), S. 8 ff.

⁴¹ Vgl. Korte (2017), S. 11 f.

⁴² Auf den Ansatz der transformativen Mediation wird nicht eingegangen. Einzelheiten dazu finden sich bei Bush und Folger (2009), Konflikt-Mediation und Transformation. Vgl. zum Thema auch Haft/Schlieffen (2016), § 12.

Die Idee dahinter ist, dass die Konfliktparteien häufig zunächst nur ihre Positionen äußern (etwa sagt die eine Konfliktpartei KP1: *„Ich will das Haus, wenn wir uns scheiden lassen!“*), was die andere Konfliktpartei KP2 regelmäßig als Vorwurf oder möglicherweise unberechtigte Forderung auffasst (KP2 hört z. B. *„Du willst mir das Haus wegnehmen, ich soll wohl auf der Straße leben, wenn es nach Dir geht?“*). Der Streit eskaliert schnell (etwa in dem KP2 gegenüber KP1 antwortet: *„Wenn Du mir so drohst, wirst Du schon erleben, was passiert, wenn wir uns scheiden lassen! Du bekommst das Haus jedenfalls nicht!“*).

Werden in der Mediation, anstatt auf der Position zu verharren, die dahinterliegenden Bedürfnisse herausgearbeitet, kommt KP1 in dem o.g. Beispiel möglicherweise dazu, dass es gar nicht so sehr darum geht, das bisher gemeinsame Haus zu bekommen. Vielmehr möchte sie möglicherweise für sich und eventuell die Kinder eine sichere, bezahlbare Unterkunft behalten, die weder KP1, noch die Kinder zu sehr aus dem gewohnten Umfeld herausreißt. Zudem sollen Arbeit, Kosten und Mühen eines potenziellen Umzugs berücksichtigt werden, um nicht überfordert zu sein. Wenn dieses tatsächlich die Interessen von KP1 sein sollten, würde folglich auch jede andere Lösung in Betracht kommen, die diese Kriterien erfüllt, etwa ein vergleichbares Mietobjekt in der Nachbarschaft und Umzugshilfen, Wohnrecht in der bisherigen gemeinsamen Immobilie, die eigentumsrechtlich an KP2 überschrieben wird etc. Der Lösungsraum wird für KP1 erweitert; neben der ursprünglichen Position werden andere Lösungsideen sichtbar.

Gelingt es uns als Mediatoren zudem, die dahinterliegenden Interessen und Bedürfnisse auch für KP2 sichtbar und verständlich zu machen – wobei diese die Interessen nur verstehen soll, nicht aber zwingend mit diesen übereinstimmen oder diese sogar teilen muss – verliert die ursprünglich als Vorwurf oder Forderung verstandene Position regelmäßig an Brisanz.

In dem Beispiel (KP1 sagt: *„Ich will das Haus, wenn wir uns scheiden lassen!“*) hört KP2 nunmehr möglicherweise anstelle der Forderung *„Du willst mir das Haus wegnehmen, ich soll wohl auf der Straße leben, wenn es nach Dir geht?“* vielleicht: *„KP1 will für sich eine sichere Unterkunft und nicht die gewohnte Umgebung verlassen. KP1 hat Angst vor den Mühen und Kosten eines Umzugs. Auch wenn ich das Haus nicht abgeben möchte, kann ich verstehen, dass das KP1 wichtig ist. Wir sollten eine Lösung finden, in der ich das Haus behalten kann, KP1 aber ebenfalls eine adäquate Unterkunft finden und den Umzug stemmen kann.“*

Gelingt dieses Verstehen (nicht: Zustimmung!) wechselseitig, wird für die Konfliktparteien häufig eine Lösung greifbar. Die Parteien können verstehen/nachvollziehen/begreifen (engl.: to understand, nicht: to agree), dass auch die andere Konfliktpartei bestimmte Bedürfnisse hat, die sie erfüllen möchte, ohne diese als Angriff auf die eigene Position zu verstehen. Gelingt es den Parteien, eine Lösung zu finden, die bestmöglich alle Interessen der Parteien berücksichtigt und erfüllt, ohne sich dabei zu Lasten einer oder mehrerer Konfliktparteien auszuwirken, ist eine echte Win-Win-Lösung gefunden, das Optimum.

Diese bestmögliche Lösung zu erzielen ist das Ziel der verstehensbasierten Mediation, anders als bei einem Vergleich, wo es meistens um wechselseitiges

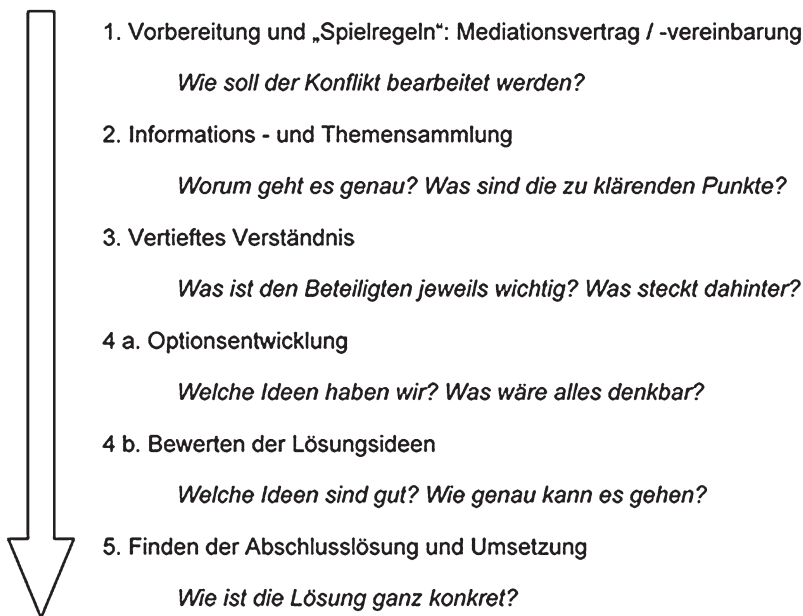
Nachgeben geht („Lose-Lose-Lösung“) und inhaltlich meist nur das Nachgeben verhandelt wird.

Durch ein zunehmend vertieftes Verständnis von sich selbst, den anderen und dem Kontext des Konfliktes werden verstehensbasierte, eigenverantwortliche Regelungen möglich und kann der Schritt von der Konfrontation zur Kooperation gelingen.⁴³

Um dieses zu erreichen, folgt die Mediation einem klar strukturierten Aufbau.

Es ist fast allen Mediationsansätzen gemein, dass das Mediationsverfahren einem bestimmten Ablauf folgt, nachdem der Konflikt in unterschiedlichen Phasen bearbeitet wird. Es gibt eine Vielzahl verschiedener Mediationsmodelle, die sich in Teilen unterscheiden, in der Summe aber recht ähnlich sind. Stellvertretend werden das klassische 5-Phasen-Modell⁴⁴ und das U-Modell⁴⁵ vorgestellt.

Die Modelle der verstehensbasierten Mediation unterscheiden sich meist nur in der Formulierung; im Wesentlichen folgen sie immer einem ähnlichen Aufbau:



Vgl. Haft/Schlieffen (2016), § 14

⁴³ Henschel (2011), S. 2.

⁴⁴ Vgl. dazu stellvertretend für viele: Hohmann/Morawe (2013), S. 129 ff.

⁴⁵ Vgl. u. a. die Darstellung bei Ballreich/Glasl (2011), S. 60 ff.

1.3.1 Das 5-Phasen-Modell im Überblick

Das Buch folgt in den weiteren Vertiefungsphasen dem klassischen 5-Phasen-Modell.

Teilweise wird in der Literatur das Verfahren auch in mehr Phasen untergliedert. Dabei unterscheiden sich die in der Praxis anzutreffenden Modelle inhaltlich kaum. Meistens ergeben sich die scheinbaren Unterschiede dadurch, dass einzelne Phasen gesplittet werden. So kann „Phase 1: Arbeitsbündnis schließen“ z. B. in die Bestandteile „Auftrag“, „Mediationsvertrag“ und „Mediationsvereinbarung“ aufgeteilt, in Phase 4 zwischen „Ideen sammeln“ und „Ideen bewerten“ unterschieden und in „Phase 5: Gesamtlösung“ zwischen dem Finden der inhaltlichen Gesamtlösung (materiell) und deren Ausformulierung/Beurkundung (formell) differenziert werden.⁴⁶

Inhaltlich folgen auch diese Ansätze der nachstehenden Reihenfolge.

1.3.1.1 Phase 1: Arbeitsbündnis schließen: Auftrag, Mediationsvertrag und Mediationsvereinbarung

Am Anfang eines jeden Mediationsverfahrens nach dem 5-Phasen-Modell stehen die erste Kontaktaufnahme, der Auftrag an den Mediator und das Erstgespräch.⁴⁷

Vor dem Beginn des Erstgesprächs, an dem alle der voraussichtlichen Konfliktparteien teilnehmen, erfolgt oft eine einseitige Kontaktaufnahme durch einen Auftraggeber bzw. eine der Konfliktparteien. Zudem sind das Verfahren und die erste gemeinsame Sitzung vorzubereiten sowie die Rahmenbedingungen und die Kostenübernahme für das Erstgespräch zu klären. Ist dieses erfolgt, treffen sich die Parteien erstmals gemeinsam mit dem Mediator, um in die Mediation einzusteigen.

Im Erstgespräch sitzen alle Konfliktparteien erstmals mit dem Mediator gemeinsam an einem Tisch. Der Mediator verschafft sich einen ersten groben Überblick über die Beteiligten und den Sachverhalt. Er informiert die Parteien über die Grundprinzipien und den Ablauf eines Mediationsverfahrens und prüft, ob eine Mediation eine für den Konflikt geeignete Methode ist. Haben sich die Konfliktparteien auf eine Mediation verständigt, werden die „Spielregeln“ zwischen den jeweiligen Parteien des Verfahrens, aber auch zwischen den Konfliktparteien und dem Mediator festgelegt. Es wird besprochen, wer wie miteinander reden will, Gesprächsregeln vereinbart und auch geklärt, wer die Kosten der (weiteren) Mediation trägt und wie hoch diese sein werden (z. B. Vereinbarung eines Stundensatzes). Es werden der Mediationsvertrag und die Mediationsvereinbarung ausgehandelt. Der Mediationsvertrag regelt das Rechtsverhältnis zwischen dem Mediator und den Konfliktparteien,

⁴⁶ So z. B. Aufteilung in 6 Phasen bei Haft/Schlieffen (2016), § 1 oder in 7 Stufen bei Krabbe/Thomsen (2017), S. 19 f. Eine Übersicht über die verschiedenen Phasenmodelle findet sich auch bei Ballreich/Glasl (2011), S. 81. Anita von Hertel beschreibt den Ablauf einer Mediation als ALPHA-Struktur (Auftragsklärung, Liste der Themen besprechen, Positionen auf dahinterliegende Interessen untersuchen, Heureka, Abschlussvereinbarung), vgl. Hertel (2013), 42 f.

⁴⁷ Vgl. hierzu die ausführlichen Hinweise bei Troja (2009), S. 152 ff.

die Mediationsvereinbarung das zwischen den Konfliktparteien untereinander. In der Literatur wird häufig nicht zwischen Mediationsvertrag und Mediationsvereinbarung differenziert, ebenso werden die Begriffe vielfach synonym verwendet. Häufig wird mit Mediationsvertrag sowohl das Rechtsverhältnis zwischen Medianten und Mediator als auch zwischen den Medianten untereinander bezeichnet. Es ist daher darauf zu achten, welches Rechtsverhältnis im Einzelnen gemeint ist.⁴⁸

Alle Vereinbarungen zwischen den Konfliktparteien sind auch „Verträge“ im juristischen Sinn, so dass die hier verwendeten Begriffe vor allem der leichteren Differenzierung dienen sollen.

1.3.1.2 Phase 2: Themensammlung

Konnte in Phase 1 ein Arbeitsbündnis zwischen den Konfliktparteien geschlossen werden, folgt in Phase 2 die Erstellung einer Themensammlung, also einer Liste der zu bearbeitenden Punkte bzw. zu klärenden Konflikte. Der Mediator arbeitet mit den Konfliktparteien die regelungsbedürftigen Punkte heraus. Jeder Beteiligte überlegt zunächst für sich, über was er im Rahmen des Mediationsverfahrens sprechen möchte. Es werden alle Themen gesammelt und für den weiteren Ablauf des Verfahrens in eine gemeinsame vorläufige zeitliche Reihenfolge gebracht. Kennzeichnend für die Flexibilität des Mediationsverfahrens ist die stetige Veränderbarkeit. Dies kommt darin zum Ausdruck, dass die Themensammlung nicht abschließend ist und auch die Reihenfolge der Bearbeitung der Themen später jederzeit an geänderte Voraussetzungen angepasst werden kann. Häufig treten in der sich anschließenden Phase 3 Konfliktpunkte zu Tage, an die die Parteien bisher gar nicht gedacht haben, manchmal sogar noch später. Dann kann die Themensammlung bis zum Ende des Verfahrens ergänzt und dringliche Themen ggf. zeitlich vorgezogen werden.

1.3.1.3 Phase 3: Bedürfnisermittlung

Die Bedürfnisermittlung stellt das Kernstück einer jeden Mediation dar. Hier erfolgt die eigentliche Problembearbeitung. Die Medianten stellen ihre persönliche Sicht auf den Konflikt dar und erarbeiten mit dem Mediator ihre Interessen und Bedürfnisse in Bezug auf das jeweilige Thema. Der Mediator versucht die Konfliktparteien dazu zu bringen, dass sie sich von ihren häufig festgefahrenen Positionen lösen und für sich ehrlich die Frage beantworten, um was es ihnen eigentlich geht und was ihnen an ihrer ursprünglichen Position wichtig ist sowie welche Kriterien eine gemeinsame Lösung erfüllen muss. Diese Phase ist das „Herzstück“⁴⁹ der Mediation und erfordert regelmäßig viel Zeit und Energie von allen Beteiligten.

⁴⁸ Z. B. bei Troja (2009), S. 152 ff.

⁴⁹ Haft/Schlieffen (2016), § 14, Rn. 25.

1.3.1.4 Phase 4: Entwicklung von Teillösungsoptionen

Phase 4 ist eine kreative Phase: Zu den in Phase 3 behandelten Themen entwickeln die Parteien zunächst so viele Lösungsideen wie möglich. Wichtig ist, dass diese in einem ersten Schritt noch nicht bewertet, sondern nur gesammelt werden. Auf ihre Umsetzbarkeit kommt es zu diesem Zeitpunkt noch nicht an. Keine Lösungsoption ist zu absurd, als dass nicht ein Ansatz darin enthalten sein könnte, von dem ausgehend weitere Ideen entwickelt werden können.

Erst in einem zweiten Schritt filtern die Konfliktparteien aus den Optionen eine realisierbare und für sie tragfähige Teillösungsoption heraus, indem sie die zuvor gesammelten Ideen bewerten. Auch diese Teillösungsoption bleibt zunächst unverbindlich. Wichtig ist, dass sie bereits den in Phase 3 erarbeiteten Bedürfnissen Rechnung trägt. Nur wenn sich alle Parteien in dem Lösungsansatz mit ihren Interessen berücksichtigt finden, wird sich eine tragfähige Teillösung ergeben, die von den Konfliktparteien mit einem guten Gefühl im Konsens vereinbart werden kann.

1.3.1.5 Phase 5: Abschlussvereinbarung

Am Ende eines Mediationsverfahrens werden die zu den jeweiligen Themen gefundenen Teillösungen zu einer stimmigen Gesamtlösung zusammengeführt und eine verbindliche Lösung des Konflikts erarbeitet. Dies schließt regelmäßig Absprachen zum weiteren Vorgehen und der Umsetzung einschließlich diesbezüglicher Zeitvorgaben mit ein. Häufig werden sogar Regelungen zum Verhalten bei künftigen Konflikten in Form von Mediationsklauseln vereinbart.

1.3.2 Das U-Modell bzw. der U-Prozess

Sowohl Dr. Thomas Henschel, Leiter der Mediationsakademie Berlin,⁵⁰ als auch Rudi Ballreich und Friedrich Glasl beschreiben das Mediationsverfahren als U-Modell bzw. U-Prozess und haben das bisherige Modell modifiziert.⁵¹

Der Name „U-Modell“ ist dabei von der grafischen Darstellung des Modells abgeleitet, die einem „U“ ähnelt. Das „U“ symbolisiert die Vorgehensweise der Konfliktbearbeitung: Von den an der Oberfläche des Konflikts offensichtlichen Positionen wird im weiteren Verlauf des Verfahrens in die Tiefe der dahinterliegenden Interessen herabgestiegen, es erfolgt eine (im wahrsten Sinne des Wortes) „vertiefte“ Konfliktbearbeitung. Sind die tieferen Schichten des Konflikts, also die hinter den Positionen stehenden Interessen und Bedürfnisse herausgearbeitet, werden aus diesen dann Kriterien entwickelt, an denen sich eine mögliche Lösung bemessen und bewerten lässt. Diese ebnen den Weg aus der Tiefe des Konflikts heraus zu

⁵⁰ <http://www.mediationsakademie-berlin.de/die-mediationsakademie/dozenten.html>.

⁵¹ Ballreich/Glasl (2011), S. 60 ff.; Henschel (2011), S. 20.

einer Lösung. Die Beteiligten arbeiten sich so über die gemeinsam zu entwickelnden Kriterien zurück an die „Oberfläche“, um sichtbare Ergebnisse zu erzielen.

Ähnlich dem Eisberg-Modell, bei dem ein Konflikt mit einem Eisberg verglichen wird, wo nur ein kleiner Teil, die „Spitze des Konflikts“ sichtbar ist, ein Großteil aber unsichtbar unter der Wasseroberfläche zunächst verborgen bleibt, geht auch das U-Modell davon aus, dass eine vertiefte Konfliktbearbeitung erforderlich ist, um die Hintergründe des Konflikts zu erkennen und zu verstehen, um eine Lösung zu finden, die auch die zunächst verborgenen Faktoren nachhaltig berücksichtigt.

Dabei wird von den bisherigen Phasen ausgegangen, jedoch das Prozedere in den Vordergrund gestellt. Anstelle der Themensammlung, welche oft sehr abstrakt und neutral gefasst wird, um nicht noch konfliktverschärfend zu wirken, stellt Henschel oft die provokante Frage nach den Positionen an die Konfliktparteien:

„Was wollen Sie?“

In die gleiche Richtung geht die Vorgehensweise von Ballreich und Glasl. Die Konfliktparteien sollen den Konflikt aus ihrer subjektiven Sicht schildern. Während dieser Phase sind die Beteiligten häufig noch von einem Freund-Feind-Denken geleitet.⁵² Die dadurch zu Tage tretenden Positionen werden visualisiert, da sie deutlich den Konflikt zeigen.

Anhand dieser Positionen werden sodann die Bedürfnisse konkretisiert, um eine mögliche Lösung zu finden.

Henschel fügt im Vergleich zu Ballreich und Glasl zwischen den Phasen der Bedürfnisermittlung und Optionssammlung einen weiteren Zwischenschritt ein: Anhand der Bedürfnisse werden Bewertungskriterien entwickelt und notiert, die eine spätere Lösung erfüllen muss.

Anschließend werden auch hier Lösungsoptionen gesammelt, die später anhand der Bewertungskriterien überprüft werden.

Taugliche Lösungen, die allen Bedürfnissen entsprechen und folglich alle Kriterien erfüllen, können nun zu einer Gesamtlösung verarbeitet werden.

Literatur

- Ballreich R, Glasl F (2011) Mediation in Bewegung, 2. Aufl. Concadora Verlag in der Concadora GmbH, Stuttgart
- Bush RAB, Folger JP (2009) Konflikt-Mediation und Transformation. Wiley-VHC Verlag GmbH+Co KG aA, Weinheim
- Carl E (2012) Vom richterlichen Mediator zum Güterichter. Z Konfliktmanag 15(1):16–20
- Eicher C (2016) Die neue Zertifizierungsverordnung. Z Konfliktmanag 19(5):160–163
- Eidenmüller H (2001) Vertrags- und Verfahrensrecht der Wirtschaftsmediation. Verlag Dr. Otto Schmidt, Köln
- Fisher R, Ury W, Patton B (2018) Das Harvard-Konzept. Deutsche Verlags-Anstalt, München
- Friedman G, Himmelstein J (2008) Challenging conflict: mediation through understanding. American Bar Association, Chicago

⁵² Vgl. Ballreich/Glasl (2011), S. 64 ff.

- Fritz R (2015) Rechtliche Einschätzungen und Lösungsvorschläge des Güterichters – gesetzliches Gebot oder Regelverstoß? *Z Konfliktmanag* 18(1):10–12
- Fritz R, Krabbe H (2011a) Neue Entwicklungen in der anwaltlichen Mediationspraxis. *NJW* 64(44):3204–3206
- Fritz R, Krabbe H (2011b) Gerichtsinterne Mediation – Der Faktor „Zeit“, Teil 1. *NVwZ* 30(7):396–400
- Fritz R, Krabbe H (2011c) Gerichtsinterne Mediation – Der Faktor „Zeit“, Teil 2. *NVwZ* 30(10):595–598
- Fritz R, Pielsticker D (2013) *Mediationsgesetz*. Luchterhand Verlag, Köln
- Greger R (2017a) Die neue Zertifizierungsverordnung für MediatorInnen. *Spektrum Mediation* 14(66):49–51
- Greger R (2017b) 5 Jahre MediationsG Justiz und Mediation – eine immer noch schwierige Beziehung. *Z Konfliktmanag* 20(1):4–7
- Haft F, von Schlieffen KG (Hrsg) (2016) *Handbuch Mediation*, 3. Aufl. Verlag C.H. Beck oHG, München
- Hagen JJ, Lenz C (2008) *Wirtschaftsmediation, Theorie, Verfahren, Technik, Praxis*. MANZ Verlag, Wien
- Hattemer SBK (2012) *Mediation bei Störungen des Arzt-Patient-Verhältnisses*. Springer Verlag GmbH, New York
- Henschel TR (2011) *Praktischer Kurzleitfaden Wirtschaftsmediation*. o.V., Berlin
- von Hertel A (2013) *Professionelle Konfliktlösung*, 3. Aufl. Campus Verlag, Frankfurt am Main
- Hinrichs (Hrsg) (2014) *Praxishandbuch Mediationsgesetz*. de Gruyter, Berlin/Boston
- Homann J, Morawe D (2013) *Praxis der Familienmediation*, 2. Aufl. Verlag Dr. Otto Schmidt, Köln
- Klamt A, Moltmann-Willisch A-R (2015) Der Güterichter als Konfliktmanager – Projektion und Wirklichkeit. *Z Konfliktmanag* 18(1):7–10
- Korte S (2017) Der Mediationsmarkt – selbst zertifiziert und behördlich unkontrolliert? *Z Konfliktmanag* 20(1):8–12
- Krabbe H, Fritz R (2009a) Die Kurz-Zeit-Mediation – und ihre Verwendung in der gerichtsinternen Praxis – Teil 1. *Z Konfliktmanag* 12(5):136–139
- Krabbe H, Fritz R (2009b) Die Kurz-Zeit-Mediation – und ihre Verwendung in der gerichtsinternen Praxis – Teil 2. *Z Konfliktmanag* 12(6):176–179
- Krabbe H, Fritz R (2013) Werkstattbericht Kurz-Zeit-Mediation. *Z Konfliktmanag* 16(3):76–79
- Krabbe H, Thomsen CS (2017) *Familienmediation mit Kindern und Jugendlichen*, 4. Aufl. Bundesanzeiger Verlag, Köln
- Kurray MJ (2008a) *Die Veränderung der Konfliktkultur durch Wirtschaftsmediation*. Diplomika Verlag GmbH, Hamburg
- Pöpping W (2008) *Wirtschaftsmediation als Verfahren des betrieblichen Konfliktmanagements. Bedarf und Nachfrage – Eine empirische Untersuchung*. Rainer Hampp Verlag, München/Mering
- Röthemeyer P (2012) Gerichtsmediation im Güterichterkonzept – Die Lösung des Vermittlungsausschusses. *Z Konfliktmanag* 15(4):116–118
- Röthemeyer P (2016) Die Zertifizierung nach der ZMediatAusbV. *Z Konfliktmanag* 19(6):195–204
- Tochtermann P (2008a) Mediationsklauseln – Teil I – Mediationsklauseln in Allgemeinen Geschäftsbedingungen. *Z Konfliktmanag* 11(2):57–59
- Tochtermann P (2008b) Mediationsklauseln – Teil II. *Z Konfliktmanag* 11(3):89–92
- Troja M (2009) Lehrmodul 13: Vorbereitung und Mediationsvertrag – Die erste Phase eines Mediationsverfahrens. *Z Konfliktmanag* 12(5):152–157
- Wenzel N (2017) *Die Verordnung über die Aus- und Fortbildung von zertifizierten Mediatoren*. Spektrum Mediation 14(66):46–48

Rechtsquellenverzeichnis

- Amtsblatt der Europäischen Union Nr. L136 vom 24/05/2008, S. 0003–0008, Richtlinie 2008/52/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 21. Mai 2008 über bestimmte Aspekte der Mediation in Zivil- und Handelssachen unter: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:136:0003:0008:DE:PDF>. Zugegriffen am 25.01.2019. Zit.: Mediationsrichtlinie
- Bundesgesetzblatt für die Republik Österreich, Bundesgesetzblatt Teil I vom 06.06.2003, S. 123–133, Bundesgesetz über Mediation in Zivilrechtssachen (Zivilrechts-Mediations-Gesetz-Ziv-MediatG). http://www.ris.bka.gv.at/Dokumente/BgblPdf/2003_29_1/2003_29_1.pdf. Zugegriffen am 25.01.2019
- Bundesgesetzblatt J 2012, Teil 1, Nr. 35 vom 25.07.2012, S. 1577 ff. Gesetz zur Förderung der Mediation und anderer Verfahren der außergerichtlichen Konfliktbeilegung. http://www.bgbl.de/Xaver/start.xav?startbk=Bundesanzeiger_BGBL. Zugegriffen am 25.01.2019. Zit.: Mediationsgesetz
- Bundesgesetzblatt J 2016, Teil 1, Nr. 42 vom 31.08.2016, S. 1994 ff. Verordnung über die Aus- und Fortbildung von zertifizierten Mediatoren (Zertifizierte-Mediatoren-Ausbildungsverordnung – ZMediatAusbV). https://www.bgbl.de/xaver/bgbl/start.xav?startbk=Bundesanzeiger_BGBL. Zugegriffen am 25.01.2019, Zit.: Ausbildungsverordnung

Kapitel 2

Grundprinzipien der Mediation



Wie bereits dargestellt, gibt es verschiedene Definitionen, was Mediation sein soll. Ein vollständiger Konsens darüber, welche Merkmale als konstitutiv zu betrachten sind, damit ein Konfliktlösungsverfahren als Mediation bezeichnet werden kann, besteht nicht.¹ Allerdings ergibt sich aus § 1 Abs. 1 des Mediationsgesetzes (MedG) nunmehr eine Definition des Gesetzgebers. Unabhängig davon werden einige Merkmale bei der Beschreibung, was Mediation ausmacht, immer wieder genannt. Diese Grundprinzipien liegen dem Mediationsverfahren regelmäßig zu Grunde:

2.1 Neutralität/Allparteilichkeit des Mediators

Gemäß § 1 Abs. 2 MedG ist der Mediator eine „unabhängige und neutrale Person ohne Entscheidungsbefugnis“. Der Begriff der Unabhängigkeit ist, so die Ausführungen in der Gesetzesbegründung, personenbezogen zu verstehen.² Der Mediator darf keinerlei Weisungen einer Mediationspartei unterliegen. Andererseits hat der Mediator keine eigene Entscheidungskompetenz. Die Neutralität verpflichtet insbesondere zu einer unparteilichen Verhandlungsführung und zu einer Gleichbehandlung der Parteien.³ Hieraus folge beispielsweise, so die Begründung im Weiteren, dass alle Informationen an alle Parteien gleichermaßen weitergegeben werden und alle Parteien am Fachwissen der Mediatorinnen und Mediatoren in gleicher Weise teilhaben können müssen.⁴ Es liegt in der Verantwortung eines jeden Media-

¹ Gläßer (2008), S. 61.

² Gesetzentwurf der Bundesregierung: Entwurf eines Gesetzes zur Förderung der Mediation und anderer Verfahren der außergerichtlichen Konfliktbeilegung (Gesetzentwurf). Drucksache 17/5335 vom 01.04.2011, S. 14.

³ Gesetzentwurf, S. 14.

⁴ Gesetzentwurf, S. 14.

tors, sich selbst zu jedem Zeitpunkt des Verfahrens immer wieder zu reflektieren, um diese Neutralität zu gewährleisten.

Der Grundsatz der Neutralität erlangt dann eine besondere Bedeutung, wenn der Mediator von der in § 2 Abs. 3 MedG vorgesehenen Möglichkeit getrennter (Einzel-)Gespräche Gebrauch macht. Zwar setzen diese Gespräche ein allseitiges Einverständnis voraus, dennoch sollte im Sinne der Neutralität bereits im Vorfeld mit den Parteien abgesprochen werden, wie mit den Ergebnissen dieser Gespräche umzugehen ist und wie und in welchem Umfang die anderen Konfliktparteien nach dem Gespräch informiert werden. Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass ein Einzelgespräch die jeweils anderen Konfliktparteien ausgrenzt und insoweit besondere Anforderungen an die Vertraulichkeit gestellt werden.⁵ Diese Sichtweise führt unweigerlich dazu, dass der Mediator über ein überlegenes Wissen verfügt, das mit Blick auf den Grundsatz der Neutralität zumindest bedenklich erscheint.⁶

Ausdruck der Neutralität sind zudem die umfassenden Tätigkeitsbeschränkungen, wie sie in § 3 des Mediationsgesetzes vorgesehen sind. Nach der Gesetzesbegründung kann die Neutralität eines Mediators insbesondere dann beeinträchtigt sein, wenn persönliche oder geschäftliche Verbindungen zu einer Partei oder ein finanzielles oder sonstiges eigenes Interesse am Ergebnis der Mediation besteht.⁷

Ebenso führt eine Vorbefassung dazu, dass die Neutralität des Mediators nicht mehr gewährleistet ist. Dazu heißt es in der Begründung des Gesetzentwurfs: „*Dem Gebot der Unabhängigkeit und Neutralität widerspricht es in besonderem Maße, wenn ein Mediator (...) in derselben Sache für eine Partei tätig wird. Von „derselben Sache“ ist auszugehen, wenn der Mediation und der parteilichen Beratung der gleiche Lebenssachverhalt zu Grunde liegt.*“⁸ Eine Tätigkeit als Mediator und Parteivertreter in einer Person ist daher durch das Gesetz ausdrücklich ausgeschlossen. Schon vor in Kraft treten des Mediationsgesetzes handelte es sich dabei um einen allgemein anerkannten Grundsatz.

Daraus folgt konkret, dass ein anwaltlicher Mediator nach dem Scheitern der Mediation z. B. in einer Ehesache später keine der Parteien anwaltlich vertreten darf. Aber auch in Fällen, in denen der Mediator vor der Mediation in derselben Sache tätig war, so die Begründung weiter, ist eine neutrale Durchführung der Mediation nicht mehr möglich. Es komme nicht nur darauf an, dass der Mediator zu einer neutralen Durchführung der Mediation tatsächlich in der Lage ist, ebenso wichtig sei es, dass der Mediator von den Konfliktparteien als neutral wahrgenommen wird. Dies sei nicht möglich, wenn der Mediator vor der Mediation in derselben Sache für eine Partei tätig geworden ist, selbst wenn sich die Tätigkeit darauf beschränkt habe, im Auftrag der Partei Möglichkeiten einer gütlichen Einigung auszuloten. Auch eine solche Tätigkeit setze regelmäßig voraus, dass eine einseitige

⁵ Vgl. Haft/Schlieffen (2016), § 44, Rn. 121 f.

⁶ Zum Streitstand hinsichtlich des Pro und Contra von Einzelgesprächen vgl. die zusammenfassende Darstellung bei Gläßer (2008), S. 105 f.

⁷ Gesetzentwurf, S. 16.

⁸ Gesetzentwurf, S. 16.

Information durch eine der Parteien stattgefunden habe. Auch bei einer Zustimmung der Parteien ist in diesem Fall die Tätigkeit als Mediator ausgeschlossen.⁹

Der Grundsatz der Neutralität schließt zudem aus, dass jemand als Mediator tätig wird, wenn eine mit ihr in derselben Berufsausübungs- oder Bürogemeinschaft verbundene andere Person vor der Mediation in derselben Sache für eine Partei tätig gewesen ist. Eine solche andere Person darf auch nicht während oder nach der Mediation für eine Partei in derselben Sache tätig werden. Das für die Anwaltschaft geltende Verbot der Vertretung widerstreitender Interessen wird auf andere Berufe ausgedehnt. Aufgrund der Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts¹⁰ werden in § 3 Abs. 4 MedG aber Ausnahmen zugelassen, wie sie auch in § 3 Abs. 2 der Berufsordnung der Rechtsanwälte (BORA)¹¹ vorgesehen sind.¹²

Im Weiteren wird in der Begründung ausgeführt, dass die in psychologischen Beratungsstellen anzutreffende Praxis, dass zunächst die Hilfe suchende Person beraten und ihr dann eine Mediation angeboten wird, keinen Bedenken begegnet. Die Konfliktparteien seien dann gemäß § 3 Abs. 4 MedG zu informieren und bei Zustimmung der Parteien könne eine Mediation erfolgen.¹³ In einem solchen Fall sollte die Information dann aber nicht nur, wie in der Begründung empfohlen, dokumentiert werden, der Mediator sollte sich dies auch von den Konfliktparteien durch Unterschrift bestätigen lassen. Weshalb hinsichtlich einer möglichen Vorbefassung zwischen den unterschiedlichen Professionen differenziert wird, ist nicht nachvollziehbar. Eine individuelle psychologische Beratung führt in gleichem Maße zu einer Interessenkollision wie eine anwaltliche Erstberatung und sollte dazu führen, dass eine nachfolgende Mediation durch die beratende Person als Mediator ausgeschlossen ist.

Über die Verpflichtung zur Neutralität des Mediators hinaus geht die im Gesetz nicht genannte Allparteilichkeit. Der Mediator hat die Pflicht, die Parteien so zu stärken, dass sie gleichermaßen in die Verhandlung gehen können und möglicherweise bestehende Machtungleichgewichte ausgeglichen werden. So hat der Mediator beispielsweise dafür Sorge zu tragen, dass die selbstbewusstere und rhetorisch versiertere Partei die andere nicht in Grund und Boden redet, sondern dass auch die

⁹ Gesetzentwurf, S. 16.

¹⁰ BVerfG, Urteil vom 03. Juli 2003, Az.: 1 BvR 238/01, unter: http://www.bverfg.de/entscheidungen/rs20030703_1bvr023801.html. Stand: 01.02.2019).

¹¹ § 3 I und II BORA lauten: (1) Der Rechtsanwalt darf nicht tätig werden, wenn er eine andere Partei in derselben Rechtssache im widerstreitenden Interesse bereits beraten oder vertreten hat oder mit dieser Rechtssache in sonstiger Weise im Sinne der §§ 45, 46 Bundesrechtsanwaltsordnung beruflich befasst war. (2) Das Verbot des Abs. 1 gilt auch für alle mit ihm in derselben Berufsausübungs- oder Bürogemeinschaft gleich welcher Rechts- oder Organisationsform verbundenen Rechtsanwälte. Satz 1 gilt nicht, wenn sich im Einzelfall die betroffenen Mandanten in den widerstreitenden Mandaten nach umfassender Information mit der Vertretung ausdrücklich einverstanden erklärt haben und Belange der Rechtspflege nicht entgegenstehen. Information und Einverständniserklärung sollen in Textform erfolgen.

¹² Gesetzentwurf, S. 16.

¹³ Gesetzentwurf, S. 16.

stille und in sich gekehrte Person die gleichen Rederechte und den notwendigen Raum für ihre Anliegen bekommt.¹⁴

Die Allparteilichkeit geht über die Neutralität hinaus. Während Neutralität beschreibt, dass der Mediator die gleiche Entfernung zu allen Parteien haben muss (etwa wie ein Notar), kann der Begriff Allparteilichkeit dahingehend verstanden werden, dass der Mediator zu allen Parteien die gleiche Nähe aufbaut.¹⁵ Er ist im Idealfall nicht für *keine* der Parteien besonders da, sondern unterstützt vielmehr *alle* Parteien gleichermaßen bei der Konfliktbearbeitung durch eine „gleichmäßige Verteilung von Aufmerksamkeit, Empathie, Wertschätzung und Unterstützung.“¹⁶

2.2 Vertraulichkeit

Der Grundsatz der Vertraulichkeit ist aus zweierlei Richtungen zu betrachten. Zum einen stellt sich die Frage der Vertraulichkeit im Verhältnis des Mediators zu den Konfliktparteien, zum anderen im Verhältnis der Konfliktparteien untereinander.¹⁷

Die Verschwiegenheitspflicht des Mediators wird im Mediationsgesetz umfassend in § 4 geregelt. Danach sind der Mediator und die in die Durchführung des Mediationsverfahrens eingebundenen Personen zur Verschwiegenheit verpflichtet, soweit gesetzlich nichts anderes geregelt ist. Diese Pflicht bezieht sich auf alles, was den Personen in Ausübung ihrer Tätigkeit bekannt geworden ist.

Gemäß § 4 Satz 3 MedG sind drei wesentliche Ausnahmen vorgesehen:

Die Verschwiegenheitspflicht gilt nicht, soweit

1. *die Offenlegung des Inhalts der im Mediationsverfahren erzielten Vereinbarung zur Umsetzung oder Vollstreckung dieser Vereinbarung erforderlich ist,*
2. *die Offenlegung aus vorrangigen Gründen der öffentlichen Ordnung (ordre public) geboten ist, insbesondere um eine Gefährdung des Wohles eines Kindes oder eine schwerwiegende Beeinträchtigung der physischen oder psychischen Integrität einer Person abzuwenden, oder*
3. *es sich um Tatsachen handelt, die offenkundig sind oder ihrer Bedeutung nach keiner Geheimhaltung bedürfen.*

Über den Umfang seiner Verschwiegenheitspflicht hat der Mediator die Konfliktparteien zu informieren.

Welche Schwierigkeiten sich daraus im Einzelfall für den Mediator ergeben, wird im Zusammenhang mit der Regelung der Vertraulichkeit im Mediationsvertrag näher erörtert. Daher wird auf die dortigen Ausführungen verwiesen.

¹⁴ Zur praktischen Umsetzung des Grundsatzes der Allparteilichkeit vgl. Montada/Kals (2013), S. 63 ff.

¹⁵ Vgl. Gläßer (2008), S. 92.

¹⁶ Gläßer (2008), S. 92.

¹⁷ Siehe zur Problematik auch Haft/Schlieffen (2016), § 13, Rn. 130 ff. bzw. § 28, Rn 27.

Seit in Kraft treten des Mediationsgesetzes hat der Mediator aufgrund dieser Vorschrift, so die Begründung, ein eigenes Zeugnisverweigerungsrecht. Damit ist die früher bestehende Problematik weggefallen, dass der Mediator nur dann ein Zeugnisverweigerungsrecht hatte, wenn dieses aus seinem Primärberuf heraus bestand. Bis zum in Kraft treten des Gesetzes war es für die Konfliktparteien daher ratsam, eine Regelung dahingehend zu treffen, dass im Falle eines späteren Prozesses der Mediator nicht als Zeuge benannt wird.

Die Vertraulichkeit dient dazu, die Angst abzubauen, dass verfahrensrelevante Informationen zurückgehalten werden könnten, weil man eigene Nachteile befürchtet. Im Mediationsverfahren ist es für die Lösungsfindung erforderlich, dass auch vertrauliche Informationen offenbart werden. Anders kann dem Grundsatz der Ehrlichkeit und Informiertheit nicht entsprochen werden, auf den später noch ausführlich eingegangen wird. Könnte jede Partei im Nachhinein, z. B. im Fall des Scheiterns des Mediationsverfahrens, erlangte Informationen gegen die andere Partei verwenden, wäre schon allein wegen dieser Missbrauchsgefahr die Bereitschaft der Parteien, sich umfassend zu offenbaren, gefährdet. Zu beachten ist, dass sich die Vertraulichkeit nicht auf diejenigen Informationen bezieht, die der anderen Person bereits bekannt sind oder auf einem anderen, zulässigen Weg beschafft werden können.¹⁸

Daher ist auch zu überlegen, wie die Parteien mit dem Wissen, das sie in der Mediation erlangen, umgehen. Vertraulichkeits- und Verschwiegenheitspflichten spielen eben nicht nur für den Mediator, sondern auch für die Parteien eine große Rolle.

Zur Verschwiegenheitspflicht der Konfliktparteien enthält das Mediationsgesetz keinerlei Aussagen. Es liegt in der Verantwortung der Parteien selbst, „Spielregeln“ zu vereinbaren. Der Mediator sollte in jedem Fall nicht nur auf seine eigene Verschwiegenheitspflicht hinweisen, sondern auch die Beteiligten dazu anhalten, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen und eine für sie annehmbare Lösung zu finden. Zwar kann auch eine auf Verschwiegenheit gerichtete Vereinbarung nicht verhindern, dass die Konfliktparteien vertrauliche Informationen preisgeben, entsteht dadurch einer anderen Konfliktpartei ein Schaden, dürften aber Sekundäransprüche auf Schadensersatz aus Vertragsverletzung bestehen.

Vergleichbar sind die Sprachregelungen über Umfang und Art der Vertraulichkeit mit dem Non-Disclosure-Agreement, wie es das Handels- und Gesellschaftsrecht kennt:

Im geschäftlichen Bereich und zwischen Unternehmen ist es häufig notwendig, im Rahmen von vorvertraglichen Verhandlungen Verschwiegenheitspflichten zu regeln.

Daher hat sich vor allem im Gesellschaftsrecht eingebürgert, ein sogenanntes „Non-Disclosure-Agreement“ (NDA) (oder CDA, „Confidential Disclosure Agreement“) zu treffen, damit die Vertragsverhandlungen nicht aus Angst vor einer eventuellen Offenlegung auch brisanter Fakten scheitern.¹⁹

¹⁸ Vgl. dazu Haft/Schlieffen (2016), § 28, Rn. 30.

¹⁹ Ausführlich zum Thema mit Beispielen: Hengstler, Arndt, J., Die Geheimhaltungsvereinbarung (Non-Disclosure Agreement), Heidelberger Musterverträge, Heft 136, Frankfurt am Main 2011.

Eine solche Vertraulichkeitsvereinbarung ist ein Vertrag, welcher das Stillschweigen über Verhandlungen, Verhandlungsergebnisse oder vertrauliche Unterlagen festschreibt.²⁰ Der Verpflichtete stimmt zu, ihm zugänglich gemachte Informationen geheim zu halten.

Derartige Geheimhaltungserklärungen werden regelmäßig im Zuge von Verhandlungen über Patente, Geschmacksmuster etc. oder im Prozess der Lizenzvergabe unterzeichnet, sowie bei Due-Diligence-Prüfungen (der Analyse, Prüfung und Bewertung des Kaufgegenstandes, insbesondere vor einem Unternehmenskauf),²¹ bei Unternehmensnachfolgeregelungen oder -verkäufen und bei Kooperationsverhandlungen zwischen Unternehmen. Die Unterzeichnung des Geheimhaltungsvertrages geht der Ausarbeitung des eigentlichen Hauptvertrages vor, da dieser erst nach Offenlegung der teils sensiblen Daten verhandelt werden kann.

Die gleichen Überlegungen führen auch bei der Mediationsvereinbarung zum Erfordernis einer Vertraulichkeitsregelung, damit keine Partei fürchtet, preisgegebene Fakten könnten später gegen sie verwendet werden.

2.3 Freiwilligkeit

§ 1 Abs. 1 MedG bestimmt, dass das Verfahren freiwillig ist. Die Freiwilligkeit der Mediation bedeutet, dass die Parteien grundsätzlich selbst entscheiden, ob sie eine Mediation durchführen wollen.²² Aus der Definition des Begriffs Mediation durch Art. 3 a der Mediationsrichtlinie²³ gehe zudem hervor, dass es mit dem Prinzip der Freiwilligkeit vereinbar sei, wenn die Mediation von einem Gericht vorgeschlagen, angeordnet oder gesetzlich vorgeschrieben wird. Allerdings seien die Konfliktparteien, so die Begründung, in diesen Fällen berechtigt, die Mediation zu beenden, wenn sie zu keiner Vereinbarung gelangen können.²⁴

Wie auch bei Anwendung einer Mediationsklausel wird dies damit begründet, dass dabei nur die Freiwilligkeit eingeschränkt werde, ob an einer Mediation teilgenommen werde, nicht aber, mit welchem Inhalt, welcher Dauer und zu welchen Konfliktthemen.²⁵

Eine strikte Anwendung des Freiwilligkeitsgrundsatzes würde dazu führen, dass die Parteien jederzeit die Mediation beenden könnten.

²⁰ Vgl. Hengstler (2011), S. 7, Fn. 16.

²¹ Vgl. Hengstler (2011), S. 5.

²² Gesetzentwurf, S. 14.

²³ Richtlinie 2008/52/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 21. Mai 2008 über bestimmte Aspekte der Mediation in Zivil- und Handelssachen, Amtsblatt Nr. L 136 vom 24/5/2008, S. 0003–0008.

²⁴ Gesetzentwurf, S. 14.

²⁵ Bei der gerichtsnahen oder gerichtsweginternen Mediation fehle es an einer „echten“ Sanktion, weshalb die Entscheidungsfreiheit der Parteien gewahrt bleibe, so Haft/Schlieffen (2016), § 13, Rn. 101a.

In der Praxis wird daher meistens vereinbart, dass eine beabsichtigte Beendigung zuvor im Rahmen einer Mediationssitzung erörtert wird, um mögliche Gründe zu besprechen. Liegen die Ursachen etwa in rein terminlichen Gründen, nicht gesicherter Finanzierung des Verfahrens, Sachverhalts- oder sonstigen Missverständnissen oder etwa in der Person des Mediators, kann eine Mediation dennoch weitergeführt werden, wenn sich für diese Probleme anderweitige Lösungen finden.

2.4 Selbstbestimmtheit/Eigenverantwortlichkeit

In § 1 Abs. 1 MedG ist neben dem Grundsatz der Freiwilligkeit der Grundsatz der Eigenverantwortlichkeit postuliert. *„Das Erfordernis der Eigenverantwortlichkeit“*, so die Begründung, *„unterstreicht die Bedeutung der Autonomie der Parteien in der Mediation. Die Konfliktparteien bleiben während des gesamten Verfahrens für die zur Konfliktbeilegung getroffenen Maßnahmen und Absprachen und insbesondere auch für den Inhalt der abschließenden Vereinbarung verantwortlich. Eine Übertragung der Entscheidungskompetenz auf den Mediator erfolgt anders als etwa bei einem Schiedsgerichtsverfahren oder einer Schlichtung nicht.“*²⁶

Der Mediator bringt auch keine eigenen Vergleichs- oder Lösungsvorschläge ein. Die einzige Aufgabe des Mediators ist es, die Parteien auf ihrem Weg zu einer nachhaltigen, in die Zukunft gerichteten Lösung zu begleiten, indem er sie durch das Verfahren führt.

Ist der Mediator der Auffassung, dass eine eigenverantwortliche Kommunikation oder eine Einigung zwischen den Parteien nicht zu erwarten ist, kann er nach § 2 Abs. 5 MedG die Mediation beenden. Eine solche erhebliche Einschränkung kann, so die Gesetzesbegründung, etwa bei schweren psychischen Erkrankungen oder einer massiven Suchtabhängigkeit vorliegen.²⁷

Darüber hinaus setzt eine selbstbestimmte Konfliktlösung eine aktive Teilnahme der Beteiligten voraus. Eine lediglich passive Anwesenheit einer oder mehrerer Parteien wird nicht zu einer konsensualen Konfliktbewältigung führen, da sie nicht die Interessen der passiven Partei ohne weiteres berücksichtigt. Daher ist es unbedingt erforderlich, dass die Konfliktparteien aktiv an dem Verfahren partizipieren und sich einbringen, um an der Konfliktlösung mitzuarbeiten.

²⁶ Gesetzentwurf, S. 14.

²⁷ Gesetzentwurf, S. 15.

2.5 Ehrlichkeit und Informiertheit

Der Grundsatz der Ehrlichkeit und Informiertheit wird im Mediationsgesetz nicht ausdrücklich genannt. Dabei sind umfassende Informationen eine unabdingbare Voraussetzung für eine eigenverantwortliche Lösung der Parteien. Nur wer alle für eine Entscheidung notwendigen Tatsachen kennt, kann für sich abwägen und entscheiden. Neben den reinen Tatsachen werden häufig weitere Informationen benötigt, z. B. zur geltenden Rechtslage, steuerlichen Folgen einer möglichen Vereinbarung usw.²⁸

Um die notwendigen Informationen zu bekommen und auswerten zu können, müssen in einer Vielzahl von Fällen Dritte am Verfahren beteiligt werden. Beispielhaft seien Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater oder Schuldnerberater genannt.²⁹ Die Konfliktparteien entscheiden gemeinsam, wer, wann und wie zu welchem Thema einbezogen wird und insbesondere inwieweit diese Dritten über den Inhalt des Konfliktes informiert werden müssen oder auch nicht. Dies ist besonders mit Blick auf den Grundsatz der Vertraulichkeit von Bedeutung, da ein Dritter auch bei Vorliegen einer Vertraulichkeitsvereinbarung häufig kein Zeugnisverweigerungsrecht haben wird.³⁰ Ob aus einer entsprechenden Vereinbarung ein Beweisverwertungsverbot folgt, ist noch nicht abschließend durch die Rechtsprechung geklärt. Bei Verletzung einer entsprechenden Verschwiegenheitsvereinbarung mit Dritten dürften aber Sekundäransprüche bestehen.³¹

Für das Gelingen eines Mediationsverfahrens ist es zudem unerlässlich, dass die Parteien ehrlich zueinander sind. Gerade in Konflikten, bei denen der Sachverhalt unklar ist, kommt dem Grundsatz der Ehrlichkeit eine besondere Bedeutung zu. Geht es beispielsweise um einen Erbstreit, kann der Konflikt nur dann nachhaltig geklärt werden, wenn erstens bekannt ist, wer alles Erbe ist oder sein könnte und zweitens, was alles zur Erbmasse gehört. Solange etwa eine Partei das Gefühl hat, dass Teile der Erbmasse „verschwunden“ sind, wird es eine nachhaltige Lösung nicht geben. Ebenso ist es im Bereich der Familienmedationen regelmäßig zwingend erforderlich, die Einkommens- und Vermögensverhältnisse offen zu legen.

Zur Informiertheit gehört zudem ein Überblick zu den Alternativen einer Lösung im Rahmen des Mediationsverfahrens. Die Konfliktparteien sollten sich überlegen, was die beste Alternative (BATNA = Best Alternative to Negotiated Agreement) und was die schlechteste Alternative (WATNA = Worst Alternative to Negotiated Agreement) zu einer einvernehmlichen Lösung ist. Gibt es eine bessere Alternative, wird sich die Konfliktpartei genau überlegen, ob sie sich auf das Verfahren einlässt, da sie

²⁸ Vgl. zum Grundsatz der Informiertheit u. a. Haft/Schlieffen (2016), § 13, Rn. 114 ff. Auf die besondere Bedeutung der Informiertheit weist auch Hattemer (2012) hin, S. 30 ff.

²⁹ Vgl. u. a. die Aufzählung bei Hattemer (2012), S. 32.

³⁰ Vgl. zur Problematik Haft/Schlieffen (2016), § 46, Rn. 54 ff.

³¹ Ausführliche Hinweise zur Wahrung der Vertraulichkeit der im Mediationsverfahren offenbarten Informationen in einem nachfolgenden Zivilprozess finden sich bei Cremer, Katja (2007), Die Vertraulichkeit in der Mediation.

diese vermeintlich bessere Lösung immer im Hinterkopf haben wird.³² Häufig werden die Konfliktparteien zu dem Ergebnis kommen, dass es im Vergleich zu einer einvernehmlichen Lösung nur schlechtere Alternativen gibt und können sich daher leichter auf das Verfahren einlassen. Diese schlechtere Nichteinigungsalternative kann somit zur Motivation für ein Mediationsverfahren werden.

2.6 Ergebnisoffen und veränderbar

Der Grundsatz der Ergebnisoffenheit und Veränderbarkeit wird im Mediationsgesetz ebenfalls nicht ausdrücklich normiert, ist aber dennoch wichtig und verfahrensimmanent.³³ Am Anfang des Verfahrens steht nicht fest, ob es überhaupt zu einer Lösung kommt und falls ja, wie diese aussieht. Oft liegen die Probleme an einer ganz anderen Stelle, als die Parteien dies zunächst vermuten. Die eigentlichen Konfliktfelder werden häufig erst in Phase 3 bei der Interessenklärung herausgearbeitet.³⁴ Ein Vorteil der Mediation ist es, auf die veränderten Gegebenheiten reagieren zu können. So geschieht es nicht selten, dass der eingangs in der Mediation genannte Konflikt im Rahmen der Abschlussvereinbarung nur noch eine untergeordnete Rolle spielt und andere klärungsbedürftige Punkte deutlich in den Vordergrund getreten sind.

Das Mediationsverfahren soll im Idealfall dazu führen, dass mögliche Lösungsräume erweitert und die Kreativität der Konfliktparteien gefördert wird.³⁵ Insbesondere in der kreativen Phase 4, in der es zunächst darum geht, Optionen zu entwickeln, lassen die Parteien ihren Ideen freien Lauf. Im ersten Schritt ist jede Idee willkommen, so absurd sie auch sein mag. Was davon tatsächlich umsetzbar ist und realisiert werden kann, ist erst zu einem viel späteren Zeitpunkt zu entscheiden.³⁶

Eine Mediation wird nur dann Aussicht auf Erfolg haben, wenn nicht im Vorfeld bestimmte Bedingungen an ein mögliches Endergebnis gestellt werden. Jegliche Bedingung an eine mögliche Lösung steht im Widerspruch zur Ergebnisoffenheit des Verfahrens und führt regelmäßig zu einem Scheitern der Mediation. Ein Konflikt ist dann nicht medierbar und die Grenze des Verfahrens ist erreicht.

Damit geht der Grundsatz der Veränderbarkeit einher. Selbst wenn eine mögliche Teillösungsoption gefunden ist, ist diese bis zum Ende abänderbar.³⁷ Dies kann zum

³² Der Begriff BATNA entstammt dem Harvard-Konzept. Grundgedanke ist, dass Ziel einer jeden Verhandlung ist, das beste Ergebnis zu erreichen. Gibt es eine bessere Alternative zu einer Verhandlungsübereinkunft, wird man diese nutzen, vgl. hierzu Fisher/Ury/Patton (2018), S. 147 ff. Sind alle Alternativen schlechter als eine Verhandlungsübereinkunft, wird man diese anstreben.

³³ Vgl. Hattemer (2012), S. 11; Gläßer (2008), S. 82.

³⁴ Siehe auch die Hinweise bei Köstler (2010), S. 30 ff.

³⁵ Gläßer (2008), S. 87.

³⁶ Die besondere Bedeutung, Optionssammlung und Auswertung streng zu trennen, betont auch Gläßer (2008), S. 87.

³⁷ Hattemer (2012), S. 56.

einen daran liegen, dass die einzelnen Teillösungen kein stimmiges Gesamtbild abgeben. Es kann aber auch daran liegen, dass eine zunächst als gut erachtete Lösung bei genauerer Betrachtung doch nicht akzeptabel, zumindest aber nicht optimal ist. Manchmal führen auch Veränderungen auf der Tatsachenebene dazu, dass nochmals in Phase 2 der Themensammlung oder in Phase 3 der Interessenklärung eingetreten werden muss. So hatte sich in einem Fall ein Ehepaar im Rahmen einer Trennungs- und Scheidungsfolgenmediation umfassend über die Zukunft des Hauses und die Betreuung der gemeinsamen Kinder geeinigt, als der Mann für alle unvorhersehbar aufgrund einer Insolvenz seine Arbeit verlor. In diesem Moment war das ganze bisherige Lösungsmodell in sich zusammengebrochen. Hierauf konnte innerhalb des Mediationsverfahrens aufgrund der Veränderbarkeit der gefundenen Lösung flexibel reagiert und eine neue, der veränderten Situation angepasste Lösung gefunden werden.

2.7 Respektvoller Umgang der Parteien

Nicht im Mediationsgesetz geregelt ist ferner der Grundsatz des respektvollen Umgangs der Parteien untereinander. Ein sachlicher Umgangston, den anderen ausreden zu lassen, sich nicht wechselseitig zu beleidigen usw. sollte eigentlich eine Selbstverständlichkeit sein. In der Mediation nimmt dieser Punkt eine wichtige Rolle ein. Wer selbst in einem Konflikt gefangen ist, wird merken, dass er deutlich emotionaler reagiert, als wenn er selbst nicht betroffen ist.³⁸ Wer hat nicht schon in der Wut seine gute Kinderstube vergessen und Dinge gesagt, die ihm hinterher leid taten? Jeder wird sich an eine Situation erinnern, auf die das mehr oder weniger zutrifft. Je emotionaler ein Konflikt ist und je länger der Konflikt schon schwelt und eskaliert ist, umso eher werden die Konfliktparteien gewollt oder ungewollt den guten Umgangston vergessen.³⁹ Der Mediator hat dann die Aufgabe, für die Einhaltung der Umgangsregeln zu sorgen und damit einen professionellen Umgang mit den entstehenden Emotionen zu gewährleisten.⁴⁰

Die Konfliktparteien werden sich nur dann auf das Verfahren einlassen und eigene Interessen, Wünsche und Bedürfnisse, vielleicht sogar Schwachpunkte, Sorgen und Ängste preisgeben, wenn sie das Gefühl haben, in einem geschützten Raum zu sprechen. Wird eine Partei immer wieder persönlich angegriffen oder verletzt, wird ein offener, zielführender Dialog regelmäßig nicht möglich sein. Das bedeutet nicht, dass Emotionen unterdrückt werden sollen. Es geht lediglich darum, vernünftig mit ihnen umzugehen und sie im Idealfall auch als Erkenntnisquelle zu nutzen.⁴¹

³⁸ Zur Bedeutung von Emotionen in der Mediation vgl. auch Montada/Kals (2013), S. 170 ff.; Hattermer (2012), S. 44 f.

³⁹ Vgl. zur Steuerung von Emotionen Montada/Kals (2013), S. 175 f.

⁴⁰ Vgl. Hattermer (2012), S. 45.

⁴¹ Vgl. hierzu beispielhaft Montada/Kals (2013), S. 82 ff.

Ziel ist nicht die Emotionslosigkeit der Parteien, sondern ein wertschätzender, respektvoller und sachlicher Umgang miteinander trotz aller Emotionen.

2.8 Keine Rechtsberatung

Aus § 3 MedG ergibt sich, dass der Mediator keinerlei Rechtsberatung leistet. Der Mediator schlägt weder Lösungen vor, noch wird er einseitig rechtsberatend tätig. Dies folgt schon aus dem Grundsatz der Neutralität und Allparteilichkeit, gewinnt aber gerade bei Mediatoren, die im Kernberuf Rechtsanwalt sind, eine besondere Bedeutung, weshalb dieser Punkt als eigener Grundsatz benannt wird.

Gerade anwaltliche Mediatoren werden im Erstgespräch häufig damit konfrontiert, dass die Medianten eine „doppelte Dienstleistung“ wünschen: Sie möchten häufig, dass der Mediator sowohl juristisch berät als auch die Parteien mit ihrem gewonnenen Wissen durch das Verfahren begleitet. Das geht nicht. Gerade den anwaltlichen Mediator trifft die Verantwortung, mit dieser Fehlvorstellung bereits im Erstgespräch aufzuräumen und den Parteien deutlich zu machen, was die Aufgabe des Mediators ist und was nicht. Zu begrüßen ist daher, dass die zunächst vertretene Ansicht, dass eine *„aufklärende Beratung über die Rechtslage mit Darlegung von Interpretationsspielräumen, Risikoabwägung einschließlich Prozessprognosen sowie die Beschreibung zwingender und disponibler Normen“* zu den Aufgaben eines Mediators gehöre und es sich dabei nicht um eine parteiliche Rechtsberatung handle offenbar aufgegeben wurde.⁴² Die vom Mediator einzuhaltenden Grenzen würden bei einer derartigen Vorgehensweise aufgeweicht, so dass der Mediator möglicherweise ungewollt durch unerlaubten Rechtsrat statt allgemeinverbindlicher Rechtsinformation auch auf den Inhalt der Konfliktbearbeitung einwirken würde und nicht nur auf die Struktur des Verfahrens.

Der Mediator erteilt nicht nur keine Rechtsberatung. Er sollte es auch tunlichst unterlassen, das Gesamtergebnis der Parteien rechtlich zu überprüfen.⁴³

Das Mediationsgesetz enthält keine Aussage darüber, wie sich der Mediator verhalten soll, wenn er erkennt, dass die Konfliktparteien eine offensichtlich unwirksame oder gar nichtige Abschlussvereinbarung treffen wollen. Fraglich ist, ob den Mediator in einem solchen Fall eine Hinweispflicht trifft. In der Gesetzesbegründung heißt es, dass der Mediator darauf hinwirken soll, dass die Parteien, wenn sie eine Vereinbarung mit rechtlichen Folgewirkungen treffen wollen, diese in geeigneten Fällen vor der endgültigen Unterzeichnung einer rechtlichen Kontrolle, beispielsweise einer anwaltlichen Überprüfung, unterziehen.⁴⁴ Nach hiesiger Auffas-

⁴² So noch in Haft/Schlieffen (2009), § 36, Rn. 94. In der Neuauflage ist die entsprechende Passage ersatzlos gestrichen worden, vgl. Haft/Schlieffen (2016), § 19.

⁴³ Dem steht auch nicht entgegen, dass gemäß § 18 BORA der Rechtsanwalt, der als Vermittler, Schlichter oder Mediator tätig wird, den Regeln des anwaltlichen Berufsrechts unterliegt.

⁴⁴ Gesetzentwurf, S. 15.

sung bedeutet das, dass der Mediator keinen konkreten Hinweis erteilen, den Konfliktparteien aber empfehlen sollte, sich anwaltlich beraten zu lassen.⁴⁵

Dies wird auch in § 2 Abs. 6 MedG deutlich. Danach ist jeder Mediator verpflichtet, *„Parteien, die ohne fachliche Beratung an der Mediation teilnehmen, auf die Möglichkeit hinzuweisen, die Vereinbarung bei Bedarf durch externe Berater überprüfen zu lassen.“*⁴⁶

Verschließen sich die Parteien dieser Möglichkeit, muss der Mediator, vor allem wenn er einem (rechts-)beratenden Beruf angehört, für sich die Frage beantworten, ob er es „sehenden Auges“ zulassen darf, dass die Parteien eine unwirksame oder sogar nichtige Vereinbarung treffen.

Wesentliches Argument dafür, dass der Mediator nicht eingreifen darf, selbst wenn die Parteien eine unwirksame oder nichtige Vereinbarung treffen, ist der Umstand, dass sich die Unwirksamkeit zu Gunsten derjenigen Partei auswirkt, die die Verpflichtung sonst treffen würde. Würde der Mediator darauf hinweisen, würde er zu Lasten dieser Partei und zu Gunsten der anderen Partei handeln und so seine Allparteilichkeit verletzen. Zugleich stellt das Rechtsdienstleistungsgesetz (RDG) klar, dass Mediation als solche keine Rechtsdienstleistung darstellt, *„sofern die Tätigkeit nicht durch rechtliche Regelungsvorschläge in die Gespräche der Beteiligten eingreift“*, § 2 Abs. 3 Nr. 4 RDG. Mediatoren, die nicht befugt sind, Rechtsdienstleistungen zu erbringen, werden daher diesen Hinweis nicht erbringen dürfen, häufig mangels Rechtskenntnissen auch nicht können. Auf der anderen Seite steht die Argumentation, dass die Parteien regelmäßig eine wirksame Abschlussvereinbarung erzielen wollen und der Mediator daher im Interesse aller Parteien handelt, wenn er aktiv darauf hinwirkt, dass die Vereinbarung wirksam ist. Zudem wird häufig argumentiert, dass Konfliktparteien von Mediatoren, die auch Rechtsanwalt sind, häufig genau diese Rechtskenntnisse und eventuelle Hinweise erwarten.

Bisher hat sich zu dieser Frage keine gefestigte Rechtsprechung gebildet, so dass eine eindeutige Antwort auf die Frage derzeit nicht gegeben werden kann. Es empfiehlt sich, diesen Punkt mit den Parteien im Vorfeld zu erörtern und eine klare Auftragsklärung zu definieren, welche Hinweise der Mediator geben kann und soll, und welche nicht.

Zu unterscheiden ist die Rechtsberatung von der Rechtsinformation. Während parteiliche Rechtsberatung unzulässig ist, darf eine Mediation durchaus allgemeine Rechtsinformationen beinhalten.⁴⁷ Nach der Begründung des Gesetzentwurfs ist die allgemeine Darstellung rechtlicher und tatsächlicher Handlungsoptionen zulässig,

⁴⁵ Vgl. dazu Gläßer (2008), S. 115, die der Ansicht ist, dass sich der Mediator darauf beschränken muss, ein mögliches Rechtsgespräch zu moderieren.

⁴⁶ § 2 Abs. 6 Mediationsgesetz lautet: „Der Mediator wirkt im Falle einer Einigung darauf hin, dass die Parteien die Vereinbarung in Kenntnis der Sachlage treffen und ihren Inhalt verstehen. Er hat die Parteien, die ohne fachliche Beratung an der Mediation teilnehmen, auf die Möglichkeit hinzuweisen, die Vereinbarung bei Bedarf durch externe Berater überprüfen zu lassen. Mit Zustimmung der Parteien kann die erzielte Einigung in einer Abschlussvereinbarung dokumentiert werden.“ Mit dem Begriff „Vereinbarung“ ist die am Ende des Verfahrens stehende Einigung gemeint, die hier als „Abschlussvereinbarung“ bezeichnet wird.

⁴⁷ Vgl. zu Rechtsinformation und Rechtsberatung in der Mediation u. a.: Gläßer (2008), S. 114 ff.; Hagen/Lenz (2008), S. 162. Siehe auch die Hinweise bei Hohmann/Morawe (2013), S. 94 ff.

soweit sie sich auf eine reine Darstellung beschränkt, nicht jedoch Sachverhalte subsumiert oder gar rechtlich prüft.⁴⁸

Diese Abgrenzung ist nicht nur erforderlich für die Frage, ob eine innerhalb der Mediation unzulässige Rechtsberatung erfolgt. Sie ist auch wichtig für alle nicht-anwaltlichen Mediatoren, um nicht Gefahr zu laufen, die Grenzen des § 2 Abs. 3 Nr. 4 RDG zu verlassen und unerlaubte Rechtsberatung zu erteilen. Greift der Mediator durch rechtliche Regelungsvorschläge in die Gespräche der Beteiligten ein, ist diese Tätigkeit eine Rechtsdienstleistung und nach § 2 Abs. 3 Nr. 4 RDG erlaubnispflichtig.⁴⁹

Die Trennung zwischen Rechtsberatung und Rechtsinformation wird in der Praxis insbesondere den Konfliktparteien häufig nur schwer zu vermitteln sein.

Die Gesetzesbegründung führt für die Abgrenzung von zulässiger Rechtsinformation zu unzulässiger, erlaubnispflichtiger Rechtsberatung folgendes Beispiel an:

„Erlaubnisfrei und damit zulässige Rechtsinformation ist in einer Familienmediation die Darstellung, welche Einkünfte und welche Belastungen der Berechtigten und der Pflichtigen bei der Berechnung des Unterhaltsanspruchs grundsätzlich zu berücksichtigen sind (Darstellung der Düsseldorfer Tabelle und der Unterhaltsgrundsätze der Oberlandesgerichte). Dagegen liegt eine erlaubnispflichtige (und in der Mediation unzulässige) Rechtsdienstleistung vor, wenn der Mediator anhand der mitgeteilten Einkünfte und Belastungen eine Bewertung einzelner Positionen und eine Berechnung der Unterhaltsansprüche für den konkreten Fall vornimmt.“⁵⁰

Geht der Mediator so weit, dass er Düsseldorfer Tabelle und unterhaltsrechtliche Leitlinien und damit einhergehend einzelne Belastungen und Einkünfte, wenn auch abstrakt, mit den Konfliktparteien erörtert, wird er in der Praxis kaum jemandem begreiflich machen können, dass er diese Grundsätze nicht auf den konkreten Fall anwenden kann bzw. darf. Es kann nur jedem Mediator geraten werden, für die Klärung derart weitgehender Fragestellungen die Konfliktparteien möglichst frühzeitig an externe Beratungsanwälte zu verweisen und vorab auf eine klare Auftragsklärung hinzuwirken, welchen Auftrag der Mediator genau hat.

Wie sich die Frage der Abgrenzung von erlaubter Rechtsinformation zu unerlaubter Rechtsberatung im Bereich der Erstellung einer Abschlussvereinbarung auswirkt, wird im Zusammenhang mit Phase 5 an der entsprechenden Stelle erörtert.

2.9 Zukunftsorientiert

Die bisherigen konventionellen Konfliktlösungsmöglichkeiten stellen meist darauf ab, was in der Vergangenheit passiert ist, welcher Sachverhalt dem Streit zugrunde liegt und wer in der Vergangenheit welches vermeintliche Fehlverhalten an den Tag

⁴⁸ Gesetzentwurf, S. 15.

⁴⁹ Gesetzentwurf, S. 15.

⁵⁰ Gesetzentwurf, S. 16.

gelegt hat. Das Mediationsverfahren zeichnet sich demgegenüber dadurch aus, dass die Lösung in die Zukunft gerichtet erfolgt.⁵¹ Es kommt nicht darauf an, „wer schuld ist“, sondern vielmehr darauf, welche Lösungen für die Zukunft am besten geeignet sind, die Interessen und Bedürfnisse der Parteien zu erfüllen und den Konflikt nachhaltig zu regeln. Umgangssprachlich ausgedrückt: Es kommt nicht darauf an, wer den Karren in den Dreck gesetzt hat, sondern wie ihn die Parteien wieder herausbekommen und künftig besser steuern können. Dabei darf die „Schuldfrage“ dann nicht ausgeblendet werden, wenn sie subjektiv für eine der Konfliktparteien relevant ist, sei es, dass sie den manchmal nur heimlich vorhandenen Wunsch nach Vergeltung und Strafe begründet oder offen durch besonders starke Emotionen zum Ausdruck gebracht wird.⁵²

Am Beispiel eines innerbetrieblichen Mobbingfalles⁵³ bedeutet dies, dass nicht zwingend aufgeklärt werden muss, wer in der Vergangenheit wen, wie, auf welche Art und Weise und mit welchen Handlungen oder Formulierungen gemobbt und verärgert hat, sondern vielmehr darauf, wie es für die Zukunft vermieden werden kann.⁵⁴

Das bietet zum einen den Vorteil, dass umfangreiche Vergangenheitsbewältigung nicht zwingend erforderlich ist, zum anderen auch, dass es nicht zu vermeintlichen Schuldfeststellungen kommen muss.⁵⁵ Hintergrund ist, dass es wie im Beispielsfall nicht zwingend darauf ankommt, ob der vermeintliche Mobber tatsächlich objektive Verfehlungen begangen hat oder das Mobbingopfer mobben wollte, sondern ausschließlich darauf, ob sich das Mobbingopfer gemobbt fühlt. Sollte der gesamte Sachverhalt auf einer ungewollten Eskalation, einem Missverständnis oder einem reinen Sachverhaltskonflikt beruhen, wird sich der vermeintliche Täter damit schwer tun, einzugestehen, dass er den anderen gemobbt haben soll, insbesondere, wenn kein eigenes Unrechtsbewusstsein vorliegt. In diesem Fall dürfte er aber ohne weiteres einer Lösung zustimmen können, die sicherstellt, dass er – wie nach eigenen Auffassungen in der Vergangenheit ja schließlich auch – zukünftig keinerlei Verhalten an den Tag legt, welches geeignet ist, bei dem anderen das Gefühl des Gemobbtwerdens auszulösen.

Über diese Zukunftsorientierung wird erreicht, dass ein Denken in den Kategorien „gut und böse“, „schuldig und unschuldig“ oder „Täter und Opfer“ nicht mehr erforderlich ist.

⁵¹ Hattemer (2012), S. 40 ff.

⁵² Vgl. ausführlich zum Thema „Schuld in der Mediation“: Montada/Kals (2013), S. 157 f, und S. 188 ff.

⁵³ Mit Mobbing werden Situationen umschrieben, in denen einer Person durch Kollegen/Vorgesetzte das Leben im betrieblichen Umfeld unerträglich gemacht wird, bis diese freiwillig geht, krank wird oder sich gar in den Suizid flüchtet, so die Definition nach Glasl (2013), S. 90.

⁵⁴ Vgl. hierzu Kerntke (2009), S. 35. Dies kann gleichwohl bedeuten, dass eine konkrete Mobbingmaßnahme durch die Vorgesetzten untersagt werden muss. Vgl. auch Hagen/Lenz (2008), S. 205. Damit geht jedoch stets eine zumindest empfundene Schuldzuweisung einher. Insofern ist nachvollziehbar, dass Hagen/Lenz den Einsatz von Mediation in Mobbingfällen kritisch sehen.

⁵⁵ Wenngleich es mittelbar durch erforderliche Maßnahmen in der Akut-Situation dazu kommen kann.

2.10 Kompromissbereitschaft der Parteien

Weiteres wesentliches Grundprinzip ist die Kompromissbereitschaft der Parteien, mithin die Bereitschaft, sich von den ursprünglichen Positionen zu lösen und auch anderen Lösungen offen gegenüber zu stehen.⁵⁶

Sprachlich ist dabei der „Kompromiss“ von einem „Vergleich“ abzugrenzen.

Sowohl Vergleich als auch Kompromiss stellen eine Form einer Einigung dar, wobei im weiteren der Begriff „Vergleich“ eine Einigung bezeichnen soll, durch den der Streit oder die Ungewissheit der Parteien über ein Rechtsverhältnis im Wege gegenseitigen Nachgebens beseitigt wird (Legaldefinition des § 779 BGB).⁵⁷ Dem Vergleich ist folglich immanent, dass ein wechselseitiges Nachgeben zugrunde liegt, mithin beide Positionen geführt „etwas abgeben“, mithin eine Loose-Loose-Situation entsteht. Demgegenüber soll vom Sprachgebrauch her das Wort „Kompromiss“ eine Lösung bezeichnen, bei der die Parteien von ihrer ursprünglichen Position abweichen, dabei jedoch nicht zwingend etwas von ihren subjektiven Werten abgeben müssen, sondern möglichst eine Win-Win-Lösung schaffen.⁵⁸

Ein Beispiel dafür ist der eingangs skizzierte Fall, dass eine Mutter die letzte Orange teilen soll, die ihre beiden Kinder jeweils haben möchten.⁵⁹

Fragt die Mutter die Kinder, wozu sie die Orange benötigen und es stellt sich heraus, dass ein Kind gerne das Fruchtfleisch essen bzw. den Saft trinken, das andere Kind hingegen die Schale abreiben will, um damit einen Kuchen zu aromatisieren, kann die Orange derart geteilt werden, dass beide Kinder ihr gesamtes Ziel erreichen: Das eine Kind bekommt das gesamte Fruchtfleisch, das andere Kind bekommt die gesamte Schale.

Es wurde ein Kompromiss gefunden, bei dem beide Kinder vollständig das bekommen, was sie ursprünglich haben wollten, ohne dass das jeweils andere Kind hätte zurückstecken müssen.

Für diese Lösung ist die Bereitschaft der Kinder erforderlich, sich auf einen Kompromiss einzulassen und sich von der ursprünglichen (Fehl-)Vorstellung zu lösen, dass sie die gesamte Orange benötigen und nicht, wie tatsächlich, nur einen Teil der Orange (Schale oder Fruchtfleisch), um ihr Ziel zu erreichen.

⁵⁶ Das Wort Kompromiss wird dabei im Sinne einer Übereinkunft zweier streitender Parteien verstanden, vgl. Köbler (1995), S. 227.

⁵⁷ § 779 Abs. 1 BGB lautet: (1) Ein Vertrag, durch den der Streit oder die Ungewissheit der Parteien über ein Rechtsverhältnis im Wege gegenseitigen Nachgebens beseitigt wird (Vergleich), ist unwirksam, wenn der nach dem Inhalt des Vertrags als feststehend zugrunde gelegte Sachverhalt der Wirklichkeit nicht entspricht und der Streit oder die Ungewissheit bei Kenntnis der Sachlage nicht entstanden sein würde.

⁵⁸ In der Literatur wird anstatt des Begriffs „Kompromiss“ auch der Begriff „Konsens“ gewählt, um die im Rahmen der Mediation erzielte „Win-Win-Lösung“ zu beschreiben, vgl. Hagen/Lenz (2008), S. 92.

⁵⁹ In Anlehnung an das Beispiel bei Fisher/Ury/Patton (2018), S. 96.

2.11 Zusammenfassung

Grundprinzipien der Mediation

- Neutralität / Allparteilichkeit des Mediators
- Vertraulichkeit
- Freiwilligkeit
- Selbstbestimmtheit / Eigenverantwortlichkeit
- Ehrlichkeit und Informiertheit
- Ergebnisoffen und veränderbar
- Respektvoller Umgang der Parteien
- Keine Rechtsberatung
- Zukunftsorientiert
- Kompromissbereitschaft der Parteien

Literatur

- Cremer K (2007) Die Vertraulichkeit in der Mediation. Schneider Verlag Hohengeren GmbH, Baktmannsweiler
- Fisher R, Ury W, Patton B (2018) Das Harvard-Konzept. Deutsche Verlags-Anstalt, München
- Glasl F (2013) Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, 11. Aufl. Verlag Freies Geistesleben und Urachhaus GmbH, Bern
- Gläßer U (2008) Mediation und Beziehungsgewalt. Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden
- Haft F, von Schlieffen KG (Hrsg) (2009) Handbuch Mediation, 2. Aufl. Verlag C.H. Beck ohG, München
- Haft F, von Schlieffen KG (Hrsg) (2016) Handbuch Mediation, 3. Aufl. Verlag C.H. Beck ohG, München
- Hagen JJ, Lenz C (2008) Wirtschaftsmediation. Theorie, Verfahren, Technik, Praxis. MANZ Verlag, Wien
- Hattemer SBK (2012) Mediation bei Störungen des Arzt-Patient-Verhältnisses. Springer-Verlag GmbH, Heidelberg
- Hengstler AJ (2011) Die Geheimhaltungsvereinbarung (Non-Disclosure Agreement). Heidelberger Musterverträge, Heft 136. Fachmedien Recht und Wirtschaft in Deutscher Fachverlag GmbH, Frankfurt am Main
- Hohmann J, Morawe D (2013) Praxis der Familienmediation, 2. Aufl. Verlag Dr. Otto Schmidt, Köln
- Kerntke W (2009) Mediation als Organisationsentwicklung, 2. Aufl. Haupt Verlag AG, Bern
- Köbler G (1995) Etymologisches Rechtswörterbuch. utb GmbH, Tübingen
- Köstler A (2010) Mediation. utb GmbH, München
- Montada L, Kals E (2013) Mediation. Psychologische Grundlagen und Perspektiven, 3. Aufl. Verlagsguppe Beltz, Weinheim

Rechtsquellenverzeichnis

Amtsblatt der Europäischen Union Nr. L136 vom 24/05/2008, S. 0003–0008, Richtlinie 2008/52/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 21. Mai 2008 über bestimmte Aspekte der Mediation in Zivil- und Handelssachen unter: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:136:0003:0008:DE:PDF>. Zugegriffen am 25.01.2019. Zit.: Mediationsrichtlinie

Gesetzentwurf der Bundesregierung; Entwurf eines Gesetzes zur Förderung der Mediation und anderer Verfahren der außergerichtlichen Konfliktbeilegung, (Drucksache 17/5335 vom 01.04.2011).. <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/17/053/1705335.pdf>. Zugegriffen am 25.01.2019. Zit.: Gesetzentwurf S

Kapitel 3

Theoretische Grundlagen



Seit Menschen Gedenken gibt es zwischenmenschliche Konflikte, deren Bearbeitung sich in den vergangenen Jahrtausenden deutlich verändert hat. Manche sprechen dabei regelrecht von einer „Konflikt-Evolution“, wobei im Zusammenhang mit Mediation häufig die Mediation als aktuelle Evolutionsstufe angesehen wird.¹

In einem unserer gemeinsamen Seminare mit Jack Himmelstein² erzählte dieser dazu folgende Geschichte:

Eine seiner Schülerinnen, die aus Israel stammte, hatte sich zur Mediatorin ausbilden lassen. Wieder zurück in Israel kam sie mit ihrem Oberrabbiner ins Gespräch, ob und ggf. wie Mediation als Konfliktlösungsverfahren seiner Ansicht nach Sinn mache und wie dieses in die Gesellschaft integriert werden könne.

Nachdem der Rabbiner die Frage gehört hatte, antwortete er: „Was haben Kain und Abel eigentlich zueinander gesagt, bevor der Streit eskaliert ist und Kain seinen Bruder Abel erschlagen hat?“

Trotz ihrer guten Bibelkenntnisse wusste die Mediatorin die Antwort nicht und fühlte sich vom Rabbi regelrecht ertappt, die Stelle in der Bibel nicht genau zu kennen, zumindest sich nicht an die Worte erinnern zu können, die zwischen Kain und Abel gefallen waren, bevor der Streit tödlich eskalierte.

Ehrlich antwortete sie daher: „Es tut mir leid, Rabbi, aber ich kann mich beim besten Willen nicht daran erinnern, welche Worte gesprochen wurden, die den Streit zum Eskalieren gebracht haben.“ Daraufhin erwiderte der Rabbi: „Du hast recht. Zwischen Kain und Abel wurde überhaupt nicht gesprochen. Daher glaube ich, dass dein Ansatz mit der Mediation funktionieren könnte, wenn die Menschen nur miteinander sprechen.“

¹ Vgl. hierzu: Friedman/Himmelstein (2008), insbesondere S. 10 ff.

² Jack Himmelstein ist Mitbegründer des Center for Understanding in Conflict/Center for Mediation in Law mit Standorten in New York und Kalifornien. Weitere Informationen zur Person unter: <http://www.understandinginconflict.org/the-team/jack-himmelstein/>.

Dieses Beispiel zeigt ansatzweise in groben Zügen die Konfliktevolution:

Während seit dem ersten dokumentierten zwischenmenschlichen Streit zwischen Kain und Abel³ im Altertum Konflikte durch reines Machtgefälle gelöst wurden, in dem der Stärkere den Schwächeren unterdrückt oder erschlagen hat, wurden mit zunehmender Evolution Verfahren eingeführt, bei denen ein Dritter über den Rechtsstreit entscheidet.

Die Wurzeln des Gedankens, einen Konflikt durch Verhandlungs- und Vermittlungsstrategien zu lösen, reichen in Europa bis in die Antike zurück. Erinnerung sei hier nur an die Athener, die Solon als Vermittler wählten, um in den Konflikten zwischen Adel und Bürgerschaft zu vermitteln oder ähnliche Hinweise auf Lykurg und Pittakos.⁴

Bis in unsere heutige Gesellschaft wird ein Konflikt oder ein Rechtsstreit meistens durch einen Dritten entschieden, sei es, dass dieser als Richter, Schiedsrichter, Schlichter, neutraler Gutachter oder dergleichen fungiert.⁵

Dabei bedienen sich die Parteien teilweise auch noch Unterstützern, z. B. Rechtsanwältinnen.

In diesem Modell ist die Entscheidungsbefugnis einem Dritten übertragen, den die Parteien zwar für sich zu gewinnen versuchen, es besteht aber das Risiko, dass eine Entscheidung getroffen wird, die zumindest einer Partei nicht als Optimum erscheint.⁶

Regelmäßig gibt es bei dieser Lösungsvariante die Sichtweisen von „Recht und Unrecht“, „schwarz und weiß“, „gut und böse“.⁷

Daneben besteht das Problem, dass der Richter in seiner Entscheidung oft an einen engen gesetzlichen Rahmen gebunden ist und nur das von den Parteien in den Rechtsstreit eingebrachte Wissen nutzen darf und die Entscheidungen an die Klageanträge gebunden sind, wenn auch eine weitergehende Lösung „gerechter“ oder „besser“ erscheinen würde.⁸

Gerichtsverfahren dauern zudem zunehmend länger und sind für die Parteien oft zermürend und teuer. Anstatt „ihr gutes Recht“ zu bekommen, hat zumindest eine Partei, oft aber sogar alle Beteiligten, das Gefühl, eigentlich verloren zu haben. Zudem sind die Beteiligten nicht mehr Herr der Lage, was auch in dem häufig zitierten Ausspruch „Vor Gericht und auf hoher See ist man in Gottes Hand“ zum Ausdruck kommt.

³Die Bibel, Buch Genesis, Kap. 4, 1–16.

⁴Vgl. hierzu z. B. Wesel (2014), S. 118 f., Aristoteles (1997), S. 34 ff. oder auch den Bezug in der Begründung des Referentenentwurfs des Bundesministeriums der Justiz des Gesetzes zur Förderung der Mediation und anderer Verfahren der außergerichtlichen Konfliktbeilegung (Referentenentwurf), S. 12.

⁵Siehe hierzu auch die einleitenden Worte bei Montada/Kals (2013), S. 17 ff. und 32 ff.

⁶Vgl. hierzu insbesondere auch Montada/Kals (2013), S. 36 ff.

⁷Siehe auch Friedman/Himmelstein (2008), S. 13.

⁸§ 308 Abs. 1 Satz 1 der Zivilprozessordnung (ZPO) lautet: „Das Gericht ist nicht befugt, einer Partei etwas zuzusprechen, was nicht beantragt ist.“

Außerdem haben die Parteien immer noch erhebliche Risiken, ob das Gericht ihrer Rechtsauffassung folgt, der Sachverhalt bewiesen werden kann und die Gegenseite das Urteil akzeptiert und erfüllt. Gerade Rechtsinstrumente wie Berufung, Revision und Zwangsvollstreckung zeigen, dass die Entscheidung eines Richters häufig von den Parteien als defizitär empfunden wird. Das liegt nicht zuletzt daran, dass der Richter zwar den konkreten Rechtsstreit entscheidet, der zugrunde liegende Konflikt aber regelmäßig nicht geklärt wird.⁹

An dieser Situation haben auch freiwillige oder obligatorische Schiedsverfahren nichts ändern können. Gerade in Bereichen, in denen es schnelle und umsetzbare Entscheidungen braucht und/oder die Beteiligten auch in der Zukunft noch eine Basis für ein Miteinander welcher Art auch immer benötigen, wird der Ruf nach anderen Formen der Konfliktlösung laut.

Nachdem zunächst in den 70er-Jahren in den USA ein Umdenken in Richtung alternativer Streitbeilegungsformen (sog. ADR-Verfahren = alternative dispute resolution) einsetzte, beginnt auch in Europa eine Auseinandersetzung mit diesem Themenkomplex.¹⁰

Ein mögliches Konfliktlösungsmodell stellt dabei die Mediation dar, in der die Parteien in einem angeleiteten Gespräch in die Lage versetzt werden, den Konflikt zeitnah, eigenverantwortlich und anhand ihrer eigenen Interessen zu lösen.

Nachdem zunächst Deutsche aus konfliktbefassten Berufen in den USA erste Mediationserfahrungen gesammelt hatten, wurden – mit Hilfe amerikanischer Trainer – erste Seminare und Ausbildungen zu dem Thema in Deutschland angeboten. Vorreiter dabei waren vor allem die Rechtsanwälte Eheleute Dr. Gisela Mähler und Dr. Hans-Georg Mähler aus München sowie Lis Ripke aus Heidelberg. Diese haben später das Eidos Projekt¹¹ und das Heidelberger Institut für Mediation¹² gegründet.

Das Eidos Projekt hat bereits ab 1989 die ersten Seminare mit amerikanischen Trainern (Gary Friedman, Jack Himmelstein, John Haynes) organisiert und gehört zu den ersten, die Mediation in deutscher Sprache angeboten haben.¹³

Aufgrund dieser geschichtlichen Wurzeln ist die heute in Deutschland verbreitete Form der Mediation sowie nahezu sämtliche Ausbildungsmodelle an die ursprünglich von den amerikanischen „Vätern“ der verstehensbasierten Mediation entwickelten Grundsätze und Prinzipien angelehnt und sehr inhaltsähnlich.

Bei der Mediation entscheiden die Parteien selbst, wobei der Dritte, in diesem Fall der Mediator, keine eigene Entscheidungsbefugnis besitzt, sondern den Parteien lediglich im Hinblick auf die Verfahrensführung begleitend und vermittelnd zur Seite steht.¹⁴ Der Mediator unterstützt die Parteien dabei, im Rahmen eines

⁹Zum Verhältnis von juristischer Objektivierung zum tatsächlichen Konflikt vgl. auch Montada/Kals (2013), S. 36 f.

¹⁰Referentenentwurf, S. 12.

¹¹<http://www.eidos-projekt-mediation.de/>.

¹²<http://www.mediation-heidelberg.de/institut.php/Institut>.

¹³<http://www.eidos-projekt-mediation.de/>.

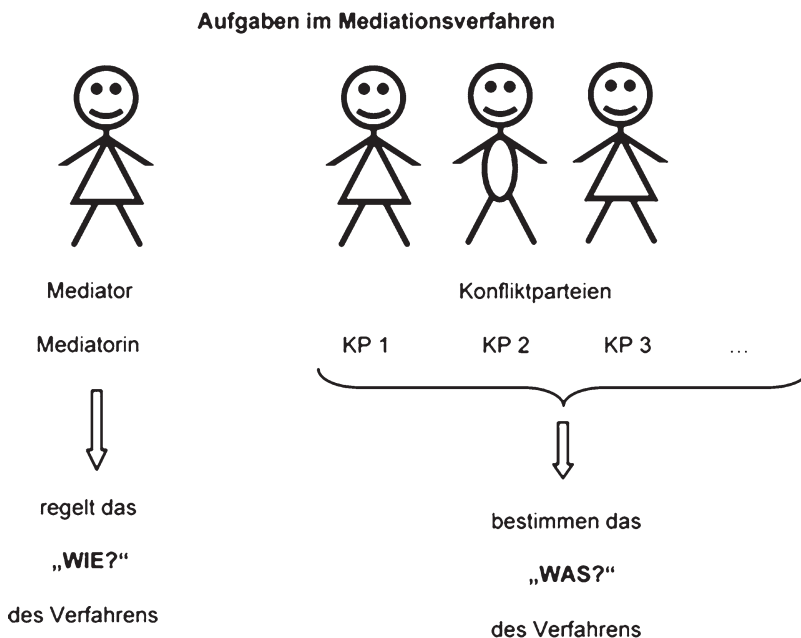
¹⁴Vgl. § 1 Mediationsgesetz.

strukturierten Gespräches eine eigene Lösung zu finden, die den eigenen Bedürfnissen der Parteien gerecht wird und – im Rahmen des gesetzlich Zulässigen – ausschließlich von diesen getroffen wird.

Der Mediator trifft dabei anders als ein Schlichter oder Richter keine eigenen Entscheidungen bezüglich des Konflikts und bringt auch keine eigenen Lösungsvorschläge ein, sondern ist lediglich für die Strukturierung des Verfahrens verantwortlich.¹⁵

Wichtigste Grundidee der Mediation ist die Eigenverantwortlichkeit der Konfliktparteien:

Der Mediator ist verantwortlich für den Prozess, die Parteien sind verantwortlich für den Inhalt.



Die Mediation in ihrer heutigen Form entwickelte sich aus der Praxis der außergerichtlichen Konfliktregelung. Sie hat dabei Ansätze der Konflikt- und der Verhandlungsforschung, des psychologischen Problemlösens, der Psychotherapie sowie der systemischen Therapie aufgegriffen, sodass die Grundlagen der Mediation interdisziplinäre Quellen haben.¹⁶

Dahinter steht der Gedanke, dass die Beteiligten eines Konflikts selbst am besten wissen, wie dieser zu lösen ist und vom Mediator lediglich hinsichtlich des Weges dorthin Unterstützung benötigen.

¹⁵ Zur Rolle und Aufgabe eines Mediators: Haft/Schlieffen (2016), § 13.

¹⁶ Zur Interdisziplinarität vgl. auch die weiterführenden Hinweise bei Montada/Kals (2013), S. 22 f.

Um die Parteien erfolgreich durch eine Mediation begleiten zu können und quasi die Meta-Ebene des Konflikts zu durchdringen, ohne selbst aktiv in das Konfliktgeschehen derart einzugreifen, dass der Mediator eine eigene inhaltliche Positionierung bezüglich des Konflikthinhalts vermittelt, helfen die nachfolgend dargestellten theoretischen Grundlagen.

Diese sollen helfen, sich als Mediator Hypothesen über das Konfliktgeschehen zu bilden, um mit den Parteien den Konflikt bearbeiten zu können und auf mögliche Konfliktveränderungen, Verhaltensänderungen der Parteien und Eskalation vorbereitet zu sein und reagieren zu können. Dabei sind die Hypothesen lediglich Annahmen oder Vermutungen des Mediators, die keinen Anspruch auf Richtigkeit oder Vollständigkeit haben. Stellen sich diese als nicht zutreffend heraus, sind die Hypothesen zu überdenken und zu korrigieren. Darüber hinaus ist das Konfliktgeschehen dynamisch, so dass sich sowohl der Konflikt, als auch die Parteien im Laufe des Verfahrens ändern können und dann ebenfalls – vielleicht sogar bislang zutreffende – Hypothesen angepasst werden müssen.

Diese Annahmen und theoretische Verankerung des Konfliktgeschehens wird den Parteien nicht kommuniziert – es dient vielmehr dem Mediator nur als Arbeitshilfe und ist – metaphorisch gesprochen – „Kopfkino“ des Mediators.

3.1 Der Konflikt

Die Beschäftigung mit dem Thema „Konflikt“ setzt zunächst einmal eine Definition voraus, was eigentlich unter einem Konflikt zu verstehen ist.¹⁷ In der Literatur wird als Konflikt eine Situation beschrieben, bei der die Konfliktparteien nicht mehr in der Lage sind, ihre Differenzen in einem direkten Gespräch zu klären. Allerdings verursacht das Bestehen von Differenzen alleine noch keinen Konflikt. Erst die Art und Weise, wie die beteiligten Parteien mit den vorhandenen Differenzen umgehen, lässt aus den Differenzen Konflikte entstehen.¹⁸ Wenn die Beteiligten mit vorhandenen Differenzen in einer Form umgehen, die am Ende nicht zu einer Verständigung unter den Parteien führt, wird von einem Konflikt gesprochen. Dies soll insbesondere dann der Fall sein, wenn die Betroffenen nicht mehr respektvoll und konstruktiv mit den Differenzen umgehen und zumindest eine der Konfliktparteien das Gefühl hat, von der Gegenseite eingeschränkt zu werden, mit der Folge, dass die eigenen Ideen, Gefühle und Ziele nicht mehr verwirklicht werden können.¹⁹

¹⁷ Es gibt eine Vielzahl an Definitionen, was unter einem Konflikt zu verstehen ist. Eine zusammenfassende Übersicht findet sich bei Glasl (2013), S. 14 ff. Glasl selbst definiert einen sozialen Konflikt als eine Interaktion zwischen Akteuren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.), wobei zumindest ein Akteur eine Differenz bzw. Unvereinbarkeit im Wahrnehmen und im Denken bzw. Vorstellen und im Fühlen und im Wollen mit dem anderen Akteur(en) in der Art erlebt, dass beim Verwirklichen dessen, was der Akteur denkt, fühlt oder will eine Beeinträchtigung durch einen anderen Akteur erfolge, vgl. Glasl (2013), S. 17.

¹⁸ So die Definition bei Ballreich/Glasl (2011), S. 13.

¹⁹ Ballreich/Glasl (2011), S. 20.

Konflikte sind selten eindimensional und in ihrer Ausprägung und den Ursachen vielschichtig gelagert. Ein Konflikt steht nicht von einer Sekunde zur anderen im Raum.²⁰ Vielmehr wächst der Konflikt oft unmerklich langsam an, wie in der Redewendung „Der stete Tropfen höhlt den Stein“. Je nach Art des Konflikts entwickelt sich dieser über einen gewissen Zeitraum. Dabei können verschiedene Gründe zusammentreffen und sich wechselseitig verstärken. Wird der Konflikt als solcher erkannt, sind die eigentlichen Ursachen häufig gar nicht mehr auf den ersten Blick erkennbar. Der berühmte „letzte Tropfen, der das Fass zum Überlaufen bringt“, weist nicht immer auf die Konfliktursache hin, quasi auf die ersten Tropfen, die schon vorher das Fass gefüllt hatten.

Hier sei an das Eisbergmodell gedacht, wonach nur der kleinste Teil eines Konflikts auf den ersten Blick sichtbar ist, ähnlich dem Teil des Eisbergs, welcher sich über Wasser befindet. Der eigentliche Konfliktgrund, die Ursachen und versteckten Problematiken, die über die Dauer entstanden sind, bleiben zunächst unsichtbar, quasi „unter Wasser“, wie der Hauptteil des Eisbergs.²¹

Aus diesem Grund sucht der Mediator nicht nach einer vermeintlich schnellen Lösung, sondern nach einer nachhaltigen Lösung, die den Konflikt dem Grunde nach löst. Der Mediator nimmt sich die Zeit, mit den Konfliktparteien in die Tiefe der Konflikte einzusteigen und diese zu erhellen, soweit die Konfliktparteien dies wollen und zulassen.

Erst eine umfassende Konfliktanalyse, die nach den Hintergründen fragt und sorgfältig die Interessen und Bedürfnisse der Konfliktparteien herausarbeitet, bietet die Chance auf eine nachhaltige, den bestehenden Konflikt beseitigende Lösung.

Damit der Mediator für seine Arbeit die richtigen Ansatzpunkte finden kann, wird zunächst ein Überblick über mögliche Abgrenzungskriterien von Konflikten gegeben:

3.1.1 Unterscheidung nach Beteiligten

Die einfachste Unterscheidung ist die nach den am Konflikt beteiligten Parteien:

3.1.1.1 Intrapersonaler Konflikt

Ein intrapersonaler Konflikt liegt vor, wenn eine Person einen Konflikt mit sich selbst hat. Dieser kann unterschiedliche Ursachen haben und auch verschiedenster Intensität sein. Häufig liegen dem Konflikt zwei gegensätzliche Motive, Handlungstendenzen oder Verhaltenserwartungen zu Grunde.²² Ein Beispiel für einen intrapersonalen Konflikt ist der Konflikt zwischen der Entscheidung, für einen neuen

²⁰ Vgl. hierzu den Abschnitt „Konfliktverlauf“ bei Glasl (2013), S. 113 ff.

²¹ Köstler (2010), S. 30 f.

²² Vgl. dazu Glasl (2013), S. 57.

besser bezahlten Arbeitsplatz in eine neue Stadt zu ziehen und dafür eine Wochenendbeziehung führen zu müssen oder der Entscheidung, stattdessen wie bisher gemeinsam mit dem Partner in einer Stadt zu wohnen und auf den neuen Job zu verzichten.

Eine klassische Mediation wird in Fällen intrapersonaler Konflikte nicht möglich sein, da eine Mediation mehrere Parteien voraussetzt. In diesem Fall hilft ein Coaching mit einer ähnlichen Struktur, solange der Konflikt innerhalb der Person in Bereichen liegt, die keine Therapie erfordern.

3.1.1.2 Interpersonelle Konflikte

Einem klassischen Mediationsverfahren liegen regelmäßig interpersonelle Konflikte zu Grunde, die zwischen mehreren Parteien bestehen.

Interpersonelle Konflikte können bestehen

- zwischen einzelnen Personen,
- zwischen oder innerhalb von Gruppen, Unternehmen oder Organisationen,
- unter Gesellschaften und Staaten,
- in Mischformen dieser Unterteilung.

Interpersonelle Konflikte sind häufig anzutreffen, wenn zwischen zwei oder mehr Personen bei zumindest einer Partei eine Differenz im Wahrnehmen, Denken/Vorstellen, im Fühlen und im Wollen im Verhältnis zu mindestens einer anderen Person besteht. Führt die Differenz dazu, dass die Verwirklichung dessen, was die andere Partei denkt, fühlt oder will zu einer Beeinträchtigung bei der anderen Partei führt, liegt ein interpersoneller Konflikt in Form eines sozialen Konflikts vor.²³

3.1.2 Unterscheidung nach Konfliktarten

Eine andere Unterscheidung ist die nach Konfliktarten.²⁴

3.1.2.1 Informations- oder Sachkonflikte

Ein Informations- oder Sachkonflikt besteht, wenn die Konfliktparteien von einem unterschiedlichen Sachstand ausgehen oder einen Sachverhalt subjektiv unterschiedlich wahrnehmen oder vorliegende Informationen unterschiedlich bewerten.

²³ Vgl. Glasl (2013), S. 17.

²⁴ Die Liste gibt einen ersten groben Überblick. Selbstverständlich lässt sich die Thematik viel weiter vertiefen, vgl. beispielsweise die ausführliche Darstellung der Konfliktarten bei Schwarz (2014), S. 97–279.

Beispiel 1: Bei der Unterhaltsberechnung legt der Unterhaltsschuldner eine Probeabrechnung nach Steuerklasse 1 zu Grunde, der Unterhaltsgläubiger fordert aber Unterhalt nach der ihm/ihr vorliegenden Gehaltsabrechnung, die noch nach Steuerklasse 3 ausgewiesen ist (unterschiedlicher Sachstand).

Beispiel 2: Das für die Einigung hinsichtlich einer Immobilie eingeholte Wertgutachten wird von einer Konfliktpartei als fehlerhaft angesehen (unterschiedliche Bewertung der Information).

3.1.2.2 Ziel- oder Interessenkonflikte

Von einem Ziel- oder Interessenkonflikt ist zu sprechen, wenn die Konfliktparteien gegensätzliche Absichten oder Interessen verfolgen.²⁵

Beispiel: Es finden sich einige Personen, die eine Laufgruppe gründen wollen. Einige möchten sich einfach nur treffen, um gemeinsam im Wald laufen zu gehen und etwas für ihre Gesundheit zu tun. Die anderen möchten professionell trainieren und an Wettkämpfen teilnehmen. Innerhalb der Gruppe entsteht ein Konflikt zu der Frage, ob ein Trainer engagiert werden soll oder nicht.

3.1.2.3 Struktur- und Verteilungskonflikte

Bei Struktur- und Verteilungskonflikten geht es in der Regel um die Frage, wie beschränkt vorhandene Ressourcen genutzt bzw. verteilt werden sollen.²⁶ Immer dann, wenn die Nachfrage an einem Gut größer ist als das Angebot, liegt ein Verteilungskonflikt vor. Dieser wird bisher im wirtschaftlichen Bereich häufig unter Anwendung distributiver Verhandlungstechniken über die Höhe des Preises geregelt.²⁷

Distributives Verhandeln kennzeichnet einen Verhandlungsstil, bei dem eine Möglichkeit zur Wertschöpfung nicht besteht oder zumindest von den Parteien nicht gesehen wird. Beispielsweise bekommt derjenige, der den höchsten Preis zahlt, die Ressource. Was der eine Partner gewinnt, verliert der andere. Bezogen auf das Orangenbeispiel ergibt sich folgendes: Es gibt nur eine Orange, die aber zwei Personen haben wollen. Den Verhandlungsgegenstand Orange bekommt der, der den höheren Preis zahlt, der andere geht leer aus. Neue Werte werden nicht geschaffen. Lässt sich hinsichtlich des Preises keine Einigkeit erzielen, droht der Abbruch der Verhandlungen. Der Konflikt verschärft sich.

²⁵ Pöpping (2008), S. 3. Zum Thema Ziele in/von Gruppen, vgl. auch Stahl (2017), S. 55 ff.

²⁶ Kurray (2008), S. 18; Pöpping (2008), S. 3.

²⁷ Vgl. Leiss (2005), S. 93.

Die integrative Verhandlungstechnik soll hingegen die Verteilungsmasse vergrößern und damit den Verteilungskonflikt auflösen.²⁸ Eine mögliche integrative Verhandlungstechnik ist die Mediation. Durch die Frage, wozu die Orange benötigt wird (Schale zum Kuchenbacken bzw. Saft zum Trinken), werden neue Werte (Saft und Schale jeweils für sich) geschaffen, die so verteilt werden können, dass jede Partei für sich den größten Gewinn hat und der Gegner den niedrigsten Verlust. Dadurch können Win-Win-Lösungen geschaffen werden, obwohl es um begrenzte Güter geht, deren absolute Menge nicht erweitert werden kann.

Können für die Parteien keine neuen Werte geschaffen werden, weil z. B. alle den Saft trinken wollen, können durch integrative Verhandlungstechniken Kriterien entwickelt werden, nach denen die Ressource verteilt wird. Ziel ist dann eine möglichst neidfreie Aufteilung.

3.1.2.4 Beziehungskonflikte

Bei Beziehungskonflikten geht es häufig um empfundene Gegensätze in Bezug auf das Verhalten der anderen Seite. Dies geht häufig einher mit starken Gefühlen, Fehlwahrnehmungen und mangelnder Kommunikation sowie wiederholt als negativ empfundenem Verhalten.²⁹

***Beispiel:** Der neue Kollege möchte einem anderen bereits seit Jahren in der Firma beschäftigten Kollegen helfen, indem er ihn auf einen (schweren) Fehler in seiner Arbeit hinweist. Der andere Kollege erkennt darin aber nicht das gut gemeinte Hilfsangebot, sondern empfindet den Hinweis des Neuen als Besserwisserei und Infragestellung der eigenen Kompetenz. Anstatt mit dem neuen Kollegen zu sprechen, geht er zum Abteilungsleiter und beschwert sich.*

3.1.2.5 Wertekonflikte

Wertekonflikte werden hervorgerufen durch unterschiedliche Kriterien zur Bewertung von Vorstellungen, Handlungsweisen oder Lebensformen. Sie bestehen auf allen Ebenen des menschlichen Miteinanders. (Fast) jeder Mensch wird beispielsweise die Frage, ob er einen fairen Umgang oder eine gerechte Verteilung von Gütern befürwortet, mit „Ja“ beantworten. Was aber genau fair und gerecht ist, wird erfahrungsgemäß sehr unterschiedlich bewertet. Hier spielen Traditionen, Erziehung, Umfeld, religiöse Prägung usw. eine zentrale Rolle.

²⁸ Vgl. Haft/Schlieffen (2016), § 4, Rn. 63 ff.

²⁹ Kurray (2008), S. 18.

3.1.3 Besonderheiten bei Konflikten in Gruppen/Arten von Konflikten in Gruppen

Sind an dem Konflikt mehr als zwei Parteien beteiligt, können je nach Größe und Art der Gruppenzusammensetzung verschiedene Arten von Konflikten entstehen oder diese verstärken. Einige häufig wiederkehrende Arten sollen im Folgenden näher betrachtet werden.³⁰

3.1.3.1 Positionskonflikte

Positions- oder auch Rollenkonflikte führen unter den verschiedensten Gesichtspunkten zu Konflikten innerhalb einer Gruppe.³¹ So kann die einem zugewiesene Position innerhalb der Gruppe, beispielsweise der Arbeitsplatz, den eigenen Erwartungen widersprechen. Wenn man der Ansicht ist, dass eine leitende Position dem eigenen Leistungsniveau entspricht, wird einen die Zuweisung eines Arbeitsplatzes in der Sachbearbeitung ohne Leitungsfunktion auf Dauer nicht zufrieden stellen. In der Folge kann sich diese Unzufriedenheit negativ auf die Arbeit oder den Umgang mit dem Umfeld auswirken, was zu Konflikten führen kann und in der Regel auch wird. Ein solcher Konflikt kann auch dadurch begründet werden, dass sich eine einmal zugewiesene Position nachträglich verändert. Beispielsweise kann der Abbau von Personal dazu führen, dass ein langjähriger Mitarbeiter niedriger bewertete Aufgaben mit erledigen muss. Ferner kann der Konflikt daraus resultieren, dass eine Person in der ihr zugewiesenen Rolle nicht anerkannt wird.

Ursache für Unzufriedenheit, die in einem Konflikt endet, kann ferner sein, dass die eigene Position unklar ist und bleibt oder die zu erreichenden Ziele nicht den eigenen Vorstellungen entsprechen. Die eben beschriebenen Positionskonflikte finden sich nicht nur im beruflichen Umfeld, allerdings werden sie den meisten genau aus diesem Bereich geläufig sein.

3.1.3.2 Konkurrenzkonflikte

Während der Fokus bei den Positionskonflikten eher auf der Person selbst und ihren Erwartungen und Vorstellungen an die eigene Rolle liegt, ergeben sich Konkurrenzkonflikte mit Blick auf andere Gruppenmitglieder. Konkurrenzkonflikte setzen regelmäßig einen Mangel an Ressourcen voraus. Es gibt nur eine bestimmte Anzahl an Gütern zu verteilen oder eben nur einen Chefposten zu besetzen. Sobald mehr als nur ein Mitglied der Gruppe den Posten oder die zu verteilenden Güter beansprucht, tritt das Gruppenmitglied in Konkurrenz zum anderen Mitglied. Der Konflikt ist entstanden.³²

³⁰Die nachfolgende Liste ist keinesfalls abschließend. So beschreibt Schwarz (2014) beispielsweise zehn verschiedene Konfliktarten, die innerhalb einer Gruppe auftreten, S. 160 ff.

³¹Vgl. Kurray (2008), S. 19.

³²Auch als Rangkonflikte bezeichnet, vgl. Schwarz (2014), S. 166 f.

3.1.3.3 Entwicklungskonflikte

Auch eine unterschiedliche Entwicklung innerhalb einer Gruppe kann zu Konflikten führen. Hier mag ein Beispiel aus dem Vereinsleben verdeutlichen, was gemeint ist: Zwölf Leute finden sich in einer Hobbygruppe zum Volleyballspielen zusammen. Nach einiger Zeit gemeinsamen Trainings sind einige richtig gut geworden und möchten an Punktspielen teilnehmen und ab sofort zweimal die Woche trainieren, andere haben sich nicht verbessert und möchten einfach nur wie bisher aus Spaß spielen. Kann die unterschiedliche Entwicklung der Gruppenteile nicht kompensiert werden, droht im schlimmsten Fall das Auseinanderbrechen der Gruppe. Der Entwicklungskonflikt ist letztlich eine besondere Form des Zielkonflikts. Das ursprünglich gemeinsame Ziel der Gruppe ist für einen Gruppenteil nicht mehr erstrebenswert. Insoweit kann auf die Ausführungen zu den Zielkonflikten verwiesen werden.³³

3.1.3.4 Beziehungskonflikte

Schließlich kann es in jeder Gruppe wie in allen Bereichen des Lebens zu Beziehungskonflikten kommen. Loyalitäten und Gemeinsamkeiten führen zu Grüppchenbildung innerhalb der bestehenden Gruppe, zwischen denen es zu Spannungen kommen kann.

3.1.3.5 Normkonflikte

Zuletzt sind auch Gruppen von Normkonflikten betroffen. Kann innerhalb einer Gruppe keine Einigkeit über die zu geltenden Regeln erzielt werden, wird auch dies zwangsläufig in einem Konflikt enden.³⁴

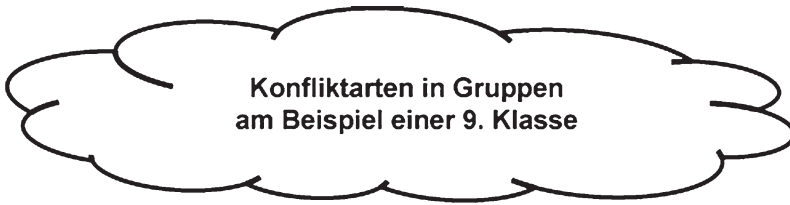
3.1.4 Konfliktarten in Gruppen am Beispiel einer Schulklassse

Während die theoretische Darstellung der Konfliktarten trocken und praxisfern erscheinen mag, zeigt bereits das Beispiel einer pubertierenden Schulklassse, dass sich dort alle vorgenannten Konflikte wieder finden lassen.

Vermutlich wird jeder von uns manche der Konfliktarten bereits am eigenen Leib erlebt haben.

³³ Auch als Veränderungskonflikt bezeichnet, vgl. Schwarz (2014), S. 203 ff.

³⁴ Zu den Normierungs- und Bestrafungskonflikten innerhalb einer Gruppe siehe Schwarz (2014), S. 170 f.

**Positionskonflikte:**

- a. zugewiesene Position entspricht nicht eigener Erwartung
- b. einmal zugewiesene Position verändert sich
- c. eigene Position ist unklar
- d. zu erreichende Ziele aufgrund der Position entsprechen nicht den eigenen Vorstellungen

→ *Hackordnung in der Schulklasse*

Konkurrenzkonflikte:

ergeben sich mit Blick auf andere Gruppenmitglieder, während sich ein Positionskonflikt i.d.R. aus eigener Person und Rollenverständnis ergibt. Setzt Mangel an Ressourcen voraus.

→ *Es gibt nur eine Alpha-Rolle, einen Klassenclown etc.*

Entwicklungskonflikte:

unterschiedliche Entwicklung der einzelnen Mitglieder, bei Nichtkompensation droht Gruppe zu zerfallen

→ *Schulklasse verändert sich während Pubertät; andere Zielsetzungen
(Knutschen statt Fangen spielen)*

Beziehungskonflikte:

Loyalitäten und Gemeinsamkeiten führen zu Grüppchenbildung innerhalb der Gruppe

→ *Cliquenbildung innerhalb einer Klasse*

Normkonflikte:

keine Einigkeit über die Geltung bestimmter Regeln

- *Hat der Lehrer gegenüber der Klasse: Kumpeltyp oder Respektsperson?*
- *Schüler, der sich zwischen Loyalität zu Mitschüler = Lügen vs. Wahrheit = „Petzen“ entscheiden muss, nachdem sein Mitschüler z. B. ein Fenster eingeschlagen hat*

3.1.5 Unterscheidung nach Konflikttypen

Neben der Unterscheidung nach den am Konflikt beteiligten Personen sowie der verschiedenen Konfliktarten kann auch eine Differenzierung nach persönlichen Konflikttypen erfolgen. Es ist zu beobachten, dass Menschen je nach persönlicher Prägung unterschiedlich mit Konflikten umgehen und unterschiedliche Konfliktlösungsstrategien entwickeln.³⁵ Dabei kann auch innerhalb der Konfliktbearbeitung eine Veränderung im individuellen Verhaltensmuster einer jeden Konfliktpartei auftreten. So kann etwa der Fluchttyp, „wenn er mit dem Rücken an der Wand steht“, plötzlich zum Gegenangriff übergehen. Ebenso kann der Angriffstyp verstummen, wenn er den Eindruck hat, mit seinem Gegenangriff zu unterliegen. Der Mediator sollte vor allem dann, wenn Verhaltensänderungen bei den Konfliktparteien zu Tage treten, aufmerksam werden, da mögliche Hypothesen anzupassen sind und eine neue Konfliktodynamik entstehen kann. Ebenso kann ein und dieselbe Verhaltensweise unterschiedlich belegt sein, während Schweigen bei einem Angriffstyp auf eine möglicherweise entspannte Situation hindeutet, kann das zunehmende Verstummen bei einem Erstarrungstypen Zeichen von dort gefühlter Eskalation sein. Daher sind auch hier eventuelle Hypothesen ständig einer Kontrolle und Reflektion durch den Mediator zu unterziehen. Auch hierbei handelt es sich nur um „Kopfkino“, also theoretisches Hintergrundwissen des Mediators, das ihm helfen soll, den Konflikt zu bearbeiten.

3.1.5.1 Der Angriffstyp

Der Angriffstyp agiert nach dem Motto: „Angriff ist die beste Verteidigung“.³⁶ Er verfolgt eine aktive, initiative, aggressive Strategie zur Konfliktaustragung.³⁷ Anstatt zu überdenken, welchen Anteil man selbst an der Entstehung des Konfliktes trägt und über eine Lösung nachzudenken, wird oftmals mit Vorwürfen und Schuldzuweisungen oder Angriffen gegen die Person des Gegenübers gearbeitet. Sind beide Konfliktparteien Angriffstypen, kommt es schnell zu einem eskalierten Schlagabtausch. Vergleicht man den Angriffstypen mit der Tierwelt, wird der Angriffstyp oft mit dem Löwen, Stier oder Nashorn assoziiert.

3.1.5.2 Der Fluchttyp

Der sogenannte Fluchttyp entzieht sich dem Konflikt und der Auseinandersetzung, indem er ausweicht, sprichwörtlich wegläuft.³⁸ In diesen Fällen wird oft schon die Existenz eines Konflikts nicht wahrgenommen. Fragt man den Konflikttyp nach

³⁵ Dabei ist die Einteilung in der Literatur wiederum nicht einheitlich. So findet sich beispielsweise abweichend bei Schwarz (2014) eine Unterteilung in sechs Grundmuster, vgl. S. 281 ff.

³⁶ Vgl. hierzu die Ausführungen bei Schwarz (2014), S. 286 ff.

³⁷ So Erlenmeyer/Hangebrauck (2008), S. 23.

³⁸ Zu den Hintergründen der Fluchtstrategie: Schwarz (2014), S. 283 ff.; Erlenmeyer/Hangebrauck (2008), S. 23.

seiner Meinung bezüglich des Konfliktfalles, wird man regelmäßig keine klare Antwort bekommen. Der Fluchttyp handelt unter der Prämisse, dass das Ergebnis egal ist, solange man nicht aktiv in den Konflikt involviert wird. Das führt in der Konsequenz unter Umständen dazu, dass das eigene Ziel nicht hinreichend verfolgt wird, sondern der Konflikt um (fast) jeden Preis vermieden werden soll. Dazu gibt der Fluchttyp seine eigenen Ziele auf und gibt nach, wenn damit die Konfrontation vermieden oder beendet werden kann.

Beispiel: *Die Aufforderung, an einem klärenden Gespräch teilzunehmen, wird zurückgewiesen oder der Termin zum Gespräch kurzfristig wegen Erkrankung abgesagt. Kommt es zum Gespräch, werden die Forderungen der anderen Partei bedingungslos erfüllt („Du hast Recht, ich habe meine Ruhe!“).*

Vergleicht man den Fluchttypen mit der Tierwelt, kann er mit dem Pferd oder dem Hasen verglichen werden.

3.1.5.3 Der Verteidigungstyp

Eine ähnlich schwache Bereitschaft zur Konfliktauseinandersetzung findet sich auch bei dem Verteidigungstyp. Das Problem wird umschifft und Angriffe der Gegenseite werden lediglich zurückgewiesen, jedoch keine eigenen Angriffsstrategien entwickelt.³⁹ Angriffe werden, ohne eine eigene aktive Konfliktlösungsaktivität zu entwickeln, abgewehrt.

Vergleicht man den Verteidigungstypen mit der Tierwelt, wird er z. B. mit der Spinne oder dem Igel assoziiert.

3.1.5.4 Der Erstarrungstyp

Der Erstarrungstyp handelt klassischerweise nach dem Prinzip, einen Konflikt dadurch lösen zu wollen, dass er den Kopf „in den Sand steckt“.⁴⁰ Diese Strategie kann auch als „Vogel-Strauß-Strategie“ bezeichnet werden. Der Konflikt löst bei den Betroffenen existenzielle Ängste aus. Erstarrung wird als die einzige Möglichkeit des Überlebens gesehen. Eine aktive Auseinandersetzung mit dem Konflikt findet nicht statt, der Konflikt wird stattdessen völlig negiert und „ausgesessen“.

Beispiel: *Der Schuldner öffnet keine Post mehr und macht nichts. Erst wenn Zwangsmaßnahmen durch Dritte eingeleitet werden, wird der Schuldner aktiv.*

Vergleicht man den Erstarrungstypen mit der Tierwelt, kann er mit dem Strauß oder einem sich tot stellenden Insekt verglichen werden.

³⁹ Erlenmeyer/Hangebrauck (2008), S. 23.

⁴⁰ Dies ähnelt der von Schwarz (2014) beschriebenen Strategie der Unterordnung, vgl. S. 289 ff., vgl. auch Erlenmeyer/Hangebrauck (2008), S. 23.

Übersicht Konflikttypen

Angriffstyp

agiert nach dem Motto: „Angriff ist die beste Verteidigung“.

Metapher / Beispiel: Löwe, Stier, Nashorn

Fluchttyp

vermeidet den Konflikt und die Auseinandersetzung, läuft davon.

Metapher / Beispiel: Pferd, Hase

Verteidigungstyp

verteidigt sich nur gegen Angriffe, ohne aktiv am Konflikt zu arbeiten.

Metapher / Beispiel: Igel, Spinne

Erstarrungstyp

steckt den Kopf in den Sand, sitzt den Konflikt aus, stellt sich tot.

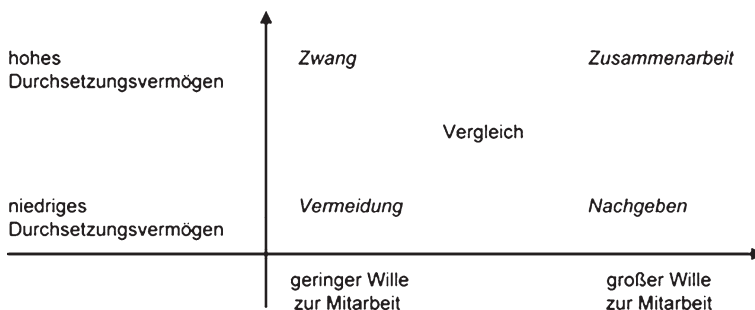
Metapher / Beispiel: sich totstellendes Insekt, Strauß

3.1.6 Durchsetzungsfähigkeit und Wille zur Mitarbeit beeinflussen Konfliktbearbeitung

Je nach Prägung der Konfliktparteien sind das Durchsetzungsvermögen und der Wille zur Mitarbeit bei den einzelnen Konfliktparteien unterschiedlich ausgeprägt.

Dadurch sind auch die Folgen, die ein Konflikt mit sich bringt, mit sehr unterschiedlichen Konsequenzen verbunden.

Zur Veranschaulichung:



Durchsetzungsfähigkeit und Wille zur Mitarbeit beeinflussen Konfliktbearbeitung. (Vgl. die Darstellung bei Haft/Schlieffen (2016), § 54, Rn. 58.)

Wie dem Schaubild zu entnehmen ist, führen ein niedriges Durchsetzungsvermögen und ein geringer Wille zur Mitarbeit dazu, dass Konflikte möglichst vermieden werden. Der Status Quo bleibt unverändert erhalten. Ist hingegen die Konfliktpartei an einer Mitarbeit in dem Konflikt interessiert, ist häufig zu beobachten, dass der Konflikt durch ein Nachgeben derjenigen Partei mit geringerem Durchsetzungsvermögen „gelöst“ wird. Eine derartige Konfliktlösung ist problematisch, weil die Konfliktpartei durch ihr Nachgeben ihre Ziele aus den Augen verloren hat und ihre Interessen und Bedürfnisse bei der Konfliktlösung regelmäßig keine oder nur wenig Beachtung gefunden haben. Dadurch aber ist der Konflikt nur vordergründig gelöst und droht jederzeit wieder aufzubrechen.

Ähnliche Schwierigkeiten bestehen in dem Fall, dass eine Konfliktpartei über ein hohes Maß an Durchsetzungsvermögen verfügt, jedoch nicht an einer Mitarbeit interessiert ist. In einer solchen Konstellation wird die durchsetzungsstarke Person versuchen, ihr Ziel durch direktiven Zwang zu erreichen. Auch unter diesen Voraussetzungen wird der Konflikt regelmäßig nur kurzfristig beseitigt.

Ziel der Mediation ist es, die Parteien zu befähigen, ein (gleich) hohes Maß an Durchsetzungsfähigkeit und einen (gleich) starken Willen zur Mitarbeit zu entwickeln.⁴¹ Der Mediator wird vor allem durch die Allparteilichkeit dazu beitragen. Erreicht er diese beiden Ziele, wird eine Zusammenarbeit der Konfliktparteien möglich sein, die beiden Parteien die Chance eröffnet, mit Hilfe des Mediators eine interessengerechte Lösung für alle Beteiligten zu entwickeln.

3.1.7 Unterscheidung nach Erscheinungsformen

Häufig wird auch nach Erscheinungsformen von Konflikten unterschieden. Klassisch werden diese in sogenannte „heiße Konflikte“⁴² bzw. „kalte Konflikte“⁴³ eingeteilt.

3.1.7.1 Heiße Konflikte

Heiße Konflikte werden oft sehr belebt und sehr emotional ausgetragen und auch offen zur Schau gestellt. Die Konfliktparteien sind von der eigenen Position überzeugt und versuchen, die Gegenpartei von deren Richtigkeit zu überzeugen. Vorteil der heißen Konflikte ist ihre leichte Erkennbarkeit.

⁴¹ Beides ist Voraussetzung für ein effektives Verhandlungsergebnis, vgl. Hagen/Lenz (2008), S. 67.

⁴² Ausführlich dazu, Glasl (2013), S. 77 ff.

⁴³ Ausführlich dazu, Glasl (2013), S. 80 ff.

Kennzeichnend für heiße Konflikte ist, dass die Konfliktparteien die eigenen Standpunkte nicht mehr überprüfen. Schwachpunkte in der eigenen Argumentationskette werden mangels Eigenreflektion nicht mehr erkannt. Die Parteien unterliegen dem Risiko, sich in der eigenen Position zu verlieren und zu verrennen. Die Konfliktparteien handeln nach dem Motto: „*Ich und nur ich habe Recht!*“⁴⁴

3.1.7.2 Kalte Konflikte

Der kalte Konflikt ist dagegen eher unsichtbar. Er wird nicht offen ausgetragen.⁴⁵ Mittel des kalten Konflikts sind häufig Sabotage, Blockade und Verzögerungstaktiken. Das Vorgehen zielt nicht mehr primär darauf ab, den Gegner zu überzeugen, sondern seine Position zu schwächen und damit die eigene (scheinbar oder relativ) zu stärken.

***Beispiel:** Kalter Konflikt: Der Ehemann, der seiner auf Scheidung und Neuheirat drängenden Geliebten immer und immer wieder erklärt, weshalb er sich aus Rücksicht auf seine (meist kränkliche) Ehefrau noch nicht scheiden lassen kann und verspricht, sobald als möglich alles in die Wege zu leiten.*

Heißer Konflikt: Der Ehemann, der seiner Geliebten auf ihr Drängen hin stattdessen klar sagt, dass für ihn Scheidung und Neuheirat keinesfalls in Betracht kommen.

3.1.8 Konfliktodynamik

Konflikte sind nichts Statisches, was in einer Sekunde entsteht und unverändert bleibt. Konflikte entwickeln sich permanent weiter und neigen zur Eskalation. Dabei wird der Eskalationsprozess als ein Weg beschrieben, der in die tieferen Schichten von Individuen und Gemeinschaften führt.⁴⁶

Nach dieser von Glasl begründeten Theorie entwickelt sich der Konflikt in die Tiefe. Glasl beschreibt eine Struktur zur Feststellung der Eskalation eines Konfliktes, die insgesamt neun Stufen enthält. Es werden grundsätzlich drei Ebenen unterschieden, die wiederum jeweils drei Unterteilungen haben.

⁴⁴ Vgl. Glasl (2013), S. 78.

⁴⁵ Köstler (2010), S. 37.

⁴⁶ Ballreich/Glasl (2011), S. 45.

<div>win / win</div> <div>win / lose</div> <div>lose / lose</div>	<div> 1. Stufe Spannung / Verhärtung Alltägliche Spannungen und Aufeinanderprallen von Meinungen. Noch durch Gespräche lösbar </div>	<div> 2. Stufe Debatte / Polemik Der Ton wird schärfer, polarisierender. „Schwarz – Weiß – Sicht“ Sichtweise von Über- und Unterlegenheit tritt ein. </div>	<div> 3. Stufe Taten statt Worte Strategie der vollendeten Tatsachen. Antizipiertes Misstrauen. Fehlinterpretationen erhöhen die Konfliktdynamik. </div>
	<div> 4. Stufe Images / Koalitionen Die Parteien suchen Anhänger und tragen den Konflikt in die Öffentlichkeit. Die Wahrnehmung über den Gegner ändert sich. </div>	<div> 5. Stufe Gesichtsverlust Inszenierte Unterstellungen sollen zum Gesichtsverlust und zur Demütigung des Gegners führen. Polarisierung. </div>	<div> 6. Stufe Drohstrategien Drohungen und Gegendrohungen, auch mit Gewalt. Machtdemonstrationen und Ultimaten führen zu Stress und weiterer Eskalation. </div>
	<div> 7. Stufe Begrenzte Vernichtungsschläge Der Gegner wird ohne menschliche Qualitäten in „Ding“ – Kategorie gesehen. Auch eigener Schaden gilt als Gewinn, solange der Schaden beim Gegner größer ist. </div>	<div> 8. Stufe Zersplitterung / Zerstörung Intensive Vernichtungsaktionen sollen die Vitalität des Gegners zerstören. </div>	<div> 9. Stufe Gemeinsam in den Abgrund Kein Weg mehr zurück. Totale Konfrontation. Um den Gegner zu zerstören wird der eigene Untergang in Kauf genommen. </div>

Die neun Eskalationsstufen nach Glasl. (Vgl. hierzu: Ballreich/Glasl (2011), S. 46. Ausführlich in Glasl (2013), S. 235–311)

Nach Ansicht von Glasl können auf den Eskalationsstufen eins bis drei Mediationstechniken eingesetzt werden, die viel Eigenleistung der Konfliktparteien erfordern. Dadurch würden die Parteien angeregt, sich den Ansprüchen der Gegenpartei zu öffnen, eigene Lösungsideen zu entwickeln und selbst Verantwortung für die Anwendung bestimmter Methoden zu übernehmen.⁴⁷ In diesem Bereich sind echte Win-Win-Lösungen zu erzielen.

Ab Stufe vier werden die Konfliktparteien immer weniger in der Lage sein, selbst Lösungsansätze zu entwickeln. Der Mediator muss hinsichtlich der Methoden und des Settings umso direkter vorgehen, je weiter der Konflikt in der Eskalation vorangegangen ist. Insbesondere ab Eskalationsstufe fünf sind zumindest am Anfang der Mediation Methoden, die eine konstruktive und kreative Eigeninitiative der Parteien erfordern, kaum noch geeignet.

Sobald der Konflikt die Eskalationstiefe der Stufen sechs bis acht erreicht hat, ist eine Mediation nach Auffassung von Glasl nur noch möglich, wenn der Mediator gewisse Entscheidungsbefugnisse erhält. Der Mediator müsse sogar ermächtigt sein, vorübergehend Lösungen auch gegen den Willen der Konfliktpar-

⁴⁷ Ballreich/Glasl (2011), S. 46/47.

teien durchzusetzen und bei Missachtung von Vereinbarungen Sanktionen verhängen zu können.⁴⁸

Dies steht jedoch mit den Grundsätzen der Mediation, insbesondere der Neutralität und Allparteilichkeit des Mediators, der gerade keine Entscheidungskompetenz hat, in krasssem Widerspruch. In einem derartigen Fall muss der Mediator genau prüfen, ob eine Mediation überhaupt noch möglich ist. In einem Rechtsstaat eine Person mit Entscheidungskompetenzen hinsichtlich des Vorgehens und zusätzlich auch noch mit Kontroll- und Strafkompentenz auszustatten, erscheint sehr bedenklich. Hier sollten dann die herkömmlichen Konfliktbearbeitungsmethoden wie Schiedsverfahren und Gerichtsverfahren zum Einsatz kommen. In der Eskalationsstufe 9 ist aufgrund totaler Konfrontation eine Mediation nicht mehr möglich.

Eine eindrucksvolle Darstellung der Eskalationsstufen ist in dem Film „Der Rosenkrieg“ aus dem Jahr 1989 nach dem gleichnamigen Roman von Warren Adler zu erkennen. Dem Film wird nachgesagt, anhand der Trennungsgeschichte eines Paares alle neun Eskalationsstufen darzustellen, die das Paar vom Verlieben bis hin zum Scheidungskrieg durchläuft.⁴⁹

Im Film wird deutlich, dass die Eskalationsstufen nicht für alle Konfliktparteien synchron durchlaufen werden müssen. Glasl spricht in diesem Zusammenhang davon, dass das Konflikterleben für die Parteien nicht zwingend identisch ist: während die eine Partei den Konflikt vielleicht als noch nicht sehr eskaliert ansieht, erlebt ihn die andere möglicherweise bereits auf einer anderen Stufe.⁵⁰ Je nach Konflikttyp kann dieses noch verstärkt werden: für einen emotionalen Angriffstyp ist ein lauter, verbal ausgetragener Streit voraussichtlich auf einer der unteren Eskalationsstufen angesiedelt, während das gleiche Konfliktverhalten für einen stillen, introvertierten Flucht- oder Erstarrungstypen aufgrund der subjektiven Wahrnehmung bereits in Phase acht oder neun anzusiedeln wäre.

Außerdem ist es möglich, dass der Konflikt zwischenzeitlich auch wieder deeskaliert und sich die Parteien wieder annähern. Hierbei kann man von Eskalationszyklen sprechen, da sich die Konfliktstufen in unterschiedlichen Zyklen wiederholen können, während sich der Konflikt weiter entwickelt.

Die unterschiedliche Eskalation oder Deeskalation kann sowohl auf internen Faktoren, etwa unterschiedlichem Konflikterleben, Eigenreflektion etc. beruhen, als auch durch externe Faktoren beeinflusst werden. Im Film „Der Rosenkrieg“ ist das beispielsweise der Fall, als die jeweiligen Anwälte entweder zu beschwichtigen versuchen oder durch „Ratschläge“ zu einer weiteren Eskalation führen.

Erleben die Parteien das Konfliktgeschehen unterschiedlich, kann es zudem divergente Eskalationszyklen geben, während derer die Parteien unterschiedlich stark einer Konfliktlösung zugänglich sein können.

Die Frage, welche grundsätzlichen Konflikttypen für die Mediation geeignet sind und in welchen Eskalationsstufen Mediation überhaupt noch eingesetzt werden kann, wird häufig gestellt.

⁴⁸ Ballreich/Glasl (2011), S. 47.

⁴⁹ Vgl. z. B. die Studienarbeit von Schwalm (2011).

⁵⁰ Ballreich/Glasl (2011), S. 46.

Da sich, wie oben ausgeführt, die Konflikttypen und Ursachen sowie auch Eskalationsstufen bezüglich einzelner Unterkonflikte häufig überlappen, verbietet sich als Antwort jedoch eine pauschale, allgemeinverbindliche Aussage. Der Konflikt und die Konfliktparteien müssen jeweils im Einzelfall beurteilt werden.

Sicherlich gibt es Konfliktausprägungen, die mit der Methode der Mediation nicht mehr zu lösen sind. Diese finden sich insbesondere im Bereich von Gewalttätigkeiten oder sexuellen Delikten. Hier vor allem deswegen, weil möglicherweise dem Opfer einer solchen Tat das Zusammenwirken mit dem Täter nicht mehr zuzumuten ist und/oder der Wille zur Zusammenarbeit nicht mehr vorhanden ist.⁵¹

Bei anderen Konfliktfeldern kann es vorkommen, dass zwar der Konflikt als solcher nicht mehr medierbar ist, dessen Folgen aber schon. Kommt etwa ein Paar zum Mediator mit dem Wunsch, Beziehungsprobleme zu mediieren und eskalieren diese so sehr, dass die Beziehung endet, kann zwar nicht mehr die Beziehung als solche, wohl aber die Folgen der Trennung der Mediation zugänglich sein.

Die Grenzen der Mediation sind also fließend, die zugrunde liegenden Themen können entsprechend angepasst werden.

3.2 Besonderheiten bei Gruppen

Im Rahmen der Konflikttheorie wurden bereits viele Hinweise für die Arbeit des Mediators mit und innerhalb von Gruppen gegeben.

Im Folgenden sollen die Hinweise durch einige ergänzende Informationen vertieft werden.

Das Verstehen von Gruppengeschehen ist wichtig, da diese eine eigene Konflikt-dynamik entwickeln. Neben den einzelnen Beteiligten als Konfliktparteien bekommt der Mediator häufig noch „unsichtbare“ weitere Konfliktparteien hinzu: nämlich die Gruppe selbst (bzw. Gruppen, wenn sich die Gruppe spaltet oder es einzelne Untergruppen gibt).

Je nach Gruppengefüge sind dann weitere Spannungs- oder Näheverhältnisse zwischen den Konfliktparteien zu erwarten.

Sind zum Beispiel mehrere Abteilungen in einer Firma miteinander zerstritten und konkurrieren um Budgets oder Ressourcen, werden sich auf den ersten Blick die Gruppenmitglieder der jeweiligen Abteilungen hinter die Positionen oder später zu ermittelnden Interessen ihrer Abteilung stellen. Gibt es jedoch innerhalb einer Abteilungsgruppe interne Streitereien oder einzelne Abweichler, werden diese möglicherweise aus der Gruppe ausgegrenzt, so dass deren Interessen dann nicht mehr von der Gruppe vertreten werden – selbst wenn diese formal „gut“ erscheinen mögen.

⁵¹ Zum Thema Mediation und Beziehungsgewalt sei auf die ausführliche Studie von Ulla Gläßer verwiesen.

Ebenso wird ein Gruppenmitglied, welches sich an sich mit den Zielen seiner Abteilung identifiziert, privat aber eng mit einem Mitglied der anderen Abteilung befreundet ist, „zwischen den Stühlen sitzen“, ob er die Freundschaft oder das Ziel seiner Abteilung höher bewertet, wenn sich die beiden Zielsetzungen (scheinbar) ausschließen.

Gleiches gilt sinngemäß, wenn sich ein Mitglied der Gruppe zwar an sich mit den Gruppenzielen identifiziert und diese gerne verwirklichen möchte (etwa ein Projektmitarbeiter, der zum Erreichen des Projekterfolges auch bereit wäre, unbezahlte Überstunden am Wochenende zu leisten), gleichzeitig aber auch von anderen Interessen aus anderen Gruppen beeinflusst wird (etwa seine Familie, für die der Projektmitarbeiter ebenfalls gerne da wäre und seine Pokerrunde, die auch seine Anwesenheit erwartet).

Um diese Einflussfaktoren der Gruppenkommunikation erkennen zu können, wollen wir uns zunächst damit befassen, welche Arten von Gruppen es gibt.

3.2.1 Gruppenarten

Konflikte können einerseits zwischen verschiedenen Gruppen entstehen, andererseits aber auch innerhalb einer Gruppe.

Der Begriff der „Gruppe“ ist nicht abschließend definiert. Es findet sich immer wieder eine Vielzahl von Kriterien, die erfüllt sein müssen, damit von einer „Gruppe“ die Rede ist. Zunächst einmal muss es sich um eine Mehrzahl von Personen handeln, wobei allgemein mindestens zwei bis drei Personen vorausgesetzt werden.⁵² Diese Personen müssen auch in einer gewissen Interaktion zueinander stehen und untereinander einen engeren Kontakt pflegen als zu Außenstehenden, da es sich ansonsten um eine schlichte Ansammlung von Personen handeln würde.⁵³ Häufig wird als Merkmal auch die Verfolgung eines gemeinsamen Zieles genannt. Typisch ist für die Mitglieder einer Gruppe meist auch ein Gefühl der Zusammengehörigkeit. In aller Regel weisen Gruppen eine gewisse Binnenstruktur auf.

Bei der Gruppe sind es regelmäßig persönliche Ziele, die uns den „Schritt vom ich zum wir“ gehen lassen.⁵⁴ Das zielgerichtete Miteinander ist die wesentliche und hinreichende Voraussetzung, um von einer „Gruppe“ sprechen zu können.⁵⁵

Häufig werden Gruppen differenziert nach Primär- und Sekundärgruppen, nach formalen und informalen Gruppen oder auch nach Mitgliedschafts-/Bezugs- oder Referenzgruppen.

⁵² Crott (1979), S. 213; Lippmann (2013), S. 25.

⁵³ Zur Abgrenzung der Begriffe Gruppe und Ansammlung ausführlich: Stahl (2017), S. 29.

⁵⁴ Stahl (2017), S. 29.

⁵⁵ Stahl (2017), S. 30.

3.2.1.1 Primär- und Sekundärgruppen

Die Unterscheidung in Primär- und Sekundärgruppen geht auf den amerikanischen Soziologen Charles Horton Cooley zurück.⁵⁶

Die Primärgruppe zeichnet sich durch eine kontinuierliche persönliche Interaktion aus sowie eine starke persönliche Verschmelzung mit der Gruppe. Zwischen den Gruppenmitgliedern bestehen starke Bande, in deren Folge es zu einer Vielfalt von Kontakten kommt. Die Gruppen haben relativ lange Bestand.⁵⁷ Als Beispiele können Familie, Freundeskreis, Wohngemeinschaften usw. genannt werden.⁵⁸

Demgegenüber ist die Sekundärgruppe durch sehr konträre Merkmale gekennzeichnet: Es gibt nur eine eingeschränkte persönliche Interaktion und nur eine sehr schwach ausgeprägte Verschmelzung mit der Gruppe. Die Gruppenmitglieder sind nur schwach miteinander verbunden und die Kontakte sind begrenzt, oberflächlich. Die Gruppe insgesamt ist meist von kurzer Dauer.⁵⁹ Als Beispiele für Sekundärgruppen werden Jugendorganisationen, Gewerkschaften, Firmen, Berufsvereinigungen usw. genannt. Die Grenze zwischen Primär- und Sekundärgruppe kann dabei durchaus fließend sein.⁶⁰

3.2.1.2 Formale und informale Gruppen

Die Unterscheidung nach formalen oder auch formellen und informal/informellen Gruppen bezieht sich auf den Grad an formaler innerer und äußerer Organisation. Oftmals haben formale Gruppen eine – (auch) von außen – auferlegte Organisation, wie z. B. betriebliche Arbeits- oder Projektgruppen, die die Erreichung eines bestimmten Zieles fördern soll. Die Atmosphäre ist häufig unpersönlicher als in informalen Gruppen. Meist wird sich die formale Gruppe über Aufgabe, festgelegte Strukturen, Rollen und Normen definieren. Dies ist bei der informalen Gruppe eher weniger der Fall. Wesentliche Faktoren der informalen Gruppe sind Ähnlichkeit und Sympathie. Auch zwischen der formalen und der informalen Gruppe gibt es keine strikte Trennung. Vielmehr kann durchaus beides gleichzeitig gegeben sein, so kann ein Teil einer formalen Gruppe zugleich eine informale Teilgruppe darstellen. Zum Beispiel, können drei Kollegen einer größeren Arbeitsgruppe eine private Skatrunde bilden.⁶¹

⁵⁶ Joas (2007), S. 224; Crott (1979), S. 216.

⁵⁷ Zu den fünf Eigenschaften einer Primärgruppe siehe: Joas (2007), S. 224.

⁵⁸ Crott (1979), S. 216. Während nach Cooley die Familie eine prototypische Primärgruppe darstellt, so Joas (2007), S. 224, wird an anderer Stelle die Familie aus der Gruppenforschung explizit ausgeklammert, vgl. dazu Crott unter Verweis auf Hofstätter (1979), S. 214.

⁵⁹ Joas (2007), S. 225.

⁶⁰ Joas (2007), S. 225.

⁶¹ Vgl. hierzu Crott (1979), S. 216.

3.2.1.3 Mitgliedschafts- und Bezugsgruppen

Schließlich gibt es noch die sog. Mitgliedschafts- und Bezugsgruppen. Eine Mitgliedschaftsgruppe ist beispielsweise der Sportverein, dem man ganz einfach angehört, um gemeinsam Sport zu treiben. Einer Bezugsgruppe fühlt man sich verbunden, ohne dass dies zwingend mit einer Mitgliedschaft verbunden ist. Die Bezugsgruppe wirkt dabei in zweierlei Richtung: Zum einen liefert sie einen Maßstab, an dem das eigene Handeln bewertet wird (komparative Funktion), zum anderen gibt sie die Richtlinie, welches Denken und Handeln angemessen ist (normative Funktion). In der Folge versucht man so zu sein, wie die anderen Mitglieder der Bezugsgruppe.⁶² Beispiel: themenbezogener Stammtisch.

3.2.2 Verstärkungsmechanismen

Im Weiteren werden die Faktoren erläutert, die das Entstehen eines Konfliktes innerhalb einer Gruppe oder zwischen Gruppen verstärken können.

3.2.2.1 Gruppengröße

Ein wesentlicher Faktor der zum Entstehen von Konflikten führen kann, ist die Gruppengröße. Je mehr Mitglieder eine Gruppe hat, umso mehr Meinungen, Ideen, Interessen und Bedürfnisse wollen ihren Raum haben, können ihn erfahrungsgemäß aber aufgrund der vorgegebenen Strukturen nur eingeschränkt bekommen. Daher wird ein Konflikt immer wahrscheinlicher, je größer die Gruppe wird.⁶³

Darüber hinaus ist die Gefahr der Missverständnisse größer, um so größer die Gruppe wird, da die Parteien sich nicht mehr nur untereinander missverstehen können, sondern die Missverständnisse auch über Dritte fortgesetzt werden können.

3.2.2.2 Heterogenität

Wenn mit zunehmender Gruppengröße die Mitgliederstruktur immer heterogener wird, d. h. die Mitglieder in wichtigen Punkten sehr unterschiedliche Meinungen, Charaktere und Verhaltensweisen zeigen, wird das Risiko eines Konflikts nochmals erhöht.

⁶²Vgl. hierzu noch in der Erstauflage Joas (2001), S. 207 oder auch Fischer/Wiswede (2009), S. 651 ff.

⁶³Vgl. Joas (2007), S. 222.

3.2.2.3 Mangelnde Organisation

Besonderes Konfliktpotenzial findet sich in einer fehlenden oder schlechten Organisation. Sind Abläufe, die zur Aufgabenbewältigung erfolgen müssen, nicht strukturiert vorgegeben oder besteht gar Uneinigkeit über die Auswahl der Methoden, mit denen das Ziel erreicht werden soll, scheint ein Konflikt unausweichlich.

3.2.3 Allgemeine gruppendynamische Phänomene

Neben den Faktoren, die leicht zum Entstehen eines Konfliktes führen oder auch einen bereits bestehenden Konflikt verschärfen, gibt es allgemeine gruppendynamische Phänomene. Diese haben oft erst einmal gar nichts mit dem Konflikt zu tun. Ihre Kenntnis kann aber in der konkreten Konfliktlösung sehr hilfreich sein.

3.2.3.1 Tabus

In nahezu jeder Gruppe gibt es Punkte, über die einfach nicht gesprochen wird.

Dies kann sich auf Personen, Situationen, Themen und vieles andere mehr beziehen. Diese Punkte zu erkennen, ist für den Mediator wichtig. Oftmals liegt nämlich hier der wahre Konflikt, ohne dessen Lösung die Mediation nur selten langfristig erfolgreich sein wird.⁶⁴

3.2.3.2 Hierarchien

Ebenso hat fast jede Gruppe ihren „Chef“. Dabei geht es nicht um eine offizielle Rangfolge wie z. B. in einem Unternehmen mit Abteilungsleiter und nachgeordneten Mitarbeitern. Es geht vielmehr um eine stillschweigende Übereinkunft, „wer in der Gruppe das Sagen hat“.⁶⁵ Ein möglicher Lösungsansatz, der nicht die Zustimmung des „Chefs“ hat, wird meist auch nicht die notwendige Zustimmung innerhalb der Gruppe finden. Besonders problematisch kann es in der Gruppe dann sein, wenn der Chef genug Gefolge um sich versammelt hat. Innerhalb der Gruppe kann es dann zu einem großen Machtgefälle bis hin zum „alle gegen einen“-Phänomen kommen. Je nach Ausprägung muss der Mediator darauf achten, dass diese Situation zu Ängsten bei der schwächeren Partei führen kann. Im Rahmen der Allpartei-

⁶⁴ Oboth/Seils (2011), S. 33.

⁶⁵ Vgl. auch den diesbezüglichen Hinweis bei Oboth/Seils (2011), S. 34, 43 f.

lichkeit muss der Mediator dafür Sorge tragen, dass auch die unterlegene Partei sich in der Lage sieht, ihre Interessen und Bedürfnisse gleichermaßen in das Verfahren einzubringen.

3.2.3.3 Außenseiter

So wie jede Gruppe einen „Chef“, den Alpha-Typen hat, findet sich auch fast immer einer der nicht dazu gehört, nämlich der Außenseiter (Omega-Typ).

Fast jeder kennt ihn oder sie noch aus der Schulzeit, den typischen „Looser“ oder „Klassen-Clown“, auf dem „alle rumgehackt haben“. Für die Mediation kann gerade der Außenseiter wichtig werden. Er hält sich oft nicht an die Regeln der Gruppe, da er ja nicht dazu gehört.

Von ihm erfährt der Mediator möglicherweise, welche Hierarchien es in der Gruppe gibt oder welche Tabus in der Gruppe gelten.⁶⁶

3.2.3.4 Rollen

Neben dem „Chef“ und dem Außenseiter kann es in den Gruppen Personen geben, die verschiedene Rollenbilder erfüllen: der Ängstliche, der Vorlaute, der Optimist usw. Erkennt der Mediator die verschiedenen Muster, kann er die Vorteile der unterschiedlichen Charaktere dem Mediationsverfahren zu Nutze machen. Wenn beispielsweise in der Mediation mit Untergruppen gearbeitet wird, ist es hilfreich, in jeder Gruppe einen Ängstlichen, einen Vorlauten, einen Optimisten usw. zu haben anstatt beispielsweise alle Ängstlichen in einer Gruppe.⁶⁷ Damit bilden die Untergruppen ein repräsentatives Abbild der großen Gruppe.

3.2.4 Die Gruppe im System

Schließlich muss sich der Mediator noch die Frage stellen, in welchem Umfeld die Gruppe agiert, mit deren Mitgliedern ein Mediationsverfahren durchgeführt werden soll. Eine Gruppe existiert nicht im luftleeren Raum, sondern steht immer in einer Wechselwirkung mit ihrem Umfeld. Oftmals wird daher die Klärung eines Konflikts durch Umstände beeinflusst, die außerhalb der eigentlichen Gruppe liegen. Wenn es beispielsweise einen Konflikt innerhalb einer Abteilung eines Unternehmens zu lösen gilt, können dabei Vorgaben der Unternehmensleitung nicht unberücksichtigt bleiben, da sie der Gruppe übergeordnet ist.

⁶⁶Oboth/Seils (2011), S. 34.

⁶⁷Vgl. zum Thema Rolle in der Gruppe auch die ausführlichen Hinweise bei Stahl (2017), S. 311 ff.

3.2.5 *Mediation von Gruppen braucht Moderation*

Eine Gruppe besteht zum einen aus der Vielzahl ihrer Mitglieder, zum anderen entwickelt die Gruppe selbst eine Eigendynamik. Bei x Gruppenmitgliedern haben wir somit mindestens $x + 1$ Beteiligte mit einem Werte- und Verhaltenskodex.

Die Zahl der möglichen Missverständnisse nimmt rasch zu: es gibt in unserem Sprachgebrauch eine Vielzahl von Begriffen und Abkürzungen, denen unterschiedliche Bedeutungen zugemessen werden, so dass der Empfänger nicht immer das unter dem Gesagten versteht, was der Sender meint.

Ein Beispiel: nicht alle Menschen verstehen unter der Abkürzung „AG“ dasselbe: so kann „AG“ je nach Kontext und Empfängerhorizont unter anderem stehen für Arbeitsgemeinschaft, Aktiengesellschaft, Amtsgericht, Arbeitgeber, Amuse-Gueule, Arbeitsgericht, Ar***gesicht, Allgemeinbildendes Gymnasium, Action Group, Auftraggeber, Antigen, chemisches Symbol für Silber, Aufenthaltsgestattung, astronomische Gesellschaft, als Autokennzeichen in der Schweiz, als ICAO-Code für die Fluggesellschaft der Salomonen, Assoziativgesetz, bei Versicherungen als Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit, Agrargenossenschaft etc.

Wird die Abkürzung nicht näher ausgeführt, besteht eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass der Begriff anders verstanden wird, als er gemeint war. Daneben gibt es die Risiken des Verhörens, Missverstehens und Fehlinterpretierens. Während in einem Konflikt mit nur zwei Beteiligten „nur“ zwei Möglichkeiten für mögliche Sender-Empfänger-Missverständnisse bestehen, sind es bei einer Gruppe mit drei Teilnehmern schon sechs potenzielle Fehlerquellen (KP1 kann KP2 und KP3 missverstehen, KP2 kann KP1 und KP3 missverstehen und KP3 kann KP1 und KP2 missverstehen), bei einer Gruppe mit vier Teilnehmern sogar 12 mögliche Fehlerquellen.

Mathematisch ausgedrückt:

Bei x Gruppenmitgliedern gibt es für jede Äußerung eines Gruppenmitgliedes $(x - 1)$ Empfänger, und somit x mal $(x - 1)$ mögliche Sender-Empfänger-Diskrepanzen.

Kommen nun noch innerhalb der Gruppe weitere Fehlerquellen hinzu (z. B. durch Weitererzählen von Gehörtem, „Stille-Post-Syndrom“) steigt die Anzahl der möglichen Fehlerquellen sogar exponentiell:

Wenn KP1 gegenüber KP2 aus seiner Sicht erzählt, was er meint, was KP3 gegenüber KP4 erzählt hat, was wiederum KP3 bei KP5 verstanden hat, sind Fehlerquellen offensichtlich.

Folglich sind Missverständnisse durch Sender-Empfänger-Diskrepanzen vorprogrammiert.

Um diesem entgegen zu wirken, bedarf es einer professionellen Moderation bei der Arbeit mit Gruppen. Gesprächs- und Rhetoriktechniken dazu werden in den weiteren Kapiteln vorgestellt.

Moderation ist die strukturierte Unterstützung zielgerichteter Kommunikationsprozesse von Gruppen durch einen neutralen Dritten, den Moderator. Anders als die Mediation befasst sich Moderation nicht notwendigerweise mit Konflikten. Ziel der Moderation ist es, die Gruppenleistung zu maximieren.

Dabei muss der Moderator – genau wie auch der Mediator – mit einer bestimmten Geisteshaltung und Empathie, durch den Einsatz bestimmter Strukturen, Gesprächstechniken und methodischer Schritte und Verwendung bestimmter Arbeits- und Hilfsmittel Gruppengespräche methodisch leiten, ohne sich dabei inhaltlich zu beteiligen. Die Gesprächsführung findet auf der Meta-Ebene statt; eine inhaltliche Einflussnahme unterbleibt.

Seine Funktion ist es, für eine effektive Gestaltung von Gruppenkommunikation zu sorgen und die Gruppe zu ihrer optimalen (geistigen) Leistung zu führen. Der Moderator bestimmt dabei das „Wie“ (Metaebene) der Kommunikation, jedoch nicht das „Was“.

Jeder Mediator ist folglich auch Moderator, aber nicht umgekehrt.

3.2.6 Optimierung der Gruppenleistung

Ziel der Moderation ist, unterstützend dazu beizutragen, dass die Gruppe ein gutes Arbeitsergebnis erreicht.

Wie wichtig das ist, zeigt folgendes Beispiel: stellen wir uns vor, drei Personalentscheider sollen bei einer zu besetzenden Stelle zwischen zwei Bewerbern, Kandidaten A und B, entscheiden. Über Kandidat A weiß jeder der Personalentscheider eine besonders positive Eigenschaft, die Kandidat A besonders für die Stelle qualifiziert; über Kandidat B weiß jeder zwei positive Eigenschaften. Welcher der Kandidaten wird die Stelle bekommen?

Behält jeder der Personalentscheider sein Wissen für sich und trifft eine isolierte Entscheidung, wird sicherlich Kandidat B ausgewählt werden – schließlich weiß hier jeder der Personalentscheider doppelt so viele gute Eigenschaften wie über Kandidaten A. Tauschen sich die Personalentscheider jedoch inhaltlich über ihr Wissen aus und stellen fest, dass sie über Kandidaten A jeweils unterschiedliche gute Eigenschaften kennen, also zusammen drei positive Argumente, über Kandidaten B hingegen alle drei Personalentscheider dieselben beiden guten Eigenschaften, wendet sich das Blatt und es wird vermutlich Kandidat A eingestellt werden.

In diesem Fall übersteigt das Gruppenwissen das Einzelwissen, während es sonst bei den isolierten Einzelkenntnissen bleibt.

Isoliertes „Inselwissen“ einiger Gruppenteilnehmer hindert demnach die Gruppe daran, bestmögliche Ergebnisse zu erzielen.

Ziel im moderierenden Umgang mit Gruppen oder in einer Mediation ist die Optimierung der Lösung, also die tatsächlich erbrachte Gruppenleistung (= Potenzielle Gruppenleistung – Prozessverluste + Prozessgewinne)⁶⁸ möglichst der potenziellen, maximal möglichen Gruppenleistung (= Leistung bei optimaler Nutzung aller Ressourcen) anzunähern und so „Reibungsverluste“ zu minimieren.

Ziel der Moderation ist demnach die Leistungssteigerung der Gruppe.

⁶⁸ Jonas/Stroebe/Hewstone (2014), S. 474 f.

Dies geschieht, in dem möglichst Prozessverluste in Form von Koordinations- und Motivationsverlusten, verringert werden und zugleich Prozessgewinne durch soziale Kompensation der Schwächen einzelner Gruppenmitglieder zu einer potenziell „höheren Intelligenz“ der Gruppe führen.

Um das Ziel zu erreichen, ist zunächst nach der Aufgabenstellung an die Gruppe zu unterscheiden:

Bereits die reine Anwesenheit anderer wirkt sich auf uns aus. Wir richten unser Verhalten regelmäßig danach, was wir meinen, was die Gruppe von uns erwartet, treffen „massenkonforme“ Entscheidungen und „gehen den Weg des geringsten Widerstandes“. Dadurch erleichtert die Gruppe gut gelerntes oder instinktives Verhalten. Zugleich erfahren wir andererseits auch eine soziale Hemmung: die Anwesenheit anderer hemmt konzentrierte lange Gedankenflüsse, fremdartige oder komplizierte Reaktionen. Es fällt uns schwerer, als Gruppe den vertrauten Weg zu verlassen.

Daraus ergibt sich, dass gemeinsames Arbeiten bei routinierten Aufgaben zu höherer Leistung führt (z. B. Akkordarbeit), wenn es aber um die Entwicklung ungewohnter Denkweisen oder die Lösung komplizierter Problemstellungen (z. B. Expertenaufgaben, Wissenschaft und Forschung) geht, die Anwesenheit anderer zu schlechterer Leistung führen kann. Erfolgt kein Austausch in einer Gruppe, kann Expertenwissen (wie in obigem Beispiel mit der Personalentscheidung) aber ungenutzt bleiben.

Anders ausgedrückt:

Je nach Aufgabenstellung variiert die Verknüpfung der Einzelleistungen zur Gruppenleistung.

3.2.6.1 Additive Verknüpfung von Einzelleistungen zur Gruppenleistung

Es gibt Aufgabenstellungen, bei denen die Gruppenleistung nahezu die Summe der Einzelleistungen ist, diese also additiv verknüpft sind: „*Gemeinsam sind wir stark!*“ Die Gruppe ist dadurch stärker als das stärkste Mitglied.⁶⁹

Typische Aufgaben dieser Art sind etwa Schneeschieben auf einem Parkplatz, Tauziehen, Tragen von schweren Lasten. Typische „Reibungsverluste“, die die optimale Leistung der Gruppe verhindern, sind bei derartigen Aufgabenstellungen Koordinationsverluste und Motivationsverluste: das Schneeschieben auf dem Parkplatz dauert länger als nötig, wenn die Gruppenmitglieder unkoordiniert arbeiten und den Schnee auf oder über bereits geräumte Stellen schieben, anstatt koordiniert gemeinsam zu arbeiten. Ebenso können die „Starken“ demotiviert werden, weil sie befürchten, für die anderen „schwachen“ Gruppenmitglieder mitarbeiten zu müssen. Das führt zu der logischen Konsequenz: „*wenn ich selber nur angestrengt tue, aber mich nicht zu sehr anstrengte, machen die anderen meine Arbeit. Faulheit zahlt sich also aus.*“ Es kommt zum „sozialen Faulenzen“.

⁶⁹ Jonas/Stroebe/Hewstone (2014), S. 475.

Bei diesen Aufgabenstellungen hilft es demnach zur Steigerung des Gruppenergebnisses, wenn die Aufgabenverteilung klar koordiniert und die Einzelleistung besonders starker Gruppenmitglieder wertgeschätzt wird.

3.2.6.2 Konjunktive Verknüpfung von Einzelleistungen zur Gruppenleistung

Daneben gibt es Aufgaben, die erst dann erfüllt sind, wenn auch das schwächste Gruppenmitglied das Ziel erreicht hat. Die Gruppe ist so stark wie das schwächste Mitglied.⁷⁰

Nach dem Motto der drei Musketiere, *„Einer für alle, alle für einen!“* können sich die Gruppenmitglieder dabei wechselseitig fördern, dass die Starken die Schwachen unterstützen. Wie z. B. in einer Einheit einer Kampftruppe (*„Wir lassen keinen zurück!“*) können so die Starken die Schwachen regelrecht tragen.

Typische Beispiele sind etwa das gemeinsame Besteigen eines Berges, wo erst dann die gemeinsame Gipfelfeier stattfindet, wenn auch das letzte Gruppenmitglied die Bergspitze erreicht hat oder auch integrative Schulkonzepte von Gesamtschulen. Im Idealfall lernen die Gruppenteilnehmer voneinander und fördern sich gegenseitig.

Ebenso kann die Situation als Beispiel dienen, dass der Busfahrer einer Reisegruppe bei einer Pause mitteilt, er fahre erst dann weiter, *„wenn der letzte Fahrgast von der Toilette wieder da ist.“* Diese Pause wird um ein vielfaches länger dauern, als wenn der Busfahrer gesagt hätte: *„Kurze Pause! Bitte seien sie pünktlich zurück, in genau 10 Minuten geht es weiter!“*

Das Beispiel zeigt bereits die typischen Probleme derartiger Verknüpfungen der Einzelleistungen zur Gruppenleistung. Da jeder erst zum Schluss der Pause auf die Toilette gehen will, wartet jeder auf den anderen.

Beim Besteigen des Berges denkt jeder: *„Wenn ich nicht der Langsamste bin, weil noch jemand hinter mir ist oder ich zwar der Letzte bin, aber jederzeit das langsame Gruppenmitglied vor mir überholen könnte, liegt das Gruppenergebnis nicht an mir. Es gibt also keinen Grund, sich über Gebühr anzustrengen.“* Im Ergebnis wird die Gruppe unnötig langsam, es kommt zum *„Trotteleffekt.“*⁷¹

Zudem können die Starken in der Gruppe den Anreiz verlieren, sich anzustrengen, wenn sie das Gefühl haben, „ausgebremst zu werden“. Es kommt zu Motivationsverlusten.

Bei derartigen Aufgaben hilft demnach auch eine klare Koordination, wie etwa die klare Zeitvorgabe des Busfahrers. Ebenso kann es helfen, das jeweilige Fachwissen einzelner wertzuschätzen. Verstehen die schnellen Läufer der Kampftruppeneinheit, dass der langsam laufende Bombenspezialist sie zwar beim Laufen ausbremst, gleichzeitig sein Spezialwissen aber bei der Entschärfung eines Sprengsatzes ihr Leben retten kann, wird die Bereitschaft steigen, diesen bei schnellen Läufen zu fördern oder sogar zu tragen, statt ihn als „Bremse“ zu sehen.

⁷⁰ Jonas/Stroebe/Hewstone (2014), S. 474.

⁷¹ Vgl. zum Trotteleffekt Jonas/Stroebe/Hewstone (2014), S. 478.

3.2.6.3 Disjunktive Verknüpfung von Einzelleistungen zur Gruppenleistung

Weiterhin gibt es Gruppenaufgaben, die dann erfüllt sind, wenn ein Gruppenmitglied die Aufgabe gelöst hat. Die Gruppe ist so stark, wie das stärkste Mitglied.⁷² Typische Beispiele sind dabei das Lösen von Rätseln, das Rennen um das gelbe Trikot der Tour de France, Suchen einer bestimmten Lösung oder Sache.

Bei derartigen Aufgabenstellungen kommt es meist auf bestimmte Stärken der Gruppenteilnehmer an, oft auf Expertenwissen. Das führt bei Teilnehmern, die sich für weniger kompetent halten, schnell dazu, dass sie demotiviert werden, wenn sie die Lösung (vermeintlich) langsamer oder schlechter erreichen als andere Gruppenteilnehmer, die sie für stärker oder qualifizierter halten. Diese Demotivation führt schnell dazu, dass die Lösungsideen einzelner „Experten“ vorschnell und unreflektiert übernommen und eigene Lösungsansätze zurückgehalten werden. Es kommt dazu, dass sich diese Teilnehmer auf den Lösungen der anderen Gruppenmitglieder als „Trittbrettfahrer“ ausruhen, ohne sich weiter selbst aktiv um eine Lösung zu bemühen.

Auch für die Leistungsträger der Gruppe ist dies oft unbefriedigend. Oder, wie Wilhelm Tell es zum Ausdruck brachte: *„Der Starke ist am mächtigsten allein!“*⁷³ Denn: wer sich stark fühlt, ist nicht auf die Gruppe angewiesen. Die Experten neigen dann dazu, die Gruppe zu verlassen oder ihre Ergebnisse zurückzuhalten, um allein neben der Gruppe ein „eigenes Ergebnis“ zu erzielen.

3.2.6.4 Gruppen in der Mediation

Je nach Aufgabenstellung kann sich die Gruppengröße daher positiv (additive Verknüpfung) oder negativ (konjunktive Verknüpfung) auf das Gruppenergebnis auswirken, ebenso kann Expertenwissen unterschiedlich eingebunden werden (disjunktive Verknüpfung).

Bei der Moderation und Mediation von Gruppen sollte man daher damit rechnen, dass einzelne Konfliktparteien in Gruppen verstärkt dazu neigen, bei Routinelösungen stecken zu bleiben.

Dabei kann entsprechend gegengesteuert werden, z. B. indem bei komplexen Problemen die Gruppenleistung durch die Integration von Einzelarbeit oder Kleingruppenarbeit gesteigert wird.

Anschließend ist im Wege der Transparenz das Ergebnis wieder allen Gruppenteilnehmern zugänglich zu machen, damit alle den gleichen Wissensstand haben.

Bei der Auswahl der Kommunikationsmethoden ist darauf zu achten, dass Prozessverluste möglichst gering gehalten werden. Dies kann z. B. dadurch erreicht werden, dass bei der Informationssammlung betont wird, dass jede Information relevant und jedes Mitglied möglicherweise im Besitz von exklusiven Informationen ist. Zudem kann sonst eher schwachen Rollen oder Außenseitern eine „Experten-

⁷² Jonas/Stroebe/Hewstone (2014), S. 473.

⁷³ Schiller (2000), „Wilhelm Tell“, 1. Aufzug, 3. Szene, S. 21.

rolle“ zugewiesen werden und damit die Koordination und Generierung von Verantwortlichkeitsgefühl verbessert werden.

In Phasen der Ideenproduktion kann das durch den Einsatz von Nominalgruppentechnik erreicht werden (Ideen zunächst allein entwickeln, erst dann gemeinsam diskutieren, z. B. durch Kartenabfrage oder computerisiertes Brainstorming).

Beim Füllen von Entscheidungen hilft eine Vordiskussion in Untergruppen (fördert divergentes Denken und mindert normativen Druck) oder Zuweisung einer bestimmten Rolle (z. B. Advocatus Diaboli, siehe auch die 6-Hüte-Methode nach Edward de Bono). Durch die Zuweisung einer Rolle entsteht dem Mitglied bei (rollenkonformen) Abweichen von der „Gruppenmeinung“ weniger sozialer Schaden als bei „natürlichen Abweichlern“.

Literatur

- Ballreich R, Glasl F (2011) Mediation in Bewegung, 2. Aufl. Concadora Verlag in der Concadora GmbH, Stuttgart
- Crott H (1979) Soziale Interaktion und Gruppenprozesse. Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart
- Dreher M (Hrsg) (1997) Aristoteles: Der Staat der Athener. Philipp Reclam jun. GmbH&Co., Stuttgart
- Erlenmeyer H, Hangebrauck R (2008) Mediation. Verlag niederle media, Altenberge
- Fischer L, Wiswede G (2009) Grundlagen der Sozialpsychologie, 3. Aufl. de Gruyter Oldenbourg, München
- Friedman G, Himmelstein J (2008) Challenging conflict: mediation through understanding. American Bar Association, Chicago
- Glasl F (2013) Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, 11. Aufl. Verlag Freies Geistesleben und Urachhaus GmbH, Bern
- Haft F, von Schlieffen KG (Hrsg) (2016) Handbuch Mediation, 3. Aufl. Verlag C.H. Beck ohG, München
- Hagen JJ, Lenz C (2008) Wirtschaftsmediation, Theorie, Verfahren, Technik, Praxis. MANZ Verlag, Wien
- Joas H (Hrsg) (2001) Lehrbuch der Soziologie. Campus Verlag GmbH, Frankfurt
- Joas H (Hrsg) (2007) Lehrbuch der Soziologie, 3. Aufl. Campus Verlag GmbH, Frankfurt
- Jonas K, Stroebe W, Hewstone M (Hrsg) (2014) Sozialpsychologie, 6. Aufl. Springer-Verlag GmbH, Berlin
- Köstler A (2010) Mediation. utb GmbH, München
- Kurray MJ (2008) Die Veränderung der Konfliktkultur durch Wirtschaftsmediation. Diplomika Verlag GmbH, Hamburg
- Leiss M (2005) Zur Effizienz außergerichtlicher Verfahren im Wirtschaftsrecht. Verlag C.H. Beck, München
- Lippmann E (2013) Intervention, 3. Aufl. Springer-Verlag GmbH, Heidelberg
- Montada L, Kals E (2013) Mediation. Psychologische Grundlagen und Perspektiven, 3. Aufl. Verlagsgruppe Beltz, Weinheim
- Oboth M, Seils G (2011) Mediation in Gruppen und Teams, 4. Aufl. Junfermann Verlag, Paderborn
- Pöpping W (2008) Wirtschaftsmediation als Verfahren des betrieblichen Konfliktmanagements. Bedarf und Nachfrage – Eine empirische Untersuchung. Rainer Hampp Verlag, München
- Schiller F (2000) Wilhelm Tell. Philipp Reclam jun. GmbH&Co., Stuttgart
- Schwalm A (2011) Reflexion des Seminars Pädagogische Gesprächsführung & Filmanalyse „Der Rosenkrieg“ anhand der Konflikteskalationsstufen nach Friedrich Glasl. GRIN Verlag, München

- Schwarz G (2014) Konfliktmanagement: Konflikte erkennen, analysieren, lösen, 9. Aufl. Springer Gabler, Wiesbaden
- Stahl E (2017) Dynamik in Gruppen, 4. Aufl. Verlagsgruppe Beltz, Weinheim
- Wesel U (2014) Geschichte des Rechts, 4. Aufl. Verlag C.H. Beck, München

Rechtsquellenverzeichnis

Referentenentwurf des Bundesministeriums der Justiz; Gesetz zur Förderung der Mediation und anderer Verfahren der außergerichtlichen Konfliktbeilegung, Bearbeitungsstand 04.08.2010. https://www.centrale-fuer-mediation.de/media/RefE_Mediationsgesetz_20100803.pdf. Zugriffen am 25.01.2019. Zit.: Referentenentwurf

Kapitel 4

Basistechniken in der Mediation



Eine Geschichte, die uns zum Nachdenken bewegt hat:

Ein Indianer geht mit seinem weißen Freund durch die Großstadt. Das Leben pulsiert, ist schneller und lauter als es der Indianer bisher kannte.

Als sie ihres Weges gehen, hält der Indianer plötzlich inne und fragt seinen weißen Freund: „Hörst Du auch die Grille zirpen?“.

Aber sein Freund hörte die Grille nicht. Er nahm nur den Lärm der Straße wahr. Nach einigen Schritten ließ der Indianer in einem unbeobachteten Moment eine Geldmünze fallen. Sofort drehen sich einige Passanten um und beginnen, nach der Geldmünze zu suchen.

Der Indianer und sein weißer Freund gehen, nachdem ein Passant die Münze aufgehoben hat, weiter. Plötzlich bleibt der Indianer stehen, schiebt an der nahe gelegenen Hauswand einige Blätter zur Seite und findet die Grille.

Erstaunt stellt der weiße Mann fest, dass offenbar das Gehör eines Indianers besser sei als das des weißen Mannes.

Das lässt der Indianer jedoch nicht gelten sondern entgegnete: „Die Münze war viel leiser als die Grille. Ihr hört auf das Geld, ich auf die Grille.“¹

Diese Geschichte zeigt, dass wir häufig nur das wahrnehmen, was wir erwarten, was uns wichtig erscheint und was uns interessiert, obwohl wir auch andere Dinge wahrnehmen könnten. Dadurch laufen wir Gefahr, andere Dinge – z. B. das Zirpen der Grille – zu überhören, obwohl dieses anderen ebenso wichtig oder sogar wichtiger ist.

Provokant lässt sich das in der folgenden These zusammenfassen:

¹Reichel (2010), S. 122.

Wir wollen verstanden werden, nehmen uns aber wenig Zeit zu verstehen.

Auf dieser einfachen Grundlage basieren viele Konflikte und Missverständnisse. Viele Konflikte entstehen, weil sich die Konfliktparteien missverstehen, das Gesagte fehlinterpretieren oder fehlassoziiieren, Aussagen (akustisch) überhört werden oder manches als selbstverständlich vorausgesetzt wird, ohne es zu kommunizieren. Deswegen legt die Mediation großen Wert darauf, wechselseitiges Verstehen der Parteien zu erzeugen.

Wenn Störungen der Kommunikation beseitigt werden können und die Parteien zunächst die Aussage als solche, in einem zweiten Schritt die hinter der vordergründig geäußerten Aussage stehenden tieferen Beweggründe verstehen, kann es gelingen, den Konflikt kooperativ zu lösen.

Dabei kommt dem Mediator primär die Rolle eines Dolmetschers zu: er übersetzt lediglich zwischen den Parteien, um den Inhalt des von einer Partei Gesagten für die andere Partei verständlich zu machen. Eigene Bewertungen gibt der Mediator dabei ebenso wenig ab wie eigene Lösungsvorschläge. So wie Verhandlungen der Vereinten Nationen von den jeweiligen Vertretern geführt werden und die Dolmetscher diese möglichst unverfremdet übersetzen, „übersetzt“ auch der Mediator zwischen den Parteien, ohne sich selbst in das inhaltliche Ergebnis der Verhandlungen einzubringen.

Zur Wiederholung: der Mediator gestaltet das Verfahren („*Wie wird verhandelt?*“), die Konfliktparteien bestimmen den Inhalt („*Was wird mit welchem Inhalt geregelt?*“).

Zunächst wird das Gehörte nur in andere Worte „übersetzt“, und erst in einem späteren Schritt das dahinterliegende „Weshalb?“ hinterfragt. Im ersten Schritt geht es also zunächst nur darum, das von einer Partei Gesagte den anderen Parteien so zugänglich zu machen, dass diese verstehen können, was mit der Aussage gemeint ist.

Dabei helfen die folgenden Techniken, die während des gesamten Verfahrens universell einsetzbar sind.

4.1 Spiegeln

Eine der wichtigsten Gesprächstechniken der Mediation ist das so genannte „Spiegeln“,² auch als „Paraphrasieren“³ oder „Loopen“⁴ bezeichnet.

²Haft/Schlieffen (2016), § 13, Rn. 93.

³Ballreich/Glasl (2011), S. 112 ff.

⁴Friedman/Himmelstein (2008), S. 68 ff.

Beim Spiegeln fasst der Mediator das von einem Beteiligten Gesagte zusammen und gibt es in eigenen Worten wieder.⁵ Der Mediator hält dazu dem Medianten quasi einen Spiegel vor, damit überprüft werden kann, ob Eigenwahrnehmung der Konfliktpartei und Fremdwahrnehmung bei den anderen, z. B. den anderen Konfliktparteien oder auch dem Mediator, zusammentreffen. Dadurch soll sichergestellt werden, dass das mit dem Gesagten gemeinte auch tatsächlich so verstanden wird. Dieser Schritt ist unbedingt notwendig, damit sichergestellt wird, dass alle Parteien das Gesagte inhaltlich identisch verstehen und es nicht zu Missverständnissen kommt.⁶

Wir alle kennen Situationen, in denen der gleiche Satz je nach Wahrnehmung, Kontext oder Rechtschreibung unterschiedliche Wahrnehmungen auslöst.

In einem unserer Ausbildungskurse hörten wir im Rahmen eines Pausengesprächs zwischen den Teilnehmern, wie ein Teilnehmer sagte: *„Im echten Leben spielen die Medianten bei mir keine Rolle“*.

Dieser Satz, der für uns so völlig aus dem Zusammenhang gerissen herausgehört worden war, lässt sich vielseitig interpretieren: Während im Rahmen einer Konfliktsituation ein möglicher Mediant es so hätte auffassen können, als sei er unwichtig und würde deswegen keine Rolle für den Mediator spielen, also keine große Bedeutung haben, kann der Satz auch so gemeint sein, dass sich rollenspielspezifische Problemstellungen, wie sie sich in der Ausbildung teilweise ergeben, im echten Leben nicht auftreten, da die Medianten eben kein Rollenspiel spielen, sondern eine echte Situation wiedergeben und es daher regelmäßig nicht zu denselben Problemstellungen kommt.

Das Beispiel zeigt bereits, wie ein und derselbe Satz je nach Wahrnehmung unterschiedlich verstanden wird.

Ein weiteres Beispiel ist das Kinderspiel „Teekesselchen“, bei dem es darum geht, die unterschiedlichen Bedeutungen eines Begriffes herauszufiltern:

Spielregeln „Teekesselchen“

Die Teilnehmer sitzen in einem Spielkreis. Ein Spieler denkt sich ein Teekesselchen aus. Damit ist er Spielleiter. Ein Teekesselchen besteht aus einem Begriff, der zwei Bedeutungen hat. Der Begriff muss gleich gesprochen sein, nicht aber gleich geschrieben (z. B.: Pilz und Pils).

Der Spielleiter fängt an und gibt eine Information zu seinem Teekesselchen. Die Information kann sich auf den einen oder den anderen Begriff beziehen.

Nach der Reihe darf nun jeder Spieler raten, was wohl gemeint ist.

Wenn niemand das Richtige geraten hat, gibt der Spielleiter den nächsten Tipp.

⁵Haft/Schlieffen (2016), § 13, Rn. 93; Ballreich/Glasl (2011), S. 113.

⁶Friedman/Himmelstein (2008), S. 68.

Nach 10 Runden sollte das Teekesselchen erraten sein, ansonsten löst der Spielleiter auf.

Wer das Teekesselchen erraten hat, darf sich das nächste ausdenken.

Beispiel: *Teekesselchen: Birne (= Obst) und (Glüh-) Birne (= Leuchtmittel)*

Spielleiter: „Mein Teekesselchen ist grün.“

Die Spieler raten ohne Erfolg.

Spielleiter: „Mein Teekesselchen ist aus Glas.“

Die Spieler raten wieder ohne Erfolg.

Spielleiter: „Mein Teekesselchen kann man essen.“

Und so weiter.

Das Kinderspiel baut darauf auf, dass in unserem normalen Sprachgebrauch viele Worte mehrfach oder unterschiedlich assoziiert sind, je nach Zusammenhang, Intonation, Schreibweise oder Verwendung.

Sprachwissenschaftlich wird zwischen Worten unterschieden, die bei gleichem oder ähnlichem Klang oder Schreibweise unterschiedliche Bedeutungen haben (Homonymie),⁷ wobei wiederum unter der Homographie und der Homophonie unterschieden wird: Bei der Homographie⁸ hat ein Wort mit derselben Schreibweise unterschiedliche Bedeutungen und/oder Aussprachen, während bei der Homophonie⁹ bei unterschiedlicher Schreibweise die Worte ähnlich oder gleich klingen, aber eine unterschiedliche Bedeutung haben.

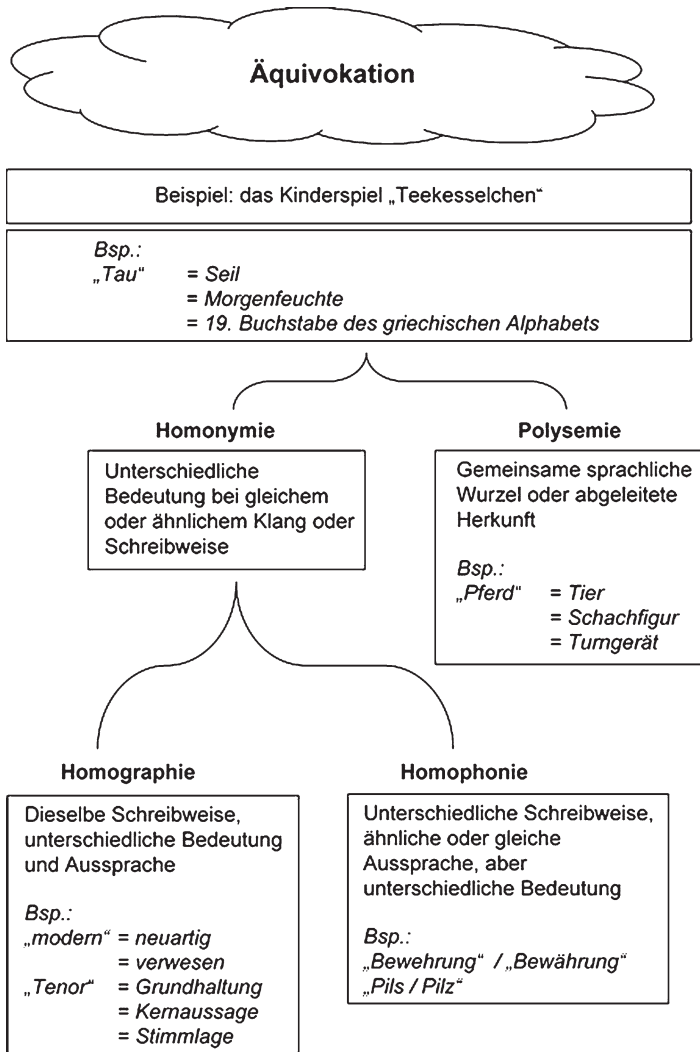
Neben der Homonymie gibt es die Polysemie,¹⁰ bei der ein Wort je nach Kontext unterschiedliche Bedeutung hat.

⁷Abraham (1988), Bd. 1, S. 275. Vgl. zum Thema auch die zusammenfassende Darstellung bei: Linke/Nussbaumer/Portmann (2004), S. 159–160.

⁸Abraham (1988), Bd. 1, S. 275.

⁹Linke/Nussbaumer/Portmann (2004), S. 159.

¹⁰Abraham (1988), Bd. 2, S. 614.



Äquivokation = Lautgleichheit eines Bezeichnungsmittels (Wort oder Satz) bei Verschiedenheit der Bedeutungen, so die Definition bei Abraham (1988), Bd. 1, S. 57

Es wird deutlich, dass selbst dann, wenn alles Gehörte von dem Empfänger entsprechend verstanden ist, das nicht zwingend bedeutet, dass es auch genauso wahrgenommen wird.

Hinzu kommen die Probleme, dass Gesagtes häufig nicht vollständig aufgenommen oder akustisch missverstanden oder zwar akustisch und intellektuell verstanden, aber nicht umgesetzt wird.

Insbesondere die Problematik des sich Verhörens ist uns aus dem Kinderspiel „Stille Post“ bekannt, bei dem die Teilnehmer in einem Kreis sitzen, die erste Spielperson sich einen Begriff überlegt und diesen für alle anderen Teilnehmer nicht hörbar seinem Sitznachbarn ins Ohr flüstert. Der Sitznachbar wiederum flüstert das von ihm Verstandene dem nächsten Spielteilnehmer ins Ohr, usw. Regelmäßiges Ergebnis des Spiels ist, dass der letzte Teilnehmer im Sitzkreis, der das Wort als Letzter gehört hat, ein anderes Wort zugeflüstert bekommt bzw. versteht, als der erste Spieler sich ausgedacht hat. Bereits dieses Beispiel zeigt, dass es gerade in Gruppen mit mehreren Teilnehmern schnell zu Missverständnissen kommt.

Missverständnisse entstehen weiterhin, wenn die gesagten Worte zwar akustisch verstanden werden, deren Bedeutung aber unterschiedlich assoziiert wird oder unbekannt ist. So wird etwa ein Gespräch zwischen Strafrechtlern zum Thema „Bewährung“ einen völlig anderen Inhalt haben, als wenn sich möglicherweise Architekten oder Bausachverständige über das Thema „Bewehrung“ unterhalten.

Warum ist „Spiegeln“ so wichtig?

"Ich bin dafür verantwortlich, was ich sage, aber nicht dafür, was andere verstehen."

Quelle: Internet. Autor unbekannt

- ➔ Sagen ≠ Hören
- ➔ Hören ≠ Verstehen
- ➔ Verstehen ≠ Umsetzen können

Typische Problemfelder:

- Verhören
- Missverstehen
- Fehlinterpretieren
- Fehllassoziiieren

Das „Spiegeln“ kann helfen, indem das Gesagte vom Mediator aufgegriffen und in eigenen Worten wiedergegeben wird, sicher zu stellen, dass er das Gesagte richtig verstanden hat.¹¹

¹¹ Haft/Schlieffen (2016), § 13, Rn. 93.

Die Wiedergabe in eigenen Worten statt einer wörtlichen Wiederholung ist deswegen wichtig, da sich ansonsten der Gespiegelte zum einen schnell so fühlt, als „würde ein Papagei das von ihm Gesagte nachplappern“, zum anderen führt die Wahl anderer Worte oder Umschreibungen dazu, dass das Missverständnispotenzial sinkt.

Wird wie im vorgenannten Beispiel der Begriff „Bewehrung“ vom Mediator derart zurückgespiegelt, dass er z. B. fragt: *„Habe ich Sie richtig verstanden, dass sie Bewehrung im Sinne von Armierung meinen, wobei ein Objekt durch ein anderes verstärkt wird, um eine höhere Druck- oder Zugfestigkeit zu erhalten?“* und der jeweilige Verwender des Wortes Bewehrung diesem zustimmt, dürfte selbst einem Strafrechtler klar sein, dass es sich hierbei um etwas anderes handelt, als die Zeitdauer der Aussetzung einer Freiheitsstrafe.

In der Praxis folgt das Spiegeln einem mehrstufigen Aufbau:¹²

- 1) Der Mediator fragt die Konfliktpartei, was diese meint.
- 2) Die Konfliktpartei antwortet und erklärt ihre Aussage gegenüber dem Mediator.
- 3) Der Mediator wiederholt und bestätigt in seinen eigenen Worten, was er verstanden hat.
- 4) Die Partei antwortet dem Mediator:

Alternative 4a.

Falls das Gesagte zutrifft, ist die Schleife an dieser Stelle beendet.

Zum weiteren Verständnis kann der Mediator dann die Partei noch fragen, welche weiteren Punkte es gibt und mit der Antwort auf diese Frage sodann wieder bei Schritt 1 einsteigen und die Antwort erneut entsprechend spiegeln.

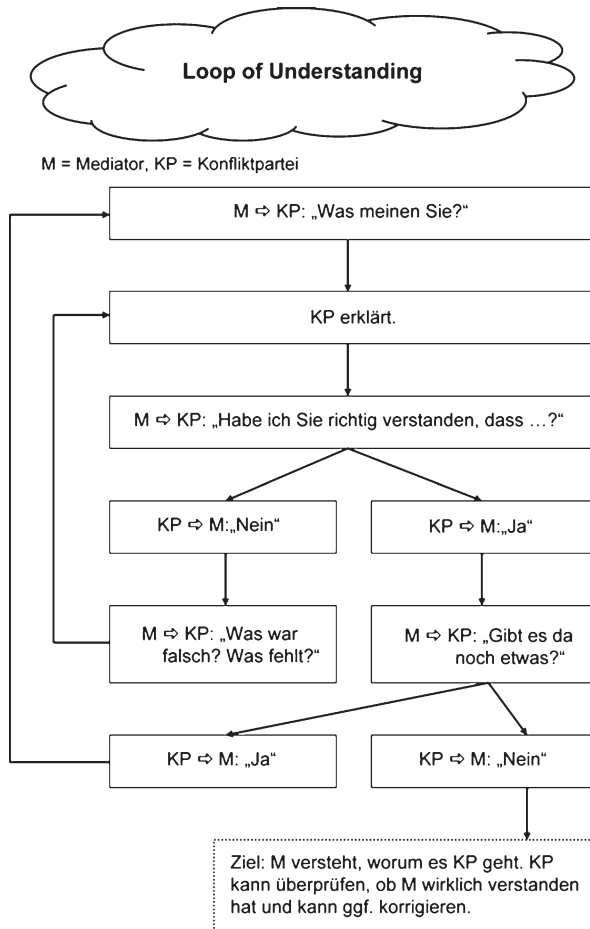
Sollte die Konfliktpartei irgendwann zu dem Ergebnis kommen, dass es keine weiteren Punkte mehr gibt, ist die Schleife des Verstehens beendet.

Alternative 4b.

Antwortet die Konfliktpartei, dass der Mediator sie nicht oder nicht richtig verstanden hat, sollte der Mediator fragen, wo seine Aussage falsch war bzw. wo das Missverständnis liegt oder was an seiner Aussage fehlt, um das Gesagte vollständig wiederzugeben.

Sodann wird wieder bei Schritt 2 eingesetzt und die Antwort der Konfliktpartei entsprechend gespiegelt.

¹²Friedman/Himmelstein (2008), S. 68 „The Loop of understanding“. In der deutschsprachigen Literatur dazu: Gläßer (2008), S. 101, Fn. 306.



Vgl. dazu Friedman/Himmelstein (2008), S. 68 f.

Ziel des Spiegels ist, dass der Mediator wirklich versteht, worum es den Beteiligten geht und dass diese sich wiederum auch verstanden und ernstgenommen fühlen. Die Beteiligten bekommen zudem die Möglichkeit zu überprüfen, ob der Mediator sie wirklich verstanden hat und können ggf. korrigieren.

Im Rahmen des Spiegeln fällt auch regelmäßig auf, dass die Parteien häufig von anderen oder weitergehenden Sachverhaltskenntnissen ausgehen, als sie bereits offenkundig gemacht haben. Eine Vielzahl von Konflikten ist darauf zurückzuführen, dass die Parteien von unterschiedlichen Grundannahmen ausgehen, was durch das Spiegeln schnell erkennbar ist.

Der Mediator sollte beim Spiegeln immer darauf achten, dass er sich auf eine knappe und rein sachliche Wiedergabe in eigenen Worten beschränkt. Mögliche Interpretationen, Ratschläge oder eigene Bewertungen hat der Mediator zu unterlassen.¹³

Streiten sich etwa in Trennung lebende Ehegatten über die Zukunft des Hauses und die eine Konfliktpartei äußert *„Ich will, dass mein verlogener Sch***-Ex endlich auszieht!“* sollte sich das mögliche Spiegeln hierbei auf die Aussage des aus dem Haus ausziehen beschränken und keine eigene weitere Bewertung zulassen. Gefährlich wäre es hier zum einen, den in diesem Satz enthaltenen Angriff auf den *„verlogenen Sch***-Ex“* durch exzessives Spiegeln noch zu verstärken, zum anderen, dieses zu bewerten.

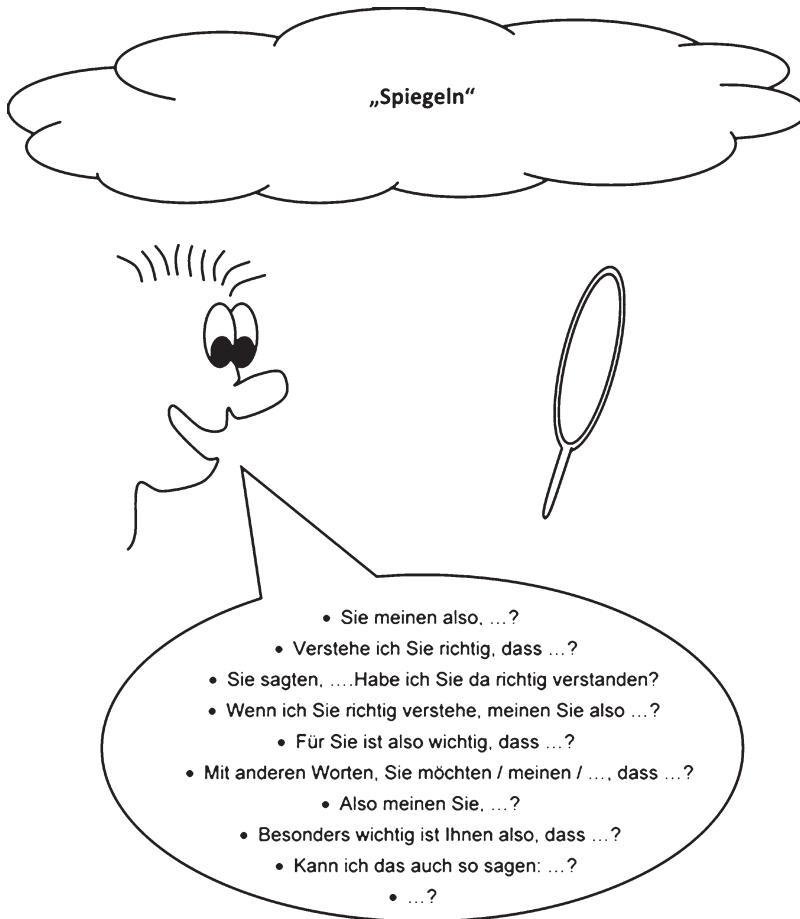
Auf keinen Fall sollte der Mediator eine Aussage treffen, wie z. B. *„Ja, da haben Sie Recht, dass Ihr Sch***-Ex wirklich ein verlogenes Stück ist. Ich kann Sie gut verstehen, dass Sie wollen, dass dieser auszieht!“* Spätestens durch einen derartigen Aussagesatz hätte der Mediator sich eindeutig auf die Seite einer Partei gestellt und seine Allparteilichkeit verloren.

Besser wäre es, beispielsweise wie folgt zu spiegeln: *„Wenn ich Sie richtig verstehe, sind Sie von Ihrem Ex stark enttäuscht und möchten, dass Sie zukünftig getrennt wohnen?“*

Zudem sollte der Mediator darauf achten, nur die wichtigen Punkte zu spiegeln, die tatsächlich eine Aussage enthalten. Ansonsten besteht die Gefahr, dass sich die positive Wirkung des Zuhörens ins Gegenteil verkehrt und der Mediant das Gefühl bekommt, dass der Mediator ihn überhaupt nicht versteht.

Ferner ist es hilfreich, wenn die Fragesätze nicht jeweils mit derselben Formulierung eingeleitet werden wie z. B. *„Habe ich Sie richtig verstanden, dass“*, sondern variiert werden.

¹³ Gläßer (2008), S. 101, Fn. 306.



Wichtig:

- **keine eigene Bewertung** einfließen lassen
- **in eigenen Worten** wiederholen
- sich rückversichern: **ok?**

Wie an späterer Stelle noch deutlich werden wird, ist die Technik des Spiegels nicht nur hilfreich, um verbale Kommunikation zu spiegeln, sondern auch nonverbale (z. B. Körperhaltung, Gesichtsausdruck, Mimik, Gestik, etc.), paraverbale Kommunikation (z. B. Betonung, Intonation)¹⁴ oder sogar auch die Konfliktdynamik als solche. Häufig werden Emotionen nicht durch Worte sondern durch Gesten, Blicke usw. ausgedrückt.¹⁵ Typische Beispiele sind etwa Kopfschütteln,

¹⁴ Patrzek (2008), S. 234. Teilweise wird in der Literatur die paraverbale Kommunikation auch als nonverbale Kommunikation eingeordnet, vgl. Hagen/Lenz (2008), S. 137 ff.

¹⁵ Vgl. zur Thematik auch Ekman (2010).

Schulterzucken, Fäuste ballen oder, Augen rollen.¹⁶ Die nonverbale bzw. paraverbale Kommunikation ist insbesondere deshalb von besonderer Bedeutung, weil der Körper häufig innere Zustände erfassen und ausdrücken kann, ohne dass die Person selbst sich des Zustands oder Ausdrucks bewusst ist.¹⁷ Nach neueren Schätzungen wird davon ausgegangen, dass die Einstellung eines Kommunikationspartners nur zu 7 % auf den verbalen Inhalten, zu 38 % auf Aspekten der vokalen Kommunikation und zu 55 % auf dem Gesichtsausdruck beruht.¹⁸

Verändert z. B. eine Konfliktpartei plötzlich abrupt ihre Sitzposition, könnte es darauf hindeuten, dass sie sich durch das von der anderen Partei Gesagte emotional berührt fühlt.

Dabei ist wiederum Vorsicht walten zu lassen und nicht sofort zu bewerten.

Eine mögliche Vorgehensweise wäre daher, dass der Mediator z. B. fragt:

„Als Ihr Gegenüber ... gesagt hat, habe ich bemerkt, dass Sie Ihre Körperhaltung verändert und die Arme verschränkt haben. Was hat das Gesagte bei Ihnen ausgelöst, und wie fühlt sich die jetzige Sitzhaltung für Sie an?“

Die Antwort darauf kann dann nach vorgenanntem Muster gespiegelt und reflektiert werden, damit der Mediator und auch die andere Konfliktpartei erfahren, ob es zu einer starken emotionalen Berührung oder Verletzung der anderen Konfliktpartei gekommen ist oder der Wechsel der Sitzposition möglicherweise nur zufällig zeitgleich zu einer Aussage erfolgt ist, ohne sich konkret auf diese zu beziehen.

Sinn und Zweck des Spiegeln ist zunächst lediglich, zu verstehen, was der andere gerade meint. Die Frage nach dem „Warum? Weshalb?“ ist davon abzugrenzen. Beim Spiegeln soll zunächst das Gesagte auf der gleichen horizontalen Gesprächsebene wiederholt werden, um sicherzustellen, dass es auch richtig verstanden worden ist und mögliche Missverständnisse, z. B. sich verheören, Fehlinterpretationen etc. ausgeschlossen werden können.

Die Frage nach dem „Warum? Weshalb?“ geht in vertikaler Sicht eine Gesprächsebene tiefer, da sie die Hintergründe und Motivationen des jeweiligen Tuns beleuchtet. Das Spiegeln als solches dient noch nicht der Findung einer Konfliktlösung, sondern lediglich dem reinen Verstehen, um die wechselseitigen Sichtweisen transparent zu machen.

Ziel des Verstehens ist nicht, sich die Sichtweise des anderen zu Eigen zu machen oder dieser zuzustimmen, sondern lediglich das rein abstrakte Verständnis für die Positionen des anderen.¹⁹

Daher ist das Gesagte auch nicht zu interpretieren oder darauf einzugehen, sondern lediglich dahingehend zu spiegeln, ob es richtig verstanden worden ist.

Während wir ansonsten typischerweise im Rahmen eines Gesprächs auf das zuvor Gesagte reagieren und darauf eine Antwort geben wollen, beschränkt sich das Loopen darauf, das Gesagte weiter zu hinterfragen, bis Verständnis entsteht.

¹⁶Vgl. Nasher (2010), S. 109.

¹⁷Motschnig/Nykl (2009), S. 23.

¹⁸Brockhaus – Die Bibliothek – Gesundheit, Bd. 4 Psychologie (2001), S. 408.

¹⁹Vgl. dazu auch Friedman/Himmelstein (2008), S. 69 f.

Die große Aufgabe des Mediators ist, die eigenen Reaktionen auf das Gesagte, insbesondere eine inhaltliche Bewertung oder gar Lösungsansätze, zurückzustellen.

4.2 Aktives Zuhören, Tiefgaragenmodell

Neben dem Spiegeln kommt der Technik²⁰ des „aktiven Zuhörens“ eine wesentliche Rolle zu.

Das aktive Zuhören geht über die bloße Wiedergabe des Wahrgenommenen hinaus. Neben der reinen Sachinformation sollen die Gefühle, Bedürfnisse und Empfindungen des Gesprächspartners herausgearbeitet werden, sowie die der These zu Grunde liegenden Beweggründe.²¹

Wie beim Spiegeln soll der Mediator beim aktiven Zuhören nicht werten, schlussfolgern oder interpretieren.

Das aktive Zuhören unterscheidet sich vom Spiegeln vor allem dadurch, dass beim Spiegeln darauf Wert gelegt wird, das Gesagte zu verstehen, ohne dabei weiter in die Tiefe zu gehen. Beim Spiegeln ist somit bezweckt, auf derselben Gesprächsebene zu bleiben und nur das Gesagte zu verstehen, nicht jedoch zu hinterfragen, weshalb das Gesagte gesagt worden ist.

Beim aktiven Zuhören kann darüber hinaus weiter in die Tiefe gegangen und so eine andere Gesprächsebene erreicht werden. Sinn und Zweck ist wieder, das Gemeinte zu verstehen, ohne es zu bewerten oder in eine bestimmte Richtung lenken zu wollen oder gar zu beantworten.

Beispiel: Herr X: „Frau Y ist ja gar nicht in der Lage, sich richtig um unseren Hund Max zu kümmern!“

Mediator: „Wenn ich Sie richtig verstehe, haben Sie die Befürchtung, dass es Max nicht gutgeht, wenn er bei Frau Y bleibt. Worauf begründen Sie Ihre

²⁰ Zwar wird das aktive Zuhören hier als Kommunikationstechnik umschrieben, es wäre jedoch wünschenswert, sich das aktive Zuhören als Grundhaltung zu verinnerlichen. Insoweit wird den diesbezüglich kritischen Stimmen ausdrücklich zugestimmt, vgl. Motschnig/Nykl (2009), S. 60. Schulz von Thun weist zudem darauf hin, dass die Psychologie insgesamt nur dann zur Verbesserung der Kommunikation beiträgt, wenn es um Haltungen und nicht um Verhalten oder Formulierungen geht, vgl. Schulz von Thun, Band I, S. 310.

²¹ Ausführlich hierzu: Schulz von Thun (2018), Band I, S. 63 f.; Motschnig/Nykl (2009), S. 59 ff.

Auffassung, dass Frau Y nicht in der Lage sei, sich um Max zu kümmern? An welchem konkreten Verhalten machen Sie dieses fest? Was müsste Frau Y tun, damit sie sich in Ihren Augen gut um Max kümmert?“

Das aktive Zuhören geht über das reine Spiegeln hinaus, da es auch die Hintergründe des Gesagten verstehen will. Dabei kann sich der Mediator vor allem offener Fragen und Konkretisierungsfragen bedienen und teilweise auf die gleichen Hilfssätze zurückgreifen wie beim Spiegeln. Die einzelnen Fragetechniken werden im Späteren noch eingehend beleuchtet.

In der Literatur wird das aktive Zuhören unterschiedlich definiert und es gibt eine Vielzahl unterschiedlicher Kommunikationsmodelle. Allen gemein ist, dass es darum geht, sich auf die Person gegenüber einzustellen und eine „Resonanz“ zu geben.²² Das kann sowohl auf der verbalen Ebene, der nonverbalen Ebene, als auch auf der paraverbalen Ebene geschehen.

Das aktive Zuhören geht somit über ein rein bestätigendes Nicken, der Echotechnik, bei der nur mechanisch das letzte Wort des Gehörten wiederholt wird²³ oder auch das Paraphrasieren, wodurch lediglich auf derselben Gesprächsebene verharret wird, hinaus.

Zur Veranschaulichung soll das folgende Modell dienen:

Stellen wir uns vor, der Konflikt bzw. der Gesprächsinhalt ist wie eine Tiefgarage aufgebaut.

Während man von außen regelmäßig nur das oberste Geschoss der Tiefgarage mit der Einfahrt wahrnimmt, quasi wie die sichtbare Spitze eines Eisberges, bei dem im Verborgenen noch weitere tiefe Konfliktfelder liegen können, besteht die Tiefgarage tatsächlich noch aus einer Vielzahl weiterer Etagen.

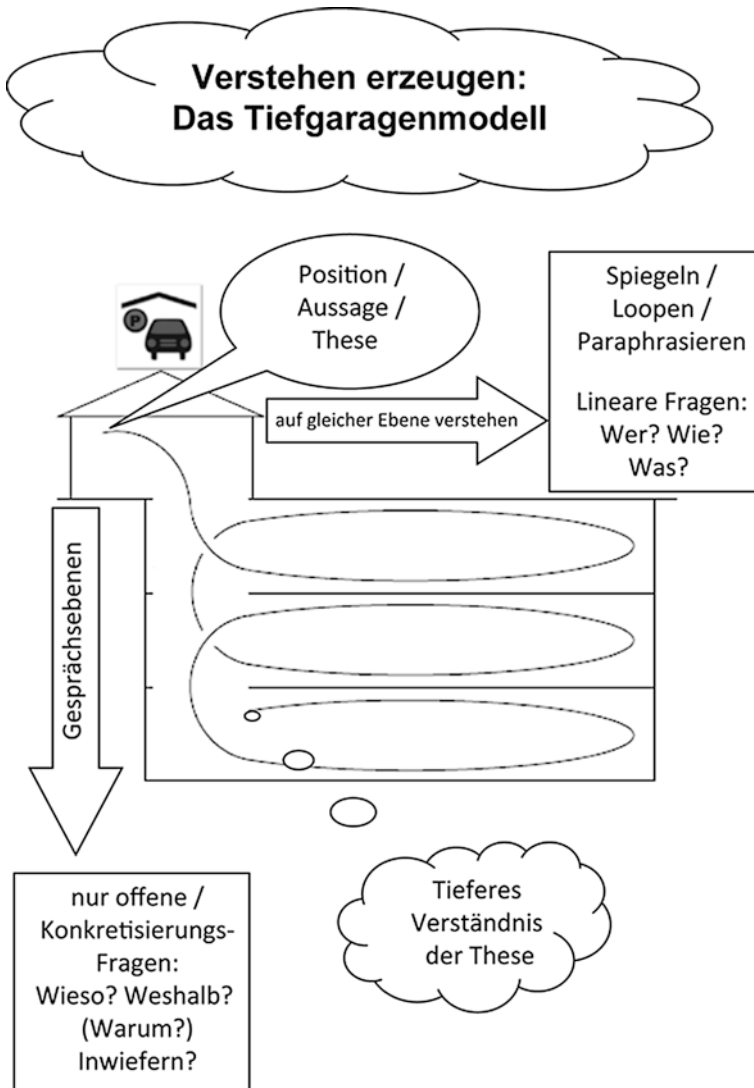
Wollen wir uns nunmehr ein komplettes Bild von der Tiefgarage machen, ist eine mögliche Vorgehensweise, sich zunächst auf der obersten Etage vollständig umzusehen und den Inhalt der Tiefgarage („*Welche Autos stehen wo?*“) sowie den Aufbau („*Wie viele Parkplätze gibt es auf dieser Ebene? Wie sieht es hier aus?*“) zu erfassen.

Ist diese Ebene verstanden, können wir eine Ebene tiefer gehen, um uns dann dort auf der Ebene umzusehen.

Das Vorgehen wird solange wiederholt, bis wir im untersten Geschoss der Tiefgarage – quasi an der Wurzel des Konflikts – angekommen sind.

²² Vgl. Bähner/Oboth/Schmidt (2008), Karte E 6.

²³ Siehe Roll/Amberger (2010), S. 162.



Wie das Beispiel zeigt, können wir damit horizontale und vertikale Gesprächsebenen unterscheiden.

Auf der horizontalen Ebene – quasi dem Umsehen in nur einem Geschoß der Tiefgarage – soll lediglich das bis hierhin Gesagte vollständig verstanden werden, bis wir sicher sind, Missverständnisse auszuschließen. Das wird vor allem mit der Technik des Spiegeln erreicht, indem zu jeder Aussage der „the loop of understanding“ durchlaufen werden kann.

Zusätzlich helfen uns sogenannte „lineare Fragen“, auf dieser Ebene weitere Informationen zu erhalten, ohne gleichzeitig weiter in die Tiefe zu gehen. Dazu gehören vor allem reine Sachverhalts- und Verständnisfragen.

Haben wir nunmehr auf dieser Gesprächsebene alle wesentlichen Inhalte erfasst, können wir uns der nächst tiefer liegenden Gesprächsebene zuwenden. Diese erreichen wir durch offene Fragen nach dem Hintergrund und Konkretisierungsfragen, indem wir wie im vorangegangenen Beispiel fragen können, woran Herr X genau ausmache, dass sich Frau Y nicht gut um den Hund kümmere, weshalb ihn dieses konkrete Verhalten störe und was er sich statt dessen wünschen würde. Durch diese Frage wird Herr X klarstellen, welche konkreten Anhaltspunkte es für seine These gibt, bzw. welches Verhalten von Frau Y ihn tatsächlich stört.

Je nach Ziel der Gesprächsführung (Verstehen auf der gleichen Ebene oder ein vertieftes Verständnis des Konflikts auf tieferen Ebenen) ist die Wahl der Fragetechniken von wesentlicher Bedeutung.

Wie bereits oben in der Einleitung ausgeführt, ist es Aufgabe des Mediators, zunächst nur das Gehörte zu vermitteln und den Inhalt der Aussage für die anderen Parteien zu übersetzen. In den ersten Phasen der Mediation sind daher vor allem die linearen Fragetechniken sowie das Spiegeln einzusetzen, um zunächst auf einer Konfliktebene zu bleiben. Erst später im Verfahren, in der Phase der Bedürfnisklärung, werden die dahinterliegenden Interessen und Bedürfnisse herausgearbeitet, um so in die Tiefe des Konflikts vorzudringen.

Als Eselsbrücke hilft es, die Fragen mit dem aus der Sesamstrasse® bekannten Eröffnungslied zu verknüpfen: *„Wer, wie, was, wieso, weshalb, warum, wer nicht fragt bleibt dumm!“*

Der erste Teil dieser Fragen (*„Wer [ist aus Ihrer Sicht noch am Konflikt beteiligt]?“*, *„Wie [meinen Sie das]?“*, *„Was [bedeutet die Abkürzung AG für Sie]?“*) beschreibt typische lineare Fragen, die auf derselben Konfliktbearbeitungstiefe bleiben.

Der zweite Teil der Fragen (*„Wieso [ist Ihnen dieses wichtig]?“*, *„Weshalb [möchten Sie, dass der Hund Max bei Ihnen bleibt]?“*, *„Warum [meinen Sie, dass die eingangs von Ihnen vorgeschlagene Lösung die bestmögliche ist]?“*) dringt in die Tiefe vor und fragt nach den hinter einer Ausgangsposition liegenden Interessen und Hintergründen. Da dies erst Bestandteil der Bedürfnisklärung ist, sind diese Fragen vor allem dort anzuwenden, jeweils kombiniert im Wechsel mit den linearen Fragen, die den Aufhänger für die jeweiligen Vertiefungs- oder Konkretisierungsfragen bieten.

4.3 Offene Fragen/geschlossene Fragen

In formaler Hinsicht ist zwischen offenen und geschlossenen Fragen zu unterscheiden.

Geschlossene Fragen gibt es in der Form der Entscheidungsfragen (Antwort „ja“ oder „nein“ möglich) und der Alternativfragen („Ist die Ampel rot oder grün?“ = nur Antwort „rot“ oder „grün“ möglich). Bei dieser Frageart sind die Antwortmöglichkeiten vorgegeben (z. B. ja/nein/weiß nicht) bzw. definiert, entweder durch die Frage selbst oder durch die explizite Nennung der zur Auswahl stehenden Antworten.²⁴

Solche Fragen sind in den ersten Phasen der Mediation meist ungeeignet, da sie in der Regel kein Gespräch eröffnen.

Gegen Ende des Verfahrens können sie im Rahmen der verbindlichen Vereinbarung allerdings sinnvoll sein, um Klarheit zu schaffen.

Die einzige Ausnahme bildet das Spiegeln/Paraphrasieren als eine etwas umfangreichere Form der geschlossenen Frage, die helfen soll, den Sachinhalt zu erfassen und ggf. den Inhalt zu ergänzen oder zu korrigieren.²⁵

Für die ersten Phasen der Mediation empfehlen sich daher die offenen Fragen. Diese geben dem Mediator die Chance, mit den Beteiligten ins Gespräch zu kommen: Offene Fragen ergeben ein breites Spektrum an Antwortmöglichkeiten und regen zum Nachdenken an. Man erfährt die Wünsche und Meinungen des Gesprächspartners.²⁶

Allerdings gibt man bis zu einem gewissen Punkt die Gesprächsinitiative an die befragte Konfliktpartei ab. Im Regelfall fördern offene Fragen die Beziehung zwischen den Gesprächspartnern, zugleich birgt die Frage das Risiko, dass eine möglicherweise als schwierig empfundene Antwort kommt. Auch bei sogenannten „Vielrednern“ sind offene Fragen mit Vorsicht anzuwenden, vor allem, wenn es knappe Zeitbudgets gibt.

Im vorausgegangenen Beispiel wird deutlich, welche unterschiedlichen Antworten es geben kann:

Mediator: „Wenn ich Sie richtig verstehe, haben Sie die Befürchtung, dass es Max nicht gutgeht, wenn er bei Frau Y bleibt. Worauf begründen Sie Ihre Auffassung, dass Frau Y nicht in der Lage sei, sich um Max zu kümmern?“

Diese Frage könnte Herrn X dazu veranlassen, sich weitschweifig über die von ihm als „schlecht“ wahrgenommenen Eigenschaften von Frau Y auszulassen, ohne konkret zu dem Thema etwas zu sagen, wie etwa: „Frau Y ist nie in der Lage, sich um irgendetwas zu kümmern! Die kann ja gar nichts, nie kann man sich auf sie verlassen. Dass werden Ihnen auch viele unserer Freunde bestätigen können ...“

Je nach Eskalationsstufe und emotionaler Ausprägung sollte eine derartige Frage daher abgeschwächt oder umformuliert, zumindest aber konkretisiert werden:

Mediator: „An welchem konkreten Verhalten machen Sie dieses fest? Was müsste Frau Y tun, damit sie sich in Ihren Augen gut um Max kümmert?“

Hier wird nach einem konkreten Verhalten gefragt, welches Herr X beschreiben kann und welches beiden Parteien hilft zu erkennen, wo die Konflikte liegen, wel-

²⁴Weiler/Schlickum (2012), S. 38; Haft/Schlieffen (2016), § 14, Rn. 39.

²⁵Vgl. dazu auch die Hinweise bei Weiler/Schlickum (2012), S. 33 f.

²⁶Vgl. Haft/Schlieffen (2016), § 14, Rn. 39.

ches Verhalten konkret als störend empfunden wird und welche Wünsche die jeweils andere Partei hat.²⁷

Hierbei erhalten Dimensionen der offenen Gesprächsführung wie Empathie, Wertschätzung und Fokussierung eine herausragende Bedeutung für das Gelingen der Befragung.

Offene Fragen eignen sich vor allem am Beginn eines Gesprächs.

Beispiele für offene Fragen:

- **Wer** ... hat Ihnen dieses gesagt?
- **Wer** ... ist aus Ihrer Sicht alles in den Konflikt involviert? (→ Sitzen wirklich alle Beteiligten am Tisch?)
- **Wie lange** ... waren Sie bei Ihrem vorherigen Arbeitgeber beschäftigt?
- **Wie** ... müsste sich Frau Y verhalten, damit es Max gut geht?
- **Welche** ... Ideen haben Sie? **Über welche** ... Themen möchten Sie sprechen?
- **Welches** ... Verhalten stört Sie konkret?
- **Was** ... wollen Sie erreichen? **Was** ... ist das Ziel der Mediation?
- **Über was** ... möchten Sie hier noch sprechen?
- **Was geht Ihnen durch den Kopf, wenn** ... Sie an das Thema XY denken? (→ Herausarbeiten möglicher Unterthemen)
- **Worin** ... liegt der Konflikt in Ihren Augen vor allem?
- **Wieso** ... haben Sie sich in die Mediation begeben? Was sind Ihre konkreten Beweggründe?
- **Wann** ... können wir die nächste Sitzung planen?
- **Weshalb** ... ist Ihnen dieses wichtig?
- **Woran** ... merken Sie konkret, dass Herr Z nicht mehr schlecht über Sie redet?
- **Warum** ...

Praxistipp: Vorsicht bei „Warum?“

Vorsicht ist geboten bei dem Fragewort „Warum“. Je nach Empfängerhorizont und Kontext ist das Fragewort geeignet, schnell als vorwurfsvoll aufgefasst zu werden. Während Kinder regelmäßig dieses Fragewort als neutral bewerten („*Warum ist der Himmel blau?*“), nehmen Erwachsene mit zunehmender sozialer Prägung es oft als negativ assoziiert wahr („*Warum sind Sie zu spät? Warum ist die Präsentation noch nicht fertig?*“), vor allem, wenn dadurch vermeintliches Fehlverhalten hinterfragt wird. Je mehr der Frageempfänger auf der Beziehungs- oder Appellebene hört (vgl. „Vier Seiten einer Nachricht“), umso eher wird er geneigt sein, die Frage als negativ oder sogar als Vorwurf aufzufassen. Darüber hinaus wird die Antwort häufig nicht in der Mitteilung einer Tatsache bestehen, sondern es wird die persönliche Meinung durch den Antwortenden kundgetan.²⁸

²⁷ Sog. Klärungsfrage. Eine zusammenfassende Übersicht zu verschiedenen Fragearten findet sich bei Haft/Schlieffen (2016), § 14, Rn. 40 oder auch Weiler/Schlickum (2012), S. 37 ff.

²⁸ Vgl. zu der Frage „Warum?“ auch die Ausführungen bei Blickhan (2007), S. 43 f.

Wichtig ist, dass den Beteiligten aufrichtig das Gefühl entgegengebracht und vermittelt wird, dass man sie ehrlich verstehen will und den jeweiligen Standpunkt akzeptiert und respektiert. Das bedeutet jedoch keinesfalls, dass der Mediator dem Verstandenen selbst zustimmen muss.²⁹

Der Mediator sollte daher Sätze wie „*Ich kann Sie sehr gut verstehen.*“ auf jeden Fall vermeiden: diese können sowohl dahingehend ausgelegt werden, dass der Mediator das Gesagte akustisch und intellektuell verstanden hat und das Gemeinte richtig assoziiert, aber eben auch dahingehend, dass der Mediator das Gesagte nachvollziehen kann, die Reaktion richtig findet und dieser zustimmt. Je nach Sichtweise mag der Mediator bei dem einzelnen Beteiligten vielleicht punkten, zugleich aber bei anderen Konfliktparteien Zweifel an seiner Neutralität auslösen.

4.4 „Die vier Seiten einer Nachricht“ nach Schulz von Thun³⁰

Überall wo Menschen aufeinander treffen, wird kommuniziert, oder wie es Paul Watzlawick³¹ sagen würde, „*man kann nicht nicht kommunizieren*“.³²

Grundlage dieser Aussage ist die Annahme, dass jede Kommunikation (und zwar auch die nonverbale Kommunikation) als Verhalten anzusehen ist. Und genauso, wie man sich nicht nicht verhalten kann, kann man nicht nicht kommunizieren.³³ Dies ist eines der 5 Axiome, die Paul Watzlawick aufgestellt hat.³⁴ Schon die Haltung, in der wir uns begegnen, unsere Körperhaltung, unsere Mimik, Gestik, aber auch unsere Stimmlage, geben der Situation eine besondere Bedeutung. Auch das Nichtstun, z. B. das nicht direkte Reagieren, die Nichtbeantwortung oder verspätete Beantwortung eines Briefes oder einer Email kann beim jeweiligen Gegenüber bestimmte Reaktionen hervorrufen.

²⁹ Vgl. hierzu die Ausführungen im Abschnitt „Gesprächstechnik: Spiegeln“.

³⁰ Friedemann Schulz von Thun, Jahrgang 1944, deutscher Psychologe und Kommunikationswissenschaftler, ist Autor des dreibändigen populärwissenschaftlichen Werkes „Miteinander reden“. Gründer des „Schulz von Thun- Institut für Kommunikation“. Details zur Person z. B. unter: <https://www.schulz-von-thun.de/f-schulz-von-thun>.

³¹ Paul Watzlawick (1974) (*25. Juli 1921 in Villach; †31. März 2007 in Palo Alto, Kalifornien) untersuchte als Kommunikationswissenschaftler die Bedeutung der Kommunikation für zwischenmenschliche Beziehungen, Persönlichkeit und die Entstehung seelischer Krankheiten. Er verfasste zahlreiche populäre Schriften, wie beispielsweise 1983 „Anleitung zum Unglücklichsein“, vgl. Brockhaus – Die Bibliothek – Gesundheit (2001), Bd. 4 Psychologie, S. 681. Weitere Informationen unter: <http://www.paulwatzlawick.de/>.

³² Watzlawick/Beavin/Jackson (1974), S. 53.

³³ Watzlawick/Beavin/Jackson (1974), S. 51.

³⁴ Axiom: Grundsatz, der keines Beweises bedarf.

Jeder Kommunikation wohnt neben dem reinen Inhaltsaspekt immer auch ein Beziehungsaspekt bei.³⁵ Dieser kann sowohl beim Sender als auch beim Empfänger jeweils anders ausgeprägt sein. Dies schon deswegen, weil jeder Mensch seine eigene subjektive Wirklichkeit empfindet. Wir konstruieren uns also unsere eigene Wirklichkeit in unserem eigenen Kopf.

Setzen Sie einmal zwei Menschen vor einen Kurzfilm oder einen Zeitungsartikel und lassen sich im Anschluss darüber in kurzen Worten den Inhalt wiedergeben. Beide werden das eben Gesehene unterschiedlich beschreiben und wahrgenommen haben.

Schon an diesem kleinen Beispiel werden Sie deutlich sehen, dass sehr unterschiedliche Wahrheiten produziert werden.



„Man kann nicht nicht kommunizieren!“

Paul Watzlawick

Senden und Empfangen

Schulz von Thun³⁶ hat in seiner Kommunikationstheorie ein Modell entwickelt, welches eine Nachricht in vier Botschaften aufteilt. Er unterscheidet:

Sachinhalt: Was teilt der Sender klar und unmissverständlich mit?³⁷

Beziehungsaspekt: Wie steht der Sender zum Empfänger, wie behandelt er sein Gegenüber?³⁸

³⁵ Watzlawick/Beavin/Jackson (1974), S. 53.

³⁶ Vgl. Schulz von Thun (2018) Miteinander Reden I.

³⁷ Schulz von Thun (2018), Bd. I, S. 51 ff., S. 147 ff.

³⁸ Schulz von Thun (2018), Bd. I, S. 56 ff., S. 180 ff.

Selbstoffenbarung: Was teilt der Sender durch die Art seiner Übertragung über sich selbst mit?³⁹

Appell: Was soll die Nachricht an den Empfänger bewirken?⁴⁰

Hierzu ein einfaches Beispiel:⁴¹

Ein Mann fährt mit seiner Frau im Auto, wobei die Frau am Steuer sitzt. Der Mann sagt:

„Du, da vorne ist grün.“

Teilen wir diese Botschaft in die vier Aspekte auf, so ergibt sich folgendes Bild:

Sachebene: „Die Ampel ist grün.“	Selbstoffenbarung: „Ich habe es eilig.“
Beziehung: „Du brauchst meine Hilfe.“	Appell: „Gib endlich Gas!“

Dieses Modell zu verinnerlichen ist im Zusammenhang mit der Mediation aus zweierlei Gründen wichtig:

Zum einen für den Mediator selbst: er muss sich bewusst sein, dass auch er durch sein Verhalten und die Art und Weise des Umgangs ständig bestimmte Signale aussendet. Es ist schwer bis unmöglich, dies zu unterdrücken, denn auch der Mediator ist nur ein Mensch und lebt seine ganz persönliche Körpersprache.

Zum anderen gilt auch für die Medianten: Die Botschaften der Medianten enthalten jeweils alle vier Aspekte einer Nachricht. Aufgabe des Mediators ist es, die neben den reinen Sachinformationen enthaltenen anderen Aspekte der Nachricht zu offenbaren. Hierzu dient insbesondere die Technik des Spiegels. Im Rahmen des Mediationsverfahrens und der Konfliktlösung ist es wichtig, auch die anderen Aspekte deutlich herauszuarbeiten und diese gemeinsam mit den Medianten zu behandeln. Dies insbesondere auch, um die weitere Kommunikation möglichst von Aggressionen zu befreien.

³⁹ Schulz von Thun (2018), Bd. I, S. 59 ff., S. 109 ff.

⁴⁰ Schulz von Thun (2018), Bd. I, S. 64 ff., S. 242 ff.

⁴¹ Das Beispiel ist entnommen: Schulz von Thun (2018), Bd. I, S. 28 ff., 34.



Vgl. dazu Patrzek (2008), S. 93–95

Um herauszufinden, vor allem auch den Medianten deutlich zu machen, wie und wie unterschiedlich ausgeprägt sie die gleiche Aussage wahrnehmen, hilft oft ein gemeinsamer Test mit den Medianten („Die vier Seiten einer Nachricht“).⁴² Darin werden unterschiedliche Aussagen jeweils einer Sachebene, einer Appellebene, einer Beziehungsebene und einer Selbstoffenbarungsebene zugeordnet.

Haben die Medianten erst einmal erkannt, dass ein Satz, der von ihnen als Sender ausgesprochen worden ist (z. B. mit der Intention, auf der Sachebene Fakten mitzuteilen), vom Empfänger anders wahrgenommen wird (z. B. auf Appellebene, sein Verhalten zu ändern), ist die weitere „Übersetzung zwischen den Medianten“ oft leicht.

⁴² Vgl. Schulz von Thun (2018), Bd. I, S. 49.

4.5 „Gewaltfreie Kommunikation“ nach Marshall B. Rosenberg

Rosenberg⁴³ hat eine Methode der sogenannten „Gewaltfreien Kommunikation“ entwickelt. Er unterscheidet zwei Formen der Kommunikation, für die er die Symbole des Wolfes und der Giraffe wählt.⁴⁴

„Wolfssprache“ ist nach seiner Ansicht die Sprache, „mit der wir aufgewachsen sind: Die Sprache der Urteile und Schuldzuweisungen, des Machtmissbrauchs und des Leugnens von Verantwortung für eigene Gefühle und Handlungen.“⁴⁵ Die Wolfssprache gilt als statisch, weil sie Worte verwendet, die festschreiben und be-(ver-)urteilen.

Ein Beispiel: *Ich komme abends müde, abgespannt und hungrig nach Hause. Mein(e) Partner(in) hat sich gerade was zu essen gemacht und allein gegessen, obwohl ich gerne mit ihm/ihr zusammen gegessen hätte. Dazu hat er/sie auch noch alle Vorräte aus dem Kühlschrank verbraucht.*

Meine Reaktion in „Wolfssprache“ könnte sein:

„Du hast wie immer schon alleine gegessen! Du bist total egoistisch und denkst nur an Dich! Du hättest ja wohl auch einmal an mich denken können!“

Das Gegenteil hierzu ist die sogenannte „Giraffensprache“.

Diese ist dynamisch und versucht, Nachrichten in ihre inhaltlichen und emotionalen Teile zu zerlegen. Die Giraffe gilt als das Wappentier der gewaltfreien Kommunikation, weil es dasjenige Landtier mit dem größten Herzen sei.⁴⁶

Grundlage des Kommunikationsmodells von Rosenberg ist die Annahme, dass viele Menschen zunächst Bewertung und Beobachtung vermischen.⁴⁷

Viele Menschen stellen bei dem Versuch, eine Situation zu beschreiben, nicht die Situation dar, sondern nehmen zugleich eine Bewertung vor. Das ist besonders dann anzutreffen, wenn die gemachte Beobachtung von den eigenen Wertvorstellungen abweicht.

Sehen wir z. B. unseren Kollegen im Büro, wie dieser mit geschlossenen Augen zurückgelehnt in seinem Schreibtischstuhl sitzt, ohne etwas Erkennbares zu tun, sind wir schnell geneigt, das Verhalten dahingehend zu bewerten, dass der Kollege döst, schläft oder sogar faul ist. Die Aussage „*der faule Kollege schläft schon wieder*“ spiegelt dabei nicht unsere Beobachtung, sondern vielmehr unsere – möglicherweise falsche – Bewertung wider.

⁴³ Marshall B. Rosenberg ist Gründer des *Center for Nonviolent Communication* und international tätiger Mediator. Er hat das Konzept der Gewaltfreien Kommunikation (GFK), englisch Nonviolent Communication (NVC), entwickelt, Rosenberg (2016), S. 216.

⁴⁴ Pásztor/Gens (2004), S. 15.

⁴⁵ Pásztor/Gens (2004), S. 15; siehe auch Rust (2015), S. 21 ff.

⁴⁶ Pásztor/Gens (2004), S. 15; Vgl. Zum Symbol der Giraffe auch Rust (2015), S. 21 und 25 ff.

⁴⁷ Rosenberg (2016), S. 37 ff.

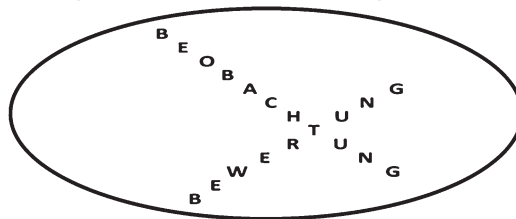
Tatsächlich haben wir nämlich nur beobachtet, dass der Kollege mit den geschlossenen Augen zurückgelehnt auf seinem Schreibtischstuhl sitzt. Alles darüber Hinausgehende ist reine Interpretation und Bewertung dieser Situation, ohne dass wir diese verifizieren können. Wir wissen nämlich nicht, ob der Kollege gerade hoch konzentriert über eine bestimmte Arbeit nachdenkt oder versucht seine Augen zu schonen, da er von der Bildschirmarbeit Augenschmerzen hat oder welche sonstigen Beweggründe in der vermeintlichen Faulheit des Kollegen liegen können.⁴⁸

Wesentliche Grundlage der Kommunikationstechnik der gewaltfreien Kommunikation ist es daher, Beobachtung und Bewertung zu trennen.⁴⁹



Problem:

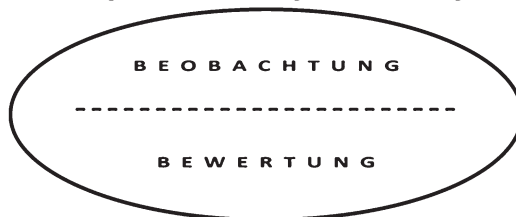
Häufig vermischen wir Beobachtung und Bewertung



Beispiel: „Der Koch kann nichts, der hat seinen Job völlig verfehlt.“

Ziel der GfK:

Trennung von Beobachtung und Bewertung



Beispiel: „Der Mann, der weiß gekleidet ist und eine Kochmütze trägt, hat die Lebensmittel so zubereitet, dass es mir in diesem Fall nicht schmeckt.“

Vgl. Rosenberg (2016), S. 39 f.

⁴⁸ Eine beispielhafte Übersicht zu Beobachtungen getrennt von Bewertungen und Beobachtungen gemischt mit Bewertungen findet sich bei Rosenberg (2016), S. 42.

⁴⁹ Vgl. auch Pásztor/Gens (2004), S. 17.

Ziel der Kommunikationsmethode ist, Nachrichten zu analysieren und dem Gegenüber mit Empathie zu begegnen. Empathie ist das teilnehmende, wertfreie Beobachten und Nachvollziehen der Gefühle eines anderen Menschen.⁵⁰

Rosenberg unterscheidet vier Schritte:

4.5.1 Schritt 1: Geschehen genau beobachten

Der Empfänger soll sich von jeder Bewertung einer Nachricht befreien. Es gilt zunächst reine Tatsachen, welche nachprüfbar sind, festzustellen.⁵¹

Beispiel: *Hinter der Nachricht, du bist ein Egoist, könnte z. B. die reine Sachinformation stehen:*

„Ich sehe, dass Du schon gegessen hast, ohne auf mich zu warten und der Kühlschrank leer ist.“

4.5.2 Schritt 2: Verhaltensweisen und Umstände, die uns stören, genau bestimmen

Gefühl statt Interpretation.⁵² Wie übernehme ich Verantwortung für meine Gefühle?

Beispiel: *„Ich bin enttäuscht, denn ich habe großen Hunger, bin müde und abgespannt.“*

Hinter dieser Aussage kann ich mein eigenes Gefühl entdecken: Ich bin einerseits hungrig, andererseits enttäuscht.

4.5.3 Schritt 3: Bedürfnis erkennen

Mein Bedürfnis hinter dem Gefühl:⁵³ Wie übernehme ich Verantwortung für meine Bedürfnisse?

⁵⁰ Pásztor/Gens (2004), S. 61.

⁵¹ Rosenberg (2016), S. 37 ff. Vgl. zu den vier Schritten auch Rust (2015), S. 26 f.

⁵² Rosenberg (2016), S. 47 ff.

⁵³ Rosenberg (2016), S. 59 ff.

Beispiel: „Ich hätte gerne mit Dir zusammen gegessen.“

Darin könnte sich zum Beispiel das Bedürfnis nach Nähe, Kontakt und Umsorgtwerden verbergen.

Regelmäßig deutet ein Gefühl auf ein nicht erfülltes oder auch erfülltes Bedürfnis hin:⁵⁴

Gefühl		Bedürfnis
Angst	→	Sicherheit
Hunger	→	Essen / Nahrungsaufnahme
Freundschaft	→	soziale Nähe
...	→	...

4.5.4 Schritt 4: Bedürfnisse klar aussprechen

Bitten statt Wünschen oder Fordern. Wie äußere ich eine Bitte, die der andere mit gutem Gefühl erfüllen kann?⁵⁵

Statt einer reinen undifferenzierten Forderung („Du könntest Dich ja auch mal um mich kümmern!“) äußere ich eine konkrete Bitte, die mein Bedürfnis reflektiert.⁵⁶

Beispiel: „Ich würde mich freuen, wenn Du zukünftig mit dem Essen auf mich wartest oder mir etwas aufhebst, falls es Dir zu spät wird.“

Die Methode von Rosenberg setzt darauf, dass ich Botschaften, die ich selbst empfangen, so umwandle, dass die Reaktion meinem Gesprächspartner gegenüber die Verantwortung für meine eigenen Gefühle vermittelt und eine konkret erfüllbare Bitte äußert, statt eine undifferenzierte Forderung zu stellen.

Dadurch kann ich mich mit Hilfe der vier Komponenten – Beobachtung, Gefühle, Bedürfnisse, Bitte – ehrlich ausdrücken, ohne den anderen zu verletzen, und auch empathisch zuhören, indem ich wie beim Paraphrasieren den vom Medianten gesagten Satz in diese Komponenten aufspalte und spiegele, ob ich die jeweilige Komponente richtig verstanden habe.

Diese Methode ist für das Mediationsverfahren außerordentlich hilfreich.⁵⁷

⁵⁴ Pásztor/Gens (2004), S. 17.

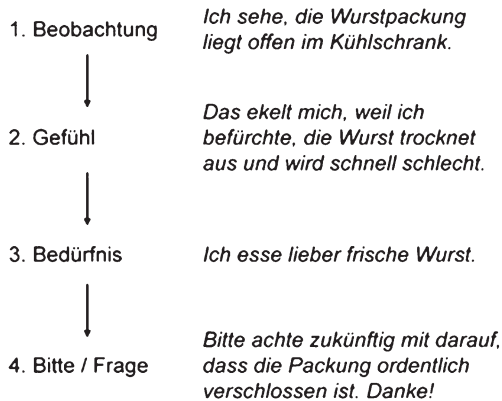
⁵⁵ Rosenberg (2016), S. 75 ff.

⁵⁶ Vgl. dazu auch Rosenberg (2016), S. 81.

⁵⁷ Übungen zur GfK finden sich u. a. bei Holler, Ingrid (2016), Trainingsbuch Gewaltfreie Kommunikation.



Beispiel:



Ein Beispiel in Anlehnung an den GfK-Prozess bei: Rosenberg (2016), S. 211

Es ist nicht die Aufgabe des Mediators, den Medianten umfangreiche Kommunikationstheorien zu vermitteln. Der Mediator selbst kann aber, insbesondere die Methode des Spiegels, auf Aussagen der Medianten anwenden und diese in der Art umformulieren und umgestalten, dass das Verfahren insgesamt gefördert wird. Wichtig ist, dass nach Möglichkeit allen Mediationsparteien mit derselben Empathie begegnet wird.

Während des Konflikts, in dem sich die Parteien befinden, tauchen typischerweise Störungen in der Kommunikation auf.

Diese können sein:

- Moralische Urteile

Beispiel: „Das macht man nicht.“, „Du bist ungerecht.“

- Vergleiche anstellen

Beispiel: „Ich bin nicht wie Du!“ , „Du bist schon wie Deine Mutter!“

- Verantwortung leugnen

Beispiel: „Das machen doch alle so.“, „Das muss so sein.“

- Forderungen aufstellen

Beispiel: „Mach es doch selber, wenn Du es immer besser weißt!“⁵⁸

Diesen Störungen der Kommunikation kann sowohl in Bezug auf die eigene Person, als auch in Bezug auf die andere Person begegnet werden.

Hinsichtlich der eigenen Person kann es hilfreich sein, zunächst Beobachtung und Bewertung zu trennen. Eine Erweiterung des Gefühlswortschatzes hilft, Gefühle besser zu erkennen und zu beschreiben und Gefühle und Gedanken zu trennen.⁵⁹

Nachdem ich das Gefühl benannt habe, kann ich anschließend die Verantwortung für die Gefühle übernehmen und daraus das Bedürfnis erkennen, was meiner ursprünglichen Bewertung der Beobachtung zugrundegelegen hat und anhand dessen eine konkrete Bitte äußern.

Mit Blick auf andere Personen kann die gewaltfreie Kommunikation helfen, die Kommunikation zu fördern.

Dabei kann ich mich anhand der Komponenten der gewaltfreien Kommunikation so ausdrücken, dass ich meinem Gesprächspartner gegenüber empathisch bin und anstatt anderen Vorwürfe zu machen, vielmehr den eigenen Ärger in Form von Ich-Botschaften⁶⁰ äußere, meine (rhetorische) Macht verantwortungsvoll ausübe.⁶¹ und zudem Wertschätzung und Anerkennung ausdrücke⁶²

Empathie bezeichnet die Fähigkeit, die Gedanken, Emotionen, Gefühle und Bedürfnisse eines anderen zu erkennen und die eigenen Reaktionen darauf abzustimmen. Vielfach wird das Wort Empathie mit dem Wort „Einfühlungsvermögen“ beschrieben.⁶³

Paul Ekman definiert Empathie als „*Reaktion auf die Emotion eines anderen*“, wobei er zwischen kognitiver und emotionaler Empathie unterscheidet. „*Die kognitive Empathie lässt uns erkennen, was ein anderer fühlt, während die emotionale Empathie uns fühlen lässt, was ein anderer fühlt*“.⁶⁴

Davon abzugrenzen ist das Mitleid, was uns lediglich dazu bringt, anderen helfen zu wollen.⁶⁵

⁵⁸Vgl. hierzu ausführlich Rosenberg (2016), S. 29–36.

⁵⁹Eine Auflistung von „Gefühlsworten“ die auf erfüllte/unerfüllte Bedürfnisse hinweisen findet sich bei Pásztor/Gens (2004), S. 88 f. oder auch Rust (2015), S. 166–167.

⁶⁰Ausführlich dazu Patrzek (2008), S. 105 ff.

⁶¹Rosenberg (2016), S. 177 ff.

⁶²Rosenberg (2016), S. 197 ff.

⁶³Ausführlich dazu Pásztor/Gens (2004), S. 60 ff.

⁶⁴Ekman (2010), S. 249.

⁶⁵Ekman (2010), a. a. O., vgl. zur Abgrenzung zum Mitleid auch die Ausführungen bei Pásztor/Gens (2004), S. 61.

Die Empathie dient vor allem dazu, die Gefühlslage des anderen wahrzunehmen, um angemessen auf diese zu reagieren, so dass der Gesprächspartner entsprechende Wertschätzung erfährt.

Wichtig ist, dass innerhalb der Mediation die Parteien jeweils Wertschätzung seitens des Mediators und gegebenenfalls auch der anderen Partei empfinden. Dies erleichtert Verhandlungen und Gespräche ungemein.

Das Bedürfnis nach Wertschätzung wohnt jedem Menschen inne.

Als drei Schritte zur Empathie seien genannt:

1. Gehen Sie in der Absicht vor, eine Verbindung aufzubauen, in der es Ihnen wohl-
ergeht, auf diese Weise wird auch dem Gegenüber geholfen. Es gibt keinen Hel-
fer und Hilfebedürftigen mehr.
2. Zeigen Sie Präsenz. Lassen Sie Ihr Gegenüber spüren, dass Sie dessen Gefühle
wahrnehmen und auch beachten.
3. Richten Sie sich innerlich auf den anderen aus und versuchen Sie zu erspüren,
was dieser fühlt und braucht.⁶⁶

Der Einsatz dieser Kommunikationsmethoden wird, wenn es auch nur ansatz-
weise gelingt, zur Deeskalation beitragen.

4.6 Verstehen erzeugen, Wahrnehmung steigern

Wie bereits oben ausgeführt, entstehen viele Konflikte dadurch, dass sich die Par-
teien nicht mehr verstehen, sich missverstehen und keine gemeinsame Sprache und
Kommunikationsebene mehr finden. Wie die Geschichte mit dem Indianer und der
Grille zeigt, nehmen wir häufig nur Dinge wahr, mit denen wir rechnen.

Eine frühere Werbekampagne der Stadt London⁶⁷ hat sich das zunutze gemacht,
um mit einer Videokampagne auf die Gefahren für Radfahrer im Straßenverkehr
hinzuweisen, da diese leicht übersehen werden. In dem Video sieht man zwei Bas-
ketballmannschaften gegeneinander spielen, eine in schwarzen, eine in weißen Tri-
kots. Der Betrachter hat die Aufgabe, die Anzahl der Pässe zu zählen, die das Team
in den weißen Trikots wirft. Derart auf das Team in den weißen Trikots konzentriert,
übersieht der Zuschauer sehr häufig einen verkleideten „Bären“ in schwarz, der
durch das Bild tanzt.

Der Test zeigt eindrucksvoll, wie selektiv unsere Wahrnehmung ist.

Unsere Wahrnehmung ist jedoch nicht nur selektiv, wenn wir abgelenkt sind,
sondern auch im täglichen Leben. Der Mediator kann helfen, den Blick auch auf das
zu lenken, was sonst nicht wahrgenommen wird oder unwichtig erscheint.

Indem der Mediator so dazu beiträgt, dass sich die Parteien wieder verstehen und
die wechselseitigen Standpunkte erkennen können, hilft er den Parteien, die jeweils

⁶⁶ Pásztor/Gens (2004), S. 62.

⁶⁷ Ehemals unter <http://dothetest.co.uk>.

andere Sichtweise zu erkennen und nachvollziehen zu können. Dabei kommt es nicht darauf an, ob die Konfliktparteien dem anderen Standpunkt zustimmen oder diesen als „gut“ oder „richtig“ bewerten, sondern zunächst darauf, den anderen Standpunkt wahrzunehmen.

Verstehen heißt nicht, einverstanden zu sein! ⁶⁸

Der Mediator „übersetzt“ daher vor allem zwischen den Parteien, jedoch ohne eigene Bewertungen vorzunehmen. Das geschieht in allen Phasen der Mediation, um möglichst Missverständnisse, Fehlvorstellungen, Fehllassoziationen etc. aususchließen.

Je mehr Personen beteiligt sind, umso wichtiger wird diese Aufgabe für den Mediator:

In sehr eng abgesteckten Konfliktfeldern (z. B. einer Trennungsfolgenmediation, bei der die Parteien scheinbar nur noch über die Zukunft des ehemals gemeinsamen Hauses streiten) oder in Mediationen, bei denen der Impuls von Dritten kam (z. B. in einem Unternehmen, in welchem der Geschäftsführer eine Mediation zwischen zwei Mitarbeitern anordnet, die einen Konflikt zu einem bestimmten Projekt zu haben scheinen), ist der Kernpunkt des Konflikts oft (zumindest auf den ersten Blick) relativ klar umrissen und die Parteien glauben zu wissen, wo der Kern des Konflikts liegt.

Allerdings liegt hierin oft die Gefahr, dass der Konflikt nur aus Sicht des Auftraggebers oder einer der dominanteren Parteien behandelt wird und die Mediation „am Thema vorbei geht“.

Daher macht es Sinn, (auch) jeden in der Gruppe zu fragen, wo aus seiner subjektiven Sicht der Konflikt liegt, und diesen für die anderen Gruppenmitglieder verständlich darzustellen, „zu übersetzen“.

In *nicht* sehr emotional hochkochenden Konflikten kann die folgende Fragestellung helfen:

Was wollen Sie?

Welche Position haben Sie?

Wie stellt sich der Konflikt aus Ihrer Sicht kurz beschrieben dar?

Diese – zugegebener Weise provokanten – Fragen wirken zwar auf den ersten Blick konfliktverschärfend. Gerade in Gruppen ist es jedoch nicht selbstverständlich, dass alle ein Thema gleich darstellen bzw. den „Knackpunkt des Konflikts“ identisch erleben:

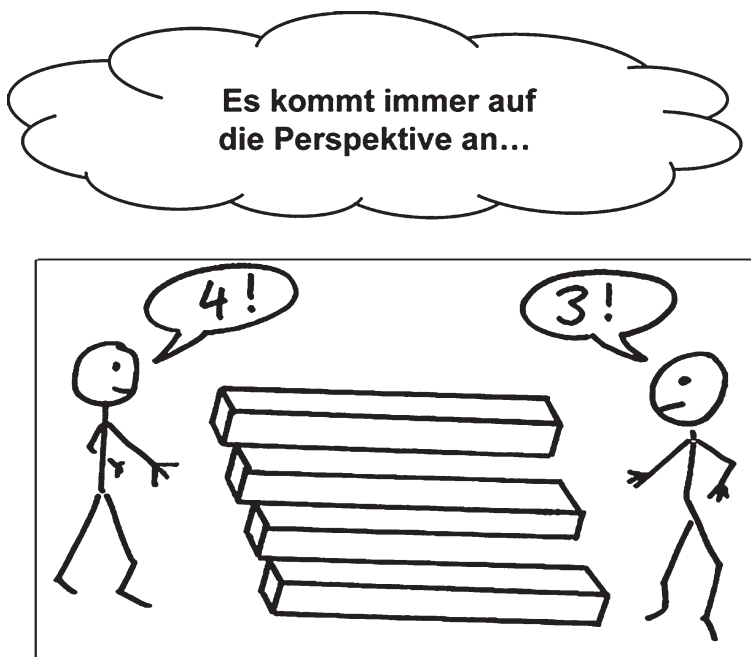
Viele Konflikte haben ihre Ursache darin, dass die Parteien ein und denselben Sachverhalt unterschiedlich wahrnehmen und nur ihre eigene subjektive Wahrnehmung als die „einzig richtige“ verstehen. Somit muss jede andere Wahrnehmung, insbesondere die jeder anderen Konfliktpartei „falsch“ sein.

Zudem zeigt die Praxis, dass wir oft unsere Position vorschnell vertreten, ohne immer zu wissen, weshalb wir diese Position vertreten, welche Interessen sich da-

⁶⁸ Friedmann/Himmelstein (2008), S. 69.

hinter verbergen und wie es uns gelingt, „über den Tellerrand hinaus zu schauen“, wie wir unsere hinter der geäußerten Position liegenden Ziele eventuell auch anderweitig erreichen können. Das „Übersetzen“ des Gesagten dient also nicht nur dem besseren Verständnis bei den anderen Konfliktparteien, sondern auch der Gedankenfokussierung und –strukturierung bei der befragten Konfliktpartei, die eigene Position zu durchleuchten.

Die Mediation fußt grundsätzlich darauf, dass es den Parteien gelingt, neben ihrer eigenen Wahrnehmung auch zu erkennen, dass es andere subjektive Wahrnehmungen gibt, die von ihrer eigenen abweichen. Während zu Beginn des Konflikts diese anderen Wahrnehmungen regelmäßig als „falsch“ empfunden werden, kann im Rahmen der Mediation durch das „Übersetzen“ zwischen den Parteien erreicht werden, dass die bisher als falsch verstandene Wahrnehmung der Konfliktpartei sich dahingehend verändert, dass diese zunächst als lediglich „anders“ verstanden wird, im Rahmen einer Abschlussvereinbarung möglicherweise sogar später als „anders, aber ebenfalls richtig.“



Je nach Betrachtungsweise nehmen wir unsere Umwelt unterschiedlich wahr.
Ziel der Mediation ist es, auch die Sichtweise des anderen zu verstehen.
Verstehen heißt dabei nicht zwangsläufig, einverstanden zu sein.

In Anlehnung an Schwarz (2014), S. 306

Um dieses wechselseitige Verstehen bestmöglich zu erzeugen, hilft es, wenn der Mediator möglichst vielschichtig das Gesagte übersetzt und dabei möglichst viele Sinne anspricht, um das Verstehen auch bei gedanklich unterschiedlich strukturierten Menschen bestmöglich zu erzielen.

4.6.1 VAKOG

Es ist bekannt, dass die menschliche Fähigkeit, Informationen aufzunehmen, zu verarbeiten und zu erinnern, beschränkt ist.⁶⁹ Daher empfiehlt es sich für jeden Mediator, die einzelnen Schritte des Mediationsverfahrens für alle Parteien sichtbar zu machen, sie zu visualisieren.

Eine einfache Übung zeigt, welche Wirkung Visualisierung auf uns hat:

Stellen wir uns vor, jemand berichtet uns von seinem letzten Urlaub. Es folgen langatmige und rein deskriptive Beschreibungen über das Wetter, was zu sehen war, etc. Wir bekommen beschrieben, was der Urlauber gesehen hat. Dadurch – auch wenn wir eine derartige Beschreibung lesen – gelangen die Informationen seriell, also nacheinander in das Hirn, wo sie nacheinander verarbeitet werden. Zeigt uns derselbe Urlauber jedoch ein Bild vom Eiffelturm und der Seine, wissen wir sofort, dass der Urlauber in Paris war. Nur der visuelle Kortex⁷⁰ ist in der Lage, visuelle Eindrücke parallel und damit deutlich schneller als seriell zu verarbeiten.

Eine rein visuelle Wahrnehmung⁷¹ genügt jedoch oft nicht:

Unsere Wahrnehmung ist regelmäßig subjektiv und assoziiert.

Dadurch werden unterschiedliche Wahrnehmungen zwischen Sender und Empfänger deutlich, so dass es hilfreich sein kann, auch das konkrete Problem zu paraphrasieren, damit es allen Parteien gleichartig verständlich wird.

In dem nachfolgenden Text wird das deutlich: Trotz der „Tippfehler“ gelingt es uns mühelos, den Inhalt des Textes zu verstehen und den Text flüssig zu lesen.

Gmäß eneir Sutide eneir elgnihcesn uvinisterät ist es nchit witihg, in wlecehr Rneflogheie die Bstachuebn in eneim Wort snid, das ezniige, was wcthiig ist, ist dsas der estre und der letzte Bstachue an der rithcegn Pstioion sehten. Der Rset knan ttoaelr Bsinöldn sein, todzterm knan man ihn onhe Pemoblre lseen. Das legit daarn, dsas wir nihct jeedn Bstachuebn enzelin leesn, snderon das Wort als Gnaezs.⁷²

Um „Fehlinterpretationen“ rein visueller Eindrücke auszuschließen, ist es wichtig, so lange zwischen den Parteien zu „übersetzen“, bis sie einander nicht nur hören, sondern auch verstehen. Durch die Verwendung unterschiedlicher Adjektive und Adverbien sollten möglichst alle Sinne angesprochen werden, um eine große Bandbreite beim möglichen Empfänger zu erreichen.

Diese lassen sich gut an der Kurzfassung **VAKOG** merken:

⁶⁹ Sog. selektive Wahrnehmung, vgl. hierzu beispielsweise auch: Miller, George, A., The Magical Number Seven, Plus or Minus Two – Some Limits on Our Capacity for Processing Information (2012), S. 343–352.

⁷⁰ Teil der Großhirnrinde. Zählt zum visuellen System, das die visuelle Wahrnehmung ermöglicht.

⁷¹ Wahrnehmung ist die Aufnahme und Verarbeitung physikalischer wie physiologischer Reize, Brockhaus – Die Bibliothek – Gesundheit (2001), Bd. 4 Psychologie, S. 676.

⁷² Sick (2006), S. 73. Die erwähnte Studie existiert zwar wohl gar nicht, zumindest bei einfachen Worten und einem vorhersehbaren Text aber ist die Aussage zutreffend.

Visuell	=	Sehen / Auge
Auditiv	=	Hören / Ohr
Kinästhetisch / Haptisch	=	Fühlen / Hand
Olfaktorisch	=	Riechen / Nase
Gustatorisch	=	Schmecken / Mund

Je mehr Sinne angesprochen werden, umso mehr steigt die Wahrscheinlichkeit, dass das Gehörte auch verstanden wird.

4.6.2 Visualisieren

Um die verbalen Ergebnisse der Mediation dauerhaft nutzbar zu machen, empfiehlt es sich, diese zu visualisieren. Das Visualisieren dient zum einen der Kontrolle, dass das Gesagte richtig verstanden und wiedergegeben wurde, zum anderen ermöglicht es, später auf diese Ergebnisse noch einmal zurückzukommen sowie den „roten Faden zu behalten“, sollte einmal jemand abgelenkt sein oder es zu Störungen kommen.

Zudem kann durch die Visualisierung bereits während der Mediation der Inhalt der Darstellung gleich mit den Parteien konsensual abgestimmt werden. Während es bei nachträglichen Protokollierungen einer Sitzung durch den Mediator schnell zu Lücken, Missverständnissen oder Darstellungen kommen kann, die durch den Mediator interpretiert worden sind (erinnert sei an die Kinderspiele „Teekesselchen“ und „Stille Post“), hat die Visualisierung im Beisein der Parteien den Vorteil, dass diese entsprechend ggf. vor Ort korrigiert werden kann. Die Visualisierung stellt den Ablauf der Mediation quasi 1:1 dar.

Die visualisierten Arbeitsergebnisse werden den Medianten dann nach jeder Sitzung zugänglich gemacht, z. B. in dem die gemeinsam erarbeiteten Flipcharts/Pinnwanddarstellungen abfotografiert oder von Overheadfolien Kopien gefertigt und den Medianten Ausdrucke zugeschickt werden.⁷³ Diese Unterlagen sollten die Medianten in der nächsten Sitzung wieder mitbringen, um eine Bezugnahme auf die bisherigen Arbeitsergebnisse zu erleichtern.

Der Mediator legt sich neben seinem eigenen Aktenexemplar möglichst je Konfliktpartei ein zusätzliches Exemplar der Arbeitsergebnisse für die nächste Sitzung zurecht, da es häufig vorkommt, dass eine oder mehrere Parteien ihre Unterlagen vergessen oder unvollständig dabei haben. Um dann kein Ungleichgewicht zwischen den Parteien entstehen zu lassen, kann der Mediator für den Zeitraum der Sitzung sein Reserveexemplar zur Verfügung stellen.

Am Ende der Sitzung bittet er dann um Rückgabe des Reserveexemplars, damit ihm dieses in Folgesitzungen wieder zur Verfügung steht.

Zum Abschluss des gesamten Verfahrens können die überzähligen Exemplare zusammen mit dem Gesamtergebnis (in der Regel einer Abschlussvereinbarung) verbunden werden, um so jeder Konfliktpartei eine vollständige chronologische

⁷³ Siehe auch die Hinweise bei Weiler/Schlickum (2012), S. 25.

Darstellung der Mediation zu überlassen, z. B. als spätere Erinnerungshilfe, Auslegungshilfe oder Grundlage für eine evtl. erforderliche Beratung, Umsetzung oder Beurkundung des Ergebnisses durch Dritte.

Ein weiteres Exemplar kann für den Fall einer externen Protokollierung einer Abschlussvereinbarung durch einen anderen Rechtsanwalt, Notar etc. diesem zur Verfügung gestellt werden, so dass es sich in der Praxis empfiehlt, doppelt so viele Exemplare zu drucken wie Personen einschließlich Mediator am Verfahren beteiligt sind (je ein Exemplar für die Parteien zum Zuschicken, einmal für den Mediator, je ein Reserveexemplar für die Parteien, das später mit der Abschlussvereinbarung verbunden wird, ein Exemplar für ggf. externe Protokollierung).

In der Regel sind mehrere Sitzungen erforderlich. Um auch später noch die Arbeitsergebnisse in die richtige Reihenfolge bringen zu können, bietet es sich an, das Datum der Sitzung auf dem Blatt zu vermerken und die Seiten zu nummerieren.

Der besseren Übersichtlichkeit wegen haben die Autoren dazu die verwendeten Flipcharts und Pinnwände am oberen Rand jeweils mit den Kontaktdaten der Mediatoren gestaltet, die dadurch wie eine Kopfzeile auf jedem Foto später zu sehen sind, und paginieren die Seiten jeweils mit römischen Zahlen, die wievielte Sitzung es ist, mit arabischen Zahlen die Seitennummer der jeweiligen Sitzung. Die dritte Seite der Visualisierung in der zweiten Sitzung hat so folglich die Seitennummer II-3.

Hinzu kommen Datum und Namen der Konfliktparteien, um eine spätere Zuordnung zu erleichtern.

Sodann sollte eine Überschrift (z. B. „Themensammlung“) notiert werden, damit auch eine inhaltliche Zuordnung auf den ersten Blick möglich ist.

Wie in Kap. 1 ausgeführt, folgt das Mediationsverfahren einer klar gegliederten Struktur, wobei die einzelnen Bearbeitungsschritte häufig als Phasen bezeichnet werden. Dabei wechseln sich Phasen ab, in denen der Mediator jeweils mit den Konfliktparteien einzeln nacheinander, meist jedoch in Anwesenheit der anderen Parteien arbeitet, mit Phasen, in denen Parteien in einem gemeinsamen Gespräch beteiligt werden:

In Phase 1 stellen die Parteien zunächst die jeweilige individuelle Sichtweise nacheinander dar, um dann gemeinsam eine Regelung für das weitere Verfahren (Mediationsvertrag und -vereinbarung) zu finden. In Phase 2 folgt das Sammeln der jeweiligen Themen mit den Konfliktparteien jeweils einzeln und nacheinander, um dann eine gemeinsame Themenreihenfolge zu erarbeiten. In Phase 3 folgt die inhaltliche Bearbeitung der jeweiligen Themen, abermals einzeln und nacheinander mit den Parteien, um dann in Phase 4 gemeinsame Ideen zur Konfliktlösung zu sammeln, diese zu evaluieren und in Phase 5 zu einer gemeinsamen stimmigen Gesamtlösung zusammenzuführen.

Diesen Wechsel zwischen gemeinsamen und getrennten Gesprächen sollte der Mediator auch in der Visualisierung darstellen, indem er gemeinsame Ergebnisse, unstrittigen Konsens, Überschriften, Rubrum etc. in einer neutralen „Mediator-Farbe“ festhält. Subjektive individuelle Ergebnisse nur einer Partei sollten so festgehalten werden, dass diese als solche erkennbar bleiben. Treffen mehrere Parteien in getrennten Phasen die scheinbar selbe Aussage, sollte diese bei den jeweiligen Parteien jeweils festgehalten werden, um dort nicht verloren zu gehen, nicht eine Partei optisch zu bevorzugen, um Gemeinsamkeiten sichtbar zu machen und nicht zuletzt deswegen, weil die Parteien mit ein und demselben Begriff bei genauerer Betrachtung oft Unterschiedliches meinen („Teekesselchen“).

4.6.2.1 Flipchart

In Zwei-Parteien-Mediationen oder Mediationen mit nur wenigen (in der Regel maximal drei) Parteien wird erfahrungsgemäß mit einem Flipchart gearbeitet.⁷⁴

In Phasen, in denen die Parteien einzeln individuelle Ergebnisse erarbeiten, kann das Flipchart tabellarisch aufgebaut werden, wie etwa in der Themensammlung.

Dazu kann der Mediator das Blatt in eine zweiseitige Tabelle unterteilen. Für jede Konfliktpartei werden in der entsprechenden Spalte alle Themen notiert, die im Laufe des Mediationsverfahrens angesprochen werden sollen.

Bei der Darstellung sollte optisch ein Gleichgewicht zwischen den Konfliktparteien bestehen. Die Spalten sollten gleich breit sein, die Schriftgröße möglichst einheitlich. Jedes optische Ungleichgewicht ist für die Parteien auf den ersten Blick sichtbar und kann zu einem inneren Unbehagen bei der beteiligten Person führen, was sich dann u. U. negativ auf das Mediationsverfahren auswirken könnte.⁷⁵

In der Praxis kann das etwa so aussehen:

<i>Mediation Müller & Schmidt</i>		<i>S. ...</i>
<i>Themensammlung</i>		<i>Datum</i>

Mögliche Einteilung des Flipchart für eine Themensammlung bei einer Zwei-Parteien-Mediation

⁷⁴ Zum Umgang mit dem Flipchart (z. B. Schrift, Blatteinteilung usw.) vgl. Weidenmann (2015), S. 41 ff., Bingel (2012), S. 71 ff.

⁷⁵ Vgl. Weiler/Schlickum (2012), S. 18.

Vorsicht ist vor allem dann geboten, wenn versucht wird, auf einem Flipchart Themen mehrerer Parteien aufzulisten, ohne dass dieses vorher entsprechend zum Beispiel durch eine Tabelle untergliedert wird. Damit läuft der Mediator Gefahr, für den Medianten, mit dem er zuerst die Themen erarbeitet, zu viel Platz zu verbrauchen mit der Folge, dass sich die Themen der anderen Konfliktpartei(-en) an den rechten Rand des Flipchart „quetschen“.

Die gleiche Problematik besteht, wenn der Mediator nicht im Vorfeld im Rahmen der Mediationsvereinbarung bereits klärt, wie viele Parteien tatsächlich anwesend sind. Gerade wenn bei einer Konfliktpartei mehrere Personen vertreten sind, z. B. ein Ehepaar, was mit ihrem alleinlebenden Nachbarn streitet, ist zu klären, ob das Ehepaar hier eine Partei ist mit der Folge, dass beide Ehegatten zusammen genau so viel Platz bekommen wie die andere Partei, oder jede Person eine Partei darstellt, mit der Folge, dass das Flipchart möglicherweise zu dritteln wäre, um jeder Partei den gleichen Platz zuzubilligen.

Gerade bei Parteien, die aus einer Personenmehrzahl bestehen, ist zu klären, wie die Redezeit und der Platz der grafischen Darstellung verteilt werden, vor allem, wenn dieses von der internen Kostenverteilung zwischen den Parteien abweicht.

Ebenso ist bei einer ungeraden Anzahl von Parteien darauf zu achten, dass nicht immer zwei Parteien auf einem Flipchart ihre Punkte sammeln, während die letzte Partei ein ganzes Flipchart für sich alleine bekommt. Auch dadurch entsteht schnell ein optisches Ungleichgewicht, welches unterschwellig die Konfliktodynamik beeinflussen kann.

Zur besseren Unterscheidung kann jeder Partei eine Farbe zugeordnet werden, die diese das weitere Verfahren über behält. So lässt sich später auf einen Blick sofort erkennen, wem welche Inhalte zuzuordnen sind.

Bei der Auswahl der Stiftfarben sollte der Mediator achtsam sein.⁷⁶ Entscheidet er sich dazu, mit unterschiedlichen Farben für die jeweiligen Konfliktparteien zu arbeiten, damit er jede Schriftfarbe einem Medianten zuordnen kann, muss er bedenken, dass Farben in der Regel in eine bestimmte Richtung assoziiert werden.

Dabei ist zu bedenken, dass die Wahrnehmung der Farben je nach Mediant unterschiedlich sein kann: Während mancher mitteleuropäische Mediant vermutlich z. B. mit der Farbe Grün die Begriffe „gut“, „richtig“ oder mit z. B. Rot die Begriffe „falsch“, „gefährlich“, „Stopp“ assoziieren mag, kann die gleiche Farbe für einen anderen Medianten eine andere Bedeutung haben. Je nach Region kann es Unterschiede geben: während Gelb in Europa als eher fröhliche, neutrale Farbe angesehen wird, steht diese z. B. in den USA auf Grund ihrer Verwendung auf Warn- und Verbotsschildern als Warnfarbe und ist ähnlich assoziiert wie hier der Farbton Rot.⁷⁷ Im gesellschaftlichen und politischen Bereich ist zudem zu beachten, dass Farben häufig einer Partei oder politischen Gesinnung zugeordnet werden.

⁷⁶ In einem handelsüblichen Moderationskoffer finden sich meist die Farben Schwarz, Blau, Grün und Rot.

⁷⁷ Zur möglichen Wirkung bestimmter Farben und damit einhergehenden Einsatzmöglichkeiten siehe den Überblick bei Rachow (2016), S. 86–87. Allerdings verbieten sich gerade in der Mediation Verallgemeinerungen, da es immer auf die Sichtweise des jeweiligen Betrachters ankommt.

Lauernde Fettnäpfe lassen sich dadurch umgehen, dass der Mediator verschiedene Farben bereit hält, von denen sich jede Partei eine aussuchen kann oder verbalisiert, ob eine bestimmte Bedeutung mit einer Farbe bezweckt werden soll.⁷⁸ Sollten keine weiteren „Reserve-Farben“ vorhanden sein, hat sich in der Praxis bewährt, die Farben in einer beliebigen Reihenfolge zu nehmen und dann die Parteien entscheiden zu lassen, wer beginnen möchte. Diejenige Partei, die dann an der Reihe ist, bekommt dann diejenige Farbe zugewiesen, die als nächste kommt. Dadurch werden die Farben einer Gesprächsreihenfolge zugewiesen, nicht aber einem bestimmten Medianten. Zudem sollte dann erklärt werden, dass die Farbe keine weitergehende Bedeutung haben soll.

Die Farbe behält der Mediant in der Regel auch im weiteren Verfahren, um später anhand der Farbe das Gesagte der jeweiligen Konfliktpartei zuordnen zu können.

Bei der Wahl der Farben sind dunkle, kräftige Farbtöne aufgrund der besseren Lesbarkeit zu bevorzugen. Zudem sollten die Farben ausreichende Unterscheidungskraft haben, um nicht auf den Fotos später leicht verwechselt zu werden.

Die Farbe, mit der der Mediator die allgemeinen Dinge wie Datum, Seitenzahl usw. notiert, sollte er den Parteien nicht anbieten. Derjenige, der sich für diese Farbe entscheiden würde, hätte hinterher ein optisches Übergewicht, da die Farbe häufiger auf dem Flipchart zu sehen ist, als die andere(n) Farbe(n). Zudem läuft der Mediator in diesem Fall Gefahr, sich die Aussagen dieses Medianten optisch zu eigen zu machen und so seine Neutralität in Frage zu stellen.

Das Flipchart beginnt mit einem Rubrum, um die spätere Zuordnung zu ermöglichen. Datum, Seitenzahl und Überschrift helfen, die jeweiligen Flipcharts später in der richtigen Reihenfolge zu archivieren.

Beide Spalten sind gleich breit, so dass die Parteien den gleichen Platz haben. Um nicht in das Verfahren unnötig einzugreifen und eine unbeabsichtigte Wertung zu erzielen, bestimmen die Parteien, welche Partei mit der Themensammlung beginnt. Der Name der beginnenden Partei kann über die linke Spalte gesetzt werden.

Beim Schreiben sollte der Mediator darauf achten, lesbar zu schreiben. Das wird am Besten dadurch erreicht, dass relativ groß geschrieben wird. Zudem empfiehlt es sich, die Buchstaben möglichst einzeln (Druckschrift), senkrecht und mit ausreichend Abstand zu schreiben. Je schräger die Schrift, je weniger Zeichenabstand und je fließender der Übergang zwischen den einzelnen Buchstaben, um so schlechter lesbar wird die Handschrift sein.

Zusätzlicher Platz vor jedem Thema hilft, auf der gleichen Flipchart die Themen später in eine Reihenfolge zu bringen.

Unterhalb der Tabelle ist genug Platz, die gemeinsame Reihenfolge dort später in der neutralen „Mediator-Farbe“ festzuhalten.

Eine mögliche Darstellung der Themensammlung in einer Zwei-Parteien-Mediation zeigt das folgende Beispiel:

⁷⁸ Es gibt Moderationsmarker je nach Hersteller in zahlreichen Farben.

<i>Mediation Müller & Schmidt</i>		<i>S....</i>
<i>Themensammlung</i>		<i>Datum</i>
<i>Herr Müller</i>	<i>Herr Schmidt</i>	
➤ <i>Thema A</i>	➤ <i>Thema D</i>	
➤ <i>Thema B</i>	➤ <i>Thema E</i>	
➤ <i>Thema C</i>	➤ <i>Thema B</i>	
➤ <i>Thema E</i>		

4.6.2.2 Pinnwand

Bei mehr als zwei oder drei Konfliktparteien ist das Flipchart regelmäßig als Visualisierungshilfe ungeeignet, da es nicht genügend Platz bietet. Dann wird sich der Mediator meist für die Arbeit mit einer Pinnwand entscheiden.⁷⁹ Für die Arbeit mit der Pinnwand gilt letztlich nichts anderes als bei einem Flipchart: Es sollte eine Überschrift geben, einen Hinweis auf die Parteien und ein Datum.

Der Mediator muss dann analog der obigen Problemstellung bei der Arbeit mit dem Flipchart klären, ob eine einheitliche Kartenfarbe genutzt werden soll oder ob jede Konfliktpartei ihre eigene Farbe erhält.

Die Arbeit mit unterschiedlichen Farbtönen hat den Vorteil, dass jede Partei an der Farbe erkennt, von wem der jeweilige Punkt stammt. Es sollten jedoch

⁷⁹Zur Visualisierung an der Pinnwand siehe die hilfreichen Hinweise bei Weidenmann (2015), S. 61 ff.

regelmäßig helle Farbtöne für die Moderationskarten und dunkle Farben für die Beschriftung gewählt werden, da diese auch aus der Distanz noch lesbar sind.

Bezüglich der Farbauswahl gelten die obigen Erläuterungen zu den Stiftfarben auf dem Flipchart sinngemäß.

Machen zwei Parteien vermeintlich die gleiche Aussage, notiert der Mediator diese für jede Partei gesondert (etwa z. B. identische Themen). Da eine tiefer gehende Auseinandersetzung im Sinne einer inhaltlichen Klärung meist erst später erfolgt, kann der Mediator nicht wissen, ob beide Parteien unter dem zunächst gleich lautenden Thema auch wirklich das Gleiche verstehen.

4.6.2.3 Overheadprojektor

Ein ebenfalls häufig verwendetes Hilfsmittel ist der Overheadprojektor.

Der Overheadprojektor bietet den Vorteil, dass der Mediator im Sitzen schreiben kann, ohne den Blickkontakt zu den Parteien zu verlieren und ohne diesen den Rücken zukehren zu müssen. Der Overheadprojektor bietet weiterhin den Vorteil, dass aufgrund der starken Vergrößerung zwischen Projektion und Folie bzw. Schreibfläche relativ viel Text bzw. auch komplizierte Grafiken den Parteien optisch zur Verfügung gestellt werden können und trotzdem auch aus der Entfernung noch gut lesbar sind.

Auch bei größeren Gruppen kann so das Visualisierte noch gut von allen erkannt werden.

Bei der Verwendung des Overheadprojektors sollte darauf geachtet werden, dass sich die Arbeitsoberfläche in Tischhöhe befindet. Gerade die älteren und (teil-)stationären Overheadprojektoren, die das Leuchtmittel unterhalb der Projektionsfläche haben, sind entsprechend weit unten aufzustellen, um nicht als optische Barriere zwischen dem Mediator und den Medianten zu stehen. Mobile Geräte haben dagegen regelmäßig die Lichtquelle über der Projektionsfläche und kommen daher mit einer geringen Aufbauhöhe aus, so dass sie direkt auf dem Tisch platziert werden können.

Bessere Geräte können sowohl Hochformat als auch Querformat projizieren, so dass die Folienausrichtung den Gegebenheiten angepasst werden kann (z. B. Querformat, um für mehrere Konfliktparteien gleich breite Spalten in einer Tabelle darstellen zu können, alternativ Hochformat, soll viel Text untereinander geschrieben werden).

Für die Einteilung der Folien gilt im Prinzip das oben gesagte sinngemäß. Es bietet sich an, dass der Mediator bereits entsprechende Folien im Vorfeld mit Permanentstiften vorbereitet oder bedruckt (z. B. Daten des Mediators, Rubrum, Datum, Tabellenvorlagen) und sodann in der Sitzung mit entsprechenden weiteren Farben den von den Medianten abgefragten Inhalt in die vorbereiteten Folien handschriftlich einträgt. Je nachdem, ob der Mediator meint, das bereits Geschriebene noch einmal verändern oder korrigieren zu müssen, kann ein Wechsel zwischen Permanentstiften und abwaschbaren Stiften sinnvoll sein. Wird mit abwaschbaren Stiften gearbeitet, ist darauf zu achten, dass die Folien später leicht verwischen

können. Die meisten Permanentstifte sind wasserfest, aber dennoch radierbar, so dass auch diese ggf. korrigiert werden können.

Unterschiedliche Sitzungen, Inhalte oder nur vorübergehende Anmerkungen können zudem auch in die Folie dadurch reversibel eingetragen werden, dass mehrere Folien übereinandergelegt werden und jeweils nur die Oberste beschriftet wird (so genanntes „Overlay“). Dadurch kann der Mediator auf ein und demselben Bild unterschiedliche Gesprächsebenen auf unterschiedlichen Folien übereinander darstellen, ohne die bisherigen Ergebnisse dauerhaft verändern zu müssen. Je nach Folienstärke führt die Technik zu einem Helligkeitsverlust der Projektion, so dass in der Regel maximal 2–3 Folien übereinander gelegt werden können.

Die Dokumentation der Folien kann dadurch erfolgen, dass sie im Anschluss an die jeweilige Sitzung kopiert oder eingescannt und ausgedruckt werden.

4.6.2.4 Dokumentenkamera/„Elmo“

Im Rahmen der verbesserten technischen Ausstattung verfügen inzwischen viele Schulungs-, Seminar- und Meetingräume auch über Dokumentenkameras, oft „Elmo“ genannt.⁸⁰ Hier gelten die vorstehen Ausführungen zum Overheadprojektor sinngemäß mit der Massgabe, dass anstelle der Folien die Darstellung direkt auf Papier möglich ist. Auch vorbereitete Unterlagen, Texte, Bilder etc. können so gut eingebunden werden. Die Dokumentation kann genauso wie bei den Folien durch einscannen erfolgen.

Es wird jedoch immer nur das oberste Blatt abgefilmt und an die Wand projiziert, so dass ein „Overlay“ der Papiere nicht wie bei den Folien möglich ist. Hier kann man sich aber einfach behelfen, indem man für den Overlay Folien verwendet, die über das untere Blatt gelegt werden. Je nach Hersteller sollte man dieses vorher ausprobieren, da einige Kamerasysteme dazu neigen, Spiegelungen der Folie mit abzubilden. Die Folge sind störende Licht- und Blendeffekte in der Projektion. Oft liefern hier bedruckbare Folien, die eine leichte Körnung der Oberfläche aufweisen, bessere Ergebnisse, auch wenn diese nicht voll transparent sind.

4.6.2.5 PC/Beamer/Smartboard etc.

Je nach Belieben kann auch mit PC und Beamer oder einem Smartboard gearbeitet werden.⁸¹ Hier gelten die obigen Ausführungen zum Layout der jeweiligen Seiten, Farbwahl etc. sinngemäß.⁸²

⁸⁰ Bei dem Namen „Elmo“ handelt es sich tatsächlich um eine Herstellerangabe, wobei diese im Sprachgebrauch oft auch für Geräte anderer Hersteller verwendet wird. Vgl. z. B. <https://elmoeu-rope.com/index.php/de-de/>. Stand: 20.09.2019.

⁸¹ Zum Visualisieren mit Power Point vgl. die Hinweise bei Bingel (2012), S. 45 ff.

⁸² Eine Auflistung der Vor- und Nachteile von Beamer und Flipchart findet sich u. a. bei Bingel (2012), S. 41.

4.6.3 Einbeziehen der Parteien

Egal welche Technik zum Visualisieren verwendet wird, der Mediator sollte sich stets klar machen, wozu diese Technik dient: die Parteien sollen in die Lage versetzt werden, ihre eigenen Gedanken klar zu strukturieren, eigene Bedürfnisse zu erkennen und Kriterien für eine Lösung zu erarbeiten. Das Visualisieren hilft dabei, die Ergebnisse nicht aus den Augen zu verlieren. Zudem verstehen die Parteien im Idealfall auch die Interessen der anderen Parteien, ohne diese weiterhin als Angriff zu verstehen, und können auch hier später auf die visualisierten Ergebnisse zurückgreifen.

Wichtig ist, dass der Mediator die von ihm eingesetzte Technik beherrscht und diese nicht zum Selbstzweck wird. Die Hilfsmittel sollen dem Mediator und den Konfliktparteien beim Ordnen und Strukturieren ihrer Ergebnisse helfen. Auf welchem Weg das erfolgt, ist letztlich eine Frage des persönlichen Geschmacks. Die Ergebnisse sollten klar, deutlich und für alle erfassbar festgehalten werden. Um den für die Medianten am besten geeigneten Weg zu finden, ist es deswegen auch wichtig, dass der Mediator die Art und Weise der Darstellung mit den Parteien kurz abstimmt und sich deren Einverständnis einholt.

Das Visualisieren dient als Hilfestellung, Strukturen zu schaffen, Informationen zu sammeln und Erarbeitetes festzuhalten. Es soll den Parteien helfen, mehr und tiefergehendes Verstehen zu erzeugen.

Wird vor allem Schrift und Textform verwendet, sollte sich der Mediator vergegenwärtigen, dass die Parteien ihm dabei gut folgen können.

Schätzungen zu Folge leiden in Deutschland mehr als vierzehn Prozent der erwerbsfähigen Bevölkerung, also ca. 7,5 Mio. Menschen, an funktionalem Analphabetismus. Davon wird bei Unterschreiten der Textebene gesprochen, wenn eine Person zwar einzelne Sätze lesen oder schreiben kann, nicht jedoch zusammenhängende – auch kürzere – Texte. Fehlerhaftes Schreiben trotz gebräuchlichen Wortschatzes zeigt sich sogar bei weiteren fünfundzwanzig Prozent der erwerbsfähigen Bevölkerung. Typische Betroffene vermeiden das Lesen und Schreiben häufig. Mehr als vier Prozent der erwerbsfähigen Bevölkerung sind sogar von Analphabetismus im engeren Sinne betroffen, können also einzelne Wörter lesend verstehen bzw. schreiben – nicht jedoch ganze Sätze.⁸³

Diesen Personen wird mit einer Visualisierung in Textform oder Mitschriften nicht oder nur unzureichend geholfen. Zudem haben sie häufig gelernt, mit der vermeintlichen Schwäche umzugehen und diese zu überspielen, so dass Einschränkungen der Lese- und Schreibkompetenz nicht immer klar erkennbar sind.

Daher können und sollten neben der textlichen Darstellung auch andere Formen der Visualisierung gewählt werden, etwa Bilder, Figuren, Icons etc.

⁸³ Grotlischen, Anke; Riekman, Wibke (2011): leo-Level-One Studie. Presseheft., Universität Hamburg, Hamburg, S. 2 <http://blogs.epb.uni-hamburg.de/leo/>.

Derzeit wird unter dem Arbeitstitel „LEO 18“ eine Follow-Up- Studie zu dem Thema durchgeführt, aktuelle Daten sind derzeit aber noch nicht veröffentlicht, vgl. <http://blogs.epb.uni-hamburg.de/leo/?p=657>.

Um die unterschiedlichen Wahrnehmungen des Konflikts einmal herauszuarbeiten, kann sich bereits eine Visualisierung der Konfliktfelder in Phase 1 anbieten. Hier kann der Mediator z. B. darauf zurückgreifen, den Sachverhalt grafisch darzustellen, z. B. die Struktur eines Unternehmens in einem Organigramm, Familienbeziehungen, Erbfolgen oder dergleichen in einem Genogramm, die Lage eines konfliktbefangenen Grundstücks auf einer Landkarte etc.⁸⁴

4.6.3.1 Male das Problem

Daneben besteht die Möglichkeit, die Parteien zu bitten, den Konflikt aus ihrer Sicht einmal grafisch darzustellen, und zwar ohne, dass es die andere Partei zunächst sieht, kommentiert oder „korrigiert“. Alle Parteien bekommen die Möglichkeit, ihre Konfliktwahrnehmung zu visualisieren. Sind alle Parteien damit fertig, können anschließend die entstandenen „Konfliktbilder“ verglichen werden. Dort, wo die Parteien völlig unterschiedliche Dinge gezeichnet haben, ergeben sich regelmäßig vertiefte Konfliktfelder, zumindest jedoch unterschiedliche Wahrnehmungen ein und desselben Konflikts oder ein und derselben Sachlage. An diesen Stellen kann der Mediator vertieft nachhaken, um die unterschiedlichen konträren Sichtweisen herauszuarbeiten.⁸⁵

Da dadurch vor allem schnell die jeweilige Sicht auf den Konflikt pointiert dargestellt und Sachkonflikte aufgeklärt werden, kann sich dieses Vorgehen bereits im Erstgespräch in Phase 1 anbieten, aber auch später, wenn der Mediator das Gefühl hat, die Parteien „reden aneinander vorbei“ oder haben unterschiedliche Wahrnehmungen des Konflikts oder des zu Grunde liegenden Sachverhalts.

4.6.3.2 Mindmap

Eine weitere Form der Darstellung ist die sogenannte Mindmap. Diese hilft, wenn zu mehreren Hauptgedankensträngen jeweils vertiefte Ausführungen zu machen sind, ohne dass die anderen Hauptgedanken außer Acht gelassen werden sollen.

Eine Mindmap wird häufig auch als Gedankenlandkarte umschrieben. Es handelt sich um beschriftete Baumdiagramme, mit denen Informationen sortiert und strukturiert dargestellt werden können.⁸⁶ Ferner können Verbindungen durch gegenseitige Verknüpfungen der einzelnen Äste des Baumdiagramms dargestellt werden.⁸⁷

⁸⁴ Auch komplexe Problemfelder lassen sich häufig grafisch sehr leicht darstellen. Vgl. hierzu: Roam, Dan, (2010) „Auf der Serviette erklärt“ und „Auf der Serviette erklärt – Arbeitsbuch“.

⁸⁵ Diese Vorgehensweise ist insbesondere dann angezeigt, wenn der Mediator den Eindruck gewinnt, dass es zumindest einer Konfliktpartei sehr schwer fällt, sich auszudrücken, denn jedes Problem kann mit einem Bild deutlicher gemacht werden, so die These von Roam (2014), S. 25. Alternativ zum Malen kann der Einstieg auch über andere Kreativitätstechniken gewählt werden, wie etwa Symbole, die aus einem Stück Papier, beispielsweise einer Zeitung gefaltet oder gerissen werden (Zeitungseinstieg), Oboth/Seils (2011), S. 52 ff.

⁸⁶ Vgl. zum Thema Mindmap den Klassiker von Buzan/Buzan (2017), „Das Mindmap-Buch“ oder auch Boos (2010), S. 36 ff.

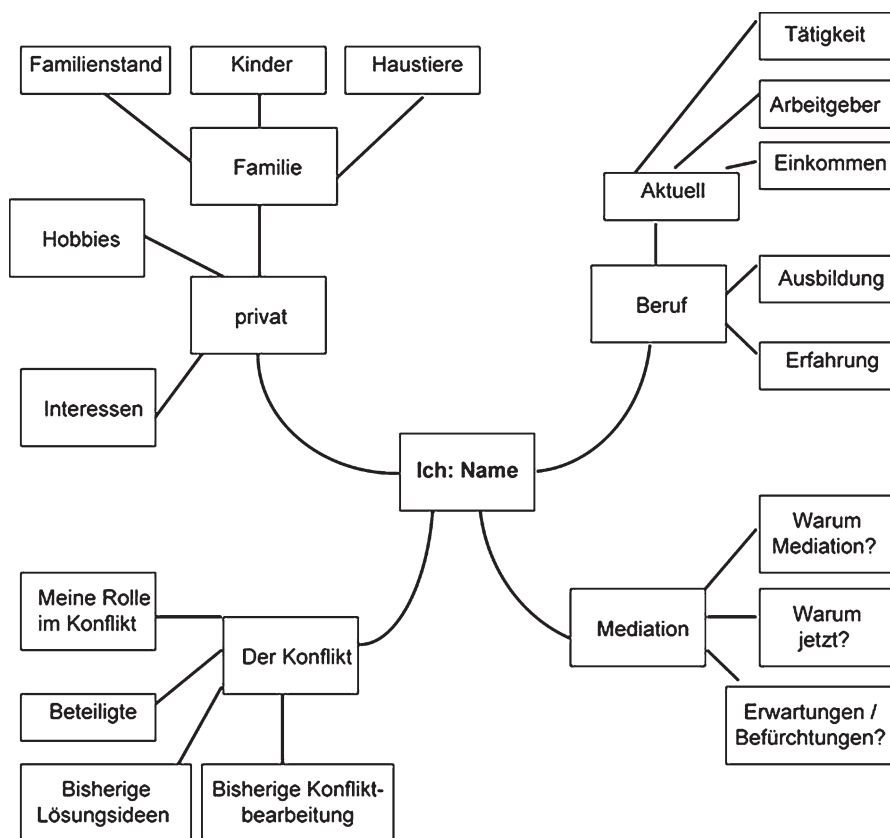
⁸⁷ Z. B. Buzan/Buzan (2017), S. 105.

Für den Mediator kann sich eine Mindmap z. B. im Erstgespräch anbieten, um aufgrund der kurzen Darstellungen der einzelnen Konfliktparteien eine erste Konfliktfeldanalyse vorzunehmen und so Hypothesen für das weitere Verfahren zu bilden. Die Hypothesen können sehr vielschichtig sein und sich sowohl auf die Beteiligten, den Konflikt oder auch das System, innerhalb dessen sich der Konflikt entwickelt hat, beziehen.

Eine Mindmap hilft aber auch im späteren Verlauf des Verfahrens, z. B. bei der Ausgestaltung einer konkreten Lösung in Phase 5 anhand der in Phase 4 gesammelten Ideen. So kann etwa jeder zu regelnde Hauptpunkt der Lösung einen der Hauptäste der Mindmap darstellen, um dann zu den konkreten Möglichkeiten der Ausgestaltung „verästelt“ zu werden. Jeder dieser Unteräste kann in einen konkreten Massnahmeplan umgesetzt werden.

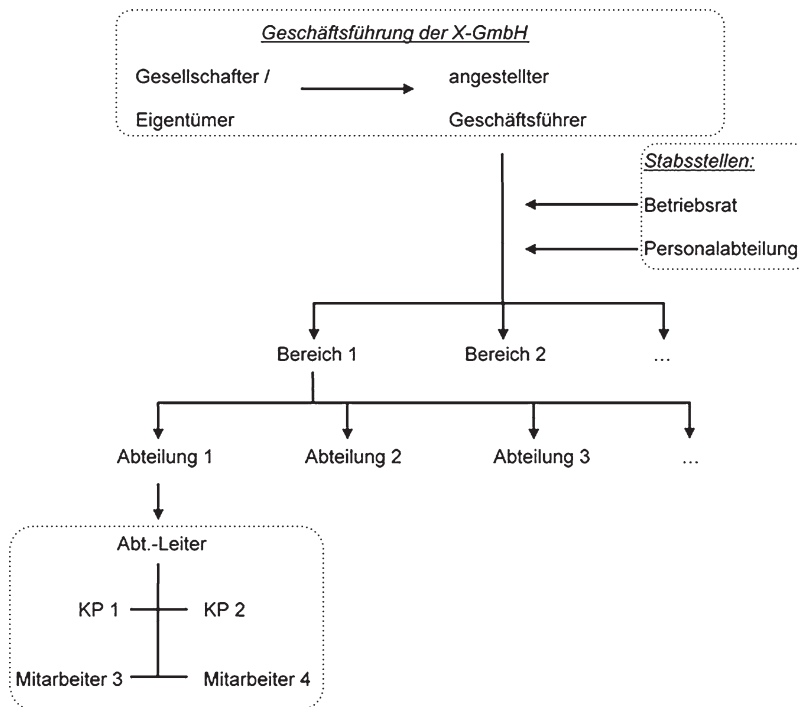
Die Mindmap-Methode kann gut mit der Methode „Male das Problem“ kombiniert werden, indem die Konfliktparteien jeweils eine Mindmap erstellen und diese später den anderen Konfliktparteien vorstellen und daran der Konflikt gemeinsam weiter durchleuchtet werden kann.

Die Abbildung zeigt eine Mindmap, wie sie etwa zu Vorstellungsrunden genutzt werden kann.



4.6.3.3 Organigramm, Genogramm

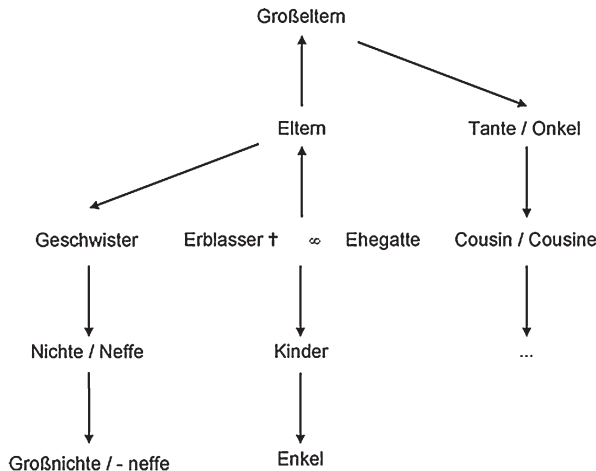
Eine weitere Möglichkeit der grafischen Darstellung ist ein Organigramm. Mit Hilfe eines Organigramms werden Organisationsstrukturen grafisch dargestellt, z. B. bei Mediationen in Unternehmen. So kann grafisch schnell erfasst werden, wer welchem Bereich oder welcher Abteilung zugeordnet ist, welche Hierarchien und Beziehungen bestehen etc.



Organigramm am Beispiel der XY-GmbH

Ein Organigramm oder Genogramm kann ebenfalls gut mit der Methode „Male das Problem“ kombiniert werden, indem z. B. bei einer Mediation innerhalb eines Unternehmens die Mitarbeiter gebeten werden, die Firmenstruktur als Organigramm darzustellen. Zeigen sich hier deutliche Unterschiede, gehen die Konfliktparteien möglicherweise von unterschiedlichen Strukturen, Aufgaben- und Kompetenzverteilungen oder Hierarchien aus, woraus leicht Sachkonflikte entstehen. Gelingt es, diese aufzuklären, kann der Konflikt oft relativ schnell geklärt werden, z. B. durch die Schaffung klarer Strukturen, die allen gleichermaßen transparent und bekannt sind.

In der Praxis eignen sich Organigramme auch sehr gut bei Mediationen in Erbsachen, da so leicht grafisch die Stellung der jeweiligen Parteien zum Erblasser dargestellt werden kann und so die Rangfolge der Erben direkt aus dem Diagramm ablesbar wird.



Darstellung einer Erbfolge

Ähnlich dem Organigramm ist das Genogramm. Bei einem Genogramm handelt es sich um eine grafische Darstellung, die häufig in der systemischen Familientherapie verwendet wird, um Familiengeschichten oder familiäre Beziehungsgeflechte darzustellen.⁸⁸ Jedes grafische Symbol oder Icon ist einer bestimmten Stellung innerhalb des Familienverbunds zugewiesen. Es gibt allerdings keine allgemein anerkannte Methode zur Erstellung von Genogrammen.⁸⁹ Jenseits therapeutischer Nutzung bieten Genogramme die Möglichkeit, mehr Übersichtlichkeit in der Visualisierung zu schaffen. Insbesondere komplizierte Strukturen lassen sich auf diese Weise sehr vereinfacht skizzieren, wie das Beispiel bei McGoldrick/Gerson/Petry zeigt, die die Opernhandlung von Verdis „Il Trovatore“ als Genogramm dargestellt haben.⁹⁰ In der Mediation eignen sich Genogramme insbesondere bei komplizierten Familien- oder Verwandtschaftsverhältnissen.⁹¹

4.7 Einverständnis holen/Proceed by agreement

Die Mediation lebt davon, dass die Parteien gemeinsam den Konflikt bearbeiten und an dem Verfahren partizipieren. Daher ist es wichtig, regelmäßig hinsichtlich des weiteren Vorgehens das Einverständnis der Parteien einzuholen.

Das Verfahren wird mit den Parteien stets im gegenseitigen Einverständnis weiter fortgeführt („proceed by agreement“).⁹²

⁸⁸ Vgl. Roedel (2014), S. 10, 63; McGoldrick/Gerson/Petry (2016), S. 13.

⁸⁹ McGoldrick/Gerson/Petry (2016), S. 13.

⁹⁰ McGoldrick/Gerson/Petry (2016), S. 14.

⁹¹ Vgl. Troja (2009), S. 152, 155.

⁹² Vgl. Friedman und Himmelstein (2008), S. 41 f.

Der Mediator sollte dabei sicher sein, dass seine Gesprächsführung im Einverständnis der Parteien erfolgt. Insbesondere, wenn von dem vorher angekündigten Gesprächsverlauf, wie er ihn im Ausblick zu Beginn der Phase angekündigt hat, später abgewichen wird (z. B. zeigt sich, dass die ursprünglich geplanten Zeiten nicht ausreichen, um die Angelegenheit vollständig zu erörtern oder der Mediator mit einer Partei ein längeres Gespräch führen muss, als ursprünglich vorgesehen, so dass das Gespräch mit der anderen Partei kürzer ausfallen wird, alternativ die vereinbarte Gesprächsdauer überschritten werden muss), sollte der Mediator darauf achten, dass dieses stets im Einverständnis mit allen Parteien geschieht.

Für den Mediator ist wichtig, sich vor jedem neuen Verfahrensschritt das Einverständnis der Parteien zu holen, damit das Verfahren weiter im Konsens fortgeführt wird.

Literatur

- Abraham W (1988) Terminologie zur neueren Linguistik, Bd 1 und 2, 2. Aufl. Max Niemeyer Verlag, Tübingen
- Amberger S, Roll SC (Hrsg) (2010) Psychiatriepflege und Psychotherapie. Georg Thieme Verlag KG, Stuttgart
- Bähner C, Oboth M, Schmidt J (2008) Praxisbox Konfliktklärung in Teams & Gruppen. Junfermann Verlag, Paderborn
- Ballreich R, Glasl F (2011) Mediation in Bewegung, 2. Aufl. Concadora Verlag in der Concadora GmbH, Stuttgart
- Bingel C (2012) Visualisieren, 2. Aufl. Haufe-Lexware GmbH+Co.KG, Freiburg
- Blickhan C (2007) Die sieben Gesprächsförderer, 2. Aufl. Junfermann Verlag, Paderborn
- Boos E (2010) Das große Buch der Kreativitätstechniken. Circon Verlag GmbH, München
- Brockhaus – Die Bibliothek – Gesundheit (2001) Psychologie, Bd 4. F.A. Brockhaus, Leipzig
- Buzan T, Buzan B (2017) Das Mind-Map Buch, 2. Aufl. mygverlag, München
- Ekman P (2010) Gefühle lesen – Wie sie Emotionen erkennen und richtig interpretieren, 2. Aufl. Spektrum Akademischer Verlag, Heidelberg
- Friedman G, Himmelstein J (2008) Challenging conflict: mediation through understanding. American Bar Association, Chicago
- Gläßer U (2008) Mediation und Beziehungsgewalt. Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden
- Grottlüschen A, Riekmann W (2011) leo-Level-One Studie. Literalität von Erwachsenen auf den unteren Kompetenzniveaus. Presseheft. Universität Hamburg, Hamburg. http://blogs.epb.uni-hamburg.de/leo/files/2011/12/leo-Presseheft_15_12_2011.pdf. Zugegriffen am 04.02.2019
- Haft F, von Schlieffen KG (Hrsg) (2016) Handbuch Mediation, 3. Aufl. Verlag C.H. Beck oHG, München
- Hagen JJ, Lenz C (2008) Wirtschaftsmediation, Theorie, Verfahren, Technik, Praxis. MANZ Verlag, Wien
- Holler I (2016) Trainingsbuch Gewaltfreie Kommunikation, 8. Aufl. Junfermann Verlag, Paderborn
- Linke A, Nussbaumer M, Portmann PR (2004) Studienbuch Linguistik, 5. Aufl. Max Niemeyer Verlag, Tübingen
- McGoldrick M, Gerson R, Petry S (2016) Genogramme in der Familienberatung, 4. Aufl. Hogrefe AG, Bern
- Miller A (2012) The magical number seven, plus or minus two – some limits on our capacity for processing information, American Psychological Association. Psychol Rev 101(2):343–352, <http://www.psych.utoronto.ca/users/peterson/psy430s2001/Miller%20GA%20Magical%20Seven%20Psych%20Review%201955.pdf>. Zugegriffen am 04.02.2019

- Motschnig R, Nykl L (2009) Konstruktive Kommunikation, Klett-Cotta-Verlag, Stuttgart
- Nasher J (2010) Durchschaut. Das Geheimnis, kleine und große Lügen zu entlarven, 2. Aufl. Heyne Verlag, München
- Oboth M, Seils G (2011) Mediation in Gruppen und Teams, 4. Aufl. Junfermann Verlag, Paderborn
- Pásztor S, Gens K-D (2004) Ich höre was, das du nicht sagst. Junfermann Verlag, Paderborn
- Patzek A (2008) Wer das Sagen hat, sollte reden können. Junfermann Verlag, Paderborn
- Rachow A (2016) Sichtbar, Die Besten Visualisierungs-Tipps für Präsentation und Training, 6. Aufl. managerSeminare Verlags GmbH, Bonn
- Reichel G (2010) Der Indianer und die Grille, 6. Aufl. Reichel Verlag, Forchheim
- Roam D (2010) Auf der Serviette erklärt. Arbeitsbuch. Redline Verlag, München
- Roam D (2014) Auf der Serviette erklärt, 3. Aufl. Redline Verlag, München
- Roedel B (2014) Praxis der Genogrammarbeit oder Die Kunst des banalen Fragens, 7. Aufl. bormann publishing GmbH&Co.KG, Dortmund
- Rosenberg MB (2016) Gewaltfreie Kommunikation, 12. Aufl. Junfermann Verlag, Paderborn
- Rust S (2015) Wenn die Giraffe mit dem Wolf tanzt, 12. Aufl. Koha Verlag GmbH, Burgrain
- Schulz von Thun F (2018) Miteinander reden 1, 55. Aufl. Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek bei Hamburg
- Schwarz G (2014) Konfliktmanagement, 9. Aufl. Springer Gabler, Wiesbaden
- Sick B (2006) Der Dativ ist dem Genitiv sein Tod, 25. Aufl. Verlag Kiepenheuer & Witsch GmbH&Co.KG, Köln
- Troja M (2009) Lehrmodul 13: Vorbereitung und Mediationsvertrag – Die erste Phase eines Mediationsverfahrens. Z Konfliktmanag 12(5):152–157
- Watzlawick P, Beavin JH, Jackson DD (1974) Menschliche Kommunikation, Formen, Störungen, Paradoxien, 4. Aufl. Verlag Hans Huber, Bern
- Weidenmann B (2015) 100 Tipps & Tricks für Pinnwand und Flipchart, 5. Aufl. Verlagsgruppe Beltz, Weinheim
- Weiler E, Schlickum G (2012) Praxisbuch Mediation, 2. Aufl. Verlag C.H. Beck, München

Rechtsquellenverzeichnis

- Amtsblatt der Europäischen Union Nr. L136 vom 24/05/2008, S. 0003–0008, Richtlinie 2008/52/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 21. Mai 2008 über bestimmte Aspekte der Mediation in Zivil- und Handelssachen unter. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:136:0003:0008:DE:PDF>. Zugriffen am 25.01.2019. Zit.: Mediationsrichtlinie
- Bundesgesetzblatt für die Republik Österreich, Bundesgesetzblatt Teil I vom 6. Juni 2003, S. 123–133, Bundesgesetz über Mediation in Zivilrechtssachen (Zivilrechts-Mediations-Gesetz-Ziv-MediatG). http://www.ris.bka.gv.at/Dokumente/BgblPdf/2003_29_1/2003_29_1.pdf. Zugriffen am 25.01.2019
- Bundesgesetzblatt J 2012, Teil 1, Nr. 35 vom 25. Juli 2012, S. 1577 ff. Gesetz zur Förderung der Mediation und anderer Verfahren der außergerichtlichen Konfliktbeilegung. http://www.bgbl.de/Xaver/start.xav?startbk=Bundesanzeiger_BGBl. Zugriffen am 25.01.2019. Zit.: Mediationsgesetz
- Gesetzesentwurf der Bundesregierung; Entwurf eines Gesetzes zur Förderung der Mediation und anderer Verfahren der außergerichtlichen Konfliktbeilegung, (Drucksache 17/5335 vom 01.04.2011). <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/17/053/1705335.pdf>. Zugriffen am 04.02.2019. Zit.: Gesetzesentwurf, S.
- Rabe CS, Wode M (2016) Mediation. Ein möglicher Weg zur einvernehmlichen Lösung von Konflikten, 2. Aufl. Ludwig-Harms-Haus Verlag, Hermannsburg
- Referentenentwurf des Bundesministeriums der Justiz; Gesetz zur Förderung der Mediation und anderer Verfahren der außergerichtlichen Konfliktbeilegung, (Bearbeitungsstand 04.08.2010). https://www.centrale-fuer-mediation.de/media/RefE_Mediationsgesetz_20100803.pdf. Zugriffen am 25.01.2019. Zit.: Referentenentwurf, S

Kapitel 5

Das Mediationsverfahren



Nachdem im 1. Kapitel bereits ein erster kurzer Überblick über die einzelnen Phasen der Mediation gegeben wurde, werden im Folgenden die „Vorphase“, also die Fragen im Vorfeld des eigentlichen Verfahrens, wie auch die einzelnen Phasen selbst im Detail dargestellt und die jeweiligen Schwerpunkte herausgearbeitet.

5.1 Vor Beginn des Mediationsverfahrens

Bereits vor Beginn des eigentlichen Mediationsverfahrens, spätestens mit Beginn der Phase 1, muss der Mediator erste Fragen klären, die für den Erfolg des Mediationsverfahrens von erheblicher Bedeutung sind.

Teilweise werden diese Vorbereitungen in der Literatur mit in Phase 1 erörtert, teilweise auch als Extra-Regelungspunkt. Dabei ist die Einordnung letztlich unerheblich, wichtig ist nur, dass sich der Mediator bereits vor Beginn des Verfahrens Gedanken macht, was er wann wie mit wem regelt, welche Fragen gestellt werden, welche Materialien eingesetzt werden etc. Ebenso wichtig ist die Frage, was zu diesem Zeitpunkt noch *nicht* erörtert wird, um das nachfolgende Verfahren nicht zu schnell zu überfrachten und dadurch zu erschweren.

Fehler bei diesen Vorüberlegungen können sich nachteilig auf das gesamte Verfahren auswirken, da sie das Fundament für den späteren Mediationserfolg und den Fortgang des Verfahrens darstellen, noch bevor die Parteien überhaupt an dem Verfahren teilnehmen.

Regelmäßig wird ein Mediationsverfahren dadurch initiiert, dass sich eine der Konfliktparteien oder ein Dritter, z. B. in Wirtschaftsmediationen der Betriebsrat oder die Personalabteilung eines Unternehmens, bei Vereinsstreitigkeiten der Vorstand, bei Familienmediationen ein Familienmitglied etc. an den Mediator wendet und diesen darum bittet, bei der Lösung eines bestehenden Konfliktes behilflich zu sein.

Wenn diese erste Kontaktaufnahme, der „einseitige Erstkontakt“ erfolgt, hat in einigen Fällen die Person, die den Kontakt zum Mediator aufnimmt, zuvor bereits mit den übrigen Konfliktparteien Rücksprache gehalten. In vielen Fällen wissen die anderen Konfliktparteien allerdings nichts von diesem ersten verfahrenseinleitenden Schritt, so dass der Mediator die übrigen Beteiligten „mit ins Boot holen“ muss. Aber auch dann, wenn der einseitige Erstkontakt den übrigen Konfliktparteien bekannt ist, müssen die anderen Konfliktparteien für das Verfahren gewonnen werden.

5.1.1 Klärungsbedürftige Punkte

In dieser Situation muss sich der Mediator die folgenden drei W-Fragen stellen:

Wer?

Zuerst hat der Mediator zu klären, wer alles an dem Konflikt beteiligt ist und am Mediationsverfahren, insbesondere am Erstgespräch teilnehmen muss, um den Konflikt überhaupt nachhaltig klären zu können.¹

Manchmal ist diese Frage einfach zu beantworten. Bei einem Nachbarschaftskonflikt beispielsweise sind die betroffenen Nachbarn zu beteiligen, bei einer Trennung zweier kinderloser Ehegatten die beiden Parteien. Je umfangreicher die Sachverhalte oder umso mehr Parteien an dem Konflikt beteiligt sind, desto schwieriger ist es häufig, überhaupt zu klären, wer alles an einem Erstgespräch teilnehmen sollte. An dieser Stelle muss der Mediator wie so häufig nach dem Prinzip „*So viel wie nötig, so wenig wie möglich*“ arbeiten. Einerseits hat er sich den Sachverhalt bei der ersten einseitigen Kontaktaufnahme umfassend genug schildern zu lassen, damit er abschätzen kann, wer alles zu einem Erstgespräch einzuladen ist. Andererseits besteht die Gefahr, bereits zu früh zu tief in den Konflikt einzusteigen. Da der Mediator sich an dieser Stelle regelmäßig mit nur einer der Konfliktparteien oder einem dritten Auftraggeber in einem Einzelgespräch befindet, muss er immer darauf achten, dass er bei allem was er sagt neutral bleibt und sich jeglicher Kommentierung und eigener Wertung oder gar Beratung oder Einschätzung des Sachverhaltes enthält, um gegenüber den anderen Parteien nicht seine Allparteilichkeit zu verlieren. Er wird später im gemeinsamen Erstgespräch umso ausführlicher auf die Situation zurückkommen und für die anderen Konfliktparteien Transparenz über den Gesprächsinhalt schaffen müssen, je länger und umfassender das Gespräch bei der ersten einseitigen Kontaktaufnahme war.²

Mit einer steigenden Anzahl an Konfliktparteien wird die Lösungsfindung immer komplexer und damit meist schwieriger. Daher empfiehlt es sich einerseits, den Kreis der beteiligten Konfliktparteien so klein wie möglich zu halten. Andererseits

¹Das ist nicht unumstritten. Nach der Lehre von der passiven Mediation muss sich der Mediator auch in diesem Punkt zurücknehmen und versucht z. B. gerade nicht, die Parteien eines Verfahrens zu ermitteln. Zur Abgrenzung der Lehre von der aktiven Mediation zur Lehre von der passiven Mediation vgl. Haft/Schlieffen (2016), § 13, Rn. 102 ff.

²Vgl. zu Erstkontakt und Auftragsklärung: Troja (2009), S. 152, 153 f.

wird eine tragfähige konsensuale Lösung nur zu finden sein, wenn alle an der Lösung beteiligt werden, die in den Konflikt involviert sind. Gerade in umfangreichen Mediationsprozessen mit vielen Beteiligten (wie beispielsweise in Planfeststellungsverfahren) ist die Frage nach den zu beteiligenden Konfliktparteien und Personengruppen sehr sorgfältig zu prüfen.³

In komplexen Fällen mit sehr vielen Beteiligten werden die Konfliktparteien mitunter auch in Gruppen aufgeteilt. Diese bestimmen dann Stellvertreter, die für alle Gruppenmitglieder verhandeln. Solche Konstellationen erfordern vielfach die Zusammenarbeit mehrerer Mediatoren, die dann in der Form der Co-Mediation arbeiten.

Nur mittelbar am Verfahren beteiligte Personen, wie etwa externe Berater oder sonstige Dritte, werden häufig erst später in das Verfahren einbezogen. Zum Erstgespräch sind diese Personen regelmäßig nicht eingeladen. Meistens ist in diesem Vorstadium des Mediationsverfahrens auch noch gar nicht bekannt, um welche Personen es sich dabei handelt.

Sind die Konfliktparteien (bereits) rechtsanwaltlich vertreten, ist zu klären, ob die beteiligten Rechtsanwälte an dem Erstgespräch teilnehmen, um kein ungewolltes Ungleichgewicht entstehen zu lassen. Ist etwa eine Partei anwaltlich vertreten, die andere aber nicht, weil diese anders als die erste Konfliktpartei annahm, die Begleitung durch einen Rechtsanwalt scheide aus, könnte ein solches Ungleichgewicht entstehen. In der Praxis nehmen Parteienanwälte meist am Erstgespräch teil, um sicherzustellen, dass keine nachteilhaften Verfahrensregelungen für die jeweilige Konfliktpartei getroffen werden, vor allem in stark verrechtlichten Bereichen. Sind die „Spielregeln“ am Ende von Phase 1 vereinbart, werden die Parteienanwälte oft erst wieder benötigt, um den Inhalt einer potenziellen Abschlussvereinbarung zu prüfen und mit der von ihnen vertretenen Konfliktpartei zu erörtern.

Wo?

Nachdem geklärt ist, wer alles aus Sicht dessen, der den Erstkontakt zum Mediator initiiert hat, an dem Erstgespräch teilnehmen soll, stellt sich die Frage, wo dieses Gespräch stattfinden soll.

Ist (z. B. bei größeren Gruppen, externen Auftraggebern etc.) noch nicht klar erkennbar, ob alle Konfliktparteien bereits bekannt sind und ob sich alle Konfliktparteien bzw. Beteiligten bereit erklären werden, an diesem Erstgespräch teilzunehmen, kann die Ortswahl auch später erfolgen, wenn geklärt ist, wer alles teilnimmt. Es gelten aber dieselben Grundsätze.

Wichtig ist, einen neutralen Ort zu wählen.⁴

Meist wird das Gespräch im Büro des Mediators oder in einem Konferenzraum durchgeführt. Bei einer großen räumlichen Distanz zwischen den Konfliktparteien bieten sich auch Telefon- oder Videokonferenzen an. Für das weitere Verfahren können die Konfliktparteien bei Bedarf gemeinsam einen anderen Ort bestimmen.

³ Häufig wird bei Großgruppen auch eine Pre-Mediation durchgeführt, vgl. hierzu beispielsweise Hagen/Lenz (2008), S. 94 ff.

⁴ Weiler/Schlickum (2012), S. 15; Haft/Schlieffen (2016), § 13, Rn. 86.

Der Mediator sollte darauf achten, dass der gewählte Ort aufgrund seiner äußeren Bedingungen auch für ein Gespräch in einer angemessenen Atmosphäre geeignet ist. Auf jeden Fall ist zu verhindern, dass eine der Konfliktparteien das Gefühl hat, das Gespräch findet „auf feindlichem Terrain“ statt. Dies kann zu Zweifeln an der Neutralität des Mediators und im schlimmsten Fall zum Abbruch des Gesprächs und Scheitern des gesamten Verfahrens führen.

Einzelheiten, auf die bei der Ortswahl zu achten ist, werden nachfolgend detailliert beim Punkt „Setting“ behandelt.

Wie?

Nachdem der Mediator mit der Kontaktaufnehmenden Person geklärt hat, wer am Erstgespräch und am Mediationsverfahren teilnehmen soll und wo dieses stattfinden kann, ist im nächsten Schritt abzustimmen, wie die Kontaktaufnahme zu den übrigen Konfliktparteien erfolgen soll.

5.1.2 Externe Faktoren für Erstkontakt

Wie bereits oben ausgeführt, kommt der einseitige Erstkontakt häufig dadurch zu Stande, dass eine der Konfliktparteien den Kontakt mit dem Mediator sucht und dadurch das Mediationsverfahren initiiert.

Daneben können aber auch externe Faktoren dazu führen, dass eine Mediation angefragt wird, wie etwa eine Mediationsklausel oder ein Auftrag durch Dritte.

5.1.2.1 Klausel/Mediationsklausel

Der Erstkontakt zwischen einer Konfliktpartei und dem Mediator erfolgt zunehmend häufiger aufgrund einer Klausel. Wie bereits bei der Definition im 1. Kapitel erläutert, finden sich entsprechende Mediationsklauseln vermehrt in Gesellschaftsverträgen, Handelsverträgen oder auch Allgemeinen Geschäftsbedingungen (AGB).

Die Klauseln regeln inhaltlich, dass eine Mediation stattfinden soll oder muss, bevor andere Schritte erfolgen, insbesondere bevor der Rechtsweg eröffnet ist.

In der Praxis finden sich häufig Formulierungen wie, z. B.:

„Die Vertragsparteien verpflichten sich, bei Streitigkeiten aus diesem Vertrag zunächst ein außergerichtliches Mediationsverfahren durchzuführen.

Der Rechtsweg ist erst eröffnet, wenn die Vertragsparteien erfolglos versucht haben, bei Streitigkeiten aus diesem Vertrag ein außergerichtliches Mediationsverfahren durchzuführen.

Die Vertragsparteien sind sich einig, Konflikte zunächst im Wege der Mediation zu bearbeiten.“

Zu beachten ist, dass die Mediationsklausel regelmäßig die Freiwilligkeit der Parteien dahingehend einschränkt, *ob* diese an einem Mediationsverfahren teilnehmen, nicht jedoch, *wie* die Parteien dieses ausgestalten, *wie lange* sie teilnehmen

und *welche Punkte* sie in das Verfahren einbringen und *welche Lösungen* sie dafür finden.⁵

Insoweit steht der Grundsatz der Freiwilligkeit der Vereinbarung einer Mediationsklausel nicht grundsätzlich entgegen.

Wie in Kap. 1 unter Hinweis auf gerichtliche Entscheidungen ausgeführt, ist bei der Verwendung derartiger Klauseln darauf zu achten, dass sie bestimmt genug und wirksam sind.

Inhaltlich wird auf derartige Klauseln noch einmal in Phase 5 im Rahmen der Abschlussvereinbarung eingegangen werden, da mitunter dort Mediationsklauseln für den Fall vereinbart werden, dass es im Rahmen der weiteren Konfliktbearbeitung zu Problemen kommt, die geplante Abschlussvereinbarung nicht umsetzbar ist oder anderweitige Konflikte entstehen.

Daher wird an dieser Stelle davon ausgegangen, dass die Klausel lediglich dahingehend zu verstehen ist, dass aufgrund dieser das Mediationsverfahren eingeleitet wird.

5.1.2.2 Auftrag

Der Auftrag beschreibt, wie im 1. Kapitel definiert, das Verhältnis zwischen dem Auftraggeber und dem Mediator. Geht die Initiative für das Mediationsverfahren nicht von einer Konfliktpartei aus, handelt es sich um ein separates Vertragswerk. Sofern die Konfliktparteien gemeinsam oder zumindest eine der Konfliktparteien selbst den Mediator beauftragen, ist der Auftrag Bestandteil des Mediationsvertrages.

Meistens werden folgende Punkte im Rahmen des Auftrags geregelt, wobei sich der konkrete Regelungsgehalt aus dem jeweiligen Sachverhalt ergibt:

- Umfang der Mediationstätigkeit, Leistung und Auftrag des Mediators
- Leistungszeit und -ort
- Kostenübernahme des Verfahrens
- Vergütung des Mediators
- Abrechnungsmodus (z. B. Zeiteinheiten, Pauschalvergütung, Kostenübernahme nur für das Erstgespräch ...)
- Bezeichnung der voraussichtlichen Konfliktparteien der Mediation
- Verschwiegenheitspflichten und -rechte des Mediators gegenüber dem Auftraggeber
- Berichtspflichten des Mediators
- Art und Umfang der Dokumentation der Mediationsergebnisse
- Folgen des Scheiterns der Mediation
- Haftung des Mediators

⁵ So sollte durch die Formulierung einer entsprechenden AGB-Klausel klargestellt werden, dass die Mediation nicht bindend ist und nach einem Scheitern der Rechtsweg offen steht, vgl. Tochtermann (2008), S. 57, 59. Zur Problematik der Freiwilligkeit bei einer Mediationsklausel vgl. Tochtermann (2008), S. 89 ff.

- Budgetbegrenzungen (z. B. maximale Gesamtkosten, Zeitlimits, äußere Einflüsse, z. B. Begrenzung der Handlungsvollmachten einer Partei etc.)

Bei der Mediation in Unternehmen wird zudem geklärt, ob die Teilnahme an der Mediation für die Arbeitnehmer freiwillig ist, die Teilnahme an der Mediation während der Arbeitszeit erfolgen kann, ob sie zeitvergütet wird, ob Versicherungsschutz besteht etc.

Beim Auftrag ist darauf zu achten, dass der Mediator nicht der eigentlichen Mediation vorgreift. Inhaltliche Klärungen zu dem eigentlichen Kernkonflikt finden sich hier nicht. Ebenso wenig darf sich der Mediator zu Dienstleistungen verpflichten, die er später nicht oder nur schwer erfüllen kann.

Vereinbart der Mediator mit dem Auftraggeber, beispielsweise der Geschäftsführung einer GmbH, dass er diese über die Inhalte der Mediation in Kenntnis setzt, insbesondere über Art und Umfang einer Abschlussvereinbarung oder Gründe des Scheiterns der Mediation, hat er dieses zwingend den Konfliktparteien offen zu legen. Wie bei der Erörterung des Punktes „Verschwiegenheit“ im Mediationsvertrag noch näher ausgeführt werden wird, haben möglicherweise die Konfliktparteien eine andere Vorstellung darüber, wie die Punkte „Verschwiegenheit“ und „Vertraulichkeit“ geregelt werden sollen.

Folgendes Fallbeispiel mag das Problem verdeutlichen:

In der XY GmbH, vertreten durch den Geschäftsführer X, kommt es in einer Abteilung zu einem Streit zwischen den Mitarbeitern A und B. Der Streit verschärft sich zunehmend, so dass sich B irgendwann an den Betriebsrat wendet und seinem Ärger über A Luft macht. Im Rahmen des weiteren Verfahrens eskaliert die Angelegenheit, so dass die Personalabteilung schließlich A abmahnt und eine mögliche Kündigung avisiert, sollte das vermeintliche Fehlverhalten nicht enden und der Streit nicht beigelegt werden. In dieser Situation wird von der Geschäftsführung der Mediator M beauftragt, um in dem Streit zwischen A und B zu mediieren.

Möglicherweise haben sowohl der Betriebsrat, als auch die Personalabteilung, als auch die Geschäftsführung ein erhebliches Interesse daran, über den Inhalt der jeweiligen Mediationssitzungen informiert zu werden, insbesondere über den vermeintlichen Kern des Konflikts und darüber, wer „Schuld daran hat“.

Zugleich könnten sowohl A als auch B befürchten, in dem Fall, dass (sämtliche) Mediationsinhalte an den Betriebsrat, die Personalabteilung oder gar den Geschäftsführer weitergeleitet werden, bei diesen „schlecht da zu stehen“. Sie könnten Sorge haben, dass eigenes Fehlverhalten deutlich wird, was bisher möglicherweise im Verborgenen geblieben ist. Zudem könnte A fürchten, seinen Arbeitsplatz zu verlieren, sollte die Mediation scheitern oder vermeintliches Fehlverhalten offengelegt werden.

Anhand des Beispiels wird deutlich, dass sich wesentliche Interessen der Beteiligten gegenüberstehen, so dass äußerst sensibel vorgegangen werden muss.

Bei einem derartigen Sachverhalt sollte der Mediator bereits bei der Auftragserteilung darauf hinwirken, so wenig Berichtspflichten und so viel Verschwiegenheitsrechte wie möglich zu erhalten. Auch muss sich der Mediator spätestens beim Abschluss des Mediationsvertrages mit den Konfliktparteien immer wieder bewusst

machen, dass die Regelungswerke Auftrag, Mediationsvertrag und Mediationsvereinbarung miteinander korrelieren und demzufolge möglichst übereinstimmende Regelungen enthalten sollten, jedenfalls auf keinen Fall Regelungen enthalten dürfen, die sich widersprechen oder wechselseitig ausschließen.

Sollte der Mediator in die Situation kommen, dass wie im vorausgegangenen Beispiel der Geschäftsführer darauf besteht, umfassend über den Inhalt der Mediationssitzungen informiert zu werden, gleichzeitig jedoch die Konfliktparteien nur bereit sind, an der Mediation teilzunehmen, wenn umfassende Verschwiegenheit und Vertraulichkeit gewahrt wird, ist darin ein neuer Konflikt zu sehen: und zwar zwischen den Parteien „Geschäftsführung“ auf der einen und den „ursprünglichen Konflikt- bzw. Mediationsparteien“ auf der anderen Seite.

Dieser Konflikt ist zunächst zu klären und eine „Mediation in der Mediation“⁶ vorzunehmen. Der Mediator erörtert in diesem Fall z. B. zunächst mit der Geschäftsführung, welche Interessen und Bedürfnisse hinter dem Wunsch nach der Berichterstattung stehen und arbeitet heraus, wie diese Bedürfnisse im Verhältnis zu dem Bedürfnis der Konfliktparteien nach Verschwiegenheit stehen. Auch das Risiko, dass möglicherweise die Mediation bereits daran scheitern könnte, dass der ursprüngliche Auftraggeber, in diesem Fall die Geschäftsführung, weitergehende Berichtspflichten einfordert, als die Konfliktparteien dem Mediator zubilligen wollen, ist zu berücksichtigen.

Erst wenn eine konsensuale Regelung zwischen allen Beteiligten gefunden ist und gemeinsame „Spielregeln“ vereinbart worden sind, was wem wie kommuniziert werden darf, kann der ursprüngliche konfliktbehaftete Sachverhalt inhaltlich erörtert werden. Ansonsten würden die Konfliktparteien Gefahr laufen, sich durch die Teilnahme am Mediationsverfahren entgegen der eigenen Interessen angreifbar zu machen.

In der Praxis findet diese erste Einigung zwischen Auftraggeber und vermeintlichen Konfliktparteien oft im Rahmen einer so genannten Shuttle-Mediation statt.

Ist das Auftragsverhältnis geregelt, kann der Mediator beginnen, die Gespräche mit den Konfliktparteien vorzubereiten und aufzunehmen.

5.1.3 Einbeziehung der anderen Konfliktparteien

Bereits beim einseitigen Erstkontakt ist zu klären, wer die anderen Konfliktparteien sind und wie sie in das weitere Verfahren einbezogen werden.

In kleineren Mediationen mit nur wenig Beteiligten stellt dies meist kein Problem dar. Insbesondere bei Zwei-Parteien-Mediationen verständigen sich die Beteiligten oft untereinander auf die Durchführung des Verfahrens und suchen gemeinsam

⁶Es gilt der Grundsatz: Störungen haben immer Vorrang. Erst wenn für alle Beteiligten die Spielregeln passen und alle einverstanden sind, kann es im Verfahren weitergehen. Je mehr Beteiligte (hier: Auftraggeber, Mediator, Konfliktparteien) es gibt, um so gründlicher ist zu arbeiten. Vgl. dazu auch die Ausführungen bei Friedmann/Himmelstein (2008), S. 41 ff., „Proceeding by Agreement“.

den Mediator auf. Häufig wird der Erstkontakt durch den Anrufer schon im Auftrag auch der anderen Konfliktpartei geführt.

Manchmal gestaltet sich der Weg in die Mediation allerdings nicht so einfach. Gerade bei umfangreicheren Konflikten, sei es in Unternehmen, größeren Verfahren o. ä. muss häufig erst einmal geklärt werden, wer zu beteiligen ist. Hilfreich kann dabei der sog. Prämediationsreport sein.

Schwierigkeiten ergeben sich auch, wenn die Konfliktparteien sich ohne Hilfe des Mediators nicht einmal auf das Verfahren verständigen können, weil der Konflikt z. B. hoch eskaliert ist oder sehr viele Personen beteiligt sind. Dann ist ein erster, regelmäßiger schriftlicher Kontakt in Form eines Erstansprechens herzustellen. Beides soll im Weiteren näher erläutert werden.

5.1.3.1 Pre-Mediation/Prämediationsreport

Die Pre-Mediation⁷ und ein sog. „Prämediationsreport“ dienen vor allem bei größeren Gruppen dazu, eine entsprechende Vorbereitung des ersten gemeinsamen Gesprächs zu ermöglichen. In diesem werden im Vorfeld des ersten gemeinsamen Gesprächs und des Mediationsvertrages die Parteien und alle anderen Beteiligten (z. B. Auftraggeber) um eine subjektive Schilderung des Konflikts gebeten, damit sich der Mediator einen ersten Überblick verschaffen und mögliche Fehlerquellen minimieren kann.⁸ Zudem kann geklärt werden, wer aus Sicht der Parteien (und nicht nur aus Sicht des [externen] Auftraggebers) an der Konfliktbearbeitung teilnehmen sollte.

Folgende Fragen können u. a. gestellt werden, die die Konfliktparteien aus ihrer persönlichen Sicht beantworten sollten, um den jeweiligen individuellen Standpunkt deutlich zu machen:

- *Was ist aus Ihrer Sicht der Kernpunkt des Konflikts? Um was geht es vor allem?*
- *Was ist bisher passiert? Wie weit ist der Konflikt eskaliert?*
- *Was ist Ihre Position in dem Konflikt? Was wollen Sie?*
- *Welche Rolle haben Sie in dem Konflikt?*
- *Woran ist bisher eine Einigung gescheitert?*
- *Wie könnte eine Einigung aussehen?*
- *Welche Vorteile bietet eine einvernehmliche Lösung?*
- *Angenommen, es kommt zu keiner Einigung: Was machen Sie dann? Welche Schritte sind die nächsten, was sind die Konsequenzen?*
- *Wie wirkt sich eine potenzielle Einigung langfristig aus?*
- *Welche Folgen hätte es langfristig, wenn eine Einigung scheitert?*
- *Wer ist aus Ihrer Sicht am Verfahren zu beteiligen? Wie ist die jeweilige Rolle im Konflikt?*

⁷ Ballreich/Glasl (2011), S. 62 f./S. 217 f.; Hagen/Lenz (2008), S. 93 ff.

⁸ Vgl. dazu Haft/Schlieffen (2016), § 35, Rn. 74.

- *Welche Entscheidungskompetenzen haben Sie? Sind vor einer möglichen Einigung Dritte anzuhören? Wenn ja, wer? Mit wem muss eine Einigung ggf. abgestimmt werden?*
- *Bei Personengruppen: Wer vertritt die Gruppe? Wie ist die interne Struktur?*
- *Wie sind Hierarchien und Strukturen? Bitte zeichnen Sie ein Organigramm.*
- *Welche persönlichen Beziehungen gibt es darüber hinaus zwischen den Beteiligten?*
- *Was wurde bisher zur Konfliktbearbeitung unternommen?*
- *Sind Sie bereits rechtsanwaltlich vertreten?*
- *Laufen aus Ihrer Sicht verfahrensrelevante Fristen? Wenn ja, welche und bis wann?*

Anhand dieser Informationen bekommt der Mediator einen ersten Eindruck von der Konflikttiefe, aber auch von den unterschiedlichen subjektiven Sichtweisen und Wahrnehmungen des Konflikts. Fragen zu den „Hard-Facts“ (z. B. zu den inneren Strukturen) helfen, den (unstreitigen) Sachverhalt für den Mediator zu erhellen. Anhand dieser Informationen lassen sich für den Mediationsvertrag wichtige Fakten eruieren, z. B. die Anzahl der Beteiligten, wer ebenfalls zu beteiligen sein könnte, die voraussichtliche Konflikttiefe und Eskalation, wie viel Zeit die Konfliktbearbeitung in Anspruch nehmen wird, ob es sich um hierarchische Konflikte oder Konflikte auf derselben Ebene handelt etc.

Die Hypothesen helfen dem Mediator später, alle relevanten Parteien einzuladen und Punkte herauszuarbeiten, die in den weiteren Vertragsverhältnissen zu regeln sind.

In der Praxis wird der Prämediationsreport so durchgeführt, dass ein je nach Fall angepasster Fragenkatalog den voraussichtlichen Konfliktparteien zugesandt wird mit der Bitte, die Fragen subjektiv zu beantworten und die Antworten bis zu einem bestimmten, vorgegebenen Zeitpunkt an den Mediator zurückzusenden. Alle Konfliktparteien bekommen denselben Fragenkatalog.

Zusätzlich kann dem Anschreiben noch weiteres Informationsmaterial durch den Mediator beigelegt werden, damit sich die Konfliktparteien einen ersten Eindruck vom Ziel und Ablauf des Verfahrens verschaffen können. Sie können reflektieren, ob sie der Mediation als Konfliktlösungsmethode offen gegenüber stehen und sich darauf einlassen wollen.

Das beigelegte Informationsmaterial sollte so allgemein wie möglich gehalten werden, z. B. in Form einer kurzen Broschüre oder Faltblatt, die sich inhaltlich an allgemein zugänglichen Quellen orientieren kann, etwa Wikipedia, Webseite des Justizministeriums oder einer (Rechtsanwalts-)Kammer etc.⁹ Dadurch kann die andere Konfliktpartei nachprüfen und sich sicher sein, nicht einem parteiischen Verfahren zu folgen, in dem der Vertreter der anderen Konfliktpartei ein Verfahren nutzt, um nur deren eigenen Interessen zu verfolgen. Es wird verhindert, dass sich

⁹Konkret bietet sich die Broschüre von Rabe und Wode (2016) an, die unter dem Titel „Mediation – Ein möglicher Weg zur einvernehmlichen Lösung von Konflikten“ im Ludwig-Harms-Haus Verlag erschienen ist.

die anderen Konfliktparteien möglicherweise durch den Mediator manipuliert fühlen.

Eine telefonische oder gar persönliche Kontaktaufnahme geht stets mit einem nicht unerheblichen „Überrumpelungseffekt“ einher und kann schnell aufdringlich wirken. Es besteht die Gefahr, dass aus dem Schreck heraus eine Abwehrhaltung eingenommen wird und sich die Partei nicht auf das Verfahren einlässt, obgleich sie bei einer reflektierten Betrachtung das Verfahren an sich nicht ablehnen würde. Dann hätte der Mediator eine große Chance vertan, so dass von diesem „Überrumpelungseffekt“ abgeraten wird.

Gelangt der Mediator aufgrund der zurückgesendeten Prämediationsreporte zu dem Ergebnis, dass noch weitere Personen an der Konfliktbearbeitung zu beteiligen sind als vorher ersichtlich, hört er auch diese ebenfalls mit dem selben Fragenkatalog an. Sind alle wesentlichen Erkenntnisse und Beteiligten bekannt, kann das gemeinsame Erstgespräch stattfinden, sofern dieses vom ursprünglichen Auftrag gedeckt ist. Anderenfalls ist das weitere Vorgehen mit dem Auftraggeber abzustimmen, ggf. im Rahmen einer „Mediation in der Mediation“.

Um eine Beantwortung der Fragen von den Konfliktparteien zu erhalten, ist es erforderlich, mit dem Prämediationsreport mitzuteilen, wie der Mediator mit den Antworten verfährt und wie er das dadurch erworbene Wissen kommuniziert. Verlangt der Auftraggeber, über die Beantwortung der Fragen des Prämediationsreports informiert zu werden, ist dieses den Parteien im Rahmen der Transparenz und Allparteilichkeit zwingend bekannt zu machen, damit Sie nicht Wissen preisgeben, was sie für vertraulich halten. Die ausführlichsten und ehrlichsten Antworten erhält der Mediator, wenn er den Empfängern der Prämediationsreport-Fragen Vertraulichkeit über die Antworten zusichern kann, muss diese aber auch zwingend beachten und darf sich nicht etwa im weiteren Verfahren „verplappern“, auf die Prämediationsreporte Bezug nehmen, diese im Mediationsraum liegen lassen etc.

5.1.3.2 Erstanschreiben

Sind die (voraussichtlichen) Parteien bekannt, die am Erstgespräch teilnehmen, holt entweder die Person, die den einseitigen Erstkontakt gesucht hat, die anderen Parteien zum Erstgespräch dazu, oder der Mediator lädt die anderen Parteien ein.

Als vorteilhaft hat sich erwiesen, wenn die Konfliktpartei, die den Erstkontakt zum Mediator initiiert hat, den Kontakt zu den anderen Parteien sucht und sich die Parteien gemeinsam auf einen ersten Termin mit dem Mediator einigen.¹⁰ Dadurch wird erreicht, dass die Parteien außerhalb des eigentlichen Konflikts eine erste Einigung erzielen: nämlich ob, wann, wo und bei welchem Mediator sie den Konflikt im Rahmen einer Mediation bearbeiten wollen.¹¹ Außerhalb des eigentlichen Konfliktes

¹⁰ Vgl. hierzu auch Troja (2009), S. 152, 154.

¹¹ Hier sei an das Fallbeispiel von Radix und Argyle bei Friedmann/Himmelstein (2008) erinnert: Die gemeinsame Lösung der Frage, welcher Mediator beauftragt werden soll, führt zu einer ersten Einigung zwischen den Parteien, die sich wiederum positiv auf den weiteren Umgang miteinander auswirkt. A. a. O. S. 17 ff.

kann so eine erste Zusammenarbeit und eine erste Vereinbarung zwischen den Parteien erzielt werden; dieser Erfolg wirkt sich in der Regel positiv auf das weitere Verfahren aus.

Ist der Konflikt bereits weit eskaliert oder besonders emotional, haben die Parteien mitunter die Befürchtung, dass durch die Kontaktaufnahme zur anderen Partei der Konflikt weiter eskalieren könnte. Manchmal ist es den Parteien nicht ohne fremde Hilfe möglich, eine Einigung zumindest über die Art der Konfliktbearbeitung zu finden, ohne sich in dem bisher ungelösten Kernkonflikt zu verlieren. In diesen Fällen wird der Mediator häufig seitens der Partei, die den Erstkontakt aufgenommen hat, gebeten, das gemeinsame Erstgespräch zu initiieren.¹² Gleiches gilt sinngemäß, wenn der Mediationsauftrag durch einen Dritten zu Stande kommt oder wenn es sehr viele Beteiligte gibt.

In diesen Fällen nimmt der Mediator den Kontakt zu den anderen Konfliktparteien auf und initiiert das gemeinsame Erstgespräch, indem er ein identisches Erstan schreiben an alle potenziell zu beteiligenden Personen versendet.

Die bisherige Erfahrung zeigt, dass in den allermeisten Fällen eine schriftliche Kontaktaufnahme durch den Mediator vorteilhaft ist. Eine schriftliche Einladung strahlt eine gewisse Seriosität aus.

Sofern es keinen Prämediationsreport gab oder es dort noch nicht erfolgt ist, sollte dem Anschreiben noch weiteres Informationsmaterial durch den Mediator beigelegt werden. Dazu gilt das oben gesagte sinngemäß.

Ebenso sollte hier – wie beim Prämediationsreport – von einer telefonischen oder gar persönlichen Kontaktaufnahme abgesehen werden, um die Parteien nicht einem Überraschungseffekt auszusetzen. Anderes gilt nur für eine evtl. Terminabsprache, wenn das Vorgehen als solches bereits mit den Parteien abgestimmt ist.

Eine telefonische Kontaktaufnahme bzw. Vorbereitung der Mediation findet sich allerdings häufig bei der sog. Kurz-Zeit-Mediation.¹³ Soweit es zu einem Telefonat kommt, ist ein strukturiertes Vorgehen z. B. anhand einer Checkliste angebracht. Dadurch wird dokumentiert, dass der Mediator mit jeder Partei in der gleichen Form und im gleichen Umfang spricht.¹⁴ Die gleichen Argumente gelten für den Fall der telefonischen Kontaktaufnahme bei mehreren Konfliktparteien.

Um für das gemeinsame Erstgespräch die notwendige Geduld zu finden, bietet es sich an, hierfür ein Pauschalhonorar abzurechnen. In der Regel übernimmt diesen Pauschalbetrag die Konfliktpartei, die eine Mediation wünscht. Das gibt allen, auch den übrigen Konfliktparteien die Möglichkeit, sich ohne Kosten- und Zeitdruck über das Verfahren zu informieren und abzuwägen, ob sie sich darauf einlassen wollen, ohne bereits mit einem Kostenrisiko konfrontiert zu sein, bevor sie wissen, was sie genau erwartet und ob eine Mediation überhaupt zu Stande kommt.

¹² In hocheskalierten Fällen kann der Mediator die Mediation in Form der Shuttle-Mediation beginnen. Der Mediator verfolgt dabei das Ziel, eine Einigung der Parteien dahingehend zu erzielen, dass sich alle Beteiligten in der Lage sehen, in gemeinsamen Sitzungen den Konflikt zu bearbeiten. Vgl. hierzu auch Hattemer (2012), S. 32.

¹³ Vgl. hierzu: Krabbe/Fritz (2009a), S. 136–139; (2009b), S. 176–179.

¹⁴ Fritz/Krabbe (2011), S. 396–400, 397.

Eine mögliche Formulierung eines Erstanschreibens findet sich nachfolgend. Das Muster dient wie alle weiteren Muster in diesem Buch nur der allgemeinen Orientierung. Je nach konkretem Fall ist es entsprechend zu modifizieren und an die Gegebenheiten des Falles und die Interessen der Parteien anzupassen.

Ein mögliches Erstanschreiben kann in der Praxis wie folgt aussehen:

*Sehr geehrter Herr X,
im Namen von Herrn Y möchte ich Sie zu einem Erstgespräch über ein Mediationsverfahren einladen.*

Herr Y hat mir berichtet, dass zwischen Ihnen ein Konflikt im Zusammenhang mit dem Fortbestand Ihrer gemeinsamen Unternehmung, der X & Y GbR, besteht. Herr Y wünscht sich, im Rahmen eines Mediationsverfahrens gemeinsam mit Ihnen eine Lösung für die bestehenden Differenzen zu finden.

Nähere Einzelheiten über den Konflikt sind mir bisher noch nicht bekannt; diese möchte ich gerne mit Ihnen und Herrn Y gemeinsam besprechen.

Gerne schlage ich Ihnen folgende Termine für ein Erstgespräch vor:

...

...

...

jeweils um ... Uhr in meinem Büro. Bitte planen Sie für das Erstgespräch eine Zeitdauer von ca. ... ein.

Eine kurze Informationsbroschüre zum Thema Mediation habe ich beigelegt. Sollten Fragen zum Verfahren bestehen, rege ich an, dass wir diese ebenfalls im Erstgespräch erörtern.

Herr Y hat sich bereit erklärt, die Kosten des Erstgesprächs zu übernehmen. Ihnen entstehen also keine Nachteile oder Verpflichtungen durch die Teilnahme an diesem unverbindlichen Gespräch.

Bitte teilen Sie mir bis zum ... mit, ob Sie bereit sind, an einem Erstgespräch teilzunehmen und ggf. welchen Termin sie wahrnehmen können. Sollte keiner der Termine passen, Sie aber gleichwohl eine Mediation befürworten, bitte ich um einen Terminvorschlag von Ihrer Seite.

Mit freundlichen Grüßen

Unterschrift Mediator

Sollte eine Antwort darauf ausbleiben, darf der Mediator nachhaken, weshalb eine Antwort ausgeblieben ist. Häufig ist dieses externen Faktoren (Verlust auf dem Versandweg), Problemen bei der Terminfindung oder schlicht und einfach Vergessen geschuldet, obwohl eine Mediation an sich befürwortet wird. Wird eine Mediation aus anderen Gründen abgelehnt, kann sich im Einzelfall die Frage nach den dahinterstehenden Gründen empfehlen. Beruhen diese auf Fehlvorstellungen über Mediation oder Ängsten und Befürchtungen, die durch entsprechende Vereinbarungen gelöst werden können (etwa einer Verschwiegenheitsvereinbarung, Rederegelungen, der Möglichkeit der Auswahl eines anderen Mediators für das weitere Verfahren, sollte die Partei den Mediator für parteiisch halten etc.), können auch diese Vorbehalte möglicherweise gelöst und eine Mediation ermöglicht werden.

Lehnt die Konfliktpartei eine Mediation dauerhaft ab, ist dieses zu akzeptieren, ohne die Partei zur Teilnahme zu überreden oder gar zwingen zu wollen. Sind viele Parteien an dem Konflikt beteiligt, kann die Mediation möglicherweise mit den anderen Parteien stattfinden, soweit eine Lösung (zumindest einzelner Teilbereiche) des Konflikts auch ohne die ablehnende Partei in Betracht kommt.

5.1.4 Vorbereitung der Mediationssitzung: Setting

Ist geklärt, wer alles an der Mediation bzw. dem Erstgespräch teilnimmt, kann der Mediator beginnen, diesen Termin konkret vorzubereiten.

Dazu macht sich der Mediator zunächst zum Setting des Erstgesprächs Gedanken.

Mit dem Begriff „Setting“ wird die äußere Gestaltung des Erstgesprächs sowie des weiteren Mediationsverfahrens umschrieben, also die Gesprächsumgebung, die der Mediator schafft.¹⁵

Der Mediator muss sich die Frage nach einem geeigneten Setting vor jeder Mediationssitzung stellen und ggf. auf sich verändernde Umstände mit einem geänderten Setting reagieren.

Folgende Punkte sollte der Mediator dabei beachten, wobei je nach konkretem Fall auch weitere Aspekte relevant sein können.

5.1.4.1 Neutral

Der Ort, an dem die Mediationsgespräche stattfinden, sollte möglichst neutral gewählt werden.¹⁶ Hier gilt das bereits bei der Frage nach dem „Wo?“ der Mediation Gesagte. Fühlt sich eine der Konfliktparteien an dem gewählten Ort unwohl, mögen die Gründe dafür auch für alle anderen Beteiligten nicht nachvollziehbar sein, sollte ein anderer Ort gewählt werden. Anderenfalls wird sich diese Konfliktpartei möglicherweise nicht in dem erforderlichen Maß auf das Verfahren einlassen können.¹⁷

5.1.4.2 Barrierefrei

Der gewählte Ort sollte insbesondere dann barrierefrei gewählt sein, wenn der Mediator nicht alle Konfliktparteien kennt. Nichts wäre einem Start in ein Mediationsverfahren abträglicher, als wenn nicht alle ohne Mühe den Gesprächsort erreichen. Liegt beispielsweise der Raum in einem oberen Stockwerk und das Gebäude hat keinen Aufzug, muss sichergestellt sein, dass alle den Raum erreichen können.

¹⁵Vgl. hierzu beispielhaft Haft/Schlieffen (2016), § 1, Rn. 42 ff. Zum Setting im Rahmen einer Familienmediation vgl. Krabbe/Thomsen (2017), S. 48.

¹⁶Weiler/Schlickum (2012), S. 15; Haft/Schlieffen (2016), § 13, Rn. 86.

¹⁷Siehe auch die Hinweise bei Haft/Schlieffen (2016), § 1, Rn. 44.

Dabei ist insbesondere auch an Einschränkungen zu denken, die nicht auf den ersten Blick sichtbar sind. Möglicherweise wird eine Person, die unter Atembeschwerden leidet Schwierigkeiten haben, eine höhere Etage ohne gesundheitliche Probleme zu erreichen, wenn sie die Treppe nehmen muss. Gleiches gilt sinngemäß für andere Einschränkungen.

5.1.4.3 Einrichtung/Sitzordnung

Bezüglich der Einrichtung sollte der Mediator sich überlegen, ob er mit oder ohne Tisch arbeiten will. Beide Varianten haben Vor- und Nachteile.¹⁸ Ein Tisch kann je nach Sichtweise abgrenzende Barriere, willkommener Schutz oder auch notwendige Schreibunterlage sein.¹⁹ Der Mediator sollte dieses nicht nur in jedem Mediationsfall, sondern auch vor jeder Sitzung neu abwägen.

Entscheidet sich der Mediator für die Arbeit mit Tisch, muss er überlegen, wie dieser gestaltet ist. In der Vergangenheit hat sich die Arbeit mit einem runden oder ovalen Tisch bewährt, in größeren Runden die Arbeit mit einem Tischkreis.²⁰ Der Tisch muss so gewählt sein, dass er allen Parteien ausreichend Platz gewährt. So mag ein quadratischer Tisch bei insgesamt vier Personen unproblematisch sein, bei fünf Personen wird es immer ein Ungleichgewicht geben, da die jeweiligen Seiten unterschiedlich besetzt sind.²¹ Auch ein viereckiger länglicher Tisch hat seine Tücken. Wer erinnert sich nicht an „die gute alte Zeit“, als der Hausherr an der Stirnseite des Tisches Platz nahm? Wenn sie nun im Rahmen einer Mediation im familiären Umfeld mit besagtem Tisch arbeiten und der „Hausherr“ auch in der Mediation an der Stirnseite Platz nimmt, hat er aus Sicht der übrigen Konfliktparteien möglicherweise allein dadurch eine stärkere Machtposition.

Stühle sollten ausreichend und in gleicher Art und Güte vorhanden sein.²² Eigentlich eine Selbstverständlichkeit. Jeder kennt doch die Situation, dass plötzlich ein Bein wackelt oder sich jemand einen Stuhl genommen hat, weil er ihn gerade woanders braucht. Gerade beim Vorbereiten eines Settings auf ungewohntem Terrain, etwa in gemieteten Konferenzräumen, sollte der Mediator auf derartige Eventualitäten vorbereitet sein und vor jeder Sitzung einen Kontrollgang machen.

Um seiner Allparteilichkeit gerecht zu werden, sollte die Auswahl der Sitzmöbel auch zu einer Gleichwertigkeit der Sitzplätze führen.²³ Sitzen in einem Mediationsverfahren wegen Mobbingvorwürfen in einem Unternehmen der Geschäftsführer, der vermeintliche Täter und der Mediator in einem schicken bequemen Ledersessel,

¹⁸ Siehe zur Arbeit mit Tisch: Haft/Schlieffen (2016), § 1, Rn. 48.

¹⁹ Vgl. hierzu auch Haft/Schlieffen (2016), § 1, Rn. 48 ff.

²⁰ Vgl. hierzu die Hinweise bei Haft/Schlieffen (2016), § 1, Rn. 48.

²¹ Gegen die Nutzung eines viereckigen Tisches: Haft/Schlieffen (2016), § 1, Rn. 48.

²² Dabei sollten die Sitzgelegenheiten bequem, aber nicht zu gemütlich sein. Ein bequemer Sitz führt zu einer das Verfahren fördernden Entspannung, bei zu großer Gemütlichkeit und totaler Entspannung leide die Bereitschaft zur Mitarbeit, so Haft/Schlieffen (2016), § 1, Rn. 47.

²³ Haft/Schlieffen (2016), § 1, Rn. 48.

der Geschäftsführer zudem auf einem kleinen Podest, während der sich gemobbt Fühlende lediglich einen wackeligen Hocker angeboten bekommt, ist das kein guter Start in das Verfahren. Der sich als Opfer fühlende wird kaum das Verfahren als fair und gleichberechtigt betrachten können. Vielmehr sollten alle Plätze gleichwertig sein und die Parteien sich sprichwörtlich auf einer Augenhöhe befinden.

Sollten einmal die Sitzplätze aufgrund äußerer Gegebenheiten nicht gleichwertig sein können (z. B. sind nicht ausreichend gleichwertige Stühle vorhanden), sollte dies zumindest kommuniziert werden, damit das Ungleichgewicht nicht als Parteilichkeit des Mediators fehlinterpretiert wird, möglicherweise sogar unbewusst im Unterbewusstsein der Parteien.

Auch bei der Sitzordnung kann der Mediator durch Veränderungen das Setting beeinflussen und bestehende Rangverhältnisse, vermeintliche Koalitionen zwischen Beteiligten etc. in der Wahrnehmung der Parteien verändern und den Umgang fördern.

Hat der Mediator das Gefühl, die derzeitige Sitzordnung ist für das Verfahren nicht optimal, ist sie entsprechend zu ändern.

5.1.4.4 Lichtverhältnisse

Der Mediator sollte weiterhin auf die Lichtverhältnisse achten. Die Sitzordnung sollte so gewählt sein, dass sich die Parteien und der Mediator sehen können, ohne dabei geblendet zu werden. Fenster sollten ggf. bei zu starker Sonneneinstrahlung abgedunkelt werden.

5.1.4.5 Äußere Umgebung

Es hilft, wenn sich der Mediator rechtzeitig vor der Mediation einen Überblick über die äußere Umgebung verschafft. Laute Baustellen, Kirmesveranstaltungen in der näheren Umgebung oder auch nur das gegenüber vom Büro liegende Standesamt können für Beeinträchtigungen sorgen, die es möglichst zu berücksichtigen gilt.

Je weniger der Mediator den Ort kennt, umso wichtiger ist, sich im Vorfeld zu erkundigen, mit welchen Störungen zu rechnen ist und im schlimmsten Fall nach einer Alternative zu suchen.

5.1.4.6 Arbeitsmaterialien/„Spickzettel“

Der Mediator wird sich regelmäßig verschiedenster Arbeitsmaterialien bedienen. Diese sind vorher zu prüfen. Flipcharts können wackeln und umfallen, Stifte nicht mehr schreiben, Papier nicht ausreichen, Beamer & Laptop inkompatibel sein: all diese Kleinigkeiten können die Arbeit des Mediators unnötig erschweren und sollten im Vorfeld überprüft werden. Zudem sollte der Mediator, gerade wenn er in einem angemieteten Raum arbeitet, im Vorfeld klären, ob alle benötigten Materialien

ausreichend vorhanden sind und in jedem Fall ein eigenes Notfallpaket dabei haben. Nur weil im Mietpreis ein Moderatorenkoffer enthalten ist, bedeutet das nicht, dass Stifte, Moderationskarten usw. ausreichend vorhanden sind.

Um die Sitzung vorzubereiten, empfiehlt es sich, dass sich der Mediator „Spickzettel“ präpariert. Will er z. B. das Flipchart zur Visualisierung verwenden, können Datum, Seitennummern, Namen der Medianten, Tabellen und Grafiken etc. bereits gut vor der eigentlichen Mediation vorbereitet werden. Das hilft zum einen, unnötige Arbeiten während des Verfahrens zu vermeiden, zum anderen dient es dem Mediator als „Spickzettel“, z. B. um die Namen der Medianten und deren Schreibweise nicht zu vergessen sowie den „roten Faden“ zu behalten. Derart vorbereitete Flipcharts schaffen Struktur und entlasten während des Verfahrens. Zudem kann der Mediator jederzeit das Gespräch auf den geplanten Ablauf zurückführen, sollte ihm die Gesprächsführung schwerfallen. Die Parteien gewinnen zu Recht den Eindruck, dass trotz intensiver Konfliktbearbeitung und vielleicht sogar als weitschweifig empfundener Gespräche der Mediator das Verfahren beherrscht und die Mediation nicht ziellos ist, sondern einer klaren Struktur folgt.

Arbeitet man mit derart vorbereiteten Flipcharts, kann ein zweites, unbeschriftetes Flipchart oder Leerseiten hilfreich sein, um genug Platz zu haben, auch auf eventuelle Planabweichungen oder „Störungen“ zu reagieren und diese zu visualisieren.

Wählt man eine andere Form der Visualisierung, können die dort verwendeten Materialien sinngemäß vorbereitet oder Karteikarten verwendet werden.

5.1.4.7 Pausen/Sitzungsdauer

Auch die Dauer der Sitzungen ist beim Setting zu berücksichtigen. Je länger die einzelnen Sitzungen dauern, umso wichtiger ist es, Pausen einzulegen. Die Konfliktparteien können sich neu sammeln, Raucherpausen einlegen, zur Toilette gehen usw. In jedem Fall sollte die Pause genutzt werden, um einmal kräftig durchzulüften. Die Bedeutung von Pausen wird häufig unterschätzt oder gar als verlorene Zeit abgetan. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass die Konfliktparteien gerade auch in den Pausen oft wieder miteinander ins Gespräch kommen und sich einander annähern. Dieser Effekt sollte nicht unterschätzt werden. Die Idee zu so mancher Lösung kam den Konfliktparteien am Ende eines Mediationsverfahrens in einer Pause.²⁴

Zusätzlich zu den geplanten Pausenzeiten, die bei Sitzungsbeginn transparent erläutert und möglichst auch für alle sichtbar notiert werden, sollte der Mediator zusätzliche Pausenzeiten für unvorhergesehene Störungen einplanen, um nicht entweder auf eine spontan erforderliche Pause verzichten zu müssen oder in Zeitdruck zu geraten.

Die Sitzungsdauer sollte zudem vorher festgelegt und eingehalten werden, um für alle Konfliktparteien Planbarkeit zu gewährleisten, die z. B. Zugfahrten, Babysitter usw. organisieren müssen. Auch die Kosten werden über regelte

²⁴ Zur Pause als Element der Verfahrenssteuerung siehe auch Haft/Schlieffen (2016), § 15, Rn. 50.

Sitzungszeiten planbar, da in der Regel nach Stunden oder vor allem in Wirtschaftsmediationen nach Tagessätzen abgerechnet wird.

5.1.4.8 Verpflegung

Der Mediator sollte sich zudem Gedanken darüber machen, ob er den Parteien Getränke oder auch einen Imbiss anbieten möchte. Bei „normalen“ Mediationsitzungen, die meist etwa eineinhalb bis zwei Stunden dauern, sollten zumindest Getränke angeboten werden. Kaffee, Tee und Wasser sind hier der Regelfall. Werden durch die Konfliktparteien spezielle Wünsche geäußert, geht der Mediator darauf ein.

An einen Imbiss oder ein Abendessen kann der Mediator bei Sitzungen denken, die sich über einen ganzen Tag erstrecken.²⁵ Zumindest sollte er aber prüfen, ob die Parteien die Möglichkeit haben, in der näheren Umgebung eine Kleinigkeit einzunehmen. Ist das nicht der Fall, sollte er die Parteien darauf hinweisen, um Ihnen die Möglichkeit zu geben, selbst etwas mitzubringen.

5.1.4.9 Taschentücher

So banal es vielleicht klingen mag, aber jeder Mediator sollte Taschentücher griffbereit haben. Die Bearbeitung von Konflikten in Mediationsverfahren, gerade im privaten Umfeld, ist sehr häufig emotional anstrengend. Während in Beratungsgesprächen mit nur einer Partei diese oft (mit-)bestimmen kann, wie emotional tief greifend ein Gespräch verläuft, prallen in der Mediation die Parteien mit ihren Emotionen aufeinander. Nicht selten ist es den Konfliktparteien sehr peinlich, derartige Emotionen zu zeigen. Dann ist es hilfreich, wenn der Mediator ein Taschentuch griffbereit hat, ohne dass erst großartig danach gefragt werden muss.

5.1.5 Zusammenfassung

Bereits vor Beginn der Mediation ist zu klären, um was es grob bei dem Konflikt geht, wer voraussichtlich Beteiligter und Konfliktpartei ist, wer die Kosten des Erstgesprächs übernimmt und wer die Parteien „an einen Tisch bringt“, allerdings ohne zu sehr ins Detail zu gehen. Bei einer einseitigen Kontaktaufnahme empfiehlt sich eine kurze Klärung dieser Punkte, ohne den Konflikt selbst zu erörtern.

Bei vielen Konfliktparteien hilft ein vorbereiteter Prämediationsreport, der an alle voraussichtlich Beteiligten gesendet wird mit der Bitte um Rückmeldung.

²⁵ Der Mediator sollte am Imbiss/Abendessen grds. nicht teilnehmen. Vor allem in Wirtschaftsmediationen ist in der Praxis allerdings zu beobachten, dass viele Mediatoren an gemeinsamen Mahlzeiten teilnehmen, um die Parteien besser kennen und einschätzen zu lernen. Es sind dann alle Parteien anwesend, um die Allparteilichkeit des Mediators nicht zu verletzen.

Steht fest, wer wann und wo am Erstgespräch teilnimmt, ist das Setting vorzubereiten. Dazu hat es sich als hilfreich erwiesen, als Mediator die jeweils anstehende Phase gedanklich durchzuspielen und Hypothesen über deren Verlauf zu bilden. Mit Blick auf das Setting kann der Mediator durch das Einnehmen der Plätze der Konfliktparteien einen Perspektivwechsel vornehmen. Wie würde ich als Konfliktpartei das beabsichtigte Setting wahrnehmen? Wie fühlt es sich an, an Stelle der Konfliktpartei den Platz einzunehmen? Merke ich als Mediator, der selbst nicht in den Konflikt involviert ist, dass der Platz nachteilig scheint (unangenehme Sitzposition, schlechte Sicht, Zugluft usw.), sollten unbedingt Veränderungen am Setting vorgenommen werden.

5.2 Phase 1: Arbeitsbündnis schließen

Nachdem das Setting vorbereitet ist, kann das Erstgespräch, die eigentliche Phase 1 des Verfahrens, beginnen. Gegenstand von Phase 1 ist die Klärung, ob und unter welchen Voraussetzungen ein Mediationsverfahren durchgeführt werden soll. Die Konfliktparteien schließen gemeinsam ein Arbeitsbündnis und vereinbaren gemeinsame „Spielregeln“ für das weitere Mediationsverfahren.

Nachdem der Mediator bisher meist nur von einer Person mit der Durchführung des Gesprächs im Rahmen des einseitigen Erstkontakts beauftragt worden ist, bildet das gemeinsame Erstgespräch mit den Konfliktparteien den Einstieg in die erste Phase des eigentlichen Mediationsverfahrens. Zum ersten Mal sitzen die Konfliktparteien wieder an einem Tisch.

5.2.1 Eintreffen der Parteien

Den ersten Stolperstein muss der Mediator bereits beim Eintreffen der Konfliktparteien überwinden. Nur selten werden alle Parteien gleichzeitig ankommen. Der Mediator sollte sich im Vorfeld überlegen, wie er mit dieser Situation umgehen möchte. Idealerweise gibt es ausreichend Wartebereiche. Das gibt dem Mediator die Möglichkeit, erst nach dem Eintreffen aller Parteien mit ihnen gemeinsam in den Verhandlungsraum zu gehen. Problematisch wird es, wenn Wartebereiche nicht vorhanden sind. Er kann dann die zuerst eintreffende Konfliktpartei in den Verhandlungsraum führen, sollte sich aber selbst noch nicht dazu setzen. Bei der später eintreffenden Partei könnte sonst der Eindruck erweckt werden, dass es vorab Gespräche zwischen der anderen Partei und dem Mediator gegeben hat, was zu Zweifeln an dessen Neutralität führen könnte. Man mag sich nur das Bild vorstellen, dass die später eintreffende Partei den Raum betritt und die bereits von den anderen Parteien und dem Mediator geleerten Kaffeetassen erblickt. Schnell ist dann die Allparteilichkeit erschüttert. So banal dieses Beispiel auch sein mag, es zeigt doch, dass der Mediator gerade zu Beginn des Erstgesprächs besondere Obacht walten lassen muss. Es

empfiehlt sich daher, erst nach Eintreffen sämtlicher Parteien selbst den Raum zu betreten und auch erst dann Arbeitsmaterialien/Getränke zu verteilen.²⁶

Gibt es Gründe, davon abzuweichen, beispielsweise, weil die zuerst eintreffende Partei ausdrücklich um ein Glas Wasser gebeten hat, sollte der Mediator die Situation für die andere Konfliktpartei kurz aufklären, um jegliche Grundlage für mögliche Zweifel zu zerstreuen.

Hat der Mediator Hinweise darauf, dass der Konflikt bereits stark eskaliert ist und befürchtet er, dass es zu Auseinandersetzungen zwischen den Konfliktparteien bereits im Wartebereich kommen könnte, sollten unterschiedliche Wartebereiche genutzt werden. Ist das aus z. B. räumlichen Gegebenheiten nicht möglich, kann es sich empfehlen, eine dritte Person, z. B. einen Mitarbeiter, zu bitten, sich in der Nähe aufzuhalten.

5.2.2 Kurze Vorstellung der eigenen Person

Sitzen alle Konfliktparteien an einem Tisch, stellt sich der Mediator zunächst kurz selbst vor. Es ist nicht selbstverständlich, dass jeder weiß, wer Sie sind.²⁷

Mitunter möchten die Konfliktparteien die zunächst provokant erscheinende Frage beantwortet haben, ob man denn über ausreichend Erfahrung als Mediator verfügt. Der versierte Mediator wird zurückspiegeln und fragen, woran die Konfliktpartei denn festmache, ob ausreichend Erfahrung vorhanden ist und diesen Punkt klären.

Jeder Mediator sollte aber daran denken, dass dieser Punkt inzwischen im Mediationsgesetz geregelt ist. Gemäß § 3 Abs. 5 des Mediationsgesetzes ist der Mediator verpflichtet, die Parteien auf deren Verlangen über seinen fachlichen Hintergrund, seine Ausbildung und seine Erfahrung auf dem Gebiet der Mediation zu informieren. Auch künftig wird es keine eindeutig gesetzlich normierte Mindestqualifikation für Mediatoren geben.²⁸ Diese ist nur für zertifizierte Mediatoren vorgesehen.²⁹ Vor allem vor Inkrafttreten des Mediationsgesetzes gab es völlig unterschiedliche Ausbildungsmodelle unterschiedlicher Qualität und Intensität am Markt. Daher obliegt die Qualitätssicherung nach wie vor in erster Linie dem Markt, der diese Aufgabe jedoch nur dann erfüllen kann, wenn die Qualifikation des Mediators für die Parteien transparent ist und diese eine informierte Auswahlentscheidung treffen

²⁶ Vgl. beispielhaft die dargestellte Szene bei Haft/Schlieffen (2016), § 1, Rn. 54–57.

²⁷ Vgl. hierzu das Beispiel bei Haft/Schlieffen (2016), § 1, Rn. 57 ff.

²⁸ Vgl. hierzu § 5 Abs. 1 MedG: „Der Mediator stellt in eigener Verantwortung durch eine geeignete Ausbildung und eine regelmäßige Fortbildung sicher, dass er über theoretische Kenntnisse sowie praktische Erfahrungen verfügt, um die Parteien in sachkundiger Weise durch die Mediation führen zu können.“ § 7 a BORA verweist nunmehr auf § 5 Abs. 1 MedG für Rechtsanwälte, die als Mediatoren tätig sind.

²⁹ § 5 Abs. 2 MedG lautet: „Als zertifizierter Mediator darf sich bezeichnen, wer eine Ausbildung zum Mediator abgeschlossen hat, die den Anforderungen der Rechtsverordnung nach § 6 entspricht.“

können.³⁰ Wie diese Information gegeben wird, steht dem Mediator frei. Als Möglichkeiten nennt die Entwurfsbegründung Informationsblätter oder Erläuterungen auf der Internetseite.

Davon abzugrenzen sind Erfahrungen mit dem Konfliktfeld als solchem. Beispielsweise die Frage, ob schon mehrere Konflikte aus dem Themenfeld Wirtschaft, Familie etc. bearbeitet wurden. Die Konfliktparteien erhoffen sich dadurch regelmäßig eine gewisse Routine mit typischen Konfliktsituationen. Da jedoch jeder Konflikt seine eigene Geschichte hat und von der Persönlichkeit der jeweiligen Konfliktparteien geprägt ist, gibt es in der Mediation keine Routine. Der Mediator muss für jeden Fall neu entscheiden, welche Bausteine seines Methodenkoffers er zur Konflikttherhellung nutzen wird.

5.2.3 Ziel des Erstgespräches ankündigen

Nach einer kurzen Vorstellung der eigenen Person erläutert der Mediator den Konfliktparteien kurz das Ziel des Erstgespräches. Das Ziel des Erstgespräches ist es, im ersten Schritt mit den Parteien zu klären, ob die Mediation die für den konkreten Fall geeignete Konfliktlösungsmethode ist.³¹ Wird diese Frage von allen Beteiligten bejaht, werden die konkreten Arbeitsbündnisse ausgearbeitet, nämlich zum einen der Mediationsvertrag,³² zum anderen die Mediationsvereinbarung.

Zudem wird im Erstgespräch den Parteien das Mediationsverfahren überblicksartig erläutert. Auch wenn mit der Einladung zum Erstgespräch oder im Rahmen eines Prämediationsreportes bereits Informationsmaterial an die Konfliktparteien übermittelt worden ist, sollte dieser Punkt erörtert werden. Es kann nicht davon ausgegangen werden, dass die Konfliktparteien die schriftlichen Informationen auch gelesen und verinnerlicht haben.

Wenn die Parteien die Verfahrensstruktur kennen, wird es ihnen leichter fallen, eine fundierte Entscheidung zu treffen, ob eine Mediation für sie geeignet erscheint. Zudem fällt es ihnen leichter, der Struktur zu folgen, so dass das spätere Verfahren effizienter wird. Daher sollte der Ablauf im gemeinsamen Erstgespräch immer dargestellt und auch visualisiert werden.

³⁰ Vgl. hierzu auch die Ausführungen in: Gesetzentwurf, S. 17.

³¹ Vgl. hierzu Troja (2009), S. 152, 153.

³² Der Mediationsvertrag wird in der Literatur häufig auch als Mediatorvertrag bezeichnet, vgl. Trams (2008), S. 6; Hagen/Lenz (2008), S. 174.

5.2.4 Kurze Vorstellung der Konfliktparteien und grobe Umschreibung des Konflikts

Der Mediator weiß in der Regel über die Konfliktparteien, zu denen er bisher keinen bzw. nur wenig Kontakt hatte, nicht viel mehr als die Namen, wenn überhaupt.

Gab es einen Prämediationsreport, mag er teilweise mehr wissen, jedoch aus den jeweiligen subjektiven Sichtweisen. Zudem unterliegt dieses Wissen häufig einer Verschwiegenheitsverpflichtung, vor allem, wenn beim Prämediationsreport Vertraulichkeit zugesichert war.

Manchmal kennen sich auch nicht alle Konfliktparteien untereinander oder es sind weitere Beteiligte, z. B. Beratungsanwälte, dabei.

Bei Vertretern von Interessengruppen ist zu klären, ob diese sich selbst als Partei an der Konfliktbearbeitung sehen oder lediglich als Vertreter der vertretenen Interessengruppe.

Daher folgt an dieser Stelle eine kurze Vorstellungsrunde der Konfliktparteien und Beteiligten.³³ Der Mediator bittet die Konfliktparteien, sich kurz vorzustellen und den Konflikt aus ihrer Sicht einmal grob zu umreißen ohne bereits ins Detail zu gehen. Der Mediator muss auf das richtige Maß hinwirken, denn die Parteien sollen an dieser Stelle nicht den gesamten Konflikt schildern oder gar ihre ganze Lebensgeschichte erzählen. Eine für den Mediator nicht immer einfache Situation, denn die Parteien neigen dazu, erst einmal ihren ganzen Frust herauslassen oder bereits direkt in die inhaltliche Bearbeitung des Konflikts einsteigen zu wollen. Der Mediator muss darauf achten, dass sich die Konfliktparteien nicht in Details verlieren.³⁴

Der Mediator sollte zudem versuchen herauszufinden, wie die Konfliktparteien formal und informal zueinander stehen und ob es aus Sicht der anwesenden Konfliktparteien weitere Beteiligte gibt, die in die Konfliktlösung einzubeziehen sind.

5.2.5 Stand der Dinge/Verfahrensstand

Nach dieser ersten Sachverhaltsklärung erörtert der Mediator mit allen Beteiligten auch den aktuellen Sachstand. Mögliche Fragen sind dabei, was bereits unternommen wurde, um den Konflikt zu lösen und ob bereits Gerichtsverfahren anhängig sind, insbesondere, ob (Not-)Fristen laufen.³⁵ Einigen sich die Konfliktparteien auf ein Mediationsverfahren, müsste zuallererst geklärt werden, was in Bezug auf die laufenden Gerichtsverfahren zu unternehmen ist und welche Rolle den jeweiligen Parteivertretern zukommen soll. Zu denken ist hier an einen Antrag nach § 251 ZPO. Danach hat das Gericht das Ruhen des Verfahrens anzuordnen, wenn beide

³³ Ein praktisches Beispiel findet sich bei Haft/Schlieffen (2016), § 1, Rn. 60 ff.

³⁴ Ein praktisches Beispiel findet sich bei Haft/Schlieffen (2016), § 1, Rn. 72 ff.

³⁵ Der Fristlauf wird nicht durch das Mediationsverfahren gehemmt, vgl. BGH, Beschluss vom 12.02.2009, Az.: VII ZB 76/07, in: Zeitschrift für Konfliktmanagement 03/2009, S. 91 f.

Parteien das beantragen und anzunehmen ist, dass wegen Schwebens von Vergleichsverhandlungen diese Anordnung zweckmäßig ist. Allerdings ist zu beachten, dass auch eine entsprechende Anordnung des Ruhens des Verfahrens keinen Einfluss auf den Lauf der in § 233 ZPO genannten Fristen hat. Daher sollte der Mediator immer auf eine Einbeziehung von parteiisch beratenden Rechtsanwälten hinwirken.³⁶

5.2.6 Grund der Anfrage und Erwartungen an das Verfahren

Sodann erkundigt sich der Mediator danach, weshalb gerade jetzt die Anfrage nach einer Mediation kam und ob es dafür einen konkreten Auslöser gegeben hat. Hat beispielsweise ein Gericht die Parteien angehalten, sich in eine Mediation zu begeben, muss er klären, dass auch alle Parteien freiwillig an dem Verfahren teilnehmen und nicht etwa nur deshalb, weil sie sich unter Druck gesetzt fühlen oder die Sorge haben, den Prozess zu verlieren, wenn sie sich der Mediation verweigern.³⁷

Damit einhergehend klärt der Mediator auch die Erwartungen der Parteien an das Mediationsverfahren ab. Häufig werden die Konfliktparteien ein falsches oder auch unvollständiges Bild davon haben, was Mediation eigentlich bedeutet. In diesem Zusammenhang erklärt der Mediator den Parteien auch die Grundprinzipien und den Ablauf eines Mediationsverfahrens.

Gerade Mediatoren, die zugleich Rechtsanwälte sind, müssen an dieser Stelle besonders sorgfältig arbeiten. Die Konfliktparteien kommen nicht selten mit der fehlerhaften Vorstellung, einerseits rechtlich beraten und andererseits durch das Mediationsverfahren geleitet zu werden. Wie bei den Grundprinzipien erläutert, leistet der Mediator jedoch keine Rechtsberatung. Der Mediator muss seine Rolle klar definieren und mit den Konfliktparteien erörtern, welche Dienstleistung sie erwarten können, aber auch genau definieren, was er *nicht* leistet, um falschen Hoffnungen und Fehlvorstellungen vorzubeugen.³⁸

In diesem Zusammenhang sollte der Mediator mit den Konfliktparteien auch klären, welche Alternativen es gibt, wenn es zu keiner Einigung im Mediationsverfahren kommt. Häufig sind die Alternativen z. B. ein Gerichtsverfahren mit zeitlichen Verzögerungen, Imageverlust und nicht unerheblichen (Kosten-)Risiken für die Parteien verbunden. Aus der Kenntnis der Alternativen ergibt sich häufig eine wichtige

³⁶ Allgemein zur Warnung vor möglichen Rechtsverlusten vgl. Haft/Schlieffen (2016), § 29, Rn. 11.

³⁷ Vgl. zur Problematik auch die Ausführungen zum Grundprinzip der Freiwilligkeit. So hatte z. B. das AG Nauen ein Umgangsrechtsverfahren ausgesetzt und die Fortsetzung des Umgangs von einer erfolgreichen Mediation zwischen den Kindeseltern abhängig gemacht, was zutreffend vom OLG Brandenburg als unzulässig erachtet wurde, vgl. Beschluss des OLG Brandenburg vom 10.03.2010, Az.: 13 UF 72/09.

³⁸ Vgl. hierzu insbesondere die obigen Hinweise unter dem Abschnitt „keine Rechtsberatung“.

Motivation, sich bewusst für eine Mediation zu entscheiden und sich auf das Verfahren einzulassen.³⁹

5.2.7 *Checkliste für Konfliktanalyse im Aufklärungsgespräch*⁴⁰

- Ziel des Vorgesprächs ankündigen
- Worum geht es grob, ohne zu viele Details und Bewertungen?
- Wer sind die Beteiligten und welche Rollen haben sie?
- Wie stehen sie formal und informal zueinander?
- Gibt es weitere Beteiligte?
- Wie sehen Sie Ihre Rolle in dem Konflikt?
- Was ist im Rahmen des Konfliktes bisher geschehen, was ist Stand der Dinge/ Eskalationsgrad?
- Welche Versuche sind bisher unternommen worden, um mit dem Konflikt umzugehen? Gab es oder gibt es parallel bereits andere Verfahren?
- Was ist der Anlass für die Mediationsanfrage und was ist der Anlass, gerade jetzt anzufragen?
- Welche Erwartungen haben Sie an das Mediationsverfahren? Was ist das Ziel, was soll auf keinen Fall passieren?
- Was sind die Alternativen, wenn es zu keiner Einigung kommt?
- Was wissen die Betroffenen von der Mediationsanfrage und wie stehen sie dazu?
- Welche zeitlichen und anderen Rahmenbedingungen sind aus Ihrer Sicht für die Durchführung des Mediationsverfahrens zu beachten?

Bei Interessengruppen:

- Wer wird von Ihrer Gruppe/Organisation regelmäßig an den Sitzungen teilnehmen?
- Wie sieht Ihre Organisationsstruktur aus? Wie findet bei Ihnen die Rückmeldung der Ergebnisse der Mediationsitzungen an Ihrer Basis statt?

Organisatorisches, z. B.:

- Wann (Gesamtzeit, geeignete Termine und Tageszeiten, Zeitbudget für Sitzungen)?
- Wo (geeignete Räumlichkeiten)?
- Kosten und deren Verteilung
- Moderationsmaterial und Raumgestaltung vor Ort (Setting)

Haben sich die Konfliktparteien dazu entschieden, ein Mediationsverfahren durchzuführen, sind im nächsten Schritt der Mediationsvertrag und die Mediationsvereinbarung mit den Konfliktparteien auszuhandeln und zu vereinbaren.

³⁹ Genauso gut kann es sein, dass eine Mediation nicht das für den konkreten Konflikt geeignete Konfliktlösungsverfahren ist, vgl. dazu Troja (2009), S. 152, 153.

⁴⁰ Troja (2009), S. 154.

5.2.8 Mediationsvertrag

Wie bereits erläutert, regelt der Mediationsvertrag das Vertragsverhältnis zwischen dem Mediator bzw. den Mediatoren auf der einen Seite und den Konfliktparteien auf der anderen Seite.

Juristisch betrachtet handelt es sich bei dem Mediationsvertrag wie beim Auftrag um einen Dienstvertrag mit Geschäftsbesorgungscharakter i. S. v. § 611, 675 Abs. 1 BGB.⁴¹ Das bedeutet, dass der Mediator keinen Erfolg des Mediationsverfahrens schuldet, sondern „nur“ die Dienstleistung des Mediators. Handelt es sich bei dem Mediator um einen Mediator, der auch Rechtsanwalt ist, stellt der Mediationsvertrag eine besondere Form des Anwaltsvertrages dar, was sich aus der Erwähnung der Mediation in § 34 Abs. 1 S. 1 des Rechtsanwaltsvergütungsgesetzes (RVG) ergibt.⁴²

Der Vertrag regelt das Verfahren als solches; um den eigentlichen Konflikt geht es im Mediationsvertrag nicht. Was konkret inhaltlich im Mediationsvertrag zu regeln ist, ist nicht fest vorgegeben, sondern hängt vom jeweiligen Einzelfall ab. Das hier im Anschluss an die Erläuterungen gegebene Beispiel ist daher weder verbindlich noch abschließend. Es ist immer im Einzelfall zu prüfen, ob abweichender oder zusätzlicher Regelungsbedarf besteht.⁴³

5.2.8.1 Vertragsparteien

Am Anfang des Mediationsvertrages werden, wie bei jedem anderen Vertrag, die Vertragsparteien benannt (Rubrum). Es muss klar sein, zwischen wem welche Rechtsbeziehungen entstehen sollen.

5.2.8.2 Ziel und Zweck der Mediation

Daran anschließend werden Ziel und Zweck der Mediation festgehalten. Dabei hat sich der Grundsatz *„So allgemein wie möglich, so konkret wie nötig“* bewährt. Häufig ist zu Beginn der Mediation der Kern des Konflikts noch gar nicht klar. Liegen in einem solchen Fall die eigentlichen Konflikte an einer ganz anderen Stelle, als dies die Konfliktparteien zunächst vermuten, könnte man sich mit einer zu konkreten Beschreibung selbst blockieren. Es empfiehlt sich daher, dass Ziel der Mediation nur grob zu umschreiben, wie etwa im Rubrum einer Rechtsanwaltsvollmacht.

In der Literatur findet sich eine Fallbeschreibung einer Familienmediation, bei der die Ehefrau den Kontakt zum Mediator suchte. Sie stellte den Kontakt mit den

⁴¹ Eidenmüller (2001), S. 32; Haft/Schlieffen (2016), § 29, Rn. 4.

⁴² Vgl. Urteil des AG Lübeck vom 29.09.2006, Az.: 24 C 1853/06 = NJW 2007, 3789–3790.

⁴³ Weitere Muster finden sich beispielsweise bei Walz (2006), § 6, S. 76 ff.

Worten „*Es geht nur um unsere Kinder, alles andere ist bereits geregelt.*“ her.⁴⁴ Es sollte sich schnell herausstellen, dass es nicht nur um die Kinder, sondern um viel mehr ging. Würde der Mediator sich in einem solchen Fall darauf einlassen, als Ziel der Mediation etwa „*Regelung der Situation der Kinder*“ festzuschreiben, würde er Gefahr laufen, dass es im späteren Mediationsverfahren zum Streit kommt.

Die Anlässe können ganz verschieden sein:

Möchte eine der Parteien sich einem Thema entziehen, könnte sich die Partei darauf berufen, dass das Thema ja gar nicht Gegenstand der Mediation ist, weil es vom Mediationsvertrag nicht umfasst sei. Gleiches gilt, wenn es beispielsweise zu einem Honorarstreit kommt oder um Fragen der Verjährungshemmung geht.

In dem genannten Beispiel würde es sich anbieten, das Ziel der Mediation etwa mit „*Klärung der Fragen im Zusammenhang mit unserer Trennung*“ zu umschreiben. Eine solche Formulierung schafft für alle Beteiligten den notwendigen Freiraum, flexibel auf sich ändernde Fragestellungen zu reagieren.

5.2.8.3 Auftragsklärung/keine (Rechts-)Beratung

Im nächsten Schritt ist der Auftrag des Mediators zu klären, wobei es in der Regel um die Abgrenzung der Tätigkeit als Mediator zum eigentlichen Primärberuf geht.

Vor allem für Mediatoren, die auch Rechtsanwälte sind, geht es an dieser Stelle darum, ihre Rolle des allparteilichen Mediators von der Rolle als beratender Parteivertreter abzugrenzen. Die Erfahrung zeigt, dass die Medianten häufig mit der Fehlvorstellung kommen, dass sie sowohl rechtlich beraten werden als auch eine Hilfestellung bei der Lösung ihrer Probleme erhalten wollen.⁴⁵ Wenn der anwaltliche Mediator tätig wird, darf er keinerlei parteiliche Rechtsberatung leisten. Dies ist abzugrenzen von allgemeiner Rechtsinformation, die weder eine Partei bevorzugt noch benachteiligt. Der Mediator muss klarstellen, dass es keine einseitige Rechtsberatung innerhalb des Mediationsverfahrens durch ihn gibt und mit den Parteien darüber hinaus klären, ob eine davon abzugrenzende allgemeine Rechtsinformation gewünscht ist und falls ja, wann und wie sie gegeben werden soll. Den Mediator trifft hier eine besondere Aufklärungspflicht, um den (noch) nicht wissenden Medianten zu schützen und einer falschen Erwartungshaltung entgegenzuwirken.

Um späteren Missverständnissen vorzubeugen, hält der Mediator auch zu seiner eigenen Sicherheit diese Punkte im Mediationsvertrag schriftlich fest.

Der Mediator sollte an dieser Stelle auf die Möglichkeit der externen Berater hinweisen und auch dazu raten, dass sich die Parteien externen parteiischen Rat einholen.⁴⁶

Gerade in Bereichen, die gesetzlich mit zum Teil nicht-dispositiven Regelungen geregelt sind, z. B. Familien-, Immobilien-, Wirtschafts- oder Steuerrecht, sollten

⁴⁴ Paul (2010), S. 83–86.

⁴⁵ Vgl. hierzu auch die Ausführungen im 2. Kapitel.

⁴⁶ Zumindest aber sollte mit den Parteien über die Bedeutung des Rechts für das vorliegende Mediationsverfahren ausführlich gesprochen werden. Siehe dazu Gläßer (2008), S. 114.

die Konfliktparteien (rechtlich) umfassend informiert sein. Nur dann kann auf Grundlage einer ausführlichen Information eine tragfähige Vereinbarung getroffen werden.⁴⁷

Sind sich alle Konfliktparteien einig, dass sie auf rechtliche Beratung verzichten wollen, weil für sie das Gesetz nur eine untergeordnete Rolle spielt, wird dieser Punkt an dieser Stelle kein größeres Problem ergeben. Anderenfalls ist zu klären, wie damit umgegangen werden soll. Es empfiehlt sich, diese Regelung dann sowohl im Mediationsvertrag als auch in der Mediationsvereinbarung doppelt festzuhalten.

Die Probleme, die sich aus der Abgrenzung der Tätigkeit als Mediator zum Primärberuf Rechtsanwalt ergeben, finden sich ähnlich in allen anderen beratenden Tätigkeitsfeldern.

5.2.8.4 Vertraulichkeit/Sprachregelungen

Inhalt und Umfang des Grundsatzes der Vertraulichkeit des Mediationsverfahrens im Verhältnis des Mediators zu seinen Medianten sollte ebenfalls umfassend erörtert und geklärt werden. Eine transparent und verbindlich geregelte Sprachregelung bzw. Vertraulichkeit von Mediationsgesprächen ist eine unabdingbare Voraussetzung dafür, dass sich die Konfliktparteien einander öffnen und an ihrem Konflikt arbeiten können.

Solange das Mediationsgesetz noch nicht in Kraft getreten war, hatte der Mediator noch kein gesetzlich geregeltes Zeugnisverweigerungsrecht, es sei denn, es ergab sich aus seinem Grundberuf.⁴⁸ Daher war eine diesbezügliche Absprache insbesondere dann erforderlich, wenn ein Zeugnisverweigerungsrecht aufgrund eines vorhandenen Primärberufes nicht bestand. Seit Inkrafttreten des Gesetzes besteht für den Mediator eine Informationspflicht hinsichtlich seiner Verschwiegenheitspflichten. Zu seiner eigenen Sicherheit sollte der Mediator den Inhalt der gegebenen Information in groben Zügen skizzieren und so schriftlich dokumentieren, dass er seiner Pflicht nachgekommen ist.

Das Mediationsgesetz sieht in § 4 Regelungen zur Verschwiegenheitspflicht des Mediators vor. Danach sind der Mediator und die in die Durchführung des Mediationsverfahrens eingebundenen Personen zur Verschwiegenheit verpflichtet, soweit gesetzlich nichts anderes geregelt ist.

§ 4 Mediationsgesetz lautet:

Der Mediator und die in die Durchführung des Mediationsverfahrens eingebundenen Personen sind zur Verschwiegenheit verpflichtet, soweit gesetzlich nichts anderes geregelt ist. Diese Pflicht bezieht sich auf alles, was ihnen in Ausübung ihrer Tätigkeit bekannt geworden ist. Ungeachtet anderer gesetzlicher Regelungen über die Verschwiegenheitspflicht gilt sie nicht, soweit

⁴⁷ Zur Bedeutung von Rechtsberatung und Warnung vor möglichen Rechtsverlusten vgl. auch Haft und Schlieffen (2016), § 29, Rn. 11, 21 ff.

⁴⁸ Eidenmüller (2001), S. 24.

1. *die Offenlegung des Inhalts der im Mediationsverfahren erzielten Vereinbarung zur Umsetzung oder Vollstreckung dieser Vereinbarung erforderlich ist,*
 2. *die Offenlegung aus vorrangigen Gründen der öffentlichen Ordnung (ordre public) geboten ist, insbesondere um eine Gefährdung des Wohles eines Kindes oder eine schwerwiegende Beeinträchtigung der physischen oder psychischen Integrität einer Person abzuwenden, oder*
 3. *es sich um Tatsachen handelt, die offenkundig sind oder ihrer Bedeutung nach keiner Geheimhaltung bedürfen.*
- Der Mediator hat die Parteien über den Umfang seiner Verschwiegenheitspflicht zu informieren.*

Nach der Begründung des Gesetzentwurfs soll mit dieser Regelung allen Mediatoren und den durch den Mediator eingebundenen Personen ein Zeugnisverweigerungsrecht gem. § 383 Abs. 1 Nr. 6 der Zivilprozessordnung in allen Zivilverfahren und in allen auf diese Regelung Bezug nehmenden Verfahren zustehen.⁴⁹

§ 4 des Mediationsgesetzes verdrängt als *lex specialis* andere Regelungen aus den Berufsrechten der Grundberufe der Mediatoren. Es soll sichergestellt werden, dass der Grundsatz der Vertraulichkeit für alle Mediatoren gleichermaßen gewährt ist.

Es bestehen allerdings Ausnahmen, auf die der Mediator die Parteien auf jeden Fall hinweisen sollte bzw. muss:

1. *Ausnahme*

Eine erste Ausnahme vom Verschwiegenheitsgrundsatz besteht nach § 4 Satz 3 Nr. 1, wenn die Offenlegung des Inhalts der im Mediationsverfahren erzielten Vereinbarung zur Umsetzung oder Vollstreckung dieser Vereinbarung erforderlich ist.

Diese Ausnahme ist in der Praxis regelmäßig problemlos, da die Art der Umsetzung und die Möglichkeit der Vollstreckung zwischen den Parteien vereinbart wurde und nur der praktischen Umsetzung des Parteiwillens dient.

2. *Ausnahme*

Die zweite Ausnahme besteht gem. § 4 Satz 3 Nr. 2, wenn die Offenlegung aus vorrangigen Gründen der öffentlichen Ordnung (*ordre public*) geboten ist, insbesondere um eine Gefährdung des Wohles eines Kindes oder eine schwerwiegende Beeinträchtigung der physischen oder psychischen Integrität einer Person abzuwenden.

Nach der Gesetzesbegründung sind dabei die Voraussetzungen hinsichtlich der Kindeswohlgefährdung enger als die Eingriffsschwelle nach § 1666 BGB. Dies wird damit begründet, dass die Mediatoren anders als Familiengerichte nicht in erster Linie dem Kindeswohl, sondern den Parteien verpflichtet sind.⁵⁰

Hier zeigt sich eine große Schwäche des Gesetzes, denn es fehlt an jeglicher Konkretisierung.

⁴⁹ Gesetzentwurf (2011), S. 17.

⁵⁰ Gesetzentwurf (2011), S. 17.

Ob die Schwelle erreicht war oder nicht, wird sich meist erst im Nachgang im Zweifel durch eine gerichtliche Entscheidung feststellen lassen. Diese geht einher mit einem nicht unerheblichen Haftungsrisiko des Mediators für den Fall, dass er seine Verschwiegenheitspflicht verletzt hat, wenn im Nachhinein festgestellt wird, dass die hohen Anforderungen doch nicht erfüllt waren. Dann nämlich würde der Mediator nach den allgemeinen Vorschriften und ggf. zusätzlich aus speziellen berufsrechtlichen Haftungstatbeständen auf Schadensersatz haften.⁵¹

Mit Beeinträchtigungen der physischen oder psychischen Integrität sind nach der Begründung des Gesetzentwurfs Fälle der Misshandlung der anderen Mediationspartei gemeint.

Zusätzlich zu den Tatsachen muss die Offenbarung der Tatsachen geboten sein. Diese Voraussetzung soll nach der Gesetzesbegründung gegeben sein,

„wenn sich die jeweilige Beeinträchtigung auf andere Weise als durch Offenbarung nicht abwenden lässt, insbesondere wenn die Mediation nicht zu einer effektiven und endgültigen Beendigung des Zustands führt bzw. wenn bei Kindeswohlgefährdungen die Eltern auch nach Hinweis auf die Gefährdungslage nicht bereit oder in der Lage sind, diese zu beseitigen. In geeigneten Fällen sollten die Mediatorinnen und Mediatoren auf die beabsichtigte Weitergabe von Informationen hinweisen, es sei denn, dass dadurch der Schutz des Kindes infrage gestellt wird.“⁵²

Das Gesetz fordert an dieser Stelle eine Bewertung der Situation durch den Mediator, die diesem innerhalb des Verfahrens an sich gerade nicht zukommt. Der Mediator, der an sich keinerlei Entscheidungskompetenz hat, muss zwingend eine Entscheidung treffen.

Die Ausnahmeregelung begegnet daher ganz erheblichen Bedenken. Wie mit ihr umzugehen ist, wird die Zukunft zeigen. Erst wenn sich zu diesen Punkten eine obergerichtliche Rechtsprechung herausgebildet hat, werden sich zu der konkreten Handhabung Hinweise geben lassen.

3. Ausnahme

Die dritte Ausnahme besteht gem. § 4 Satz 3 Ziff. 3, wenn es sich um Tatsachen handelt, die offenkundig sind oder ihrer Bedeutung nach keiner Geheimhaltung bedürfen.

Diese Regelung gibt wiederum Wertungsspielräume, die unnötige Unsicherheiten schaffen. Hier hilft nur im konkreten Fall die Rücksprache mit den Parteien, ob eine Tatsache als offenkundig angesehen wird und ihrer Bedeutung nach keiner Geheimhaltung bedarf.

⁵¹ Vgl. Eidenmüller (2001), S. 40.

⁵² Gesetzentwurf (2011), S. 17.

5.2.8.5 Grundprinzipien

In einer Vielzahl von Mediationsverträgen werden die Grundprinzipien in den Mediationsvertrag aufgenommen. Da diese Basis des Verfahrens sind, kann man sie in den Vertrag mit aufnehmen, es hat jedoch nur deklaratorischen Charakter. Erforderlich ist es nicht.

5.2.8.6 Dokumentation der Ergebnisse

Mediationsverfahren ziehen sich in der Regel über mehrere Sitzungen und oft über einen längeren Zeitraum. Der Mediator klärt daher mit den Konfliktparteien, wie die Ergebnisse der einzelnen Sitzungen dokumentiert und für die nächste Sitzung aufbereitet werden sollten.

Einige Mediatoren haben sich dazu entschieden, die Sitzungen nachträglich schriftlich zu protokollieren und die Protokolle sodann an die Parteien zu verschicken.⁵³ Das birgt verschiedenen Risiken: Zum einen beinhaltet ein Protokoll, das nicht ein reines Wortprotokoll ist, automatisch eigene, meist unbewusste Verfälschungen durch den Mediator. Zum anderen können zwei Leser des gleichen Textes diesen unterschiedlich verstehen, was zu erneuten Konflikten und Missverständnissen führen kann. Auch können die Informationen in falsche Hände geraten, mit der Folge, dass der Grundsatz der Vertraulichkeit verletzt wird.⁵⁴

In der Praxis hat es sich bewährt, die erarbeiteten Ergebnisse in den einzelnen Phasen z. B. auf dem Flipchart zu visualisieren und diese dann den Beteiligten zu übermitteln.⁵⁵

Die Parteien haben dann genau das Bild vor Augen, das sie selbst in der Sitzung erarbeitet haben. Zudem wird die Ursache für mögliche Verfälschungen vermieden.

5.2.8.7 Kosten

Auch die Kosten sollten klar und transparent geregelt werden. Das Honorar für eine Mediation berechnet sich in der Regel nach Stundensätzen.⁵⁶ Es gibt aber auch Mediatoren, die nach Tagessätzen abrechnen, mit pauschalierten Budgets oder Erfolgsprämien arbeiten.⁵⁷

Die Höhe des Honorars ist sehr unterschiedlich. Allgemein lässt sich sagen, dass die Honorare im Bereich wirtschaftsrechtlicher Konflikte deutlich über denen im

⁵³ Vgl. Haft/Schlieffen (2016), § 48, Rn. 19.

⁵⁴ Vgl. insoweit Haft/Schlieffen (2016), § 13, Rn. 125.

⁵⁵ So auch Troja (2009), S. 152, 157. Vgl. auch oben, 4. Kapitel, Abschn. 4.6.2.

⁵⁶ Pöpping (2008), S. 27; Hohmann/Morawe (2013), S. 254.

⁵⁷ Dazu auch Engel/Müller (2012), S. 39, 41.

Bereich der Konfliktregulierung zwischen Privatpersonen liegen. Für Mediationen zwischen Privatpersonen beginnen die Angebote bei derzeit ca. 80,- € je Zeiteinheit.⁵⁸

Neben dem Stundensatz empfiehlt sich die Vereinbarung der Zeiteinheiten, nach denen abgerechnet werden soll. Die Zeiteinheiten sollten möglichst kurz gewählt werden, damit der Mediator nicht Gefahr läuft, die Medianten i. S. v. § 307 BGB unangemessen zu benachteiligen, was zu einer Unwirksamkeit der Regelung führen würde. Häufig wird in 15-Minuten-Einheiten abgerechnet, wobei die letzte angefangene Einheit nicht berechnet wird.⁵⁹ Da bei einem derartigen Modell stets zu Gunsten der Medianten abgerundet wird, dürfte eine entsprechende Klausel auch in allgemeinen Geschäftsbedingungen wirksam sein und in Einklang mit der derzeitigen Rechtsprechung zur Abrechnung von Stundenhonoraren durch Anwälte stehen.

Die Vereinbarung von Pauschalhonoraren ist schwierig, da zu Beginn eines Mediationsverfahrens die Konflikttiefe und damit die Dauer des Verfahrens regelmäßig nicht absehbar sind.

Bezüglich der Kostenregelung sollte der Mediator zudem darauf achten, dass im Außenverhältnis zwischen dem Mediator und den Konfliktparteien eine gesamtschuldnerische Haftung vereinbart wird. Der Mediator kann sich dann mit seinem Honoraranspruch an jede der Parteien wenden und diesen durchsetzen. Das Insolvenzrisiko einer Partei verbleibt damit vorrangig bei den Konfliktparteien und liegt nicht beim Mediator. Zudem ist die konkrete Kostenverteilung der Verfahrenskosten häufig ein Punkt, der zwischen den Konfliktparteien ganz am Ende des Verfahrens im Zusammenhang mit der Abschlussvereinbarung nochmals neu erörtert wird, um ein stimmiges Gesamtergebnis zu erzielen.

5.2.8.8 Verspätung/Kündigung

Um für alle Parteien eine größtmögliche Planungssicherheit zu gewährleisten, werden regelmäßig Vereinbarungen für den Fall getroffen, dass ein Termin abgesagt werden muss oder sich eine Partei (erheblich) verspätet. Häufig verständigen sich die Parteien darauf, dass Termine bis spätestens 24 h vorher abgesagt werden müssen und ansonsten die Partei, die einem Termin unentschuldig fernbleibt, die Kosten für den versäumten Termin tragen muss. Die Ausfallkosten sollten als Pauschal- oder Mindestvergütung festgehalten werden, um zusätzliches Konfliktpotenzial zu vermeiden.⁶⁰ Dabei muss der Mediator erneut besondere Obacht walten lassen, da auch solche Regelungen in den Anwendungsbereich von § 307 ff. BGB fallen und ggf. als überraschende Klausel unwirksam sein können.

⁵⁸ Zu den unterschiedlichen Stundensätzen vgl. auch die Darstellung bei Haft/Schlieffen (2016), § 56, Rn. 34 ff. wobei sich die dortigen Ausführungen auf Anwaltsmediatoren beziehen.

⁵⁹ Vgl. hierzu auch das Urteil des OLG Düsseldorf vom 29.06.2006, Az.: I-24 U 196/04, wonach eine Abrechnung im 15-Min.-Takt, wobei jede angefangene Viertelstunde zu vergüten ist, unzulässig ist. Im Rahmen der Nichtzulassungsbeschwerde hat der BGH ausdrücklich offen gelassen, ob die Abrechnung im 15-Minuten-Takt zulässig ist, vgl. auch BGH, 05.03.2009 – IX ZR 144/06.

⁶⁰ Vgl. das Beispiel bei Hösl (2015), S. 93.

Gerade bei umfangreichen Verfahren, die beispielsweise die Anmietung größerer Räume erforderlich machen oder für eine oder mehrere Konfliktparteien mit nicht unerheblichem Reiseaufwand verbunden sind, sind entsprechende Regelungen unerlässlich. Der Ausfall eines Mediationstermins kann in solchen Fällen leicht Mehrkosten in Höhe von mehreren hundert Euro verursachen.⁶¹

In diesem Zusammenhang sollte auch geklärt werden, wie mit dem Fall umgegangen werden soll, dass eine Partei das Mediationsverfahren beenden und den Mediationsvertrag kündigen möchte.

Aus dem Grundsatz der Freiwilligkeit folgt, dass jede Partei den Mediationsvertrag jederzeit kündigen kann.⁶² Seit in Kraft treten des Mediationsgesetzes ergibt sich dies direkt aus § 2 Abs. 5, S. 1 des Gesetzes.

Dieser lautet:

Die Parteien können die Mediation jederzeit beenden. Der Mediator kann die Mediation beenden, insbesondere wenn er der Auffassung ist, dass eine eigenverantwortliche Kommunikation oder eine Einigung der Parteien nicht zu erwarten ist.

Oft bietet es sich an, zu vereinbaren, dass der Wunsch nach einer Beendigung des Mediationsverfahrens zuvor im Rahmen einer Mediationssitzung erörtert wird. Die Gründe für einen solchen Wunsch können ganz unterschiedlicher Natur sein. Wenn es beispielsweise darum geht, wie ein Unternehmen von dem Sohn fortgeführt werden kann, er dies aber plötzlich nicht mehr will oder kann, macht die ursprüngliche Mediation unter dem Zielansatz „*Fortführung des elterlichen Unternehmens*“ in der Tat keinen Sinn mehr. Möglicherweise bietet es sich aber an, die Mediation unter einer geänderten Zielrichtung „*Abwicklung des elterlichen Betriebes*“ fortzuführen. Gerade die Flexibilität zeichnet das Mediationsverfahren aus, auch auf solche geänderten Umstände reagieren zu können.

Insofern macht es Sinn, sich auch mit dem Wunsch einer Beendigung des Verfahrens noch einmal konkret auseinander zu setzen, bevor die Gespräche (einseitig) abgebrochen werden.

Zudem sollte geklärt werden, wem gegenüber und in welcher Form evtl. Verspätungen, Terminausfälle oder Terminabsagen sowie ein eventueller Beendigungswunsch zu kommunizieren ist. In der Praxis erfolgt eine Mitteilung meist per E-Mail, die „cc“ an alle Mediatoren und Konfliktparteien gesendet wird, um unnötige Zeitverzögerungen zu vermeiden.

5.2.8.9 Muster eines Mediationsvertrages

Das nachfolgende Muster zeigt einen möglichen Mediationsvertrag. Da die konkreten regelungsbedürftigen Punkte in jeder Mediation individuell unterschiedlich sind, ist das Muster nur als Anregung, nicht als Vorlage zu verstehen.

⁶¹ Der Mediator sollte dann die Räume nicht im eigenen Namen anmieten oder wenigstens entsprechende Vorschüsse verlangen.

⁶² Vgl. dazu auch Haft/Schlieffen (2016), § 25, Rn. 83 ff.

Mediationsvertrag

zwischen

Herrn X, Anschrift

Frau Y, Anschrift

- Beteiligte -

sowie

Herrn/Frau M, Anschrift

- Mediator/Mediatorin -

wegen: (Thema und Zweck der Mediation)

§ 1 Zweck der Mediation

Die Parteien haben sich in die Mediation begeben, um für die zwischen den Parteien bestehenden Konflikte im Rahmen eines Mediationsverfahrens Lösungen zu finden.

§ 2 Auftrag an den Mediator

Der Mediator weist die Parteien darauf hin, dass die Mediation durch den Mediator keine Rechtsberatung beinhaltet. Den Parteien ist bekannt, dass eine mögliche Lösung nicht durch den Mediator dahingehend überprüft werden wird, ob sie mit geltendem Recht vereinbar ist. Den Parteien wird empfohlen, im Verlauf der Mediation, spätestens vor Unterzeichnung einer abschließenden Vereinbarung, eine Rechtsanwältin/einen Rechtsanwalt oder anderen geeigneten Berater eigener Wahl aufzusuchen, um parteilichen Rechtsrat einzuholen.

Sämtliche Regelungen, die in der Mediation erarbeitet werden, sollen erst dann Gültigkeit erlangen, wenn alle Beteiligten ihnen insgesamt nach rechtlicher Beratung durch den jeweiligen Rechtsanwalt bzw. parteilichen Berater zugestimmt haben. Eine endgültige, rechtsverbindliche Vertragsgestaltung ist durch einen Rechtsanwalt oder Notar vorzunehmen.

§ 3 Vertraulichkeitsvereinbarung

Die Beteiligten verpflichten sich zur Verschwiegenheit über die Inhalte der Mediation. Der Mediator und die in die Durchführung des Mediationsverfahrens eingebundenen Personen sind zur Verschwiegenheit verpflichtet, soweit gesetzlich nichts anderes geregelt ist. Diese Pflicht bezieht sich auf alles, was ihnen in Ausübung ihrer Tätigkeit bekannt geworden ist. Ungeachtet anderer gesetzlicher Regelungen über die Verschwiegenheitspflicht gilt sie nicht, soweit

- 1. die Offenlegung des Inhalts der im Mediationsverfahren erzielten Vereinbarung zur Umsetzung oder Vollstreckung dieser Vereinbarung erforderlich ist,*
- 2. die Offenlegung aus vorrangigen Gründen der öffentlichen Ordnung (ordre public) geboten ist, insbesondere um eine Gefährdung des Wohles eines Kindes oder eine schwerwiegende Beeinträchtigung der physischen oder psychischen Integrität einer Person abzuwenden oder*
- 3. es sich um Tatsachen handelt, die offenkundig sind oder ihrer Bedeutung nach keiner Geheimhaltung bedürfen.*

Im Rahmen der Mediation erlangte Informationen und Dokumente dürfen nicht zum Nachteil der anderen Beteiligten verwendet werden. Sollte die Mediation scheitern, werden die Beteiligten den Mediator und seine Mitarbeiter weder bei Gericht als Zeugen benennen, noch die Herausgabe von Aufzeichnungen fordern.

§ 4 Dokumentation

Zur Dokumentation der Ergebnisse, die wir hier erarbeiten, werden alle wesentlichen Punkte während der Sitzungen auf Flipcharts, Pinnwänden oder anderen geeigneten Medien visualisiert. Diese werden nach den Sitzungen vom Mediator abfotografiert oder anderweitig digitalisiert und den Parteien als DIN-A-4-Audrucke postalisch zugeleitet. Zudem werden diese Fotos per E-Mail versendet, und zwar an die Adresse abc@xyz.de und FrauY@xyz.de.

Eine Verpflichtung des Mediators, neben den Din-A-4-Ausdrucken zusätzlich die Originale der Flipcharts etc. aufzubewahren, besteht nicht. Die Beteiligten ermächtigen den Mediator, die Originaldokumentation 14 Tage nach Übermittlung der Fotos oder anderweitigen Digitalisierungen an die Beteiligten zu vernichten. Der Mediator wird Kopien der Fotos oder anderweitigen Digitalisierungen zu seiner Akte nehmen und diese nach den gesetzlichen Vorschriften verwahren.

§ 5 Kündigung

Der Mediationsvertrag ist mit einer Frist von 72 Stunden kündbar. Die Kündigung erfolgt per E-Mail an den Mediator sowie alle Beteiligten in cc.

Die Teilnahme an der Mediation ist für die Beteiligten freiwillig und kann daher jederzeit beendet werden. Bevor die Mediation beendet wird, verpflichten sich die Beteiligten, den Kündigungswunsch in einer gemeinsamen Mediationssitzung anzusprechen.

Für den Fall der Beendigung der Mediation gilt § 6 Absatz 4 sinngemäß.

§ 6 Kosten

Die Mediation wird auf Stundenhonorarbasis abgerechnet. Die Kosten betragen ... € pro Zeitstunde zzgl. der gesetzlichen Umsatzsteuer. Eine Sitzung dauert in der Regel 1,5–2 Std. Die Abrechnung erfolgt im 15-Minuten-Takt, wobei die letzten angefangenen 15 Minuten einer Sitzung jeweils nicht berechnet werden.

Sonstige Auslagen und Kosten des Mediators, soweit sie anfallen, werden nach den Bestimmungen des Rechtsanwaltsvergütungsgesetzes abgerechnet.

Die Parteien haften im Verhältnis zum Mediator als Gesamtschuldner. Soweit nichts anderes vereinbart wurde, tragen die Parteien diese Kosten zu gleichen Teilen. Vereinbarte Termine sind spätestens 24 Stunden vorher per E-Mail an den Mediator sowie alle Beteiligten in cc abzusagen, anderenfalls ist das Honorar für diese Sitzung in Höhe von ... € von der Partei zu zahlen, welche den Termin nicht rechtzeitig abgesagt hat. Sollten dem Mediator durch die verspätete Absage Reisekosten oder andere Auslagen entstehen, sind diese ebenfalls zu erstatten.

§ 7 Salvatorische Klausel

Sollte eine Bestimmung dieser Vereinbarung ganz oder teilweise unwirksam sein oder werden, so wird die Gültigkeit der übrigen Bestimmungen dadurch nicht berührt. In einem solchen Fall ist die Vereinbarung vielmehr ihrem Sinn gemäß zur Durchführung zu bringen.

Ort, Datum

Unterschrift Herr X

Unterschrift Frau Y

Unterschrift Mediator

5.2.9 Mediationsvereinbarung

Während der Mediationsvertrag das Verhältnis zwischen dem Mediator und den Konfliktparteien regelt, regelt die Mediationsvereinbarung das Rechtsverhältnis der Parteien untereinander.⁶³ Sie unterliegt ausschließlich dem Willen der Medianten. Die Konfliktparteien schaffen mit der Mediationsvereinbarung ihre ganz persönliche Basis für das Verfahren. Jeder Beteiligte kann an dieser Stelle die für sich wichtigen Punkte einbringen. Diese können individuell ganz unterschiedlich sein, so dass sich bei der Mediationsvereinbarung noch weniger als beim Mediationsvertrag der Rückgriff auf allgemeine Muster⁶⁴ empfiehlt.

Stellvertretend für häufig geregelte Punkte seien genannt:

- Hergabe von Unterlagen
- Umgang miteinander
- Umgang mit Emotionen und mögliche Interventionen durch den Mediator
- Gesprächsregeln, z. B. nicht laut werden und sich ausreden lassen
- Rededauer bei Zeitlimits usw.
- Regelungen zu Vertraulichkeit und Verschwiegenheit: was darf wem wie kommuniziert werden?
- Vorläufige Kostenteilung im Innenverhältnis zwischen den Parteien

Der Mediator muss darauf achten, dass alle Beteiligten gleichermaßen ihre Belange einbringen können, auch wenn sie noch so selbstverständlich erscheinen, wie etwa sich gegenseitig ausreden zu lassen. Nur wenn alle Beteiligten subjektiv das Gefühl haben, mit ihren Belangen gehört worden zu sein, können sie sich im Weiteren auf das Verfahren einlassen.

Die folgenden Punkte werden in vielen Mediationsvereinbarungen geregelt, so dass auf sie an dieser Stelle näher eingegangen werden soll:

5.2.9.1 Vertragsparteien

Am Anfang der Mediationsvereinbarung werden die Vertragsparteien benannt. Auch wenn in dem Wort „Mediationsvereinbarung“ das Wort „Vertrag“ nicht vorkommt, handelt es sich juristisch gesehen um einen vollwertigen Vertrag, bei dessen Verletzung möglicherweise Sekundäransprüche in Form von Schadensersatz entstehen können.⁶⁵ Es muss daher ebenso wie beim Mediationsvertrag klar sein, zwischen wem welche Rechtsbeziehungen entstehen sollen.

⁶³ Eidenmüller (2001), S. 8.

⁶⁴ Z. B. bei Walz (2006), Kap. 3, § 6, S. 54 ff.

⁶⁵ Eidenmüller (2001), S. 21, 28.

5.2.9.2 Ziel und Zweck der Mediation

Daran anschließend werden genau wie im Mediationsvertrag Ziel und Zweck der Mediation festgehalten. Für die Art und Weise der Regelung kann uneingeschränkt auf die Ausführungen zum Mediationsvertrag verwiesen werden, da sich beide Verträge in diesem Punkt inhaltlich nicht unterscheiden.

5.2.9.3 Vertraulichkeit/Sprachregelungen

Wesentlicher Punkt einer jeden Mediationsvereinbarung ist das Thema Vertraulichkeit. Im Mediationsvertrag wurde die Problematik der Vertraulichkeit im Verhältnis der Parteien zum Mediator geklärt. Aber auch die Parteien untereinander sollten vereinbaren, was Vertraulichkeit des Verfahrens für sie bedeutet und wie sie damit umgehen wollen.⁶⁶

Nur wenn alle Konfliktparteien Einigkeit darüber erzielt haben, wie Vertraulichkeit zu definieren ist, werden sie sich im Verfahren öffnen und die Konflikte bearbeiten können.

Eine absolute Vertraulichkeit in dem Sinne, dass mit niemandem gesprochen werden darf, wird regelmäßig nicht vereinbart werden können, denn das würde bei enger Auslegung bedeuten, dass die Beteiligten auch nicht mit ihrem Beratungsanwalt über die Angelegenheit sprechen dürften.⁶⁷

Häufig wird auch unterschieden, dass die Konfliktparteien Dritten mitteilen dürfen, dass eine Mediation stattfindet, aber nichts über deren Inhalte mitteilen, sofern nichts anderes vereinbart wird. In den meisten Fällen einigen sich die Konfliktparteien darauf, dass mit einigen nahe stehenden Personen (Ehepartner, bester Freund/beste Freundin, etc.) über die Inhalte der Angelegenheit gesprochen werden darf. Diese Personen sollten in der Mediationsvereinbarung konkret benannt werden, um späteren Missverständnissen vorzubeugen und ggf. die Verpflichtung zur Vertraulichkeit mit auf diese erstreckt werden, damit sichergestellt ist, dass die Vertraulichkeit nicht über diesen „Umweg“ umgangen werden kann.

Der Fall, dass den Konfliktparteien Vertraulichkeit nicht wichtig ist, stellt eine eher unbedeutende Ausnahmeerscheinung dar. Sollte dies ausnahmsweise doch einmal der Fall sein, sollte das ausdrücklich so in der Vereinbarung aufgenommen werden, um alle Beteiligten abzusichern. Ein bloßes Weglassen des Punktes birgt die Gefahr, dass im Nachhinein Streit darüber entsteht oder Missverständnisse unentdeckt bleiben.

⁶⁶ Eidenmüller (2001), S. 23 ff.

⁶⁷ Zu den Erwartungen der Konfliktparteien an die Vertraulichkeit vgl. Haft/Schlieffen (2016), § 28, Rn. 4 ff.

5.2.9.4 Grundprinzipien

In einer Vielzahl von Mediationsvereinbarungen werden ebenso wie beim Mediationsvertrag die Grundprinzipien aufgenommen. Es gilt das bereits Gesagte, dass diese Basis des Verfahrens sind und im Falle einer Aufnahme in die Vereinbarung nur deklaratorischen Charakter haben. Erforderlich ist die Aufnahme der Grundprinzipien in die Vereinbarung nicht.

5.2.9.5 Kostenverteilung

Im Rahmen des Mediationsvertrages wirkt der Mediator regelmäßig auf die Vereinbarung einer gesamtschuldnerischen Haftung hin, um seinen Gebührenanspruch bestmöglich zu sichern. Den Parteien ist regelmäßig wichtig, im Rahmen der Mediationsvereinbarung eine Regelung zu finden, die die Kostentragungspflicht im Innenverhältnis klarstellt. Häufig wird eine vorläufige Aufteilung nach Köpfen vereinbart.⁶⁸ Die Erfahrung zeigt, dass meist im Rahmen der Abschlussvereinbarung auch die Kostenverteilung im Innenverhältnis noch einmal überdacht und häufig an das Endergebnis angepasst wird.

5.2.9.6 Muster einer Mediationsvereinbarung

Da ausschließlich Regelungen zwischen den Parteien getroffen werden, ist deren Parteiwille stets individuell zu berücksichtigen. Es verbietet sich die Verwendung von Mustern. Der nachfolgende Text dient nur als Idee der Ausgestaltung und ist einem echten Fall entnommen.

Mediationsvereinbarung

zwischen

Herrn/Frau

-Partei 1-

sowie

Herrn/Frau

-Partei 2-

wird die folgende Mediationsvereinbarung über die Bedingungen einer Mediation geschlossen:

Mediator:

Thema der Mediation:

Ziel der Mediation: Einvernehmliche Lösung im beiderseitigen Interesse.

⁶⁸ Ein praktisches Beispiel für die Klärung der Kostentragung im Innenverhältnis findet sich bei Haft/Schlieffen (2016), § 1, Rn. 95 ff.

1. *Wir wollen im Rahmen dieses Mediationsverfahrens einvernehmlich eine Regelung zur Lösung unserer Konflikte finden und diese in einer abschließenden Vereinbarung festhalten.*
2. *Während der Mediation werden wir nur für uns selbst sprechen, lassen den anderen ausreden und wollen möglichst sachlich bleiben. Sollten Emotionen entstehen, die ein sachliches Gespräch erschweren, bitten wir den Mediator, rechtzeitig eine Pause zu machen. Die Länge der Pause soll individuell nach den jeweiligen Bedürfnissen festgelegt werden.*
3. *Sollten außerhalb des Mediationsverfahrens Probleme zwischen uns entstehen, werden diese unabhängig davon, ob sie sich auf das Thema des Verfahrens beziehen, in der nächsten Mediationssitzung angesprochen.*
4. *Während des Verfahrens werden wir uns alle notwendigen Auskünfte erteilen und Informationen geben, die für die Lösung unserer Konflikte erforderlich sind. Wir stellen uns wechselseitig alle vorhandenen Belege zur Verfügung und werden nichts, was für die zu regelnden Themen von Bedeutung sein könnte, zurückhalten.*
5. *Wir vereinbaren, dass wir die Mediationsgespräche vertraulich behandeln wollen. Das bedeutet, dass wir mit niemandem darüber sprechen. Ausgenommen davon sind unsere Beratungsanwälte sowie unsere jeweiligen Ehepartner, die wir zuvor ebenfalls zur Verschwiegenheit verpflichten werden. Am Ende der Mediation kann über das gefundene Ergebnis mit jedermann gesprochen werden.*
6. *Wenn einer von uns das Mediationsverfahren beenden möchte, wird er dies vorher in der nächsten Mediationssitzung ansprechen, damit wir uns über die Gründe austauschen können.*
7. *Die Kosten des Mediationsverfahrens wollen wir zunächst hälftig unter uns aufteilen. Am Ende des Verfahrens wollen wir diese Regelung nochmals überprüfen. Sollte uns dann eine andere Verteilungsquote gerechter erscheinen, können wir eine von der hälftigen Aufteilung abweichende Kostenverteilung vereinbaren.*

Datum:

Unterschriften:

Nicht immer wird eine Mediationsvereinbarung als schriftlicher Vertrag ausformuliert. Es ist umstritten, ob die Mediationsvereinbarung zu ihrer Wirksamkeit der Schriftform bedarf. So wird vertreten, dass die Mediationsvereinbarung analog zu § 1031 ZPO der Schriftform bedürfe, „weil sie wie die Schiedsvereinbarung die gerichtliche Geltendmachung von Ansprüchen in zeitlicher und finanzieller Hinsicht erschwert und für die Parteien ein erhöhtes Kostenrisiko zur Folge hat.“⁶⁹

In der Praxis werden in Mediationen zwischen Privatpersonen die Vereinbarungen häufig nur auf einem Flipchart oder anderweitig stichpunktartig notiert und während der Sitzungen im Raum für alle sichtbar aufgehängt. Dem Mediator bietet dies die Möglichkeit, im Falle eines Abweichens einer Partei von den getroffenen Vereinbarungen diese mit dem visuellen Hinweis auf die gemeinsamen Spielregeln zurückzuführen.

⁶⁹Walz (2006), Kap. 3, § 6, S. 53.

5.2.10 *Muster einer Kombination aus Auftrag, Mediationsvertrag und Mediationsvereinbarung*

Bei Mediationen im privaten Umfeld werden Auftrag, Mediationsvertrag und Mediationsvereinbarung meist in einem Vertrag zusammengefasst. Verwendet der Mediator hierzu vorgefertigte Texte, birgt das die Gefahr, dass es sich beim Auftrag und dem Mediationsvertrag um allgemeine Geschäftsbedingungen handelt, die Konfliktparteien aber in der Vereinbarung Regelungen treffen wollen, die nur individuellvertraglich vereinbart werden können.⁷⁰

Zudem ist das Risiko zu sehen, dass der Mediator aus Eigeninteresse auf die Vertragsgestaltung Einfluss nimmt. Damit aber wird er rechtsberatend tätig und haftet ggf. für den Vertragsinhalt.

Die Entscheidung, ob die Verträge in einer Urkunde zusammengeführt werden sollen, sollte der Mediator daher nach gründlicher Prüfung im jeweiligen Einzelfall treffen und das damit einhergehende Risiko sorgfältig abschätzen.

Das nachstehende Dokument enthält sowohl Auftrag, Mediationsvertrag und Mediationsvereinbarung und hat sich in der Vergangenheit in der praktischen Anwendung bewährt. Es ist dem jeweiligen Einzelfall entsprechend anzupassen.

Vertrag

zwischen

Herrn X, Anschrift

Frau Y, Anschrift

- Beteiligte -

sowie

Herrn/Frau M, Anschrift

- Mediator/Mediatorin -

wegen: (Thema und Zweck der Mediation)

§ 1

Wir haben uns in die Mediation begeben, um für unsere Konflikte im Rahmen eines Mediationsverfahrens Lösungen zu finden. Wir wollen eine Vereinbarung über alle regelungsbedürftigen Punkte erarbeiten.

§ 2

Während der Mediation sprechen wir nur für uns selbst, lassen den/die anderen ausreden und gewähren jedem die gleiche Redezeit. Wir werden uns nicht gegenseitig beleidigen. Wenn außerhalb der Mediation Probleme entstehen, werden wir diese umgehend in der nächsten Mediationssitzung ansprechen.

§ 3

Wir werden uns wechselseitig alle Informationen geben und einander Auskunft erteilen. Wir stellen wechselseitig alle vorhandenen Belege zur Verfügung und werden nichts zurückhalten, was für die zu regelnden Themen von Bedeutung sein könnte.

⁷⁰ Es gelten die allgemeinen Regelungen für Rechtsgeschäfte, Eidenmüller (2001), S. 10.

§ 4

Die Beteiligten verpflichten sich zur Verschwiegenheit über die Inhalte der Mediation. Im Rahmen der Mediation erlangte Informationen und Dokumente dürfen nicht zum Nachteil der anderen Beteiligten verwendet werden. Sollte die Mediation scheitern, werden wir den Mediator weder bei Gericht als Zeugen benennen, noch die Herausgabe von Aufzeichnungen fordern.

§ 5

Die Teilnahme an der Mediation ist freiwillig und kann daher von allen Beteiligten jederzeit beendet werden. Bevor die Mediation beendet wird, werden wir dies zuvor im Rahmen einer Mediationssitzung ansprechen.

§ 6

Der Mediator hat die Beteiligten darauf hingewiesen, dass die Mediation keine Rechtsberatung beinhaltet. Der Mediator hat den Beteiligten daher empfohlen, dass jede Partei im Verlauf der Mediation, spätestens aber vor Unterzeichnung einer abschließenden Vereinbarung einen Rechtsanwalt oder anderweitigen Berater eigener Wahl aufsucht, um parteilichen Rechtsrat einzuholen.

Sämtliche Regelungen, die in der Mediation erarbeitet werden, sollen erst dann Gültigkeit erlangen, wenn alle Beteiligten ihnen insgesamt nach rechtlicher Beratung durch den jeweiligen Rechtsanwalt bzw. parteilichen Berater zugestimmt haben. Eine endgültige, rechtsverbindliche Vertragsgestaltung ist durch einen Rechtsanwalt oder Notar vorzunehmen.

§ 7

Die Mediation wird auf Stundenhonorarbasis abgerechnet. Die Kosten betragen ... € pro Zeitstunde zzgl. der gesetzlichen Umsatzsteuer. Eine Sitzung dauert in der Regel 1,5–2 Std. Die Abrechnung erfolgt im 15-Minuten-Takt, wobei die letzten angefangenen 15 Min. einer Sitzung jeweils nicht berechnet werden.

Sonstige Auslagen und Kosten des Mediators, soweit sie anfallen, werden nach den Bestimmungen des Rechtsanwaltsvergütungsgesetzes abgerechnet.

Die Parteien haften im Verhältnis zum Mediator als Gesamtschuldner.

Vereinbarte Termine sind spätestens 24 Stunden vorher abzusagen, anderenfalls ist das Honorar für diese Sitzung in Höhe von ... € von der Partei zu zahlen, welche den Termin nicht rechtzeitig abgesagt hat.

Datum:

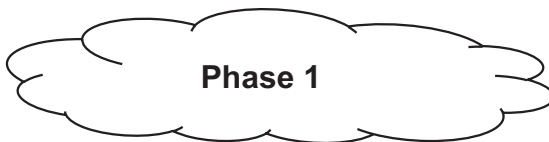
Unterschriften:

5.2.11 Wertschätzung am Ende des Gespräches

Wertschätzung ist zu jedem Zeitpunkt des Verfahrens, insbesondere am Ende des Erstgespräches wichtig. Die Parteien haben sich überwunden, aktiv den Konflikt zu bearbeiten, sind „über ihren eigenen Schatten“ gesprungen und haben sich mit dem Gegner an einen Tisch gesetzt, um über den Konflikt zu sprechen. Ein Arbeitsbündnis wurde geschlossen und damit ein erster Schritt aufeinander zugegangen, indem eine erste konsensuale Entscheidung getroffen wurde.

In den meisten Fällen ist das für die Konfliktparteien ein schwerer Schritt, den der Mediator in jedem Fall anerkennen und würdigen sollte. Das sollte der Mediator vor allem auch aussprechen und den Konfliktparteien ein positives Feedback mit auf den Weg geben. Je besser das Gefühl ist, mit dem die Parteien das Erstgespräch verlassen, umso größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie sich für weitere Sitzungen entscheiden.⁷¹

5.2.12 Zusammenfassung



M = Mediator, KP = Konfliktparteien

- Setting
- Begrüßung / Wertschätzung der KP
- Darstellung eigener Wissensstand von M:
 - Wie kam es zum Erstkontakt?
 - Was weiß M bereits über die KP / den Konflikt?
- Ausblick: Ablauf und Ziel des Erstgesprächs
 - ➔ Einverständnis der Parteien: „OK?“
- Kennenlernen / Vorstellung von M und KP
- KP schildern kurz ihre Sicht von Sachverhalt + Konflikt
- Kurz den Ablauf des Verfahrens & Phasen erläutern
- Grundprinzipien erläutern
- Vertrag / Vereinbarung aushandeln und vereinbaren
- Ausblick auf weiteres Verfahren (Phase 2 ff.)
 - ➔ Einverständnis der Parteien: „OK?“
- Wertschätzung und Verabschiedung

⁷¹ Zur Notwendigkeit einer wertschätzenden Grundhaltung des Mediators vgl. auch Gläßer (2008), S. 99; Krabbe/Thomsen (2017), S. 139.

5.3 Phase 2: Die Themensammlung

In der ersten Phase wurde die Grundlage für das weitere Mediationsverfahren geschaffen, ohne den Konflikt inhaltlich zu bearbeiten. In Phase 2 beginnen die Parteien nunmehr, den Konflikt inhaltlich zu klären und zu definieren, welche Punkte überhaupt regelungsbedürftig sind.

Gegenstand der Phase 2 ist die Themensammlung, mithin die Sammlung derjenigen Punkte, über welche die Parteien sprechen wollen. Es werden dazu die zu besprechenden Themen herausgearbeitet, ohne diese inhaltlich zu bearbeiten.⁷² Es soll der Kern des Konflikts identifiziert werden, ohne den Konflikt selbst an dieser Stelle schon lösen zu wollen.

*Als Thema wird der Gegenstand eines Gespräches, Gedankens o. ä. bezeichnet.*⁷³

Sinn und Zweck der Phase 2 ist es, von allen Parteien diejenigen Punkte zu erfahren, die diesen wichtig erscheinen und für die Konfliktklärung von Bedeutung sind. Diese können je nach Partei recht unterschiedlich sein: Während es einer Partei im Bereich einer Unternehmensmediation in einer GbR nur um zukünftige Gewinnverteilung gehen mag, kann für die andere Partei auch von essenzieller Bedeutung sein, wie der persönliche Umgang ausgestaltet wird, wie Risiken verteilt werden, welches Entwicklungspotenzial die GbR hat etc.

Wichtig ist, dass die Parteien verstehen, dass sämtliche Themen, die für sie und die Konfliktklärung relevant sind, besprochen werden können.

Sollten einzelne Themen vergessen werden oder sich im Laufe des späteren Verfahrens herausstellen, dass weitere Themen relevant sind oder von den Parteien mit unterschiedlichem Inhalt ausgefüllt werden, kann die Themenliste später noch ergänzt werden, da auch diese wie das restliche Verfahren grundsätzlich anpassungsfähig und offen ist.⁷⁴

Vom Aufbau und den Vorüberlegungen her ähnelt die Phase 2 der Phase 1. Insbesondere die folgenden Punkte sind zu beachten:

5.3.1 Setting

Bereits vor Beginn der Phase 2 sollte sich der Mediator erneut Gedanken über das Setting machen.

Gerade in Mediationsverfahren mit wenigen Beteiligten, die im privaten Umfeld spielen (z. B. Trennungsfolgenmediationen, Mediationen zwischen zwei Parteien etc.) schließt Phase 2 oft unmittelbar an das Erstgespräch an.

⁷² Hösl (2015), S. 94 f.; Haft/Schlieffen (2016), § 1, Rn. 132.

⁷³ Duden (1989), S. 1530.

⁷⁴ Haft/Schlieffen (2016), § 1, Rn. 159; Krabbe/Thomsen (2017), S. 61.

Der Mediator sollte sich klarmachen, dass dieses Vorgehen sowohl Vorteile bietet als auch Risiken birgt. Als vorteilhaft kann sich darstellen, dass die Parteien bereits in der ersten Mediationssitzung die Möglichkeit bekommen, inhaltlich in den Konflikt einzusteigen. Viele Medianten haben das Verlangen, sofort in die Konfliktbearbeitung einzusteigen, ohne viel Zeit darauf verwenden zu wollen, erst die Spielregeln der Konfliktbearbeitung zu definieren. Erfolgt mit solchen Medianten in der ersten Mediationssitzung lediglich die Vereinbarung des Mediationsvertrages und der Mediationsvereinbarung, können diese möglicherweise das Gefühl haben, der eigentlichen Konfliktbearbeitung noch gar nicht näher gekommen zu sein. Gerade mediationsunerfahrene Medianten werden noch gar nicht erkennen können, wie wichtig die Vereinbarung von Spielregeln als Basis für die weitere Konfliktbearbeitung ist.

Auf der anderen Seite birgt ein Übergang unmittelbar nach Phase 1 in Phase 2 das Risiko, dass die Parteien nicht genug Zeit hatten, den Inhalt des Mediationsvertrages und/oder der Mediationsvereinbarung noch einmal in Ruhe zu reflektieren und möglicherweise auch mit Dritten (Partner, Familie, externe [rechtliche] Berater etc.) zu erörtern. Daneben besteht das Risiko, dass sich die Parteien – vielleicht sogar unbewusst – nicht die notwendige Zeit, Ruhe und Muße für Phase 1 nehmen, da sie schnellstmöglich mit der Konfliktbearbeitung beginnen wollen und glauben, die Konfliktbearbeitung dadurch beschleunigen zu können, dass in Phase 1 „gepfuscht“ wird.

Zusätzlich besteht bei zu langen Mediationssitzungen die Gefahr, dass die Parteien, aber auch der Mediator überfordert werden und sich nicht mehr vollständig konzentrieren können, so dass die Qualität der Arbeit leidet.

Ein Mediator, welcher Phase 1 über ein Pauschalhonorar abrechnet, das weitere Verfahren aber über ein Zeithonorar vergüten lassen möchte, sollte zudem darauf aufmerksam machen, wann die mit der Pauschalvergütung abgegoltene Zeit des Erstgesprächs bzw. der Phase 1 vorbei ist und die Vergütung nach Zeitabschnitten beginnen soll, mithin „die Uhr zu laufen beginnt“.

Aus diesen Gründen sollte unbedingt zwischen Phase 1 und Phase 2 zwingend eine Pause eingelegt werden, selbst wenn beide Gesprächsphasen im Rahmen einer Mediationssitzung unmittelbar nacheinander stattfinden.

Zudem gibt die Pause dem Mediator die Möglichkeit, über das Setting nachzudenken, insbesondere, wenn sich die Anzahl der Beteiligten verändert oder er im Rahmen des Erstgesprächs feststellt, dass das Setting anders empfunden wird als von ihm beabsichtigt (z. B. der als Schutz und Schreibhilfe geplante Tisch für die Parteien vielmehr eine Barriere darstellt, das Raumklima unangenehm ist, gelüftet werden müsste etc.).

Nachdem der Mediator das Setting entsprechend vorbereitet und ggf. im Vergleich zum Erstgespräch geändert hat, kann er sodann mit den Parteien die Phase 2 beginnen.

5.3.2 *Begrüßung/Wertschätzung*

Sofern es sich um einen neuen Termin handelt, sollte er die Parteien wieder begrüßen und wertschätzen, dass diese bereit sind, das Mediationsverfahren fortzuführen.

In jedem Fall – also auch bei direktem Anschluss an das Erstgespräch – kann und sollte wertgeschätzt werden, dass die Parteien bereits durch Abschluss von Mediationsvertrag und -vereinbarung eine erste Einigung erzielt haben und somit offenbar in der Lage sind, gemeinsam Konfliktthemen konsensual zu lösen. Die Tatsache, dass die Parteien bereits gemeinsam Spielregeln für die Konfliktbearbeitung vereinbaren konnten, zeigt, dass die Parteien grundsätzlich in der Lage und gewillt sind, Konflikte einvernehmlich zu lösen, so dass aller Voraussicht nach auch der dem Mediationsverfahren zugrunde liegende Kernkonflikt bearbeitet und gelöst werden kann.

5.3.3 *Rückblick*

Sodann sollte der Mediator mit einem kurzen Rückblick beginnen und eventuelle Sachverhaltsänderungen abfragen. Je mehr Zeit seit der letzten Sitzung bzw. dem Ende der Phase 1 vergangen ist, umso nötiger ist der Rückblick.

Mitunter sind zwischenzeitlich Sachverhaltsänderungen eingetreten, die ein Zursprünge in Phase 1 erforderlich machen, um noch einmal in den Mediationsvertrag bzw. die -vereinbarung einzusteigen und eventuell getroffene Abreden anzupassen oder notwendige Änderungen/Ergänzungen einzuarbeiten.

Typisches Beispiel etwa im Trennungsbereich ist, dass einer der Medianten zwischenzeitlich einen neuen Partner/eine neue Partnerin gefunden hat und diese(n) gerne in das Mediationsverfahren mit einbeziehen oder die Vertraulichkeitsregelungen anpassen möchte.⁷⁵ Gleiches gilt etwa, wenn zwischenzeitlich finanzielle oder zeitliche Beschränkungen aufgetreten sind, da sich z. B. wirtschaftliche oder persönliche Voraussetzungen geändert haben (z. B. Jobverlust einer Partei oder veränderte Einkommenssituation, zeitliche Beschränkungen z. B. auf Grund bisher unvorhersehbarer Ortsabwesenheiten etc.).

⁷⁵ Vgl. auch das Beispiel eines Nachbarschaftskonflikts bei Haft/Schlieffen (2016), § 1, Rn. 120 ff., wobei hier die Veränderung aufgrund der Anwesenheit zweier weiterer Personen offensichtlich war.

5.3.4 *Ausblick*

Anschließend an den Rückblick gibt der Mediator einen Ausblick auf das, was die Parteien in dieser Phase des Mediationsverfahrens erwartet und erläutert das weitere Vorgehen.

In Phase 2 werden die zu bearbeitenden Konfliktthemen jeweils einzeln mit den Parteien in Anwesenheit der anderen Parteien gesammelt, um anschließend eine zeitliche Reihenfolge für die gemeinsame Themenbearbeitung festzulegen, bei der alle Themen besprochen werden können, die den Parteien wichtig sind. Die Themenliste ist offen und kann im Laufe des späteren Verfahrens bei Bedarf noch entsprechend ergänzt werden.

Nachdem der Mediator einen Ausblick auf den geplanten Inhalt dieses Gesprächstermins gegeben hat, ist das Einverständnis der Parteien abzufragen. Auch hierbei gilt die englische Faustformel „proceed by agreement“,⁷⁶ also das weitere Verfahren nur im Einverständnis und nach entsprechender Vereinbarung mit den Parteien fortzuführen.

Wünscht eine oder mehrere der Parteien ein anderes Vorgehen, ist zunächst eine Vereinbarung über das weitere Vorgehen zu erzielen, bevor inhaltlich mit der Bearbeitung des zugrunde liegenden Konflikts weiter vorangegangen werden kann.

Nachdem Einigkeit über das weitere Vorgehen erzielt worden ist und die Parteien „grünes Licht gegeben haben“,⁷⁷ kann der Mediator beginnen, mit den Parteien die Themen zu sammeln.

5.3.5 *Konkretes Vorgehen*

Um die Themen zu erfragen, wird wie folgt vorgegangen:

Die Beteiligten werden einzeln und nacheinander danach befragt, welche Themen aus ihrer Sicht verfahrensrelevant und zu besprechen sind. Es hat sich bewährt, die genannten Themen für jeden Beteiligten einzeln festzuhalten.⁷⁸ Die anderen Parteien hören so lange zu.

Wesentlicher Grundsatz an dieser Stelle ist, dass die Themen lediglich benannt werden. Eine weitergehende Erörterung, inhaltliche Klärung oder gar Diskussion mit den anderen Beteiligten hat zu diesem Zeitpunkt noch tunlichst zu unterbleiben.⁷⁹

Gerade in sehr eng abgesteckten Konfliktfeldern oder in Mediationen, bei denen die Initiative von Dritten kam, ist die Themensammlung auf den ersten Blick sehr kurz und überschaubar.

⁷⁶ Friedmann/Himmelstein (2008), S. 41.

⁷⁷ Vgl. Bähner et al. (2008), Karte 38.

⁷⁸ Weiler/Schlickum (2012), S. 17 f.; Haft/Schlieffen (2016), § 1, Rn. 132 ff.

⁷⁹ Vgl. dazu das Praxisbeispiel bei Haft/Schlieffen (2016), § 1, Rn. 141 ff., 145.

Gleiches gilt sinngemäß bei Gruppenmediationen, in denen das Konfliktthema häufig bereits im Vorfeld durch den Auftraggeber vorgegeben wird. In diesen Fällen mag es sogar sein, dass die sonst bei einer Zwei-Parteienmediation in Phase 2 erfolgende Themenklärung und Priorisierung entfällt.

Um die Gefahr auszuschließen, dass der Konflikt nur aus Sicht des Auftraggebers behandelt wird und die Mediation „am Thema vorbei geht“, sollte jeder in der Gruppe gefragt werden, wo aus der jeweils subjektiven Sicht der Konflikt liegt. In nicht sehr emotionalen Konflikten kann dabei ggf. direkt nach den Positionen gefragt werden. Der Mediator wird aus den Positionen dann die Themen entwickeln.

Ein besonderes Augenmerk ist auf die Formulierung der einzelnen Themen zu legen, denn eine ungeschickte Formulierung kann schnell in die Sackgasse führen.

In einem zweiten Schritt wird eine gemeinsame Reihenfolge vereinbart, in der die Themen dann in der dritten Phase inhaltlich erörtert werden.⁸⁰

Je nach Anzahl der Konfliktparteien bieten sich zum Sammeln der Themen unterschiedliche Vorgehensweisen an:

5.3.5.1 Zwei bis vier Konfliktparteien

Bei zwei bis maximal vier Konfliktparteien arbeitet der Mediator mit den Parteien einzeln und nacheinander. Er stellt sicher, dass jede Partei die notwendige Zeit und den notwendigen Raum bekommt, die sie für die Entwicklung ihrer Themen benötigt.

Gibt es ein Zeitlimit für die konkrete Sitzung, erörtert er dies mit den Parteien und achtet darauf, dass jede Partei in der Sitzung gleich viel Zeit bekommt. Ist das Zeitfenster nicht ausreichend, alle Themen zu erarbeiten, weist der Mediator darauf hin, dass die Liste nicht abschließend ist und in der nächsten Sitzung die Gelegenheit besteht, die Liste zu ergänzen.

Der Mediator hält die Konfliktparteien dazu an, die Themen der jeweils anderen Partei nicht zu kommentieren oder gar zu bewerten. Die einzige Aufgabe der Konfliktparteien, mit denen der Mediator nicht arbeitet, ist Zuhören und Schweigen, um die Themen der anderen Parteien zu verstehen. Verstehen heißt dabei, den Kern der Aussage wiedergeben und die Sichtweise des anderen sehen zu können, auch ohne unbedingt zuzustimmen.

Die erarbeiteten Themen werden dann für alle sichtbar visualisiert.⁸¹

⁸⁰ Haft/Schlieffen (2016), § 1, Rn. 168 ff.

⁸¹ Vgl. auch die Ausführungen in Abschn. 4.6.

5.3.5.2 Vier bis ca. zehn Konfliktparteien

Bei mehr als vier bis etwa zehn Konfliktparteien bringt die eben erläuterte Vorgehensweise die Schwierigkeit mit sich, dass einige der Konfliktparteien extrem lange gar nicht zu Wort kommen würden. Dies könnte zu Unmut, Unaufmerksamkeit und Langeweile bei den Parteien führen.

Es bietet sich an, entweder die Themen reihum zu sammeln oder mit jeder Partei nur ein sehr kurzes Zeitintervall zu arbeiten, bevor sich der Mediator der nächsten Partei zuwendet. In der ersten Alternative wird mit jeder Partei immer nur ein Thema erarbeitet, dann ist die nächste Partei an der Reihe (sog. „Blitzlichtrunde“). Es kann jedoch unterschiedlich lange dauern, bis ein Thema herausgearbeitet ist, so dass diese Vorgehensweise zu Ungleichgewichten führen kann. Zudem können die Parteien unterschiedlich viele Themen benennen, so dass entweder zum Schluss die Parteien, die alle Themen genannt haben, zu überspringen sind, oder die noch offenen Themen der anderen „unter den Tisch fallen“.

Der Mediator kann daher als andere Variante auch wie in der Mediation mit wenigen Parteien mit Zeitkontingenten arbeiten, beispielsweise zehn Minuten für jede Konfliktpartei. Bei zehn Parteien wären das allerdings schon 100 Minuten. Jede Partei müsste 90 Minuten zuhören, um nur zehn Minuten zu sprechen. Folglich ist der Zeitrahmen entsprechend kurz zu setzen und stringent einzuhalten, um die Parteien, die später an der Reihe sind, nicht zu benachteiligen und das für die jeweilige Sitzung vereinbarte Zeitbudget nicht zu überschreiten.

Daraus folgt für den Mediator, dass die Vorgehensweise umso genauer überlegt und mit den Parteien abgestimmt werden muss, je größer die Anzahl der Konfliktparteien ist.

5.3.5.3 Mehr als zehn Konfliktparteien

Immer dann, wenn eine große Anzahl an Personen an einem Diskurs beteiligt werden soll, bedarf es einer besonderen Gesprächsstruktur. Sind an einem Mediationsverfahren beispielsweise mehr als zehn Parteien oder gar mehrere (Unter-)Gruppen beteiligt, ist es nahezu unmöglich, mit allen Personen gleichzeitig zu arbeiten.

Bei mehr als ca. zehn Konfliktparteien führen in Phase 2 bereits sehr kurze Zeitintervalle dazu, dass die anderen sehr lange zuhören müssen.

Deshalb bietet sich die Arbeit in kleineren Untergruppen an. Der Mediator sollte überlegen, ob er sich die Aufgaben mit einem Kollegen teilt oder ggf. in Co-Mediation arbeitet.

Die Ergebnisse der Arbeit in kleineren Untergruppen werden anschließend im Plenum vorgestellt, um die Arbeit dann mit diesen fortzusetzen.

Arbeitet der Mediator mit kleinen Untergruppen, bieten sich die folgenden Techniken an:

Discussion 66

Nach der ursprünglichen und namensgebenden Idee werden die Beteiligten in Kleingruppen à sechs Personen aufgeteilt und führen ein sechsinütiges gruppeninternes Gespräch durch. Die Ergebnisse werden vom Mediator, alternativ von einem Moderator in der Gruppe schriftlich festgehalten und später vor allen Beteiligten im Plenum vorgestellt. So stellt der Mediator sicher, dass alle am Konflikt beteiligten Personen die Gelegenheit erhalten, sich zu äußern.

Die Methode der Discussion 66 lässt sich unproblematisch an die jeweiligen Gegebenheiten anpassen. Es können sowohl größere als auch kleinere Gruppen gebildet werden, wobei je Gruppe mindestens vier Personen vorgesehen sein sollten. Ebenso kann der Zeitraum entsprechend verkürzt oder verlängert werden.

Der Vorteil der Methode ist die leichte Anwendbarkeit. Das Risiko hingegen liegt in dem fehlenden Korrektiv: werden bei der Darstellung die Ergebnisse der Kleingruppen verfälscht oder unvollständig wiedergegeben, können diese Aspekte für die weiteren Arbeiten verloren sein.

In der Themensammlung beinhaltet dieses das Risiko, dass Themen verfremdet oder unvollständig wiedergegeben werden und eine mögliche spätere Abschlussvereinbarung nicht alle relevanten Punkte regelt.

Fishbowl, Podiumsdiskussion

Als Fishbowl wird eine Diskussionsmethode bezeichnet, die die Arbeit innerhalb einer größeren Gruppe oder auch zwischen verschiedenen Gruppen erleichtern soll. Frei übersetzt bedeutet Fishbowl „Goldfischglas“ oder „Aquarium“.

Bei der Arbeit mit einer Gruppe wird diese beim Fishbowl zunächst in mehrere Untergruppen, je nach Gruppengröße in meist drei bis fünf ähnlich große Untergruppen aufgeteilt, in denen eine Diskussion noch ohne weiteres möglich ist.

Die Aufgabe, die erörtert werden soll, wird von jeder Untergruppe intern in einem fest vorgegebenen Zeitfenster (z. B. 20 Minuten) bearbeitet. Die Zeitdauer ist vom Umfang der einzelnen Aufgabe abhängig und wird individuell angepasst.

Jede Untergruppe bestimmt ein oder zwei Untergruppenmitglieder zum Sprecher.

Nach Beendigung der Arbeit in der Untergruppe werden die Ergebnisse in der Hauptgruppe zusammengetragen. Dazu nehmen der/die Sprecher der jeweiligen Untergruppen sowie der Mediator in einem kleineren, inneren Stuhlkreis Platz. Im inneren Stuhlkreis befindet sich zudem ein weiterer leerer Stuhl. Alle übrigen Gruppenmitglieder nehmen in einem größeren, äußeren Stuhlkreis Platz. Die Sprecher der jeweiligen Untergruppen tragen im inneren Kreis die Ergebnisse/Positionen der von ihnen vertretenen Gruppe vor. Die übrigen Gruppenmitglieder im äußeren Stuhlkreis hören zunächst für eine vorher bestimmte Rededauer dem inneren Kreis nur zu und sagen selbst nichts. Nach Ablauf dieser Zeit besteht für den Fall, dass aus Sicht eines Gruppenmitglieds des äußeren Kreises der jeweilige Sprecher etwas vergessen oder falsch dargestellt hat, die Möglichkeit, dieses zu ergänzen bzw. zu korrigieren. Dazu setzt sich die Person auf den leeren Stuhl im inneren Kreis und gibt ihren Beitrag zu dem Thema ab, wenn sie vom Mediator das Wort erteilt

bekommt. Sodann verlässt die Person wieder den inneren Stuhlkreis und die Diskussion wird im inneren Kreis in der ursprünglichen Besetzung fortgesetzt.⁸²

Ob die Person, die sich auf den leeren Stuhl gesetzt hat, gleich sprechen darf oder aber erst, nachdem alle Mitglieder des inneren Kreises ihre Ausführungen beendet haben, wird zuvor durch den Mediator geklärt. Im Prinzip gelten die gleichen Spielregeln wie für das gesamte Mediationsverfahren:

Der Mediator stellt das beabsichtige Vorgehen vor, vereinbart die konkrete Vorgehensweise einschließlich möglicher Redezeiten und holt sich von allen Beteiligten „grünes Licht“.

Für die Anordnung der Stuhlkreise gibt es zwei unterschiedliche Alternativen:

Zum einen den klassischen Sitzkreis, zum anderen die Hufeisen-Form. Welche Alternative für das Setting im konkreten Fall gewählt wird, sollte immer mit Blick auf den Raum im jeweiligen Einzelfall entschieden werden.

In der Praxis bietet sich neben den oben dargestellten Sitzformen auch die Durchführung des Fishbowl als eine Art der Podiumsdiskussion an, wobei der Mediator die Rolle des Moderators übernimmt und die jeweiligen Gruppenvertreter die Kleingruppenergebnisse auf dem Podium vorstellen. Im Anschluss an die eigentliche Podiumsdiskussion erfolgt die Möglichkeit für die restliche Großgruppe im Zuschauerbereich, individuelle Stellungnahmen abzugeben, z. B. durch eine strukturierte Rednerliste, Anreichen des Mikrofons oder den im klassischen Modell dargestellten „freien Stuhl“, häufig dann in Form einer Wortmeldung für das Rednerpult.

Die Methode bietet sich an, wenn in dem Mediationsverfahren innerhalb der großen Gruppe unterschiedliche Untergruppen gebildet sind:

Bei der Arbeit mit mehreren Untergruppen in einer Gruppe, z. B. unterschiedlichen Interessenverbänden, Gewerkschaften oder Abteilungen eines Unternehmens, bildet die jeweilige Gruppe in ihrer Gesamtheit eine Untergruppe, die ihre Sprecher in den Innenkreis entsenden, die dann die jeweilige Gruppe vertreten.

Die Methode des Fishbowl eignet sich wie die Methode der Discussion 66 immer dann, wenn die Gruppe derart groß geworden ist, dass nicht alle Parteien gleichzeitig mit anderen arbeiten können. Beim Fishbowl bietet sich jedoch gegenüber der Discussion 66 die Möglichkeit eines Korrektivs, wenn etwa das Gruppenergebnis nicht vollständig oder richtig dargestellt wird. Dadurch gewährleistet die Methode des Fishbowl einen besonders guten Minderheitenschutz, so dass jede Konfliktpartei sicher sein kann, auch dann im Plenum gehört zu werden, selbst wenn die persönliche (Minder-)Meinung in der kleinen Gruppe untergegangen sein sollte.

Daher ist diese Methode auch für die folgenden Phasen geeignet, sollte das Mediationsverfahren so groß geworden sein, dass auch hier in Untergruppen zu arbeiten ist.

Bei der Themensammlung in Phase 2 werden erfahrungsgemäß die Themen identisch, zumindest aber sehr ähnlich sein. Dann kann der jeweilige Repräsentant die Themen stellvertretend für die ganze Gruppe vortragen.

⁸² Vgl. Bähner/Oboth/Schmidt (2008), Karte 127.

In Phase 3 stellen sich je nach Kontext unterschiedliche Schwierigkeiten:

In Mediationsverfahren mit mehreren Gruppen sind die Interessen innerhalb der einzelnen Gruppe häufig sehr homogen, so dass sich die Arbeit mit Repräsentanten (z. B. Discussion 66) anbietet, um das Verfahren zu verschlanken.

Bei der Arbeit mit einer Gruppe, die gekennzeichnet ist durch eine hohe Mitgliederzahl und durch starke Inhomogenität bietet sich die Fishbowl-Methode an, um besser in die Tiefe gehen zu können, ohne das Mediationsverfahren zu überlasten. Die inhomogene Gruppe wird in kleine Untergruppen geteilt, die jeweils mit Hilfe des Mediators die Interessen der einzelnen Mitglieder erarbeiten. In solchen Situationen arbeiten häufig mehrere Mediatoren in Co-Mediation parallel in den Untergruppen. Die Kontrolle im Plenum beim Vorstellen der Arbeitsergebnisse stellt sicher, dass auch Interessen von Minderheiten gehört werden und in der großen Gruppe alles Wesentliche besprochen werden kann.

Würden sämtliche Interessen umfassend in der gesamten Gruppe erarbeitet und nicht nur die Ergebnisse vorgestellt, würden zum einen die zeitlichen Möglichkeiten, zum anderen aber auch die physischen und psychischen Fähigkeiten der Beteiligten überstrapaziert. In dieser Situation wird das Verfahren durch die Fishbowl-Methode nicht nur verschlankt, sondern zugleich auch sowohl in die Breite als auch in die Tiefe geführt.

In Phase 4 kann mit Hilfe der Fishbowl-Methode in Untergruppen die Kreativität aller Gruppenmitglieder optimal genutzt werden. In den Untergruppen werden weitere Methoden, wie z. B. die Methode 6 | 3 | 5 oder Brainstorming ergänzend angewandt, um eine möglichst große Anzahl an Lösungsoptionen zu generieren. Die von den einzelnen Untergruppen entwickelten Lösungsoptionen werden dann durch die jeweiligen Untergruppensprecher im inneren Kreis zusammengetragen und eine Gesamtlösung entwickelt.

5.3.6 Sammeln und Formulieren der Themen

Sinn und Zweck der Themensammlung ist es, dass der Mediator die Inhalte herausarbeitet, die den jeweiligen Parteien wichtig sind. Dabei kommt es nur darauf an, die zugrunde liegenden Konfliktthemen zu erarbeiten, ohne diese inhaltlich zu klären.

An dieser Stelle des Verfahrens sollen die Parteien nur voneinander hören, was ihnen jeweils bei dem Konflikt wichtig und zu besprechen ist. Die konkreten Konfliktinhalte werden aber in dieser Phase noch nicht erarbeitet.

Das erreicht der Mediator dadurch, dass er auf derselben Gesprächsebene bleibt, ohne weiter in die Tiefe zu gehen.

Die Gesprächstechnik des Spiegeln (auch „Loopen“ oder „Paraphrasieren“) hilft dem Mediator zu klären, welche Konfliktfelder im Rahmen der Mediation später inhaltlich vertieft zu bearbeiten sind.

Der Mediator trägt dafür Sorge, dass die Themen an dieser Stelle (Phase 2) nur benannt und aufgezeichnet, jedoch nicht inhaltlich erörtert werden (Phase 3).

Zudem sind die Themen sensibel zu formulieren, um nicht sofort eine negative oder abwehrende Gegenreaktion der jeweils anderen Konfliktparteien zu provozieren.

An diesem Punkt des Verfahrens sind die Konfliktparteien häufig immer noch in ihren Positionen⁸³ gefangen. Würde der Mediator in dieser Verfahrensphase z. B. Moderationskarten an die Beteiligten verteilen und diese bitten, ihre Themen selbst aufzuschreiben, wird er auf den Karten in der Regel nur Positionen vorfinden und keine Themen. Schnell finden sich dann als „Themen“ der Parteien Formulierungen wie z. B.: „*Ich will das Haus.*“, „*Die Kinder bleiben bei mir.*“, „*Die Firma wird verkauft.*“, „*Der andere muss gehen.*“. Derartige Formulierungen können das Mediationsverfahren leicht in eine Sackgasse und zu einer Verhärtung der Fronten führen sowie eine unnötige Eskalation hervorrufen. Der Mediator darf sich daher das Zepter nicht aus der Hand nehmen lassen und sollte als einziger an dieser Stelle etwas notieren.

Das folgende Beispiel zeigt den Unterschied zwischen Themen, Positionen und Interessen:

Herr X und Frau Y trennen sich. Sie haben keine Kinder. Ihr Hund Max ist ihr ein und alles.

Frau Y: „Ich bin immer mit Max Gassi gegangen. X ist überhaupt nicht in der Lage, sich anständig um Max zu kümmern, aber das interessiert ihn ja überhaupt nicht.“ (Position)

Herr X: „Y geht es doch nur darum, ihren Willen durchzusetzen, um den Hund geht es doch gar nicht. Max bleibt bei mir.“ (Position)

Die Position beider Konfliktparteien ist klar: Jeder will den Hund. Die eigentlichen Interessen wird der Mediator erst erfahren, wenn er die Frage nach dem „Warum? Weshalb?“ stellt. Als Motivation der Parteien ist Vieles denkbar, z. B. eine Beschäftigung zu haben, gebraucht zu werden usw. Diese inneren Motivationen sind dann Gegenstand der Phase 3. Das Thema ergibt sich, wenn der Mediator danach fragt, was denn zu regeln ist.

Im oben geschilderten Beispiel könnte das Thema etwa lauten: „*Zukunft von Max.*“

Bei der Formulierung der Themen hat der Mediator einige wichtige Grundsätze zu beachten:

5.3.6.1 Neutral

Der Mediator spiegelt und hinterfragt die Aussagen der Konfliktparteien solange, bis ein neutrales Thema herausgearbeitet ist.⁸⁴ Neutral ist ein Thema, wenn es keiner der Parteien ein Tun, Dulden oder Unterlassen zuweist oder, allgemeiner ausgedrückt, wenn die gewählte Formulierung keine Emotionen ausdrückt.⁸⁵

⁸³ Hösl definiert Position in der Mediation als das Einnehmen eines unnachgiebigen Standpunktes in unterschiedlicher Intensität, Hösl (2015), S. 95.

⁸⁴ Hösl (2015), S. 95.

⁸⁵ Hösl (2015), S. 95.

Beispiel:

Frau A sagt: „Mein Nachbar, der Herr B, soll nicht immer mittags um eins den Rasen mähen!“

Mögliches Thema, um dass es in diesem Beispiel gehen könnte ist „*Mittagsruhe*“, „*Zeiten der Gartenarbeit*“ oder vergleichbares. Würde der Mediator das Thema etwa mit „*Kein Rasenmähen zwischen 13 Uhr und 14 Uhr*“ umschreiben, würde er bereits einen möglichen Lösungsraum einschränken, da diese Formulierung einen Teil der Lösung bereits umfasst bzw. andere Lösungsoptionen erschwert. Zum anderen gibt die Formulierung die Position der Frau A wieder, wodurch sich der Konflikt möglicherweise sogar weiter verschärft: durch eine derartige Formulierung kann sich Herr B schnell veranlasst sehen, das Verfahren als für ihn nicht geeignet oder den Mediator als parteiisch anzusehen, da er bei einer derartigen Themenwahl sowohl in seiner Lösung beschränkt ist, als auch die Forderung der Frau A scheinbar manifestiert wird.⁸⁶

5.3.6.2 Nicht bewertend

Fatal wäre auch eine Formulierung wie etwa „*keine weiteren Belästigungen mehr durch das Rasenmähen des Nachbarn*“. Eine solche Formulierung enthält bereits unterschwellig eine Bewertung des Verhaltens der anderen Konfliktpartei. Notiert der Mediator ein Thema so, dass es aus Sicht einer der anderen Konfliktparteien eine Bewertung enthält, läuft er Gefahr, dass diese Zweifel an der Neutralität des Mediators entwickelt, was das ganze Verfahren in Gefahr bringen kann.

5.3.6.3 Allgemein verständlich

Ein Thema sollte immer so gewählt sein, dass alle Parteien verstehen, worum es geht.⁸⁷ Gerade in Konflikten mit Beteiligten aus verschiedenen Bereichen, die unter Umständen eine unterschiedliche Fachsprache benutzen, ist Vorsicht geboten. Zum Beispiel, der Eigenheimbesitzer, der sich mit seinem Bauträger und dem Architekten um Baumängel streitet, wird bautechnische Fachbegriffe möglicherweise nur selten verstehen. Der Mediator muss in solchen Fällen besondere Obacht walten lassen und gründlich spiegeln, damit alle Beteiligten auch das Gleiche meinen und nicht nur das Gleiche sagen.

⁸⁶Nach a. A. soll es vertretbar sein, die Formulierungen der Konfliktparteien aufzunehmen, wenn diese sich davon nicht abbringen lassen, da es zu diesem Zeitpunkt im Verfahren vorrangig sei, dass es weitergehe, vgl. Krabbe/Thomsen (2017), S. 67.

⁸⁷Hösl (2015), S. 95.

5.3.6.4 Positiv und lösungsoffen

Ein Thema sollte auch immer lösungsoffen und möglichst positiv formuliert werden.⁸⁸ Problematisch wäre etwa, wenn der Mediator im Ausgangsbeispiel als Thema notieren würde, „*Max bleibt bei Herrn B.*“ Eine solche Formulierung enthält bereits eine ganz konkrete Lösung, die gedanklich die Arbeit an und mit anderen Lösungsoptionen ausschließt. In der Mediation sollen aber gerade die möglichen Lösungsräume erweitert werden. Zudem würde Frau Y die Formulierung vermutlich als für sich negativ empfinden. Die weitere Arbeit des Mediators würde unnötig erschwert werden. Wählt der Mediator hingegen die Formulierung „*Zukunft von Max*“, ist weder eine Lösung vorweggenommen, noch empfindet eine Partei die Formulierung als negativ.

5.3.6.5 Kurz, aber nicht zu kurz; nicht zu konkret, nicht zu abstrakt

Ein Thema sollte relativ kurz gefasst werden, wobei es sich nicht auf ein Wort beschränken muss. Kurze Themen sind einerseits leichter visuell darstellbar, zum anderen wird so die Gefahr minimiert, wie z. B. durch lange „Schachtelsätze“ versehentlich unterschiedliche Themen zu benennen und/oder Themengruppen zu schaffen.

Ein Thema sollte ferner so umfassend wie nötig aber auch so konkret wie möglich gefasst sein. Weder das Thema: „*Folgen der Trennung*“ noch die Themen: „*Verteilung der Plattensammlung, der Töpfe, des Bestecks usw.*“ helfen weiter. Im ersten Fall ist das Thema zu umfassend, im zweiten Fall zu detailliert. Hilfreich wäre etwa die Formulierung: „*Verteilung des Hausrates.*“⁸⁹ Diese Formulierung enthält alle Möglichkeiten: Einer bekommt alles und der andere kauft neu, es wird aufgeteilt, keiner bekommt was und beide kaufen neu, etc.

5.3.6.6 Praxistipp: Formulieren der Themen

Wie bereits ausgeführt, sollte ein Thema

- neutral
- nicht bewertend
- allgemein verständlich/in einfacher Wortwahl
- positiv und
- ergebnis-/lösungsoffen
- kurz, aber nicht zu kurz; nicht zu konkret, nicht zu abstrakt

formuliert werden.

Wichtig ist immer, eine Formulierung zu finden, der die eine Konfliktpartei zustimmen kann, die aber auch für alle anderen akzeptabel ist. Die Themenformulie-

⁸⁸ Haft/Schlieffen (2016), § 1, Rn. 150.; Hösl (2015), S. 95.

⁸⁹ Stellt sich später heraus, dass es sich dabei um ein sehr großes Konfliktfeld handelt, kann die Arbeit mit sog. Unterthemenlisten hilfreich sein, vgl. Krabbe/Thomsen (2017), S. 60.

rung der Themen einer Partei wird zwar mit den übrigen Beteiligten nie diskutiert, der Mediator sollte aber aufmerksam werden, wenn eine der anderen Konfliktparteien offen Unmut über ein Thema äußert und nachfragen, weshalb die Formulierung nicht akzeptabel ist.

Mögliche Umschreibungen für lösungsoffene und positive Themen sind beispielsweise:

- Zukunft von/des
- Umgang mit
- Finanzierung von
- Verteilung des/der

5.3.7 Visualisieren der Themen

Die Themenliste wird durch den Mediator visualisiert, um die Ergebnisse für die Medianten festzuhalten.

Bei einer Zwei-Parteien-Mediation kann die Themensammlung auf einem Flipchart wie folgt aussehen.⁹⁰

<i>Mediation Müller & Schmidt</i> <i>S....</i>	
<i>Themensammlung</i> <i>Datum</i>	
<i>Herr Müller</i>	<i>Herr Schmidt</i>
➤ <i>Thema A</i>	➤ <i>Thema D</i>
➤ <i>Thema B</i>	➤ <i>Thema E</i>
➤ <i>Thema C</i>	➤ <i>Thema B</i>
➤ <i>Thema E</i>	

⁹⁰ Zu den verschiedenen Möglichkeiten der Visualisierung siehe 4. Kapitel.

Bei mehreren Konfliktparteien empfiehlt es sich, die Themen so zu sammeln und zu visualisieren, dass später Themengruppen (sog. „Cluster“) gebildet werden können. Dazu ist eine Themensammlung auf einer Pinnwand hilfreich, wo jedes Thema auf einer Karte festgehalten wird, die sich über Stift- oder Kartenfarbe der jeweiligen Partei zuordnen lässt, die es benannt hat. Werden Themen von mehreren Parteien benannt, werden diese jeweils notiert.

5.3.8 Zeitliche Reihenfolge bilden

Ist die Themenliste (vorläufig) vollständig, ist mit den Konfliktparteien zu klären, in welcher zeitlichen Reihenfolge die einzelnen Themen besprochen werden sollen.⁹¹

5.3.8.1 Mediationen mit wenigen Konfliktparteien

Sind für jeden Beteiligten die Themen ermittelt worden, bittet der Mediator die Parteien, in einem ersten Schritt alle Themen, auch die der anderen Konfliktparteien, in einer zeitlichen Reihenfolge zu priorisieren. Dazu bringt jeder Beteiligte die Themen in eine Reihenfolge, beginnend mit dem dringlichsten Thema.

Dabei muss der Mediator klarstellen, dass es nicht um eine inhaltliche Wichtigkeit („*Meine Themen sind alle wichtiger als Deine!*“) oder moralische Bewertung („*Dein Thema passt mir nicht!*“), sondern ausschließlich um eine zeitliche Reihenfolge geht, da man nicht gleichzeitig alles besprechen kann.⁹²

Es wird also mit dem dringlichsten Thema begonnen, nicht zwingend mit dem wichtigsten.

Beispiel:

Ein Paar streitet im Rahmen einer Trennungsfolgenmediation um das Sorgerecht für den minderjährigen Sohn, der in zwei Tagen auf Klassenfahrt ins Ausland fahren will. Während den Parteien die grundsätzliche Regelung wichtiger sein mag als die kurzfristige Regelung der Klassenfahrt, sollte die Frage der Klassenfahrt zunächst geregelt werden – sonst bleibt der Junge zu Hause.

⁹¹ Weiler/Schlickum (2012), S. 18; Haft/Schlieffen (2016), § 1, Rn 168; Hohmann/Morawe (2013), S. 151.

⁹² So im Ansatz auch Weiler/Schlickum (2012), S. 18; a. A.: Haft/Schlieffen (2016) § 1, Rn. 168, dort wird die Reihenfolge nach Wichtigkeit gebildet.

Ein anderes Beispiel

Eine Erbgemeinschaft streitet um die wirtschaftliche Nutzung der geerbten Immobilie, ob das Haus vermietet, verkauft oder von einer Partei genutzt werden soll und jeweils zu welchen Konditionen, um die drohende Zwangsversteigerung durch die finanzierende Bank abzuwenden. Ist die Frage der Zwangsversteigerung nicht zeitnah geklärt bzw. eine Zwischenregelung mit der Bank nicht gefunden, stellen sich die anderen Fragen nicht mehr. Das Thema der Versteigerung ist demnach dringender als das der langfristigen Nutzung der Immobilie.

Wichtig heißt nicht dringlich!

Begonnen wird mit dem dringlichsten, nicht zwingend mit dem wichtigsten Thema!

Häufig wird es so sein, dass die Konfliktparteien die Themen in unterschiedlicher Reihenfolge als dringlich priorisieren oder aus „taktischen Gründen“ ihre eigenen Themen als wichtiger oder dringlicher empfinden bzw. darstellen, als die der anderen Konfliktparteien.

In der Praxis hat sich daher folgendes Vorgehen bewährt:

Zunächst erstellt jede Partei eine individuelle Rangliste der Themen, wodurch diese nach Dringlichkeit (nicht nach Wichtigkeit!) sortiert werden.

Sämtliche Themen werden sortiert und zwar unabhängig davon, ob es sich um die eigenen Themen oder um die Themen der anderen Konfliktpartei(-en) handelt.

Geht es um nur wenige Themen, können diese bereits gänzlich in eine Reihenfolge gebracht werden (z. B. mit einer Bewertung von 1 bis 5, wobei 1 für das zeitlich dringendste, 5 für dasjenige Thema stehen kann, dessen Bearbeitung noch am meisten Zeit hat).

In der Praxis führt dies häufig zu Verwirrungen, insbesondere, wenn Themen als gleich dringlich empfunden werden oder es nicht nur sehr wenige Themen sind. Die Praxis zeigt, dass spätestens dann, wenn insgesamt mehr als 5 Themen in eine Reihenfolge zu bringen sind, die Medianten nicht in der Lage sind, eine eindeutige Reihenfolge festzulegen.

Es hat sich bewährt, die Themen in nur drei Gruppen einzuordnen, um sie nach Dringlichkeit zu bewerten, nämlich in „dringend“ – „mäßig dringend“ – „hat noch Zeit“.

Für die Bewertung eignet sich entweder die Arbeit mit Klebepunkten in unterschiedlichen Farben oder mit Symbolen, z. B. „+“, „-“, „/“, „0“.

Bei der Arbeit mit Klebepunkten wird meist mit den Farben rot, grün und blau bzw. gelb gearbeitet. Rot kann z. B. bedeuten, das Thema ist zeitlich dringlich; grün, dass das Thema noch Zeit hat und blau bzw. gelb steht für mittelmäßig eilig. Bei der Verwendung von Klebepunkten sollte darauf geachtet werden, dass sie gut sichtbar sind und die Farben sich klar voneinander abgrenzen lassen.

Sind sehr viele Themen (~ mehr als 10) zu priorisieren, kann es sich zudem anbieten, die Punkte je nach Mediant zu markieren, damit jeder Mediant weiß, welche Themen er bereits bewertet hat. Anderenfalls werden schnell Themen vergessen oder doppelt bewertet, was zu einer Verfälschung des Ergebnisses führen kann.

Anstelle der Klebepunkte kann auch mit Symbolen gearbeitet werden. Das „+“ würde z. B. der Farbe Rot, das „-“ z. B. der Farbe Grün und die „0“ z. B. der Farbe Blau bzw. Gelb entsprechen. Damit jeder Mediant weiß, welche Themen er bereits bewertet hat, können die jeweiligen Stiftfarben der Parteien verwendet werden.

Wichtig ist in jedem Fall, die Farben bzw. Zeichen für die Medianten eindeutig zu definieren und das ebenfalls zu visualisieren, z. B. in dem jeweils ein Punkt jeder Farbe für alle sichtbar auf ein Flipchart geklebt und mit einer Legende beschriftet wird.

<i>Mediation Müller & Schmidt</i>		<i>S...</i>	
<i>Themensammlung</i>		<i>Datum</i>	
<i>Herr Müller</i>		<i>Herr Schmidt</i>	
0 0 ➤	<i>Thema A</i>	0+ ➤	<i>Thema D</i>
+ + ➤	<i>Thema B</i>	- 0 ➤	<i>Thema E</i>
+ 0 ➤	<i>Thema C</i>	+ + ➤	<i>Thema B</i>
- 0 ➤	<i>Thema E</i>		

0 = neutral

+ = eilt

- = hat Zeit

Sodann ist eine gemeinsame Reihenfolge von allen Beteiligten festzulegen, nach der die Themen miteinander erörtert werden sollen.

Wenn alle Beteiligten ihre Bewertung abgegeben haben, wird der Mediator das Ergebnis auswerten.

Dabei fängt der Mediator regelmäßig mit den übereinstimmenden dringenden Ergebnissen an, da hier meist schnell Einigkeit erzielt wird – schließlich ist das Thema allen dringend. In aller Regel ergibt sich bei dieser Vorgehensweise eine gemeinsame chronologische Reihenfolge, in der die Themen erörtert werden sollen, ohne dass es darüber zu größeren Diskussionen kommt. Wird ein Thema von einer der Parteien als sehr dringlich angesehen, von der anderen Partei indes nicht, sollte

der Mediator das hinterfragen. Möglicherweise gibt es Gründe, die nicht allen bekannt sind und zu einer abweichenden Einschätzung bei der Person führen, die das Thema zunächst als wenig dringlich angesehen hat.

Die gemeinsame Reihenfolge wird visualisiert und für die spätere Arbeit festgehalten. Da es sich um eine gemeinsame Themenreihenfolge handelt, kann diese wieder zentral und in der neutralen „Mediator-Farbe“ notiert werden.

<i>Mediation Müller & Schmidt</i>		<i>S....</i>	
<i>Themensammlung</i>		<i>Datum</i>	
<i>Herr Müller</i>		<i>Herr Schmidt</i>	
<i>0 0 ➤ Thema A</i>		<i>0 + ➤ Thema D</i>	
<i>++ ➤ Thema B</i>		<i>- 0 ➤ Thema E</i>	
<i>+ 0 ➤ Thema C</i>		<i>++ ➤ Thema B</i>	
<i>- 0 ➤ Thema E</i>			

1. Thema B
2. Thema D
3. Thema C
4. Thema A
5. Thema E

0 = neutral

+ = eilt

- = hat Zeit

Haben die Konfliktparteien sehr viele Themen benannt, bietet es sich an, nur eine Einigung hinsichtlich der Reihenfolge der ersten zwei bis drei Themen zu erzielen. Meist kann in einer Mediationssitzung nicht mehr als ein Thema besprochen werden, allenfalls zwei. Im Laufe eines Mediationsverfahrens kommt es häufiger zu unvorhersehbaren Entwicklungen, die dazu führen, dass sich das eine oder andere Thema einfach erledigt oder auch dringlicher wird, so dass sich die ursprüngliche Reihenfolge nochmal verändert.

Der Mediator würde wertvolle Zeit verlieren, wenn er darauf drängen würde, alle Themen in eine Reihenfolge zu bringen.⁹³

⁹³ Ähnlich Hösl (2015), S. 108.

Ein weiterer Grund liegt darin, dass die Parteien während eines Mediationsverfahrens oft auf eine Kommunikationsebene (zurück-)finden, die es ihnen ermöglicht, kleinere Themenkomplexe ohne den Mediator außerhalb des Mediationsverfahrens zu besprechen mit der Folge, dass sich einige Themen erledigen, ohne dass sie im Verfahren selbst thematisiert werden.

Es werden mindestens zwei oder drei Themen zu Beginn in Reihenfolge gebracht, damit „ein roter Faden“ vorhanden ist, sollte die Bearbeitung des ersten Themas weniger Zeit in Anspruch nehmen als erwartet.

Während der gesamten Arbeit in Phase 2 macht der Mediator gegenüber den Parteien deutlich, dass die Themenliste keinesfalls abschließend ist, sondern jederzeit ergänzt werden kann. Jeder Beteiligte hat bis zum Abschluss des Mediationsverfahrens die Gelegenheit, sich im weiteren Verlauf noch ergebende Themen zu benennen und die Themenliste zu erweitern.

Gleiches gilt sinngemäß für die bisher gefundene Reihenfolge der Themen.

5.3.8.2 Themenclustern bei Gruppen

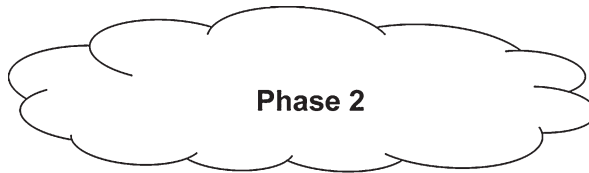
In der Arbeit mit Gruppen werden je nach Fall sehr viele Themen benannt, vor allem, wenn die Gruppe inhomogen ist und es viele Beteiligte gibt. Diese vielen Themen in eine Reihenfolge zu bringen, ist auf den ersten Blick schwierig.

In einem Zwischenschritt werden dazu die Themen zu Themengruppen, sog. Themenclustern, zusammengefasst. Dadurch müssen nicht mehr alle Themen, sondern nur noch wenige Themencluster in eine gemeinsame Reihenfolge gebracht werden.

Die Themengruppen lassen sich regelmäßig nicht klar voneinander abgrenzen. Im Gegenteil überlappen die Themencluster regelmäßig. Einige Themen können sowohl dem einen als auch einem anderen Cluster zuzuordnen sein, da die Themengruppen interferieren. Diese Themen sind ggf. doppelt zu notieren und zwei oder mehreren Themenclustern zuzuordnen.

Die Frage, mit welchem Themencluster begonnen wird, wird in der Praxis von der Gruppe sehr schnell beantwortet. Finden sich Themencluster, wo (fast) alle Konfliktparteien Themen zu genannt haben, wird dieses häufig als erstes bearbeitet. Gibt es (externe) Faktoren oder eine logische Reihenfolge, die ein Thema besonders dringend erscheinen lassen, wird oft mit jenem Thema begonnen.

5.3.9 Zusammenfassung



- Setting
- Begrüßung / Wertschätzung der KP
- Rückblick:
 - Was haben wir bisher erarbeitet?
 - Gibt es Veränderungen?
- Ausblick:
 - Was erwartet uns in dieser Sitzung?
 - Welche Erwartungen haben die KP?
- Einverständnis der Parteien: „OK?“
- Konkretes Vorgehen erläutern:
 - Themen sammeln, jede KP einzeln
 - Zeitliche Reihenfolge erarbeiten
- Hinweis: Themenliste kann ergänzt werden
- Einverständnis der Parteien: „OK?“
- Themen sammeln, zeitliche Reihenfolge erarbeiten
- Ausblick auf Phase 3
- Einverständnis der Parteien: „OK?“

5.3.10 Gesprächstechniken

Neben dem Spiegeln und Aktivem Zuhören, die in Kap. 4 als Basistechniken für das gesamte Mediationsverfahren ausführlich erläutert wurden, kann der Mediator in Phase 2 auf weitere Gesprächstechniken zurückgreifen. Diese können im Rahmen der Themensammlung, aber auch in den weiteren Phasen hilfreich sein.

5.3.10.1 Offene Fragen/geschlossene Fragen

In Phase 2 geht es darum, ausschließlich herauszuarbeiten, *welche* Themen zu bearbeiten sind. *Wieso* und *weshalb* die Themen den Parteien wichtig sind und was sie *aus welchen Gründen* konkret besprechen wollen, bleibt der Phase 3 vorbehalten. Daher können die Fragetechniken zwar eingesetzt werden, um zu verstehen, um welches Thema es den Parteien geht, jedoch sollten die Themen noch nicht zu tief erarbeitet werden.

Erinnern wir uns an das in Kap. 4 vorgestellte Modell der Tiefgarage: durch lineare Fragen bleibt der Mediator auf der gleichen Gesprächsebene, quasi auf der obersten Ebene der Tiefgarage. Tiefer geht der Mediator in Phase 2 noch nicht. Es werden lediglich Fragen nach dem Sachverhalt (*Wer? Wie? Was?*) gestellt, nicht aber nach den Motivationen und Gründen dahinter (*Wieso? Weshalb? Warum?*).

5.3.10.2 Kollektives Notizbuch

Lässt es sich nicht vermeiden, dass die Parteien bereits im Rahmen der reinen Themensammlung auch inhaltlich vertiefte Angaben zu den Themen machen, da ihnen inhaltliche Konfliktbearbeitung wichtig ist und sie zu schnell zu weit vorpreschen wollen, steht der Mediator vor dem Problem, entweder die bisherige Struktur zu verlassen und möglicherweise schon in die nächste Phase der Mediation einzusteigen, ohne Phase 2 vollständig abgeschlossen zu haben oder aber das Gesagte der Medianten abzublocken, auch auf die Gefahr hin, dass dieses später verloren geht.

Es macht Sinn, wenn der Mediator die Punkte zwar aufgreift, damit sie nicht in Vergessenheit geraten, gleichwohl an dieser Stelle noch nicht vertieft behandelt.

Für die Problemanalyse und Konfliktlösung komplexer Fragestellungen hat sich dazu die Methode des „kollektiven Notizbuches“ als hilfreich erwiesen.⁹⁴ Die Methode geht zurück auf John Haefele, der sie in den 1960er-Jahren entwickelt hat. In der Zwischenzeit haben sich verschiedene Unterformen herausgebildet.

Allen Formen gemeinsam ist, dass zu einem bestimmten Problem Beiträge und Ideen in schriftlicher Form zusammengetragen, gesichtet und ausgewertet werden.

Im Wesentlichen gibt es zwei Alternativen: Jedes Gruppenmitglied/jeder Mediant hat ein eigenes Notizbuch, in das er seine Beiträge einträgt, am Ende werden alle Notizbücher mit allen Einträgen zusammengeführt. Alternativ gibt es ein gemeinsames Notizbuch, in das alle Mitglieder ihre Einträge vornehmen.⁹⁵

Der Vorteil des Kollektiven Notizbuchs ist die Anwendbarkeit über einen längeren Zeitraum und bei räumlicher Distanz. Mit den modernen Kommunikationstechniken können so Ideen, Lösungsansätze und Problemanalysen aus aller Welt an einem Ort zusammengetragen und für alle als Ausgangspunkt weiterer Überlegungen nutzbar gemacht werden. Auch erfordern gerade komplizierte Sachverhalte eine

⁹⁴ Vgl. hierzu ausführlich Boos (2010), S. 54 ff.

⁹⁵ Boos (2010), S. 55 f.

Problemanalyse, die nicht im Rahmen einer zeitlich klar umrissenen Mediationssitzung möglich ist.

Allerdings erfordert die Methode, dass die Teilnehmer motiviert und diszipliniert über das Problem nachdenken und Eintragungen vornehmen. Ansonsten ist die Technik leicht zum Scheitern verurteilt. Sie bietet sich insbesondere bei Problemen eher technischer/organisatorischer Natur an.

Alternativ kann bei Präsenz aller beteiligten Konfliktparteien auch ein gemeinsamer „Parkplatz“ eingerichtet werden, auf dem alle Ideen und Gedanken notiert werden, sofern sie gerade strukturell nicht in den jeweiligen Verfahrensabschnitt passen.

Dazu kann der Mediator alle vertieften Sachverhaltsschilderungen, Motivationen, Bedürfnisse etc. stichpunktartig festhalten und ebenfalls visualisieren. Der Mediant, der in dieser Phase noch nicht die Möglichkeit hat, sein Anliegen weiter zu vertiefen, damit in der ursprünglichen Gesprächsstruktur geblieben werden kann, hat trotzdem die Gewissheit, dass das von ihm Gesagte wahrgenommen worden ist und auf Grund der Visualisierung auch später nicht „aus den Augen verloren wird“. Die Akzeptanz, das dem Medianten an dieser Stelle bereits wichtig erscheinende, strukturell noch nicht passende Anliegen daher noch etwas zurückzustellen, bis dieses in Phase 3 erörtert werden kann, steigt dadurch erheblich.

Zudem haben alle Parteien so die Gewissheit, dass keine wesentlichen Punkte vergessen werden, sofern der „Parkplatz“ später, spätestens vor Ende der Mediation, vollständig abgearbeitet wird.

5.3.10.3 Reframing

Häufig erleben wir, dass hinter einer Aussage eines Medianten eine These steckt, die vor allem auf einer Position basiert, ohne dass dahinter liegende Motivationen, der tatsächliche Wunsch oder eine konkrete Bitte zum Ausdruck kommen.

Dadurch kann es schnell zu Blockadesituationen kommen, die den Streit unnötig eskalieren und eine weitere Konfliktbearbeitung erschweren.

Bereits beim Sammeln der Themen fällt das auf, wenn wir uns noch einmal vor Augen führen, wie ein Thema formuliert sein sollte. Wie bereits ausgeführt, ist unter anderem wichtig, das Thema so zu benennen, dass es auch von den anderen Konfliktparteien zumindest insoweit akzeptiert wird, als über das Thema als solches gesprochen werden kann.

Ein Beispiel

Eine Konfliktpartei nennt als vermeintliches Thema die Position: „Ich will das Haus!“ und beharrt darauf, nur weiter über dieses Thema zu sprechen. Wenn von vornherein klar ist, dass die Konfliktpartei das Haus behält, dürfte das für die anderen Parteien nur schwer als Gesprächsthema vereinbar sein, wenn diese ebenfalls den Wunsch haben, das Haus zu bekommen bzw. dort wohnen zu bleiben. Im Hinblick auf die Grundprinzipien der Mediation, insbesondere die Lösungs Offenheit und Kompromissbereitschaft, sollte das Thema so umformuliert werden, dass es auch von den anderen Parteien akzeptiert werden kann, wie z. B. etwa in „Zukunft des Hauses“.

Der Mediator formuliert das Gesagte so um, dass er es in einen anderen Rahmen bringt, so dass die Aussage auch von den anderen angenommen werden kann.⁹⁶ Gleichzeitig wird durch Umdeutung einer Situation oder eines Geschehens eine andere Bedeutung oder ein anderer Sinn zugewiesen und zwar dadurch, dass man versucht, die Situation in einem anderen Kontext (oder „Rahmen“) zu sehen. Der Begriff „Reframing“ geht als Metapher darauf zurück, dass ein Bilderrahmen den Ausschnitt eines Gesamtbildes definiert, wie dies auch jemandes Blickwinkel bezüglich der Realität tut. Rahmen bedeutet dabei ein Konzept, was unsere Sicht eingrenzt (ähnlich wie „Scheuklappen“). Verlassen wir diese geistige Festlegung, können wir neue Vorstellungen und Deutungsmöglichkeiten zulassen.⁹⁷

Wir alle kennen das Beispiel eines Weinglases, welches zur Hälfte gefüllt ist. Während der Optimist das Weinglas regelmäßig als halbvoll bezeichnet, wird der Pessimist geneigt sein, dieses Glas als halbleer zu beschreiben. Daneben gibt es weitere Sichtweisen: etwa, dass nur die Hälfte der Flüssigkeit in dem Glas ist, die hineinpasst, oder das Glas größer ist, als es für die gegebene Flüssigkeitsmenge sein müsste.

Je nach Kontext wohnt ein und derselben Aussage ein unterschiedlicher Sinngehalt inne, der eine weitergehende Akzeptanz sowohl bei den anderen Konfliktparteien, als auch bei der jeweiligen Konfliktpartei selbst ermöglicht. Während in Phase 2 des Mediationsverfahrens das Reframing vor allem dazu eingesetzt wird, die Themen so umzuformulieren, dass diese für alle akzeptabel sind, kann das Verfahren auch in späteren Verfahrensabschnitten eingesetzt werden, um Blockaden zu lösen.

Einer negativen Befürchtung wohnt (fast) immer auch ein positiver Aspekt inne, den die Partei, die im Konflikt gefangen ist, nicht immer auf den ersten Blick sieht.

Betrachtet man z. B. einen drohenden Arbeitsplatzverlust, durch den eine Konfliktpartei glaubt, die Existenzgrundlage entzogen zu bekommen, aus einem anderen Blickwinkel, wohnt diesem z. B. auch inne, dass die Partei anschließend mehr Freizeit haben wird, um sich der Familie zu widmen oder durch die Kündigung von außen gezwungen ist, das „Hamsterrad zu verlassen“, um selbst die Initiative für einen Neuanfang zu finden. Daneben bestehen weitere Entwicklungsmöglichkeiten, sei es durch eine Umschulung durch das Arbeitsamt, die Ausrichtung auf ein neues Lebenskonzept oder die Möglichkeit, der bisherigen „Stressfalle“ zu entkommen, die ansonsten möglicherweise zu einem Burnout geführt hätte.

Während eine Trennung von einem Partner im Familienbereich immer mit Trennungsschmerz, enttäuschten Gefühlen und dem Verlust einer Beziehung einhergeht, bietet diese zugleich auch die Möglichkeit, anschließend frei zu sein für eine neue Beziehung. Mit anderen Worten: Erst durch die schmerzhafteste Trennung gewinnt die Partei die Möglichkeit, sich neu zu verlieben, um endlich mal wieder „Schmetterlinge im Bauch“ zu haben.

Durch den Wechsel der Perspektive wohnt fast jedem Negativen auch etwas Positives inne. Gelingt es der Partei, diese Situation in einem anderen Rahmen zu se-

⁹⁶Vgl. Weiler/Schlickum (2012), S. 35; Patrzek (2008), S. 255 f.

⁹⁷Zur weitergehenden Unterscheidung zwischen Kontext-Reframing und Inhalts-Reframing vgl. Patrzek (2008), S. 255–256.

hen, verliert die Situation oft an Schrecken und es gelingt neue Wege zu erkennen: Jede Medaille hat zwei Seiten.

Sicher ist die Methode oft provokant und sollte daher rhetorisch gut eingebettet werden. Aber selbst, wenn die Partei meint, es wohne ihrer Situation nichts Positives inne, sie sei „ganz unten“, „schlimmer geht nimmer“, beinhaltet das auch die These, dass die Partei nichts zu verlieren hat. In anderen Worten: Egal, was die Partei tut, kann sich die Situation nicht verschlimmern, sondern nur bestehen bleiben oder verbessern. Die Partei muss sich also logischerweise auf das weitere Verfahren und alternative Lösungen einlassen können, da jede Veränderung zum Positiven führen muss, es zumindest aber keine negative Veränderung geben kann.

5.3.10.4 Metaphern

Eine weitere Methode, bestehende Blockaden aufzulösen und ein vertieftes Verständnis zu erzeugen, sind Metaphern.

Der Begriff „Metapher“ stammt aus dem Griechischen und ist ein sprachlicher Ausdruck, bei dem ein Wort aus seinem Bedeutungszusammenhang in einen anderen übertragen, als Bild verwendet wird.⁹⁸ Die Technik kann helfen, zum einen Dinge zu beschreiben, die ansonsten von der anderen Partei als negativ, emotional belastend oder konfliktverschärfend empfunden werden, zum anderen auch, um bildlich zu beschreiben und zu versinnbildlichen, was eine Partei meint.⁹⁹

Beispielhaft sei hierfür auf die in diesem Buch bisher verwendeten Metaphern hingewiesen, dass der Konflikt einem Eisberg gleicht, die Menschen in Wolfs- und Giraffensprache sprechen oder die unterschiedlichen Gesprächsebenen wie in einer Tiefgarage übereinander angesiedelt sind.

Eine weitere Metapher könnte z. B. darin bestehen, dass sämtliche Gesprächstechniken, die wir beherrschen, ähnlich wie Bausteine sind. Je mehr Bausteine wir haben, umso besser und konstruktiver können wir ein Gespräch führen, so wie wir aus vielen Bausteinen etwas Schönes bauen können. Unser Methodenkoffer ist dann prall gefüllt; wir haben viele Werkzeuge in unserem Werkzeugkoffer.

Sprachtheoretisch davon abweichend, dem Sinn jedoch ähnlich, ist die Verwendung von Gleichnissen, Fabeln oder dergleichen, bei denen ebenfalls über eine Analogie ein Sachverhalt beschrieben werden kann, ohne diesen konkret zu benennen.

Häufig helfen Metaphern in der Praxis, dass die Parteien leichter einen Sachverhalt verstehen und mental durchdringen oder Alternativen sehen. Gerade Menschen, die eher visuell veranlagt sind, können sich dadurch Dinge bildlich vorstellen und entsprechend leichter Parallelen zum eigentlichen Sachverhalt bilden. Die Anwendung von Metaphern hat sich insbesondere in der Arbeit mit Kindern und Jugendlichen bewährt.¹⁰⁰

⁹⁸ Duden (1989), S. 1011.

⁹⁹ Vgl. hierzu auch das Kapitel „Arbeit mit Metaphern und Konfliktspiel-Bildern“ bei Krabbe/Thomsen (2017), S. 179 ff.

¹⁰⁰ Krabbe/Thomsen (2017), S. 180.

5.3.10.5 Bewusstes Schweigen

Als weitere Gesprächstechnik kann das „bewusste Schweigen“ verwendet werden.¹⁰¹

Gerade nachdem eine offene Frage gestellt worden ist, zum Beispiel: „Über welche Themen möchten Sie hier außerdem noch sprechen?“, führt das bewusste Schweigen dazu, dass eine Partei meistens irgendwann das Schweigen bricht und weitere Themen anführt.

Durch das bewusste Schweigen kann z. B. auch einer ansonsten stilleren oder zurückhaltenden Partei der notwendige Raum gegeben werden, entsprechend aktiv zu werden.

Ebenso kann das bewusste Schweigen als Mittel der Deeskalation eingesetzt werden, etwa wenn die Parteien dem Mediator häufig ins Wort fallen, anfangen sich untereinander zu streiten oder dergleichen. Je nach Situation kann das bewusste Schweigen dazu führen, dass insgesamt wieder die zum Arbeiten notwendige Ruhe einkehrt, da die Parteien plötzlich auf eine weitere aktivere Gesprächsführung seitens des Mediators warten.

Hintergrund des bewussten Schweigens ist, dass es den meisten Menschen sehr schwer fällt, lange Zeit Stille zu ertragen. Schweigen als bewusste Form der Kommunikation setzt daher die Fähigkeiten zum Sprechen voraus. Nur dann sind die Parteien auch in der Lage, das Schweigen als „abweichend vom Normalen“ zu empfinden und selbst zu brechen.

Der Mediator sollte beachten, dass je nach Kontext das Schweigen eine unterschiedliche Bedeutung haben kann.¹⁰²

Während in Großraumbüros häufig geschwiegen wird, um die notwendige Ruhe zum Arbeiten zu haben und die Konzentrationsfähigkeit zu erhalten, kann das Schweigen in einer zwischenmenschlichen Beziehung auch sehr negativ gewertet werden („Dir habe ich nichts mehr zu sagen!“) oder aber auch mit einem gewissen Zustimmungsgehalt (z. B. als Reaktion auf die Frage bei einer Versammlung: „Hat jemand etwas dagegen?“).

Auch im rechtlichen Bereich wird das Schweigen differenziert: Während das Schweigen als solches regelmäßig keinerlei rechtlichen Erklärungsinhalt beinhaltet, somit weder „ja“ noch „nein“ bedeutet, kann das Schweigen im kaufmännischen Rechtsverkehr auf ein Angebot auch möglicherweise eine konkludente Annahme bedeuten. Das Schweigen wird so ausnahmsweise zur Nicht-Ablehnung und damit zur Annahme/Zustimmung.

Die Beispiele zeigen bereits, dass je nach Kontext das Schweigen eine sehr unterschiedliche Bedeutung haben kann. Der Mediator sollte sich daher vor Einsatz

¹⁰¹ Auch Schweigen hat Mitteilungcharakter, vgl. Watzlawick et al. (1974), S. 51.

¹⁰² Vgl. hierzu auch die Ergebnisse einer Studie zu unterschiedlichen Verhandlungstechniken von Japanern, Amerikanern und Brasilianern. Japaner schwiegen in einem Verhandlungszeitraum von 30 Min. durchschnittlich 5,5 Mal über einen Zeitraum von mehr als 10 Sekunden. Bei Brasilianern war das Phänomen nicht zu beobachten; Amerikaner werteten Schweigen offenbar als Ablehnung, vgl. Haft/Schlieffen (2009), § 18, Rn. 46 (Vorauslage).

dieser Technik darüber im Klaren sein, was er damit bezweckt und so das bewusste Schweigen eben nur bewusst einsetzen.

In der Praxis zeigt sich, dass das bewusste Schweigen nach einer offenen Frage („Über was möchten Sie noch sprechen? Wie meinen Sie das? Welche Ideen haben Sie dazu? Was fällt Ihnen dazu noch ein ...?“) die Medianten zum weiteren vertieften Nachdenken und weiteren Antworten anregt, während nach einer geschlossenen Frage („Möchten Sie über noch mehr Themen reden oder waren das alle? War es das? Haben Sie noch eine Idee dazu? Fällt Ihnen dazu noch etwas ein ...?“) der Mediator nur eine schnelle Antwort („ja/nein“) bekommt und dann das Schweigen oft seine beabsichtigte Wirkung verfehlt, ja sogar manchmal als Rat- oder Planlosigkeit des Mediators interpretiert werden kann.

Besonders häufig wird das bewusste Schweigen eingesetzt, um den Parteien nach einer offenen Fragestellung die Möglichkeit zu geben, über die möglichen Antworten nachzudenken und genug Zeit zu haben, ihre Antworten zu formulieren und zu geben.¹⁰³

Haben bereits einige Parteien etwas gesagt, andere aber noch nicht, kann das bewusste Schweigen dazu führen, auch die anderen Parteien entsprechend zu Wort kommen zu lassen.

5.4 Phase 3: Interessen, Bedürfnisse und Bewertungskriterien der jeweiligen Parteien

Phase 3 bildet den Kernpunkt eines jeden Mediationsverfahrens. Ziel von Phase 3 ist es, anhand der hinter den Positionen stehenden Interessen und Bedürfnisse einen Kriterienkatalog zu entwickeln, der eine spätere Überprüfung der unterschiedlichen Lösungsoptionen ermöglicht.

In dieser Phase sollen die Interessen und Bedürfnisse der Parteien erarbeitet werden, folglich die Motivationen, die hinter den ursprünglichen Positionen liegen.¹⁰⁴ Mit den Parteien soll jeweils geklärt werden, was ihnen tatsächlich wichtig ist und welche Kriterien eine Lösung später erfüllen muss, um für sie akzeptabel zu sein. Die Interessen und Bedürfnisse werden jeweils mit den Konfliktparteien einzeln,¹⁰⁵ jedoch in Anwesenheit der anderen Konfliktparteien erörtert, mit dem Ziel, dass alle am Konflikt Beteiligten sowie der Mediator verstehen, um was es den Konfliktparteien tatsächlich als Hintergrundmotivation geht. In dieser Phase soll der untere Teil des Eisbergs, der unter Wasser liegt und nicht auf den ersten Blick sichtbar ist, jedoch die sichtbare Konfliktspitze (die ursprüngliche Position) trägt, erforscht werden. Dazu tauchen wir tief ein, um auch die Teile zu sehen, die unter Wasser liegen.

¹⁰³ Der Mediator sollte eine gestellte Frage innerlich noch zweimal wiederholen, so Weiler und Schlickum (2012), S. 38 unter Bezugnahme auf Dietz.

¹⁰⁴ Hohmann/Morawe (2013), S. 160 ff. ausführlich zu Phase 3 auch Haft/Schlieffen (2016), § 14, Rn. 25 ff.

¹⁰⁵ Siehe Weiler/Schlickum (2012), S. 18 ff.

Wie in dieser Metapher wird in Phase 3 folglich in die Tiefe gegangen, was für alle Beteiligten meistens sehr anstrengend und emotional schwierig ist. Um mit den sich daraus ergebenden Schwierigkeiten umzugehen, ist eine besonders transparente Struktur wichtig.

Im Vorfeld ist zu überlegen, wie die Interessenklärung strukturiert werden muss. Spätestens jetzt muss der Mediator auch für sich klären, ob er allein oder in Zusammenarbeit mit einem oder mehreren Co-Mediatoren arbeiten muss.

Wie immer werden auch zu dieser Frage die unterschiedlichsten Positionen vertreten. Bewährt hat sich die Faustregel, dass für eine Gruppe bis zu max. zehn Personen ein Mediator ausreichend ist. Bei größeren Gruppen hat sich die Zusammenarbeit mit einem Co-Mediator als optimal erwiesen.¹⁰⁶

Bei größeren Gruppen ab zwanzig Personen ist die Arbeit in Untergruppen nicht nur sinnvoll, sondern zumeist auch notwendig. Nach der Arbeit in den Untergruppen werden die gewonnenen Informationen im Plenum ausgetauscht. Insbesondere bei einer Mehrzahl von Untergruppen stellt sich die Frage, mit welchen Moderationstechniken bzw. Methoden gute Ergebnisse erzielt werden können und wie notwendige Korrektive installiert werden können.

Hinter den vertretenen Positionen stehen immer bestimmte Interessen und Bedürfnisse der Beteiligten. Dem Mediator muss es gelingen, die hinter den vertretenen Positionen liegenden Bedürfnisse zu dem jeweiligen Thema herauszuarbeiten. Dann besteht die Chance, den Lösungsraum so zu erweitern, dass eine für alle Beteiligten gewinnbringende Lösung (Win-Win-Lösung) möglich wird.¹⁰⁷

Die Bedürfnisse können ganz unterschiedlicher Art sein. Das wohl bekannteste Modell ist in diesem Zusammenhang die Maslowsche Bedürfnispyramide.¹⁰⁸

Dabei sind fünf Bedürfnisebenen zu unterscheiden.



In Anlehnung an Maslow (2017), Umschlagbild

¹⁰⁶Vgl. hierzu auch Seifert (2017), S. 14 f.

¹⁰⁷Vgl. dazu beispielsweise Hohmann/Morawe (2013), S. 160.

¹⁰⁸Vgl. z. B. die Darstellung bei Hohmann/Morawe (2013), S. 161 f. oder auch Amberger/Roll (2010), S. 14.

Mit der Bedürfnispyramide stellt Maslow modellhalber dar, dass alle Menschen unterschiedliche Bedürfnisse haben, die auf unterschiedlichen Stufen oder Ebenen anzusiedeln sind.

Er vertritt die Auffassung, dass die Bedürfnisse der unteren Ebene vollständig erfüllt sein müssen, bevor die Bedürfnisse der darüber liegenden Ebene zum Tragen kommen. Erst wenn z. B. die Grundbedürfnisse eines Menschen vollständig gestillt sind, wird dieser das Bedürfnis nach Sicherheit entwickeln. Erst nachdem dieses Sicherheitsbedürfnis gestillt wird, werden soziale Bedürfnisse zum Tragen kommen, erst nach deren Erfüllung die Ich-Bedürfnisse. Sind all diese Bedürfnisebenen erfüllt, wird erst dann das Verlangen nach Selbstverwirklichung relevant werden. Je weiter unten das jeweilige Bedürfnis auf dieser Bedürfnispyramide angesiedelt ist, umso elementarer stellt es sich für den jeweiligen Medianten dar.

Die unteren drei Stufen in der Pyramide (und auch Teile der vierten) nennt man Defizitbedürfnisse.¹⁰⁹ Diese Bedürfnisse müssen befriedigt sein, damit man zufrieden ist, sind sie aber erfüllt, hat man keine weitere Motivation mehr, sie weiter zu befriedigen (Beispiel: Wenn man nicht mehr durstig ist, versucht man nicht mehr zu trinken). Unstillbare Bedürfnisse können demgegenüber nie wirklich befriedigt werden. Diese treten ab der fünften Stufe auf, teilweise aber auch schon ab der vierten (Beispiel: Ein Künstler malt zur Selbstverwirklichung; sein Bedürfnis nach Kreativität ist nicht nach einer bestimmten Anzahl von Bildern gestillt).¹¹⁰

Zur Verdeutlichung der jeweiligen Bedürfnisstufen soll ein Beispiel dienen:

Denken wir an einen Steinzeitmenschen, der in der Höhle lebt. Ist dieser kurz davor, zu Verhungern, sind also seine Grundbedürfnisse nach Nahrung, Wasser etc. nicht gestillt, wird er möglicherweise trotz der draußen lauernnden Gefahren die Höhle verlassen und auf die Jagd gehen oder sich etwas zu Essen suchen, auch wenn er weiß, dass draußen hungrige Tiere lauern und diese eine Gefahr für ihn darstellen.

Ist er hingegen vollständig gesättigt, wird das Sicherheitsbedürfnis zum Tragen kommen und er wird sich lieber in seiner Höhle verschanzen, statt das Risiko einzugehen, außerhalb der Höhle wilden Tieren und/oder Feinden in die Hände zu fallen. Solange er zwar gesättigt ist, jedoch eine Bedrohung von außen fürchten muss, etwa weil wilde Tiere in die Höhle kommen oder verfeindete Stämme ihn angreifen könnten, wird er sich entsprechend vorsehen, auf der Hut sein und möglicherweise seine Nachtruhe preis geben, um Wache zu halten. Die sozialen Bedürfnisse treten in den Hintergrund.

Fühlt er sich in seinen Grundbedürfnissen gestillt und sicher, werden soziale Bedürfnisse immer wichtiger werden, wie etwa das Leben in der Gemeinschaft der Gruppe oder die Beziehung zu seiner Partnerin etc.

Erst wenn die sozialen Bedürfnisse gestillt sind, werden anschließend die Ich-Bedürfnisse des Höhlenmenschen zum Tragen kommen und erst anschließend das Verlangen nach Selbstverwirklichung, etwa in Form von Höhlenmalerei etc.

¹⁰⁹ Amberger/Roll (2010), S. 134.

¹¹⁰ Amberger/Roll (2010), S. 135.

Dieses simple Beispiel zeigt, wie die Bedürfnisse aufeinander aufbauen und die Erfüllung der Grundbedürfnisse Voraussetzung dafür sind, dass andere Bedürfnisse überhaupt zum Tragen kommen.

Beispiele für die fünf Stufen der Pyramide sind:¹¹¹

Grundbedürfnisse

Atmung, Schlaf, Nahrung, Wärme, Gesundheit, Wohnraum, Kleidung, Bewegung.

Sicherheit

Recht und Ordnung, Schutz vor Gefahren, festes Einkommen, Absicherung, Unterkunft.

Soziale Bedürfnisse

Familie, Freundeskreis, Partnerschaft, Liebe, Intimität, Kommunikation, Arbeitsklima.

Individualbedürfnisse

Höhere Wertschätzung durch Status, Respekt, Anerkennung (Auszeichnungen, Lob), Wohlstand, Einfluss, private und berufliche Erfolge, mentale und körperliche Stärke.

Selbstverwirklichung

Individualität, Talententfaltung, Perfektion, Erleuchtung, Selbstverbesserung.

Weitere typischerweise in der Mediation aufkommende zentrale Bedürfnisse können sein:

Akzeptanz, Aufmerksamkeit, Ehrlichkeit, Freiheit, Freundschaft, Geborgenheit, Gesundheit, Liebe, Offenheit, Respekt, Selbstbestimmung, Sicherheit, Unterstützung, Verbundenheit, Vertrauen, Wertschätzung, Zugehörigkeit.¹¹²

Diese Aufzählung ist nur eine Auswahl, die sich beliebig ergänzen lässt.

Für eine mögliche Lösung des Konflikts ist entscheidend, welches Interesse hinter der vertretenen Position steht.

Zu beachten ist vor allem, dass die unterschiedlichen Bedürfnisse sich zeitgleich auf unterschiedlichen Ebenen der Maslowschen Bedürfnispyramide ansiedeln können.

Nehmen wir als Beispiel das Bedürfnis nach Nahrungsaufnahme/Nahrungszubereitung:

Während Nahrungsaufnahme für einen sehr hungrigen Menschen ein zentrales Grundbedürfnis sein kann, um nicht zu verhungern, werden wir in einem zweiten Schritt, wenn wir halbwegs gesättigt sind, nur Nahrungsmittel zu uns nehmen, die wir für sicher und essbar halten. Je hungriger wir sind, umso geringer ist die Hemmschwelle und der Ekel, auch uns als unangenehm oder unsicher empfundene Nahrungsmittel zu uns zu nehmen.

¹¹¹ Vgl. Amberger/Roll (2010), S. 14.

¹¹² Siehe auch die „Bedürfnislisten“ bei: Rust (2015), S. 169 oder Holler (2016), S. 85.

Sind wir hingegen sicher, dass uns die Nahrung nicht schadet, kann das soziale Bedürfnis nach Essen in Gemeinschaft oder der gemeinsamen Nahrungszubereitung zum Tragen kommen.

Ist auch dieses erfüllt, werden mögliche Individualbedürfnisse relevant, etwa dass das von mir zubereitete Essen allen schmeckt und ich dafür die Anerkennung als Koch finde.

Schlussendlich kann dieses Bedürfnis auch dem Verlangen nach Selbstverwirklichung dienen, wenn ich z. B. als ambitionierter Hobbykoch danach strebe, mein Können ständig zu Vervollständigen um auf Sternenniveau kochen zu lernen, um mich zu entfalten.

Das Beispiel zeigt, dass dieses Bedürfnis je nach persönlicher Situation des Bedürfnisträgers unterschiedlich anzusiedeln ist.

In der Mediation ist dieses Wissen von Bedeutung, da sich häufig nicht auf den ersten Blick herausstellt, wie die Konfliktpartei ihr Bedürfnis selber wahrnimmt. Nehmen wir an, ein in Trennung lebendes ehemaliges Paar streitet um Unterhalt. Die nunmehr alleinerziehende Mutter möchte möglicherweise möglichst viel Unterhalt bekommen, um für sich und ihre Kinder die notwendigen Nahrungsmittel kaufen zu können und für materielle Sicherheit zu sorgen. Damit steht ihre Position „*Ich will mehr Geld!*“ als Ausdruck des elementaren Grundbedürfnisses, Nahrung für sich und ihre Kinder zu beschaffen und um auf der zweiten Ebene eine materiell sichere Umgebung zu bekommen.

Aus Sicht des ehemaligen Partners stellt diese Forderung jedoch möglicherweise ein völlig anderes Bedürfnis dar, da er den Eindruck haben könnte, der Unterhalt soll das Individualbedürfnis sichern, dass die ehemalige Ehefrau nicht arbeiten gehen müsse.¹¹³

Somit erscheint das gleiche Bedürfnis aus der Sicht der früheren Partnerin als absolutes Basisbedürfnis und damit sehr wichtig, während aus der Sicht des Unterhaltsschuldners dieses auf einer sehr hohen Bedürfnisebene (Individualbedürfnis) anzusiedeln ist.

Zugleich kann sich in dem vorgenannten Beispiel die Position des Unterhaltsschuldners, keinen Unterhalt weiter zahlen zu wollen („*Von mir bekommst Du nichts!*“), aus Sicht der früheren Partnerin derart darstellen, dass es ebenfalls einem Individualbedürfnis oder sogar der Selbstverwirklichung dienen soll, etwa wenn der frühere Partner das Geld dafür ausgibt, mit einer neuen Partnerin Essen zu gehen und Champagner zu trinken. Aus Sicht der früheren Partnerin ist dieses auf der Bedürfnispyramide weit oben angesiedelt.

Ebenso kann sich das selbe Verhalten aus Sicht des früheren Partners auch derart darstellen, dass es dem Bedürfnis nach Sicherheit dient, etwa um die neue Partnerin durch Aufmerksamkeiten an sich zu binden und nicht die gleichen Fehler zu machen, die zum Verlust der früheren Partnerschaft führten.

¹¹³ Konflikte dieser Art stellen einen klassischen Bereich der Familienmediation dar, so dass das Wissen um die unterschiedliche Sichtweise auf die Bedürfnisebenen unerlässliches Mittel ist, mögliche Blockaden zu lösen. Vgl. hierzu auch die Ausführungen bei Leibetseder/Engelbrecht/Glas/Bacher (2008), S. 139.

An dem Beispiel wird deutlich, dass beide früheren Partner ihr jeweils eigenes Bedürfnis als sehr wichtig (Geld für Nahrung, Bedürfnis nach Sicherheit, soziale Sicherheit) ansiedeln, das Bedürfnis des anderen jedoch weiter oben auf der Bedürfnispyramide wahrnehmen. Es sind die Konflikte vorprogrammiert, da das eigene Bedürfnis jeweils wichtiger und elementarer zu sein scheint, als das Bedürfnis der anderen Konfliktpartei.

Gelingt es uns als Mediatoren in Phase 3, diese Bedürfnisse herauszuarbeiten und somit für alle Parteien verständlich zu machen, auf welchen Ebenen die jeweiligen Bedürfnisse aus Sicht der jeweiligen Konfliktpartei gesehen werden, kann dadurch das Verständnis für das Verhalten des anderen wachsen und der Konflikt möglicherweise sachlich beigelegt werden.

Somit versucht der Mediator, die hinter der Position stehenden Bedürfnisse zu erforschen und mit der betroffenen Partei zu erörtern.

Wichtig ist, dass diese Gespräche jeweils als Einzelgespräch mit der jeweiligen Partei in Anwesenheit des anderen stattfinden, somit der Mediator nacheinander zunächst mit der einen Konfliktpartei, dann mit der anderen Konfliktpartei spricht, während die jeweils andere Partei dabei zuhört.

Die Bedürfnisse des einen werden nicht von dem anderen kommentiert oder gar diskutiert, um zu vermeiden, dass das Bedürfnis der anderen Konfliktpartei diskreditiert wird. Die jeweils andere Partei soll dabei die Bedürfnisse verstehen können. Verstehen heißt dabei nicht unbedingt, mit dem Gesagten einverstanden zu sein: Für meine eigene Position kommt es nicht darauf an, ob ich mit dem Bedürfnis der anderen Partei einverstanden bin, dieses gut finde oder es ebenfalls habe. Hat die andere Partei die entsprechenden Bedürfnisse, kommt es mir nicht zu, diese zu negieren oder zu diskreditieren.

Dabei wollen wir uns das konkrete Vorgehen an einem Beispiel ansehen:

Beispiel

Im Ausgangsbeispiel wollen sowohl Herr X als auch Frau Y nach ihrer Trennung jeweils den Hund Max für sich alleine behalten.

In Phase 3 versucht der Mediator beim möglichen Thema „Zukunft von Max“, die Gründe hinter der jeweiligen Position „Max muss zu mir!“ zu ermitteln:

Mediator: „Frau Y, was bedeutet Ihnen der Hund Max?“

Frau Y: „Max war immer für mich da und ich habe mich um ihn gekümmert.

Herr X will Max ja nur, weil ich ihn will. Es geht ihm nur darum, sich mir gegenüber durchzusetzen.“

Mediator: „In dem, was Sie gerade gesagt haben, sehe ich mehrere Aspekte. Zum einen könnte Ihre Aussage, dass Max immer da war und Sie sich um ihn gekümmert haben, dafür sprechen, dass Sie sich eine gewisse Beständigkeit wünschen und nicht noch mehr Veränderungen in ihrem persönlichen Umfeld wollen. Zum anderen höre ich den Wunsch nach Respekt und Gleichberechtigung aus der Formulierung heraus, dass Herr X sich vor allem gegen Sie durchsetzen wolle. Zugleich höre ich Ihren Wunsch, dass es Max gutgehen soll und sich jemand gut um ihn kümmern soll. Verstehe ich Sie da richtig?“

Frau Y: „Ja, das mit dem Respekt haben Sie genau erkannt, aber Beständigkeit, ich weiß nicht. Es ist mehr so, dass ich mich immer um Max gekümmert habe und gar nicht wüsste, was ich ohne ihn machen soll. Und natürlich soll es ihm gutgehen.“

Mediator: „Dann fürchten Sie, dass Sie plötzlich viel Zeit ohne die bisherigen Aufgaben hätten, wenn Max bei Herrn X bliebe und Sie diese Zeit anderweitig sinnvoll füllen müssten?“

Frau Y: „Dann wäre ich ja ganz allein.“

Mediator: „Wenn Sie fürchten, allein zu sein, wünschen Sie sich dann, positiv ausgedrückt, Gemeinschaft und eine sinnvolle Aufgabe?“

Frau Y: „Ja genau.“

Wie das Beispiel zeigt, geht es manchmal um ganz andere Dinge, als es auf den ersten Blick zu sein scheint. Im Beispiel geht es nur vordergründig um den Hund Max. Der zweite Blick auf die Interessen zeigt, dass Frau Y letztlich den Wunsch nach Respekt und Gemeinschaft hat. Beides hat nur am Rande mit dem Hund Max zu tun. Die Interessen werden lediglich auf den Hund fokussiert und daran fest gemacht, indem zuerst nur vordergründige Positionen geäußert werden.

Diese Erkenntnis öffnet Räume für alternative Lösungen für Frau Y. Soweit überhaupt noch ein Umgang mit Herrn X in der Zukunft ein Thema ist, könnte das Verhalten von Herrn X miteinander geklärt werden. Bezogen auf den Wunsch nach Gemeinschaft kommen beispielsweise mögliche Freizeitangebote von verschiedenen Gruppen in Betracht, die Frau Y wahrnimmt. Der Hund könnte sogar bei Herrn X bleiben, wenn sichergestellt ist, dass sich Herr X gut um ihn kümmert und trotzdem alle Bedürfnisse für Frau Y erfüllt sind.

Eine eventuelle spätere Lösung müsste demnach vor allem sicherstellen, dass Frau Y Respekt und Gemeinschaft erfährt, eine Aufgabe hat und die gute Versorgung von Max sichergestellt ist. Sind diese Kriterien erfüllt, wird sie einer derartigen Lösung zustimmen können.

Sicher wird sich der „Echtfall“ nicht so einfach lösen, wie das eben skizzierte Beispiel. Es soll nur das Grundprinzip verdeutlichen.

5.4.1 Setting

In Phase 3 erforscht der Mediator mit jedem Beteiligten die mit dem jeweiligen Thema zusammenhängenden Interessen.

Dazu sollte er sich zu Beginn der Phase Gedanken zum jeweiligen Setting machen, ob das Setting aus der vorherigen Sitzung übernommen werden soll oder Veränderungen vorzunehmen sind.

Es gilt das zum Thema Setting bereits Gesagte sinngemäß.

5.4.2 Begrüßung/Wertschätzung

Sind die Medianten eingetroffen, folgt eine kurze Begrüßung durch den Mediator. Zugleich wird die bisherige Arbeit zu Phase 2 wertgeschätzt sowie die Bereitschaft der Parteien, den Konflikt weiter zu bearbeiten.

5.4.3 Rückblick

Daran schließt ein umfassender Rückblick an: Zum einen wird geklärt, ob es eventuelle Sachverhaltsänderungen gibt, zum anderen wird das bisherige Verfahren noch einmal überblicksartig wiederholt, damit die Parteien wissen, wo die letzte Sitzung geendet hat und wo sie im Verfahren stehen. Der Rückblick endet damit, dass zusammenfassend dargestellt wird, welche Themen die Parteien in Phase 2 gesammelt und auf welche vorläufige Themenreihenfolge sie sich in der letzten Sitzung geeinigt hatten.

Sodann wird erfragt, ob es bei der bisher als vorläufig vereinbarten Themenreihenfolge bleibt. Häufig ergibt sich auf Grund externer Faktoren oder zwischenzeitlicher Änderungen am Sachverhalt, dass weitere Themen hinzukommen oder bisherige weggelassen oder sich die Dringlichkeit der Themen verschiebt, so dass mit einem anderen Thema zu beginnen ist.

5.4.4 Ausblick

Steht nach dem Rückblick das erste Thema fest, folgt sodann seitens des Mediators ein Ausblick auf den Verlauf der weiteren Sitzung, insbesondere den geplanten Zeitrahmen.

5.4.5 Konkretes Vorgehen

Um die zur Verfügung stehende Zeit sinnvoll zu nutzen, ist eine besonders klare Struktur seitens des Mediators wichtig. Insbesondere, wenn es für die Sitzung ein konkretes Zeitbudget gibt, etwa weil eine der Parteien zu einem bestimmten Zeitpunkt die Sitzung beenden muss, Zeitrestriktionen auf Grund des Finanzbudgets vorhanden sind oder dergleichen, ist es wichtig, mit den Parteien im Konsens die zur Verfügung stehende Zeit einzuteilen. Da die Bedürfnisermittlung mit jeder Partei getrennt erfolgt, ist darauf zu achten, dass jeder Partei der gleiche Zeitrahmen zur Verfügung steht. Anderenfalls besteht die Gefahr, dass der Mediator sich bei der

Bedürfnisklärung mit den ersten Parteien „verzettelt“ und mehr Zeit verbraucht als vorgesehen und dadurch möglicherweise später nicht den gleichen Zeitrahmen hat, um auch mit den anderen Konfliktparteien zum Schluss der Sitzung noch die entsprechende Bedürfnisklärung vorzunehmen. Je mehr Parteien an der Sitzung beteiligt sind, umso größer ist diese Gefahr.

Ein mögliches Zeitraster ist am Beispiel einer Zweiparteienmediation in einer 90-Minuten-Sitzung etwa wie folgt:

• Ankunft, Begrüßung, Wertschätzung	5–10 Minuten
• Rückblick + Ausblick	10 Minuten
• Konkretes Vorgehen erläutern, Einverständnis mit den Parteien erzielen	10 Minuten
• Inhaltliche Klärung des ersten Themas	2 × 10 Minuten
• Anschließend: eventuell 2. Runde der Bedürfnisklärung, alternativ 2. Thema	2 × 10 Minuten
• Ausstieg aus der Sitzung, Rückblick auf den heutigen Termin, Ausblick auf den nächsten Termin	10 Minuten
	Summe: 75– 80 Minuten.

Bei diesem Zeitraster stünde den Konfliktparteien in einer 90-Minuten-Sitzung jeweils 2-mal ein Zeitrahmen von je 10 Minuten zur Verfügung, um die entsprechenden Bedürfnisse herauszuarbeiten. Da sich in 10 Minuten voraussichtlich nicht sämtliche Bedürfnisse einer Partei klären lassen, sollte den Parteien im Vorfeld dargestellt werden, dass die 10 Minuten nicht abschließend sind, sondern später noch Zeit zur Verfügung steht, die Bedürfnissammlung zu vertiefen, alternativ mit dem nächsten Thema anzufangen, je nach konkretem Verlauf der Sitzung. Allerdings sollte man davon absehen, mit einer Partei sehr lange Einzelgespräche zu führen und den Zeitrahmen von 10 bis 15 Minuten deutlich zu überschreiten. Anderenfalls besteht die Gefahr, dass die andere Partei ermüdet, es ihr schwerfällt konzentriert zuzuhören oder ihre eigenen Punkte vergisst. Als Faustregel gilt: Je mehr Parteien an der Mediation teilnehmen, umso kürzer sollten die Zeitintervalle gewählt werden, um die anderen Parteien nicht zu lange in die Situation zu bringen, lediglich zuhören zu müssen, ohne selbst aktiv am Gespräch teilzunehmen.

Von der Alternative, immer abwechselnd mit den Parteien je ein Bedürfnis zu erarbeiten, sollte unbedingt abgesehen werden: zum einen können die Parteien eine sehr unterschiedliche Anzahl von Bedürfnissen zu dem jeweiligen Thema haben, zum anderen können – wie oben im Beispiel von Herrn X und Frau Y betreffend die Zukunft des Hundes Max – in einer Aussage mehrere Bedürfnisse zum Ausdruck kommen. Die Bedürfnisermittlung „immer eines der Reihe nach“ birgt deshalb das Risiko, entweder einen unnötigen Erwartungsdruck an diejenige Partei aufzubauen, deren Bedürfnisse bereits vollständig erfasst sind, zum anderen Bedürfnisse einer Partei „unter den Tisch fallen zu lassen“, falls mehrere Bedürfnisse auf einmal in einer Aussage enthalten sind.

Zudem sollte wie im vorgenannten Zeitraster immer noch ein „Sicherheitspuffer“ eingeplant werden, wie im obigen Beispiel von 10–15 Minuten. Diese 10–15 Minuten werden regelmäßig benötigt, um mit eventuellen Störungen, Rückfragen, Unterbrechungen oder auch einfach nur einem Pausenbedürfnis umzugehen, ohne später Gefahr zu laufen, mit den zeitlich nachfolgenden Konfliktparteien die Bedürfnisklärung verkürzen oder die vorgesehene Zeitdauer überziehen zu müssen.

Innerhalb des Einzelgespräches mit den jeweiligen Konfliktparteien zur Bedürfnissammlung ist es wichtig, die Beteiligten nicht zu überfordern. Oft ist es sehr schwierig, die eigenen Interessen und Wünsche zu äußern. Die Ursachen können sehr vielfältig sein. Möglicherweise hat man schlicht nicht gelernt, dass es wichtig und erlaubt ist, eigene Wünsche zu haben und auch zu äußern. Der Mediator muss den Beteiligten die notwendige Zeit geben, sich der eigenen Wünsche und Bedürfnisse klar zu werden.¹¹⁴

Eine Diskussion über die benannten Bedürfnisse mit den anderen Konfliktparteien findet nicht statt, um zu vermeiden, dass eine Konfliktpartei die mühsam herausgearbeiteten Interessen und Bedürfnisse der anderen Partei diskreditiert, bewertet oder gar „in den Schmutz zieht“.

Ebenso wenig findet – anders als in Phase 2, um die Themenreihenfolge festzulegen – eine Priorisierung, Diskussion oder Bewertung der Bedürfnisse statt. Die Bedürfnisse werden nur gesammelt, um daran später eine mögliche Lösungsidee dahingehend zu prüfen, ob diese Lösung die Bedürfnisse der Parteien erfüllt.

Die anderen Konfliktparteien sind während dieses Prozesses nur Zuhörer.

Es hilft, wenn der Mediator sich Gedanken über seine Fragestellungen macht. Ging es in den bisherigen Phasen 1 und 2 vor allem darum, das vom Medianten Gesagte dahingehend zu verstehen, *was* er meint, geht es nunmehr darum, zu verstehen, *weshalb* er dieses meint.

Erinnern wir uns dazu an das Tiefgaragenmodell: Während wir uns in Phase 1 und 2 vor allem jeweils auf der gleichen Gesprächsebene umgesehen haben und uns hierfür vor allem den Gesprächstechniken des Spiegeln und Paraphrasierens bedient haben, ist es nunmehr das Ziel, weiter in die Tiefe zu gehen, quasi ein Stockwerk weiter nach unten in die Tiefgarage zu fahren. Ist auch hier alles erkannt und geklärt, geht es in die nächsttiefere Ebene, usw.

Hierbei helfen uns die bereits bekannten Techniken der offenen Fragen und des aktiven Zuhörens, aber auch der Konkretisierungsfragen (*W-Fragen: Weshalb ist das so? Wieso ist Ihnen dieses wichtig? Wie fühlt sich das für Sie an? Was wäre für Sie anders, wenn Ihre Position erfüllt wäre? Weshalb?*).

Wie bereits ausgeführt, sind die anderen Konfliktparteien während der Bedürfnisermittlung nur Zuhörer. Die Bedürfnisse der einen Konfliktpartei sollen dabei auf keinen Fall kommentiert oder gar diskreditiert werden. Es kommt nicht darauf an, ob die anderen Konfliktparteien dem Bedürfnis zustimmen, sondern es soll lediglich erreicht werden, dass dieses verstanden wird.

¹¹⁴Vgl. dazu auch Weiler/Schlickum (2008), S. 19.

Phase 3 dient dazu, dass die Bewertung und die Vorurteile der anderen Konfliktparteien gegenüber derjenigen Konfliktpartei, deren Bedürfnisse erarbeitet werden, aufgeweicht werden sollen. Die ursprünglich konträr erscheinende Position (z. B.: „*Ich will mehr Unterhalt!*“) soll erhellt werden, damit die Motivation für diese Position deutlich wird (z. B.: „*Ich möchte mehr Unterhalt, um mein Bedürfnis nach Nahrung, sicherem Wohnraum etc. erfüllen zu können*“).

Das einer Position zugrunde liegende Bedürfnis, wie im vorausgegangenen Beispiel etwa nach Nahrung oder Wohnraum, wird von den anderen Konfliktparteien regelmäßig viel eher Verständnis, möglicherweise sogar Zustimmung finden, als die ursprüngliche Position, insbesondere, wenn diese zu Lasten einer anderen Partei ergeht. Dadurch wird Raum für neue Lösungsmöglichkeiten der kommenden Phase vorbereitet; es wird den Parteien ermöglicht, den bisherigen Konfliktpfad zu verlassen, den Tunnelblick auszuweiten.

Da die anderen Parteien in dieser Phase ausschließlich zuhören, während nicht deren Bedürfnisse erarbeitet werden, ist viel Disziplin gefordert. Bereits an dem Beispiel des oben vorgestellten Zeitrasters wird deutlich, dass die Partei, deren Bedürfnisse erst als zweites erarbeitet werden, erhebliche Zeit zuhören muss, bevor sie sich inhaltlich mit der eigenen Konfliktbearbeitung auseinander setzen kann. Sind es mehr Parteien, steigt die benötigte Zeit entsprechend an.

Daher gilt: umso größer die Gruppe, umso wichtiger ist es, das Vorgehen transparent zu machen, einen gemeinsamen Zeitplan und konsensuales Vorgehen zu definieren und einzuhalten. Anderenfalls besteht die Gefahr, dass die Konfliktparteien, die erst zum Schluss über Ihre Bedürfnisse reden sollen, nicht mehr die gleiche Zeit bekommen können oder sehr lange still zuhören müssen, was ihnen möglicherweise sehr schwer fällt und zu Lasten der Konzentration und Mitarbeit geht.¹¹⁵

Sind viele Medianten beteiligt, empfiehlt es sich, die Bedürfnissammlung auf mehrere Termine aufzuteilen oder notfalls die Gruppe in Kleingruppen zu unterteilen.

Falls mit Kleingruppen gearbeitet wird, sind die Ergebnisse im Plenum vorzustellen. Um keine Bedürfnisse falsch wiederzugeben, zu vergessen oder fehlzuinterpretieren, ist ein Korrektiv erforderlich, etwa in Form des Fishbowl. So kann jede Partei eventuelle Unklarheiten korrigieren.

Eine Aufteilung in Kleingruppen birgt aber auch dann das Risiko, dass der wechselseitige Verstehensprozess nicht so leicht einsetzt, da nicht jede Partei die Bedürfnisanalyse der anderen Parteien verfolgen kann. Daher sollte das konkrete Vorgehen jeweils je nach Fallkonstellation abgewogen werden.

¹¹⁵ Für die einzelne Mediationssitzung gilt letztlich nichts anderes als für das Verfahren in der Summe: Das Vorgehen wird transparent dargelegt, vereinbart und danach konsequent eingehalten, solange keine Störungen auftreten. Vgl. zur Bedeutung der Struktur auch Seifert (2017), S. 32 ff.

5.4.6 *Sammeln und Formulieren der Bedürfnisse*

Wie bereits dargestellt, werden die Bedürfnisse für jede Partei getrennt gesammelt.

Bei der Formulierung ist darauf zu achten, dass tatsächlich Bedürfnisse, nicht Positionen genannt werden. Die Beschreibung des Bedürfnisses muss zudem nicht auf nur ein Wort beschränkt werden. Eine kurze Erläuterung mit mehreren Worten ist zulässig, sollte aber auf das Notwendige begrenzt werden. Einerseits soll der Begriff schnell zu visualisieren und handhabbar sein, was für eine kurze Darstellung spricht, andererseits muss später noch klar sein, was gemeint ist, was für eine ausführliche Darstellung spricht.

Fast jeder wird das Bedürfnis nach „*Gerechtigkeit*“ haben. Da das Bedürfnis nach Gerechtigkeit aber sehr abstrakt ist, sollte es weiter ausgefüllt werden. Meint die Partei z. B., eine gerechte Verteilung der Arbeit sei gegeben, wenn alle Mitarbeiter gleich lange arbeiten oder die Arbeitszeit bei der Einkommensberechnung berücksichtigt wird, könnte als Bedürfnis formuliert werden: „*Berücksichtigung der geleisteten Arbeitszeit bei Einkommensberechnung*“.

Sinngemäß gilt dieses für das vermeintliche Bedürfnis nach Geld. Geld ist sehr abstrakt und kann nicht unmittelbar ein Bedürfnis befriedigen, sondern steht regelmäßig als Gegenwert für eine der Partei begehrenswert erscheinende Sache oder Situation, etwa finanzielle Sorgenfreiheit, Ansehen und Wertschätzung bei seinen Bekannten, Status, der Erwerb bestimmter Gegenstände etc. Daher kann der Mediator dann fragen, wenn das vermeintliche Bedürfnis nach Geld geäußert wird, was der Mediant mit diesem Geld kaufen möchte, was anders wäre, wenn er das Geld hätte und so weiter: *Weshalb* möchte der Mediant Geld haben? Erst die Antwort auf diese Frage spiegelt das tatsächliche Bedürfnis wieder.

5.4.7 *Visualisieren der Bedürfnisse*

Wie auch bei der Themensammlung werden die jeweiligen Interessen und Bedürfnisse getrennt visualisiert und z. B. auf einem Flip-Chart festgehalten, nach Themen sortiert.¹¹⁶

In einer Zwei-Parteien-Mediation kann dieses so aussehen:

¹¹⁶Weiler/Schlickum (2012), S. 18.

<i>Mediation Müller & Schmidt</i>		<i>S....</i>
<i>Bedürfnissammlung</i>		<i>Datum</i>
<i>1. Thema B:</i>		
<i>Herr Müller</i>	<i>Herr Schmidt</i>	
<i>➤ Planungssicherheit</i>	<i>➤ Planungssicherheit</i>	
<i>➤ Finanzierbarkeit</i>	<i>➤ festes Fälligkeitsdatum der Abfindung</i>	
<i>➤ Einarbeitung des neuen Personals</i>	<i>➤ Respekt bei (Bestands-) Kunden, Diskretion über Konflikt (positive Außendarstellung)</i>	

5.4.8 Kriterien entwickeln

Je nach Sachverhalt und Persönlichkeitsstruktur der Medianten kann es schwierig sein, über Gefühle und Bedürfnisse zu sprechen. Insbesondere bei stark versachlichten Konflikten z. B. im Unternehmens- und Wirtschaftsbereich empfiehlt es sich, nicht nur Interessen und Bedürfnisse zu ermitteln und zu visualisieren, sondern auch daraus entsprechende Kriterien zu entwickeln, die eine spätere mögliche Lösung erfüllen muss.

Die Einbettung dieser Kriterien in den Gesamtaufbau wird deutlich, führt man sich noch einmal das U-Modell vor Augen, welches bereits im 1. Kapitel dargestellt worden ist.

Werden diese Kriterien entwickelt, bietet sich folgende Kontrolle an:

*Ich kann jeder Lösung zustimmen, die [Kriterien] erfüllt.*¹¹⁷

Die Kriterien werden regelmäßig untrennbar mit den Bedürfnissen der Parteien verbunden sein und spiegeln diese wider.

Im Einzelnen sollte ein Kriterium folgende Kriterien erfüllen:

- Positiv, wertschöpfend
- Nicht zu konkret
- Nicht zu abstrakt
- Nicht zu Lasten anderer
- Mit emotionaler Resonanz beim Medianten¹¹⁸

Es gilt im Wesentlichen das bereits zur Themensammlung ausgeführte sinngemäß.

Die Kriterien sollen alle Voraussetzungen definieren, die die Lösung später erfüllen muss, damit sie von allen akzeptiert werden kann. Somit wird einer Lösung dann von allen zugestimmt werden können, wenn die Lösung nicht zu Lasten einer Partei geht, für diese nachvollziehbar ist, verstanden wird und die Lösung nicht bereits zu sehr einengt (zu konkret ist) oder nicht genug definiert (zu abstrakt ist).

Den Kriterien sollten alle anderen Teilnehmer ebenfalls zustimmen können. Daher ist es wichtig, die Kriterien so zu formulieren, dass keine Interessen Dritter verletzt werden.

Am Ende der Phase 3 kann dann ein Kriterienkatalog stehen, der die Kriterien der jeweiligen Teilnehmer erfasst, unter welchen Umständen diese einer Lösung zustimmen können, die die eigenen Bedürfnisse erfüllt und damit der eigenen Position gerecht wird.

Anhand des Ausgangsbeispiels, in dem Frau Y und Herr X um die Zukunft des Hundes Max streiten, könnten sich mögliche Kriterien für eine Lösung daher wie folgt darstellen:

Ich kann jeder Lösung zustimmen, die sicherstellt, dass ...

- *der Hund Max gut versorgt ist,*
- *Frau Y sozial eingebunden ist,*
- *Frau Y eine sinnvolle Aufgabe hat,*
- *Herr X und Frau Y gemeinsam wichtige Entscheidungen betreffend den Hund Max treffen können, wie z. B. Tierarztbesuche, Operationen etc.*
- ...

Je nach Anzahl der konkreten Bedürfnisse, welche in diesem Fall bislang in dem oben genannten Beispiel nur für Frau Y definiert worden waren, lässt sich die Liste entsprechend länger fortsetzen. Wichtig ist, dass Kriterien gefunden werden, die in der Summe allen Bedürfnissen der jeweiligen Partei entsprechen. Dabei muss zwangsläufig, da nicht jede Partei jedes Bedürfnis teilt, auch nicht jedes Kriterium für alle Beteiligten für eine Lösungsfindung wichtig sein. Wichtig ist nur, dass kein Kriterium einem Bedürfnis der anderen Partei entgegensteht und es nicht dementsprechend zu Lasten Dritter formuliert ist.

¹¹⁷Henschel (2011), S. 21.

¹¹⁸Henschel (2011), S. 13.

Wird anstelle der Bedürfnisse anschließend mit Kriterien gearbeitet, kann die grafische Darstellung um diese entsprechend ergänzt werden. Da die Kriterien später für alle Beteiligten gelten und sämtliche Bedürfnisse aller Parteien widerspiegeln sollen, müssen diese nicht mehr den jeweiligen Parteien zugeordnet werden, sondern können insgesamt für alle Parteien gemeinsam entwickelt werden, wobei Punkt für Punkt die jeweiligen Bedürfnisse der jeweiligen Parteien nacheinander durchgegangen werden.

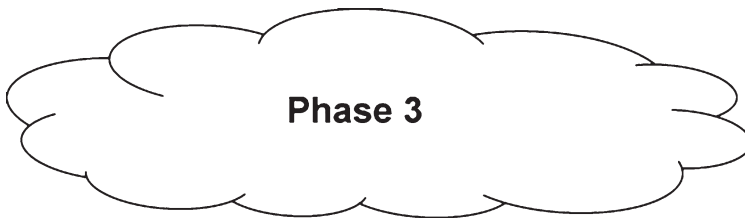
Eine Bedürfnis- und Kriteriensammlung könnte wie folgt aussehen:

<u>Mediation Müller & Schmidt S. ...</u>	
<u>Bedürfnissammlung Datum</u>	
<u>1. Thema B:</u>	
<u>Herr Müller</u>	<u>Herr Schmidt</u>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Planungs-sicherheit ➤ Finanzierbarkeit ➤ Einarbeitung des neuen Personals 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Planungs-sicherheit ➤ festes Fällig-keitsdatum der Abfindung ➤ Respekt bei (Bestands-)kunden, Diskretion über Konflikt (positive Außen-darstellung)
<p><u>Kriterien:</u> „Ich kann jeder Lösung zustimmen, die sicherstellt, dass...“</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Planungssicherheit besteht, ➤ die Lösung finanziell umsetzbar ist, ➤ neues Personal rechtzeitig und gründlich eingearbeitet wird, ➤ eine mögliche Abfindung zu einem klar definierten Fälligkeitsdatum gezahlt wird, ➤ Herr Schmidt weiterhin von Bestandskunden respektiert wird, ➤ der Konflikt und dessen mögliche Lösung diskret behandelt und positiv nach außen dargestellt wird, ➤ ... 	

Da aus den Bedürfnissen ein gemeinsamer Kriterienkatalog entsteht, an dem sich eine spätere mögliche Lösung messen lassen muss, bietet sich dieses Verfahren insbesondere dann an, wenn besonders viele Konfliktparteien an dem Verfahren beteiligt sind. Viele der individuellen Bedürfnisse werden durch dieselben Kriterien erfüllt werden, ohne dass die Parteien die Bedürfnisse der anderen Konfliktparteien teilen bzw. teilen müssen.

Ist dieser Kriterienkatalog für alle Beteiligten gefunden, kann in Phase 4 übergegangen werden.

5.4.9 Zusammenfassung



- Setting
- Begrüßung / Wertschätzung der KP
- Rückblick:
 - o Was haben wir bisher erarbeitet?
 - o Gibt es Veränderungen? Ergänzungen?
 - o Bleibt die Themenreihenfolge?
- Einverständnis der Parteien: „**OK?**“
- Ausblick:
 - o Was erwartet uns in dieser Sitzung?
 - o Welche Erwartungen haben die KP?
- Konkretes Vorgehen erläutern & visualisieren:
 - o Ggf. Vertreter - / Kleingruppenarbeit?
 - o Zeitplan vereinbaren
 - o Zu den jeweiligen Themen Bedürfnisse erarbeiten
 - o Bewertungskriterien einer Lösung definieren
 - o Jede KP einzeln und nacheinander
 - o Keine Kommentierung anderer Ergebnisse
- Einverständnis der Parteien: „**OK?**“
- Bedürfnisse sammeln, danach Kriterien erarbeiten
- Ausblick auf nächsten Termin
- Einverständnis der Parteien: „**OK?**“

5.4.10 Wichtige Kommunikationstechniken in Phase 3

Wenn die Mediation in Phase 3 übergeht und es um Beziehungsaspekte geht, fällt es manchen Menschen nicht leicht auszudrücken, worum es ihnen geht, was ihnen wichtig ist und was ihre Wünsche und Bedürfnisse sind, teilweise sogar, diese selbst zu erkennen und zu verbalisieren.

Befinden sich die Konfliktparteien zudem in einem sozialen Umfeld, welches streng formalisiert ist oder sie sozial hemmt, wie z. B. in einer größeren Gruppe, am Arbeitsplatz, in Situationen, in denen „man nicht das Gesicht verlieren möchte“, fällt es den Konfliktparteien erfahrungsgemäß noch schwerer die eigenen Bedürfnisse deutlich aufzuzeigen als in einer vertraulichen Zwei-Parteien-Mediation mit einer Person, der man emotional nahe steht.

Besonders schwer ist es für die Konfliktparteien, wenn sich die Personen zudem in einem sehr emotionalen Konflikt mit vielen Gefühlen und Verwirrungen befinden.

Um mit diesen Blockaden umzugehen, können die nachfolgend dargestellten Methoden helfen:

5.4.10.1 Ich-Botschaften

Interessen und Bedürfnisse der Konfliktparteien kommen immer dann besonders gut zum Ausdruck, wenn es den Beteiligten gelingt, Ich-Botschaften zu formulieren.¹¹⁹ Dazu sei an die „Gewaltfreie Kommunikation“ nach Marshall Rosenberg erinnert, der dazu anrät, Beobachtung und Bewertung zu trennen und in Ich-Botschaften zu sprechen.

Neben dem Gefühlsteil beinhaltet eine Ich-Botschaft auch einen Tatsachenanteil.¹²⁰

Beispiel

Frau Y: „Ich fühle mich allein (Gefühl), wenn Max weg ist (Tatsache).“

Über das geäußerte Gefühl (Alleinsein), findet der Mediator den Weg zu dem Wunsch nach Gemeinschaft.

Ich-Botschaften einer Konfliktpartei können dazu beitragen, dass die anderen Beteiligten dadurch leichter in der Lage sind, selbst auch in Ich-Botschaften zu sprechen. Dadurch kann ein offenes Gespräch und eine Konfliktlösung erleichtert werden.

¹¹⁹ Vgl. hierzu die ausführliche Darstellung bei Patrzek (2008), S. 105 ff. Zu den Grundlagen von Ich-Botschaften auch Schulz von Thun (2018), B. I, S. 88 f. und 125 f.

¹²⁰ Vgl. Patrzek (2008), S. 108.

Der Mediator unterstützt jede Konfliktpartei darin, anstatt von „man“ oder „alle“ von sich selbst zu sprechen und damit die Verantwortung für die eigenen Gefühle zu übernehmen, statt sich hinter Verallgemeinerungen zu verstecken.¹²¹

5.4.10.2 Das Gefühl als Brücke zum Bedürfnis

Häufig hilft es auch, anstatt unmittelbar die Bedürfnisse zu erforschen, zunächst mit den Gefühlen der Partei zu beginnen. Dem liegt die Erkenntnis zugrunde, dass ein Gefühl stets der Ausdruck eines meist nicht erfüllten Bedürfnisses ist.¹²² Habe ich etwa das Gefühl Hunger, könnte dahinter das Grundbedürfnis nach Nahrungsaufnahme stehen. Habe ich Angst, könnte ich das Bedürfnis nach Sicherheit haben, und so weiter. Während uns häufig gar nicht konkret bewusst ist, welches Bedürfnis wir haben, können wir unsere Gefühle selbst konkret fühlen und somit leichter verbalisieren. Der Mediator kann z. B. direkt fragen, wie sich etwas anfühlt. Die Frage eignet sich auch später als Indikator dafür, ob sich eine eventuelle Lösung „gut anfühlt“, ob „das Bauchgefühl stimmt“.

Mögliche Fragen nach den Gefühlen können sein:

- „Wie geht es Ihnen, wenn Sie das hören?“
- „Wie erleben Sie“
- „Was löst ... bei Ihnen aus?“
- „Wie reagieren Sie darauf, wenn Sie ... sehen/hören?“
- „Was sagt Ihr Bauch dazu?“
- „Wie fühlt es sich an, wenn Sie über ... reden?“
- „Wie klingt das für Sie?“
- ...

Sind die Gefühle benannt, kann daraus durch Spiegeln oft leicht das Bedürfnis gefunden werden:

- „Ihnen ist also wichtig, dass ...?“
- „Sie möchten sicherstellen, dass ...?“
- „Ihr Anliegen ist es also, dass ...?“
- „Ihnen erscheint wesentlich, dass ...?“
- „Sie wünschen sich also, dass ...?“
- „Sie hoffen auf ...?“
- „Sie wollen ...?“
- „Ihnen geht es also, wenn ich Sie richtig verstehe, um ...?“
- ...

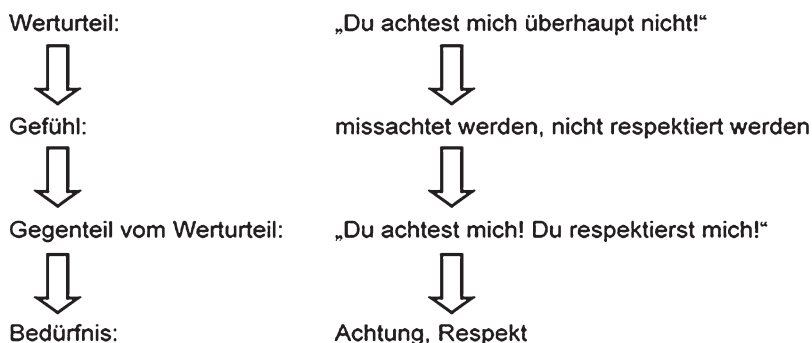
¹²¹ Ausführlich dazu Patrzek (2008), S. 197 ff.

¹²² Eine Liste von Gefühlen, die auf unerfüllte Bedürfnisse hinweisen, findet sich bei Rust (2015), S. 167.

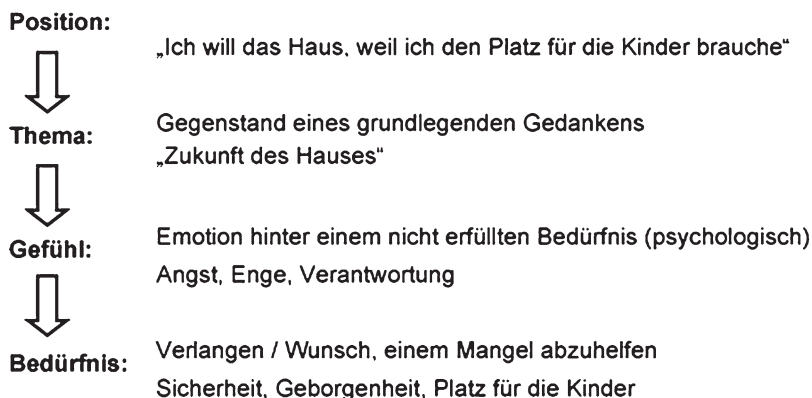
So können auch eventuelle Werturteile abgemildert werden, in dem zunächst von dem Vorurteil, der Position oder dem Werturteil einer Partei das dahinterliegende Gefühl herauskristallisiert wird, um daraus das entsprechende Bedürfnis zu filtern. So kann z. B. aus dem Satz: „*Du bist egoistisch!*“ das Gefühl herausgearbeitet werden, welches dahintersteht. Dieses könnte z. B. sein, dass man sich alleine gelassen, zurückgesetzt oder ungerecht behandelt fühlt. Je nach konkretem Gefühl könnte darin sodann das Bedürfnis nach Rücksichtnahme, Gleichberechtigung oder Unterstützung gesehen werden. Gelingt es dem Mediator, das Bedürfnis herauszuarbeiten und spiegelt er dieses entsprechend, fällt es der anderen Konfliktpartei viel leichter, für den inhaltlichen Sinn der Aussage der ersten Konfliktpartei Verständnis aufzubringen. Während der Satz „*Du bist egoistisch!*“ sicher schnell als Vorwurf aufgefasst wird und eine entsprechende Gegenreaktion provoziert, könnte der Satz „*Ich wünsche mir von Dir mehr Unterstützung.*“ eine positivere Reaktion des Gegenübers erreichen.

Es kann auch helfen, das bisherige Werturteil ins Gegenteil umzukehren, um hieraus leichter das Bedürfnis zu erarbeiten.

Dieses kann der Mediator mit der Umkehrmethode erreichen.



Zur Verdeutlichung sei auf die nachfolgende Grafik verwiesen, wie sich Thema, Bedürfnis und Gefühl jeweils definieren und welche Beispiele dazu dienen können.



5.4.10.3 Reflecting Team

Eine vor allem für Gruppen geeignete Methode ist das „Reflecting Team“. Durch die Methode des „Reflecting Team“ bekommen die Konfliktparteien die Möglichkeit, ihr Verhalten und/oder ihre Bedürfnisse mit anderen Worten zu hören bzw. anders wahrzunehmen, welche sie selbst gerade noch nicht formulieren können bzw. zu fassen bekommen haben.

Die Methode geht zurück auf den norwegischen Psychiater und Psychotherapeuten Tom Anderson. Die Idee hinter dem „Reflecting Team“ ist, dass die Co-Mediatoren den Konfliktparteien deren Verhalten so spiegeln, wie es die Mediatoren wahrnehmen.¹²³

Dazu spielen im Wesentlichen die Mediatoren das eben in der Gruppe erlebte vor, quasi wie in einem Rollenspiel innerhalb der Mediation, um so zum einen die eigenen Gefühle und Wahrnehmungen zum Ausdruck zu bringen, zum anderen den Konfliktparteien deren Verhalten entsprechend vor Augen zu führen. Die Wahrnehmung der Mediatoren kann sich sowohl auf das Verbale, als auch auf das Paraverbale oder Nonverbale beziehen.

Die Darstellung des Erlebten durch die Mediatoren kann sowohl in der Form geschehen, dass die Mediatoren wörtliche Zitate, als auch in eigenen Worten das Erlebte wiedergeben, als auch z. B. durch die anderen Gesprächs- und Visualisierungstechniken dem soeben Erlebten eine andere Form geben, damit es für die Konfliktparteien wechselseitig transparent wird.

Haben die Mediatoren z. B. das Gefühl, dass sich eine Konfliktpartei „versteckt“, während die anderen sehr progressiv auf diese zugehen, kann das durchaus in Form eines Rollenspiels entsprechend dargestellt werden, um diese Gruppendynamik zu spiegeln.

Voraussetzung für das „Reflecting Team“ ist demnach, dass die Mediatoren in Co-Mediation arbeiten oder ein Mediator mit entsprechenden Hilfspersonen zusammen agiert.¹²⁴

Das „Reflecting Team“ ist bewusst in die Mediation einzubetten. Die Parteien sind vorher über Sinn und Zweck der Technik aufzuklären und deren Einverständnis einzuholen.

Bei der Technik des „Reflecting-Team“ wird somit quasi auf einer Meta-Ebene nicht der Konflikt als solches dargestellt, sondern vielmehr der Umgang der Konfliktparteien mit dem Konflikt, also eine Darstellung dessen, wie im Rahmen der Mediationssitzung die Parteien über den Konflikt reden bzw. mit diesem umgehen. Die inhaltliche Klärung des Konfliktes ist regelmäßig nicht Gegenstand des „Reflecting-Team“, sondern ausschließlich der Umgang mit dem Konflikt.¹²⁵

Dabei folgt das „Reflecting Team“ folgenden Grundsätzen:

¹²³ Hohmann/Morawe (2013), S. 228.

¹²⁴ Hohmann/Morawe (2013), S. 228.

¹²⁵ Siehe Besemer (2016), S. 205.

Grundsätze des „Reflecting Team“

- Kooperation mit dem Co-Mediator (vorherige Absprachen über Ablauf, Einbeziehung der Konfliktparteien)
- Gleichberechtigung aller am Prozess Beteiligter
- Transparenz des Geschehens für alle Beteiligten (Erklärung der Methode des Vorhabens)
- Intensive Reflektion: keine abgehobene und keine rein wiederholende Kommunikation, sondern rein sachliche Äußerungen

Setting im „Reflecting Team“

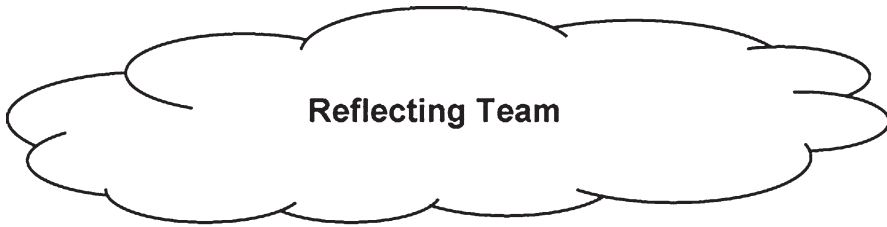
Die Konfliktparteien werden verbal auf das „Reflecting Team“ vorbereitet. Sie werden direkt von den (Co-)Mediatoren angesprochen und die Vorgehensweise wird vor Beginn erklärt.

Die Stühle der Mediatoren werden seitlich gedreht, so dass sich die Mediatoren ansehen und mit der Seite zu den Medianten sitzen, um einen abgewandten, klar erkennbaren, zugleich aber sicheren Beobachtungsrahmen für die Medianten zu schaffen. Die Stühle der Mediatoren stellen quasi eine Bühne dar, die Medianten können von ihren Zuschauerplätzen aus zusehen, wie die Mediatoren auf einer Meta-Ebene den Umgang mit dem Konflikt erleben.

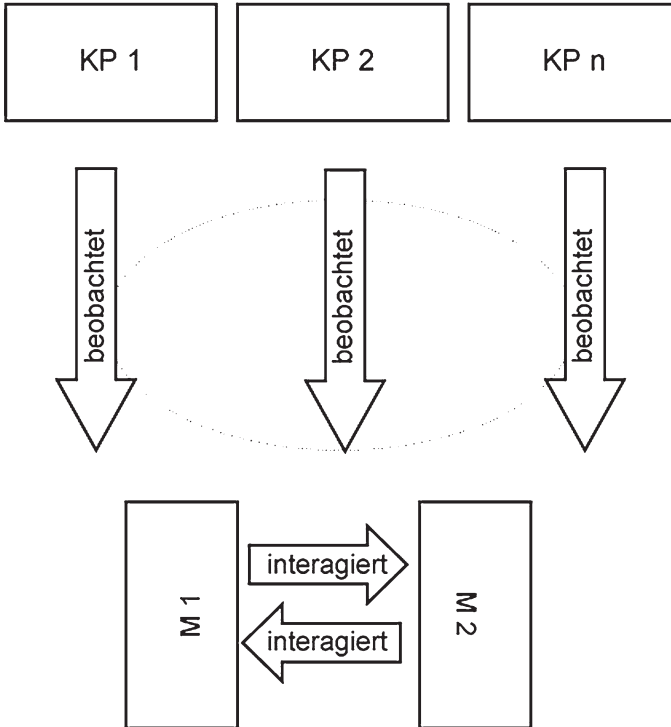
Während des „Reflecting Team“ findet zwischen den Mediatoren und den Medianten kein direkter verbaler oder nonverbaler Kontakt statt. Die Medianten beobachten zunächst ausschließlich, was die Mediatoren „reflektieren“, wie Zuschauer in einem Theater die Schauspieler beobachten.¹²⁶

Wichtig ist, dass den Medianten genau erklärt wird, dass sie *nach* dem „Reflecting Team“ die Möglichkeit haben, sich zu dem Gehörten zu äußern, Richtigstellungen oder Ergänzungen vorzunehmen.

¹²⁶ Hohmann/Morawe (2013), S. 228.



M = Mediator, KP = Konfliktpartei



Ziel: Durch das „Reflecting Team“ können KP die Möglichkeit bekommen, dabei zuzuhören bzw. zuzusehen, wie sich die Mediatoren unmittelbar über das in der Gruppe mit den Konfliktparteien Erlebte austauschen.

Regeln für die Mediatoren beim „Reflecting Team“

- Die Teammitglieder (in diesem Fall die Mediatoren) hören sich sorgfältig zu. Jeder spricht eher „zu sich selbst“ als zu dem anderen.

- Fragen, die die Problembeschreibung ergänzen oder andere Perspektiven deutlicher machen, können vom bzw. an den Co-Mediator gestellt werden.
- Die Mediatoren folgen im Gesprächsaufbau der Reihenfolge der gewaltfreien Kommunikation und schildern zunächst ihre Beobachtungen, dann ihre daraus resultierenden Gefühle als Ich-Botschaften. Dann erst folgt eine mögliche Interpretation des Wahrgenommenen.
- Es wird eher vorsichtig, suchend, „konjunktivistisch“ („Es könnte sein ...“) gesprochen als festlegend und diagnostizierend. Es geht nicht darum, eine endgültige und „richtige“ Erklärung zu finden. Vielmehr soll die Vielfalt der unterschiedlichen Sichtweisen den Konfliktparteien helfen, die jeweilige Position wieder zu finden und möglichst auch mehrere andere und neue Perspektiven zu hören und zulassen zu können.
- Daraus folgt, dass abweichende Meinungen der Mediatoren von den Konfliktparteien nicht als Infragestellung der eigenen Position gesehen sondern als weitere Möglichkeiten begrüßt werden sollten, um weitere, neue, integrierende Perspektiven zu erhalten.
- Alles wird wertschätzend gesagt. Das heißt, dass das Gesagte auch konfrontativ, klar, drastisch angesprochen werden darf, sofern immer der Kontext von Wertschätzung „stimmt“.

Das „Reflecting Team“ gibt den Parteien die Möglichkeit, dabei zuzuhören bzw. zuzusehen, wie sich die Mediatoren unmittelbar über das in der Gruppe mit den Konfliktparteien Erlebte austauschen.

5.4.10.4 Weitergehende Techniken

Da es in Phase 3 vor allem darum geht, die Motivationen hinter den Positionen zu erforschen, sind auch die Techniken des aktiven Zuhörens, der Verwendung offener Fragen und Konkretisierungsfragen gut geeignet, um im Tiefgaragenmodell in die Tiefe zu gehen und die Hintergründe zu erfragen.

Daneben hat sich eine Reihe von Fragetechniken bewährt, die bei der Ermittlung von Interessen und Wünschen hilfreich sein können. Einige der zentralen Techniken sind:

Zukunftsfragen

Zukunftsfragen helfen, neue Perspektiven zu eröffnen.¹²⁷

¹²⁷ Erlenmeyer/Hangebrauck (2008), S. 82 f.

Beispiel

„Stellen Sie sich vor, es seien drei Jahre vergangen. Was hat sich verändert?“

„Was wird in drei Jahren sein, wenn sich nichts verändert?“

„Was muss passieren, damit Sie in drei Jahren Ihr Ziel erreicht haben?“

Durch die Art der Frage lassen sich zum einen Lösungen finden, indem die Frage beantwortet wird, wie sich die (gewünschte) Veränderung erreichen lässt bzw. wie sich diese auswirken würde. Zum anderen können bestehende Probleme konkretisiert werden, wenn man sich die hypothetische Entwicklung vorstellt.

Die Zukunftsfrage bietet sich an, wenn es um Konflikte geht, die nur von temporärer Dauer sind. Streiten z. B. (ehemalige) Ehegatten um das Sorgerecht für ihre Kinder, können sich später unterschiedliche Lösungsalternativen zeigen, je nach Alter des Kindes. Die Zukunftsfrage ermöglicht es, den Blick von dem jeweiligen akuten Problem weg zu lenken und eine langfristig tragfähige Lösung zu entwickeln, indem die Bedürfnisse nicht nur aus der aktuellen Position herausgefiltert werden, sondern auch auf eine spätere (hypothetische) Entwicklung abgestellt wird.

Ebenso ist die Zukunftsfrage geeignet, um die persönliche Wichtigkeit der Konfliktsituation zu definieren oder um z. B. nach den Konsequenzen eines bestimmten Verhaltens zu fragen, insbesondere in Blockadesituationen. So kann der Mediator fragen, was die Folgen wären, wenn der jeweilige zur Blockade führende Standpunkt nicht aufgegeben wird und zum Beispiel das Mediationsverfahren deswegen scheitern sollte. Ebenso bieten sich mögliche Fragen an, wie es sich z. B. langfristig auswirken würde, wenn nunmehr eine bestimmte Lösung kompromisshalber eingegangen wird.

Die Frage führt häufig dazu, dass zumindest vorübergehende temporäre Lösungen („Interimslösungen“) denkbar werden oder den Parteien deutlich wird, dass auf Grund unterschiedlich gelagerter Interessen je nach Zeithorizont eine mehrschichtige Lösung gefunden werden müsste, die sich den jeweiligen Interessen anpasst.

Wunderfrage/Feenfrage

Die Wunderfrage dient dazu, Wünsche der Konfliktpartei zu entdecken und zu präzisieren.¹²⁸

Die Frage lautet in etwa:

„Stellen Sie sich vor, über Nacht wäre ein Wunder passiert und Ihre Wünsche hätten sich erfüllt. Woran würden Sie das erkennen? Was wäre anders?“

„Stellen Sie sich vor, Ihnen erscheint eine gute Fee und Sie hätten in Bezug auf den Konflikt drei Wünsche frei. Was würden Sie sich wünschen?“

Die hinter der Wunderfrage stehende Idee ist es, Barrieren abzubauen und Gedanken zuzulassen, die wir bislang mit der Vermutung ausgeblendet haben, dass eine derartige Annahme oder spätere Lösung ohnehin nicht möglich sei. Die Frage-

¹²⁸ Vgl. dazu Weiler/Schlickum (2012), S. 44.

stellung bietet sich daher an, wenn die Parteien in ihren eigenen inneren Zwängen gefangen sind, quasi „den Tunnelblick nicht verlassen können“ oder in Phase 4 später Lösungsideen für grundsätzlich unmöglich halten, nur weil sie (noch) nicht sehen, inwieweit sie später realisierbar sind.

Je nach Persönlichkeit der Konfliktparteien und Art des Konflikts sowie sozialem Umfeld empfiehlt es sich gegebenenfalls, die Frage umzuformulieren. Gerade bei Mediationen im „sachlichen Wirtschaftsbereich“ würde der Mediator mit der oben genannten Frage möglicherweise eher eine spöttische Gegenfrage zu erwarten haben, als eine ernsthafte Antwort.

Die Frage könnte dann beispielsweise lauten:

„Stellen Sie sich vor, Sie könnten innerhalb der nächsten Woche Ihre Vorstellungen zu der geplanten Umstrukturierung umsetzen. Woran würde sich das bemerkbar machen?“

„An welchen Faktoren können Sie bewerten, welche Lösung für Sie besonders gut ist?“

„Welche Vision hätten Sie für Ihr Unternehmen, wenn alles ohne Budgetierungen möglich wäre?“

Perspektivwechsel/Rollentauschfragen

Rollentauschfragen sollen die Konfliktparteien anhalten, sich in die Person des anderen hinein zu versetzen.¹²⁹ Die Fragen dienen dazu, den Konfliktparteien einen Perspektivwechsel zu ermöglichen. Das kann insbesondere hilfreich sein, um einen Abgleich von Selbst- und Fremdwahrnehmung zu ermöglichen. Dadurch soll das gegenseitige Verständnis der Parteien gefördert werden.

Beispiel

„Frau Y, stellen Sie sich vor, Sie wären in der Situation von Herrn X. Was glauben Sie, wäre Herrn X wichtig?“

„Wenn Sie den Konflikt aus der Sicht der anderen Partei sehen, was würde Ihnen auffallen? Was wäre Ihnen dann wichtig?“

Eine derartige Fragestellung ermöglicht ein Denken aus der Sicht der anderen Konfliktpartei und eine andere Auseinandersetzung mit dem Konflikt. Da nicht aus der eigenen Sicht gedacht werden soll, sondern aus der der anderen Konfliktpartei, geraten somit regelmäßig auch Gedankenansätze in den Mittelpunkt, welche wir bisher nicht zugelassen haben.

Das gilt sinngemäß auch für das spätere Suchen von Lösungsoptionen: Da ich eine Lösung suche, der nicht ich, sondern die Gegenseite zustimmen muss, kann ich hier (auch) Ideen aus der Sicht der anderen Partei entwickeln, mit denen ich später nicht einverstanden sein muss. Damit wird erreicht, dass eine Partei nicht Gedankenansätze zurückhält, nur weil sie befürchtet, damit ein Präjudiz für eine spätere

¹²⁹ Besemer (2016), S. 208 f.

Lösung zu setzen oder die eigenen Positionen zu verraten. Da durch die Frage explizit klargestellt wird, dass aus der Sicht der anderen Partei gedacht und gesprochen werden soll, können somit auch Ideen zugelassen werden, die an sich die eigene Position schwächen würden.

Hilfreich ist diese Frage z. B. auch dann, wenn sich eine Partei nicht an die zuvor vereinbarten Gesprächsregeln hält. Unterbricht z. B. die eine Konfliktpartei die andere stets, obwohl zuvor anderes vereinbart war, könnte der Mediator etwa wie folgt reagieren:

„Ich nehme wahr, dass Sie eben mein Gespräch mit der anderen Konfliktpartei unterbrochen haben. Dieses irritiert mich, da wir meines Erachtens als Gesprächsregel anderes vereinbart hatten. Nehmen wir einmal an, die andere Partei hätte Sie unterbrochen, welches Verhalten würden Sie sich dann von mir wünschen?“

Durch eine derartige Fragestellung bekommt die Konfliktpartei, die unterbrochen hat, die Möglichkeit, das eigene Verhalten zu reflektieren und ggf. zu ändern, ohne dass der Mediator unmittelbar die ursprüngliche Mediationsvereinbarung mit allem Gewalt durchsetzen und mit Strafen, Geboten oder Verboten arbeiten muss.

In der folgenden Phase 4 könnte eine Rollentauschfrage lauten:

„Frau Y, stellen Sie sich vor, Sie wären Herr X. Was könnten Sie sich dann für Lösungen vorstellen?“

Perspektivwechsel/Drittfragen

Die Drittfrage stellt eine andere Form der Perspektivwechselfrage dar.

Bei Drittfragen geht es darum, den Konflikt aus dem Blickwinkel eines unbeteiligten Dritten zu beurteilen. Diese Art der Frage soll den Parteien ebenfalls dabei helfen, einen neuen Blickwinkel zu finden und damit den möglichen Lösungsraum zu erweitern.¹³⁰

Beispiel

„Was glauben Sie, würde eine dritte Person denken, die Ihren Streit zufällig mit angehört hat?“

„Was meinen Sie, würde Ihnen [die dritte Person] in dieser Position raten?“

Überraschungsfragen

Überraschungsfragen dienen dazu, die Beteiligten durch einen gewissen Überraschungseffekt aus der Reserve zu locken.¹³¹ Der Überraschungseffekt resultiert daraus, dass die Beteiligten mit einer solchen Frage gerade nicht rechnen.

Die Technik ist ähnlich dem Reframing und dient dazu, den Konfliktparteien eine andere, positivere Sichtweise zu ermöglichen.

¹³⁰ Erlenmeyer/Hangebrauck (2008), S. 85.

¹³¹ Erlenmeyer/Hangebrauck (2008), S. 85.

Beispiel

„Was können Sie der jetzigen Situation an Positivem abgewinnen?“

Oder, wenn der Mediant z. B. darüber klagt, von der anderen Partei missverstanden zu werden:

„Woran liegt es, dass Herr X Sie nicht richtig versteht? Was können Sie ändern?“

Die Idee, die sich hinter der Überraschungsfrage verbirgt, findet ihren Ansatz in dem Modell des systemischen Denkens: Demnach folgt auf jede Aktion eine Reaktion, die wiederum Grundlage für eine andere Reaktion sein kann, die die Ausgangsaktion beeinflusst. Somit beeinflusse ich durch mein eigenes Verhalten meine Umwelt und kann somit das System, in dem ich mich befinde, entsprechend verändern und sogar steuern. Mein Verhalten als Konfliktpartei hat folglich Einfluss auf die andere Konfliktpartei. Konsequenterweise weiter gedacht, kann ich durch den Einsatz der Überraschungsfrage nicht nur die Ursache des Konflikts bei mir selber finden, sondern auch Gedankenansätze, wie ich durch zukünftiges Verhalten positiv auf den Konflikt einwirken kann.

Bei der Anwendung von Überraschungsfragen ist allerdings Vorsicht geboten. Eine solche Frage kann leicht als Provokation aufgenommen werden oder auch das Gefühl vermitteln, dass der Mediator die Parteien nicht ernst nimmt. Daher sollte sie entsprechend eingebettet und vorsichtig formuliert werden.

Skalierungsfragen

Skalierungsfragen dienen dazu, den Ist-Zustand zu klären. Die Konfliktparteien werden aufgefordert, auf einer Skala (z. B. von eins bis zehn) eine Selbsteinschätzung vorzunehmen.¹³²

Beispiel

„Wenn Sie die Qualität der in Ihrem Forschungsprojekt erzielten Ergebnisse auf einer Skala von 1–10 bewerten sollten, wobei 10 für sehr gute Ergebnisse und 1 für sehr schlechte Ergebnisse steht, wo würden Sie die Ergebnisse einordnen?“

In einem zweiten Schritt folgt eine Problemanalyse:

„Angenommen, die Projektergebnisse würden mit einer Drei als eher schlecht bewertet werden.“

Dann könnte die nächste Frage lauten:

„Worin liegt der Unterschied zu vergleichsweise guten Projektergebnissen, die mit einer 8 bewertet werden könnten? Was wäre bei diesen Projekten anders? Woran machen Sie den Unterschied fest?“

Eine mögliche Antwort könnte sein, dass nicht ausreichend Personal oder Zeit vorhanden war, um eine gute Präsentation der Ergebnisse zu ermöglichen. Es würde dann nach potenziellen Lösungen gefragt werden:

„Was brauchen Sie, um dieses Ziel zu erreichen?“

¹³² Vgl. dazu beispielsweise auch Erlenmeyer/Hangebrauck (2008), S. 85.

5.5 Phase 4: Lösungsfindung einer Teillösung

Auf Grundlage der in Phase 3 zu den jeweiligen Themen herausgearbeiteten Interessen, Bedürfnisse und Kriterien werden in Phase 4 unterschiedliche Lösungsideen gesammelt und Teillösungsoptionen entwickelt.

Die Phase beginnt wie üblich, nachdem das Setting vorbereitet worden ist, mit der Begrüßung und Wertschätzung der Parteien, bevor in einem Rückblick auf die vorausgegangene Bedürfnissammlung Bezug genommen wird und eventuelle Veränderungen, Ergänzungen, Fragen oder Anmerkungen dazu bearbeitet werden. Danach folgt ein Ausblick, was die Parteien in der Phase konkret erwartet.

In Phase 4 werden in einem ersten Schritt Ideen und Optionen nur gesammelt, bevor diese in einem zweiten Schritt bewertet werden und daraus dann in einem dritten Schritt eine mögliche Teillösung vereinbart wird.¹³³ In der Literatur wird diese Phase auch manchmal in 2 oder 3 Teilschritte aufgeteilt, die sich im Wesentlichen nur in der Nummerierung, nicht aber im Inhalt unterscheiden.

Meist werden in dieser Phase die Ideen für ein Thema gesammelt, bewertet und eine Teillösung gefunden, bevor mit dem nächsten Thema dieser Ablauf wiederholt wird.¹³⁴ Am Ende von Phase 4 steht dann für jedes Thema eine vorläufige Teillösungsoption, die später in Phase 5 zu einer Gesamtlösung zusammengeführt und auf Machbarkeit, Umsetzbarkeit etc. überprüft wird.

5.5.1 Ideensammlung

Der Mediator beginnt seine Arbeit in dieser Phase regelmäßig mit einer reinen Ideensammlung. Dazu werden alle Ideen, die die Konfliktparteien zu dem jeweiligen Thema haben, ungefiltert und unkommentiert festgehalten. Es empfiehlt sich, alle Ideen zu visualisieren, z. B. auf einem Flip-Chart, um bei der Vielzahl der Ideenansätze den Überblick zu behalten und später keine Ideen zu vergessen.

Eine Unterscheidung zwischen den einzelnen Konfliktparteien wie in den vorangegangenen Phasen gibt es in Phase 4 nicht mehr. Die Konfliktparteien arbeiten alle zusammen, es findet eine gemeinsame Sammlung statt.¹³⁵

Nach der dritten Phase endet die getrennte Arbeit mit den einzelnen Konfliktparteien. In Phase 4 sollen nach der getrennten Interessenanalyse die Konfliktparteien erstmals wieder gemeinsam Lösungsoptionen finden.

Dies kommt auch bei der optischen Darstellung zum Ausdruck. In den vorangegangenen Phasen war der Mediator bemüht, durch eine entsprechende Auswahl von Farben entweder bei den Stiften oder bei den Moderationskarten die gefundenen Ergebnisse auch visuell den jeweiligen Konfliktparteien zuzuordnen.

¹³³ Vgl. Besemer (2016), S. 120 ff.; Weiler/Schlickum (2012), S. 20.

¹³⁴ Weiler/Schlickum (2012), S. 21.

¹³⁵ So auch Weiler/Schlickum (2012), S. 21.

Diese Trennung wird in Phase 4 nicht fortgesetzt: Der Mediator nutzt zum Notieren der Lösungsoptionen die gleiche Farbe, die er in den übrigen Phasen zur Gestaltung des äußeren Rahmens z. B. der Flipcharts genutzt hat („Mediatorfarbe“).¹³⁶

Eine Zuordnung, wer welche Lösungsoption benannt hat, erfolgt nicht mehr.

<u>Mediation Müller & Schmidt S....</u>	
<u>Lösungsoptionen</u>	<u>Datum</u>
<u>1. Thema B:</u>	
➤ Herr M. verschenkt alles an Herrn S.	
➤ Firmenmakler beauftragen, um Unternehmenswert zu schätzen	
➤ Über Firmenmakler verkaufen, Gewinn / Verlust je 50 % teilen	
➤ Wirtschaftsprüfer mit Wertgutachten beauftragen, dann selbst verkaufen, Gewinn / Verlust je 50 % teilen	
➤ Firma bleibt bei Herrn Müller, der zahlt Herrn Schmidt aus	
➤ Firma bleibt bei Herrn Schmidt, der zahlt Herrn Müller aus	
➤ Firma wird liquidiert	
➤ ...	
➤ ...	

Aufgabe des Mediators ist in diesem Stadium die Förderung der Kreativität der Parteien. Es soll die größtmögliche Zahl an unterschiedlichen Lösungsmöglichkeiten erreicht werden, damit später aus diesen ausgewählt werden kann.

Auch wenn die genannte Lösung noch so abwegig erscheint, wird sie notiert. Man kann nie ausschließen, dass sie nicht einen interessanten Ansatz beinhaltet.

¹³⁶ Vgl. Weiler/Schlickum (2012), S. 21.

Beispiel

Die Medianten streiten darum, wer nach der anstehenden Trennung in dem gemeinsamen Haus wohnen bleiben kann. Beide Parteien wollen jeweils so sehr darin wohnen bleiben, dass sie es der anderen Partei jedenfalls nicht gönnen würden, dort zu wohnen.

Die Möglichkeit, das Haus hoch zu versichern und dann abzubrennen, um sich die Versicherungsleistung zu teilen, wird kaum in der Realität eine tragbare Lösung darstellen. Dennoch beinhaltet sie den Ansatz, dass niemand darin wohnt, sondern die Medianten die Immobilie wirtschaftlich verwerten (verkaufen, vermieten, ...) und sich die Erträge teilen.

Daher sollten auch zunächst absurd erscheinende Lösungsoptionen unkommentiert aufgenommen werden.

In Phase 4 erlangen alle Techniken Bedeutung, die geeignet sind, die Kreativität der Parteien zu fördern. Sinn der Phase 4 ist zunächst, durch möglichst viele Lösungsvorschläge den Lösungsraum zu erweitern, „über den Tellerrand zu blicken“.

Folgende Kreativitätstechniken werden in der Mediation häufig verwendet:

5.5.1.1 Brainstorming

Das Brainstorming („Gehirnsturm“) ist eine der meist verbreiteten Kreativitätstechniken im Bereich der Problemlösung und wurde von Alex Osborn entwickelt.¹³⁷

Wesentlicher Inhalt des Brainstormings ist das Zusammentragen vieler spontaner Ideen und Gedanken in kurzer Zeit.¹³⁸ Jeder Teilnehmer lässt seinen Gedanken freien Lauf und kann alles äußern, was ihm zu dem Thema einfällt. Bereits geäußerte Ideen können aufgegriffen, ggf. kombiniert und/oder weiterentwickelt und so eine neue Lösung gefunden werden („Huckepack-Denken“).

Kommentare, Kritik und Korrekturen an bisherigen Äußerungen sind nicht erlaubt. Vielmehr sollen die Anregungen, die daraus entstehen können, zusätzlich notiert werden („Masse statt Klasse“). Der Fantasie sind keine Grenzen gesetzt, um möglichst viel kreatives Potenzial nutzen zu können.

Der Erfolg der Technik ist wie so häufig von den beteiligten Personen abhängig. Lassen sich die Konfliktparteien darauf ein, kann es ein sehr konstruktives Modell sein. Es gibt aber auch Gruppen, die „mauern“ oder Personen, die ohne weitere Gedankenanstöße keine (weiteren) Lösungsoptionen sehen.

Dann kommt der Mediator mit dieser Technik unter Umständen nicht weiter, so dass er dann andere Methoden verwenden sollte.

¹³⁷ Boos (2010), S. 31 f.

¹³⁸ Boos (2010), S. 32.

5.5.1.2 Brainwriting: Methode 6 | 3 | 5

Eine abgewandelte Form des Brainstormings ist das Brainwriting, was seinerseits in verschiedenen Formen durchgeführt werden kann. Bei allen Varianten werden die Ideen schriftlich fixiert, so dass sie nicht versehentlich untergehen können.

Eine Form des Brainwriting ist die Methode 6 | 3 | 5.¹³⁹

Die Methode 6 | 3 | 5 wurde von Bernd Rohrbach für ursprünglich sechs Beteiligte entwickelt,¹⁴⁰ lässt sich aber in einem gewissen Rahmen auf weniger oder mehr Beteiligte entsprechend anwenden. Ideal funktioniert die Methode bei nicht weniger als 4, nicht mehr als 8 Beteiligten.

Gibt es deutlich mehr Konfliktparteien, kann die Gruppe entsprechend in Kleingruppen aufgeteilt werden. Die Ergebnisse der Kleingruppen können dann z. B. wie bei der Discussion 66 im Plenum vorgestellt werden, etwa indem die gefundenen Ideen auf Moderationskarten übertragen und auf einer Pinnwand allen anderen zugänglich gemacht werden.

Bei der Methode 6 | 3 | 5 erhält jeder Beteiligte ein Blatt Papier mit so vielen Zeilen wie Beteiligte (in diesem Fall sechs Zeilen) und drei Spalten. Bei sechs Beteiligten sind dementsprechend sechs Blätter im Umlauf.

In einem ersten Schritt schreibt nun jeder drei mögliche Lösungen in die erste Zeile, pro Spalte eine Lösung. Nach ca. fünf Minuten wird das Blatt an den Sitznachbarn weitergegeben. Dieser soll – ggf. aus den Ideen des Vorgängers – drei weitere neue Lösungsmöglichkeiten entwickeln und in den Spalten der zweiten Zeile notieren.¹⁴¹ Danach werden die Zettel wieder weiter gegeben und so die dritte Zeile gefüllt, und so weiter, bis jeder auf jedem Zettel drei neue Ideen notiert hat und alle Zeilen und Spalten gefüllt sind. Daher kommt der Name dieser Methode: 6 Teilnehmer schreiben je 3 Lösungen in je 5 Minuten.

Im Idealfall, falls die Parteien (z. B. aus den Anregungen ihrer Vorgänger) neue Ideen entwickeln, erhält man so 6 Zeilen \times 3 Ideen \times 6 Zettel = 108 Ideen.

¹³⁹Boos (2010), S. 48.

¹⁴⁰Sartorius (2010), S. 40.

¹⁴¹Noack (2013), S. 49.

<u>Brainwriting</u>			
	<i>Idee 1</i>	<i>Idee 2</i>	<i>Idee 3</i>
Person A	A1	A2	A3
Person B			
Person C			
Person D			
Person E			
Person F			

Blatt 1, beginnt mit Mediant A

<u>Brainwriting</u>			
	<i>Idee 1</i>	<i>Idee 2</i>	<i>Idee 3</i>
Person B	B1	B2	B3
Person C			
Person D			
Person E			
Person F			
Person A			

Blatt 2, beginnt mit Mediant B

<u>Brainwriting</u>			
	<i>Idee 1</i>	<i>Idee 2</i>	<i>Idee 3</i>
Person A	A1	A2	A3
Person B	B4	B5	B6
Person C	C7	C8	C9
Person D	D10	D11	D12
Person E	E13	E14	E15
Person F	F16	F17	F18

<u>Brainwriting</u>			
	<i>Idee 1</i>	<i>Idee 2</i>	<i>Idee 3</i>
Person B	B1	B2	B3
Person C	C4	C5	C6
Person D	D7	D8	D9
Person E	E10	E11	E12
Person F	F13	F14	F15
Person A	A16	A17	A18

Blatt 1 und Blatt 2, jeweils am Ende des Brainwritings. A hat, wenn der Zettel, der bei B gestartet ist, bei ihm ankommt, bereits auf fünf weiteren Blättern jeweils drei Lösungsoptionen notiert, so dass A mit dem sechsten Zettel insgesamt 18 unterschiedliche Lösungen entwickelt hat. Gleiches gilt für die anderen Teilnehmer entsprechend.

Methode 6 | 3 | 5

5.5.1.3 Pinnwandmoderation/Kartenabfrage

Eine weitere Variante des Brainwriting ist die sog. Kartenabfrage.

Die Teilnehmer erhalten jeweils Moderationskarten und einen Stift. Es empfehlen sich ein heller Karton und ein kräftiger schwarzer Stift, damit die gefundene Idee nicht in der Ferne verschwindet.

Zu dem jeweiligen vom Mediator vorgegebenen Thema schreiben die Teilnehmer nun ihre Ideen/Lösungsvorschläge auf die Moderationskarten, und zwar je Karte eine Idee/Lösung.

Es kann empfehlenswert sein, die Anzahl der Karten pro Person zu begrenzen. Gerade bei vielen Beteiligten kann das Ganze sonst ausufern.

Sodann sammelt der Mediator die Karten ein und vermischt sie.¹⁴²

Im Anschluss werden die Karten an einer Pinnwand für alle gut sichtbar befestigt. Passen Karten inhaltlich zusammen, werden sie untereinander gehängt, ansonsten nebeneinander. So werden die verschiedenen Lösungen strukturiert und Cluster gebildet.¹⁴³ Der Mediator moderiert die Kartenabfrage an der Pinnwand.

Diese Lösung bietet sich an, wenn die Gruppe sehr inhomogen ist. Gibt es in der Gruppe z. B. einen „Chef“ und einen „Looser“, läuft man bei einem reinen Brainstorming schnell Gefahr, dass das Gruppenergebnis davon in eine Richtung gelenkt wird, da die Ideen vom „Chef“ als „gut“, die Ideen vom „Looser“ als „schlecht“ bewertet werden können. Wortkarge, stille Personen trauen sich zudem vielleicht nicht, ihre Ideen einzubringen. Die verschriftlichte anonymisierte Form der Kartenabfrage ermöglicht hier eine gleichberechtigte Ideensammlung ohne diese Probleme.

Problematisch kann sein, dass die Karten z. B. durch die Handschrift zuzuordnen sind und dadurch Ideen unabhängig vom sachlichen Inhalt bereits deswegen als „gut“ oder „schlecht“ bewertet werden, je nachdem, von wem die Idee stammt. Ist dieses zu befürchten, kann der Mediator vor der Pinnwandmoderation die Karten in einem Zwischenschritt abschreiben und so durch seine eigene Handschrift anonymisieren.

5.5.1.4 Konfrontationstechnik/Negativfrage

Bei der Konfrontationstechnik (auch Kopfstandmethode oder Negativfrage genannt) beginnt die Lösungssuche mit einer Umkehr der Fragestellung.

Beispielsweise wird nicht gefragt, was das Team tun kann, um das Forschungsprojekt zum Erfolg zu führen. Vielmehr wird die Frage aufgeworfen, unter welchen Voraussetzungen das Projekt garantiert scheitert.¹⁴⁴

In der Regel fällt es den Konfliktparteien leicht, mögliche Antworten zu finden: schlechte Quellenlage, fehlende Koordination der Aufgaben, unnötige Doppelung von Aufgaben, zu viele unerfahrene Nachwuchsmitarbeiter, zu wenig eingearbeitetes Personal, komplizierte Entscheidungsfindungsprozesse und Kommunikationsdefizite etc. werden meist schnell benannt.

Aus der Umkehrung der gegebenen Antworten lassen sich anschließend Lösungsmöglichkeiten entwickeln: Kurze Entscheidungswege, klare Kommunikation, entsprechende Ausbildung des Nachwuchses, strukturierte Aufgabenzuweisung etc.

¹⁴² Haft/Schlieffen (2016), § 14, Rn. 56.

¹⁴³ Haft/Schlieffen (2016), § 14, Rn. 57.

¹⁴⁴ Auch als Upside-down-Technik bezeichnet, vgl. Sartorius (2010), S. 48 f.

Für jede Voraussetzung des Scheiterns kann so ein oder mehrere Pendants gebildet werden, was zum Erfolg des Projekts beiträgt.

In einem weiteren Schritt wird konkretisiert, wie diese Voraussetzungen praktisch umgesetzt werden können, z. B. durch Festlegung bestimmter Entscheidungshierarchien und -kompetenzen, Definition der Bestandteile der Ausbildung des Nachwuchses, klare Aufgabenteilung nach Ressorts etc.

Aus den negativen Voraussetzungen des Konflikts wird so eine aktive Arbeitsanleitung gewonnen, welche Voraussetzungen geschaffen werden müssen, um das gewünschte positive Ergebnis zu erreichen.

Beispiel

„Was können Sie tun, damit Ihr Projekt noch schlechter läuft?“

Mögliche Antworten:

- *noch weniger Mitarbeiter einstellen*
- *die Projektmittel kürzen*
- *die Laufzeit verringern*

Daraus resultierende Lösungsoptionen:

- *mehr Hilfspersonal, damit sich die Projektmitarbeiter auf die Forschungsarbeit konzentrieren können*
- *zusätzlich zu den Projektmitteln evtl. weitere Drittmittel einwerben*
- *die Laufzeit verlängern, um alle Versuche zu Ende führen zu können bzw. Kontroll-/Gegenversuche durchzuführen*

5.5.1.5 Hut-Wechsel-Methode/„6 Sichtweisen“ nach Edward de Bono

Eine weitere Variante der Lösungsfindung durch einen Wechsel der Perspektive ist die von Edward de Bono entwickelte Hutwechsel-Methode („Six Thinking Hats“), besser übersetzt mit „6 Sichtweisen-Modell“.¹⁴⁵

Die sechs Hüte oder Sichtweisen stehen für verschiedene Denkmodelle, die nach einer bestimmten Zeit zwischen den Teilnehmern gewechselt werden. Wer den jeweiligen Hut trägt bzw. die Sichtweise vertritt, muss versuchen, sich in die durch den Hut vorgegebene Rolle hinein zu versetzen und einen bestimmten Blickwinkel einzunehmen.

Jeder Beteiligte setzt sich so mit jeder Position auseinander und betrachtet das Problem aus unterschiedlichen Sichtweisen.

So wird das Verstehen der verschiedenen Standpunkte und Aspekte gefördert und neue Lösungsansätze gefunden, indem die Teilnehmer gezwungen sind, die eigene Position bewusst zu verlassen.

¹⁴⁵ Vgl. dazu Boos (2010), S. 130 ff.; Noack (2013), S. 69 ff.

Zum einen soll so erreicht werden, dass sich die jeweilige Partei auch mit anderen Sichtweisen als der bisher eigenen auseinandersetzt, zum anderen aber auch, dass den Parteien die jeweils unterschiedlichen Sichtweisen bewusst und diese als wertvoll wahrgenommen werden. Einer Partei, die sonst typischerweise nur aus der kreativen Sicht denkt, quasi den „Träumer“ verkörpert, wird häufig gar nicht bewusst sein, wie wertvoll der Kritiker, der „advocatus diaboli“ ist, um potenzielle Schwachstellen und Risiken bei der Umsetzung seiner kreativen Ideen zu finden.

Zudem wird in der Praxis den Parteien häufig durch den Einsatz dieser Technik bewusst, dass die jeweils anderen Sichtweisen nicht nur wertvoll sind, sondern dass es ebenso schwer ist, ein Problem ausschließlich aus einer anderen Sichtweise zu betrachten und zu lösen. Erst durch das Zusammenspiel aller unterschiedlichen Perspektiven kann das Problem bzw. der Konflikt vollständig durchdrungen und gelöst werden, um eine nachhaltige Lösung zu finden.

Die Methode bietet sich vor allem dann an, wenn an dem Konflikt mehrere Parteien beteiligt sind, im Idealfall so viele, wie unterschiedliche Rollen zu besetzen sind.

Die sechs Hüte sind:¹⁴⁶

- **der weiße Hut: der Objektive**

Der weiße Hut steht für alle notwendigen Fakten, Zahlen und sonstigen Informationen. Es geht darum, einen objektiven Überblick über die Problemsituation zu erhalten.

Bezogen auf das Beispiel des Forschungsprojekts wäre das z. B. die Anzahl möglicher Quellen, Anzahl der Mitarbeiter, Forschungszeitraum etc.

Der Träger des weißen Hutes erarbeitet zudem, welche Fakten noch für eine Lösungsfindung fehlen und wie sich diese ermitteln lassen.

Der weiße Hut steht für Neutralität und Objektivität.

- **der rote Hut: der Emotionale**

Der rote Hut steht für die Gefühlsebene. Der Träger des roten Hutes teilt die Gefühle mit, die die Ideen der anderen in ihm auslösen, z. B. Angst, Skepsis, Zustimmung, Freude usw. Entscheidend für den Träger des roten Hutes ist allein die innere Stimme, das eigene Empfinden.

- **der schwarze Hut: der advocatus diaboli**

Der Träger des schwarzen Hutes bewegt sich auf der rein sachlichen Ebene. Seine Aufgabe ist es, als advocatus diaboli die Schwachstellen zu finden und den Finger in die Wunde zu legen. Persönliche Empfindungen haben außen vor zu bleiben. Die Ideen sind kritisch zu hinterfragen und mögliche Risiken aufzudecken.

- **der gelbe Hut: der Optimist**

Der Träger des gelben Hutes ist der Optimist, der trotzdem rational und logisch denkt. Er arbeitet von einem objektiven Standpunkt aus die positiven Aspekte heraus und zeigt mögliche Realisierungschancen auf.

¹⁴⁶Nach Boos (2010), S. 131 ff.

- **der grüne Hut: der Kreative**

Der grüne Hut steht für Kreativität. Der Inhaber des grünen Hutes schaut über den Tellerrand hinweg. Kein Ansatz kann zu verrückt, absurd oder illusorisch sein, als dass er nicht vom Träger des grünen Hutes geäußert werden kann. Der Träger des grünen Hutes kann uneingeschränkt brainstormen, ohne sich für die Tragweite der jeweiligen Lösungen verantworten zu müssen.

- **der blaue Hut: der Moderator**

Schließlich gibt es noch den blauen Hut. Beim Träger des blauen Hutes laufen alle Fäden zusammen. Er ist für die Organisation und die Einhaltung der Regeln verantwortlich und ist gleichzeitig Moderator zwischen den einzelnen Hüten. Seine Aufgabe liegt in der Bewertung und Zusammenfassung der Ideen der anderen Hüte. Eigene Ideen werden vom Träger des blauen Hutes nicht eingebracht.

5.5.1.6 Drei Denkstühle/Disney-Methode

Ganz ähnlich wie die Hut-Wechsel-Methode funktioniert auch die „Methode der drei Denkstühle“. Die Methode wird gemeinhin auf Walt Disney zurückgeführt und eignet sich besonders, wenn es nur wenige Konfliktparteien gibt.¹⁴⁷

Jedem der drei Stühle wird eine bestimmte Rolle zugeordnet:

- der Stuhl des Träumers
- der Stuhl des Realisten
- der Stuhl des Kritikers

Über Walt Disney wird gesagt, dass dieser früher drei unterschiedliche Arbeitszimmer gehabt habe, die auch unterschiedlich eingerichtet gewesen seien. So soll er im Arbeitszimmer des Träumers die Ideen für sein später gegründetes Imperium entwickelt haben, ohne diese zunächst dahingehend zu überprüfen, ob sie machbar sind und wo eventuelle Schwachstellen liegen. Nachdem er so seinen Traum, seine Vision entwickelt hat, hat er das nächste Arbeitszimmer aufgesucht, wo er sich bemüht hat, die bisherige Vision ausschließlich aus der Sicht eines Realisten zu betrachten und dahingehend zu überdenken, welche Ressourcen er braucht, um seinen Traum zu erfüllen, seine Vision zu erreichen, wie dieses konkret angegangen werden kann und welche konkreten Maßnahmen dafür zu ergreifen sind. In einem nächsten Schritt hat er sodann das nächste Arbeitszimmer aufgesucht und hier die Idee dahingehend reflektiert, welche Probleme es bei der Umsetzung geben kann und woran es scheitern könnte, seine Vision zu erreichen.¹⁴⁸

Diese Problemstellung soll er sodann wiederum aus der Sicht des Träumers betrachten haben, um eine kreative Vision zu entwickeln, die Probleme zu lösen. Anschließend folgt wieder die Überprüfung dieser Vision auch aus Sicht des Realisten

¹⁴⁷ Dazu Noack (2013), S. 74 ff.; Boos (2010), S. 140 ff.

¹⁴⁸ Vgl. Boos (2010), S. 141.

und des Kritikers, und so weiter, bis alle Facetten der Problemstellung beleuchtet und geklärt sind.

Der Träumer lässt seiner Fantasie freien Lauf, jede Idee ist willkommen. Der Realist überprüft, ob die Ideen des Träumers realisierbar sind und der Kritiker sucht das „berühmte Haar in der Suppe“, um herauszufinden, wo die Schwachstellen sind.¹⁴⁹

In der Mediation wird diese Technik angewendet, um ähnlich wie bei der 6-Sichtweisen-Methode nach Edward De Bono zu einem Perspektivwechsel anzuregen.

Die Methode kann aber auch mit einer einzelnen Partei durchgeführt werden, um insbesondere im Rahmen von Phase 4 weitergehende Ideen zu entwickeln, etwa aus Sicht des Träumers, wenn es keinerlei Restriktionen und Budgetierungen gäbe (man denke hierbei auch an die „Wunder- oder Feenfrage“) oder aus der Sicht des Pessimisten (vergleichbar mit der „Negativfrage/Kopfstandmethode“).

Die Methode eignet sich auch z. B. im Rahmen der späteren konkreten Ausgestaltung der Lösung in Phase 5, um Zielvorstellungen zu formulieren (Träumer), diese konkret umzusetzen (Realist) und zugleich eine Alternativlösung zu entwickeln, sollte die Umsetzung scheitern („Plan B“ aus Sicht des Kritikers).

5.5.1.7 Blitzlicht

Ein weiteres Modell zu einer schnellen Ideenabfrage ist das „Blitzlicht“, bei dem jeder Teilnehmer wie von einem Blitzlicht beleuchtet einmal kurz an die Reihe kommt, um einen Beitrag abzugeben.¹⁵⁰

Ähnlich dem Brainstorming nennt jeder Teilnehmer dabei Ideen, die von der Gruppe unreflektiert und unkommentiert bleiben. Allerdings nennt jeder nur einen Begriff, so dass es eine schnelle Momentaufnahme gibt.

Bei Gruppen mit starken Hierarchien bietet es sich an, entgegen der Rangfolge mit dem hierarchieniedrigsten Gruppenmitglied zu beginnen. Dadurch bekommen auch die sonst Schwächeren die Möglichkeit, eigene Ideen einzubringen, ohne bereits zuvor durch ranghöhere Mitglieder der Gruppe in eine bestimmte Richtung gedrängt worden zu sein. Zudem bekommen damit diese Ideen ein höheres Gewicht, was der bisherigen Hierarchie entgegenwirkt und die Positionen der Schwächeren im Sinne der Allparteilichkeit stärkt.

5.5.1.8 Fishbowl

In Phase 4 kann mit Hilfe der Fishbowl-Methode in Untergruppen die Kreativität aller Gruppenmitglieder optimal genutzt werden. In den Untergruppen werden dann weitere Methoden, wie z. B. die Methode 6 | 3 | 5 oder Brainstorming ergänzend

¹⁴⁹ Eine Beschreibung der unterschiedlichen Rollen auch bei Boos (2010), S. 142 f.

¹⁵⁰ Vgl. Fengler (2017), S. 86.

angewandt, um eine möglichst große Anzahl an Lösungsoptionen zu generieren. Die von den einzelnen Untergruppen entwickelten Lösungsoptionen werden dann durch die jeweiligen Untergruppensprecher im inneren Kreis zusammengetragen und eine Gesamtlösung entwickelt.

5.5.1.9 Adjusted Winner/neidfreies Teilen

Im Rahmen der Konflikttheorie wurden bereits die unterschiedlichen Konfliktarten vorgestellt.

Eine Konfliktart sind die Verteilungskonflikte. Innerhalb der Verteilungskonflikte kann zwischen verschiedenen Unterformen differenziert werden, wenn z. B. von einer bestimmten, gleichartigen Ressource weniger vorhanden ist als Bewerber in der Summe anfordern. Es gibt den Verteilungskonflikt aber auch in der Form, dass eine bestimmte Menge bestehend aus unterschiedlichen Bestandteilen vorhanden ist, die unter einer festgelegten Anzahl von Personen verteilt werden muss. Typische Beispiele sind z. B. der Hausrat zwischen den getrennten Eheleuten, die Erbmasse unter den Erben, die Restlagerbestände zwischen den Firmeninhabern usw.

Häufig entsteht Streit, wie die vorhandenen Gegenstände unter den berechtigten Personen aufgeteilt werden müssen. Eine der klassischen Verteilungsmethoden ist die Verteilung nach Köpfen, die proportionale Verteilung. In den genannten Beispielen könnte jeder Berechtigte die gleiche Anzahl an Gegenständen aus der Erbmasse, an Hausrat oder aus dem Lager erhalten. Es wäre eine proportionale Verteilung, die auch gerecht erscheint, soweit die Gegenstände alle einen vergleichbaren materiellen Wert haben.

Wenn es jedoch so einfach wäre, würde nicht so häufig gerade um die Verteilung der Erbmasse, des Hausrates usw. gestritten werden. Das zeigt, dass eine nach Köpfen proportional erfolgte Teilung selbst im Zwei-Personen-Verhältnis keine Garantie für eine für alle Beteiligten effiziente und als gerecht empfundene Verteilung darstellt.

Gerät die Mediation in einem derartigen Verteilungskonflikt in Phase 4 ins Stocken, kann der Mediator mit den Konfliktparteien besprechen, ob der Versuch unternommen werden soll, mit Hilfe der Methode „Adjusted Winner“ eine mögliche Lösungsoption zu finden. Es ist zu beachten, dass diese Methode nur bei zwei Konfliktparteien anwendbar ist. Bei mehr als zwei Konfliktparteien führt die Methode nicht zu einem Ergebnis.

Ausgehend von der Annahme, dass eine proportionale Verteilung nicht immer als gerecht empfunden wird, haben Brams und Taylor die Methode „The Adjusted Winner (AW) procedure“ entwickelt.¹⁵¹ Es handelt sich um eine Methode der mathematischen Verhandlungstheorie und soll die Güter zwischen zwei Konfliktparteien neidfrei aufteilen, indem die subjektiven Bewertungen der beiden Parteien herangezogen werden.

¹⁵¹ Brams/Taylor (1996), S. 68 ff.

1. Schritt

Die konkrete Vorgehensweise ist zunächst recht einfach: In einem ersten Schritt bewerten die Konfliktparteien die einzelnen Gegenstände, die verteilt werden sollen. Es wird die Gesamtsumme der zu verteilenden Punkte bestimmt. Dem Beispiel bei Brams und Taylor folgend kann die Zahl auf 100 festgelegt, aber auch beliebig variiert werden. Wichtig ist nur, dass sie vorher genau definiert wird und beide Konfliktparteien gleich viele Punkte verteilen. Nun bewerten die Beteiligten die zu verteilenden Gegenstände, wobei jede Partei in der Summe so viele Punkte vergibt, wie vorher festgelegt wurde. Es geht dabei nicht darum, einen objektiven Punktwert zu finden, sondern um eine rein subjektive Bewertung der Konfliktparteien.

*Beispiel:*¹⁵²

	Gegenstand 1 z. B. Wanduhr	Gegenstand 2 z. B. Schrank	Gegenstand 3 z. B. Gemälde	Total
Person A	6	67	27	100
Person B	5	34	61	100

Der Vorteil der Bewertung mit abstrakten Bewertungspunkten ist darin zu sehen, dass die Parteien sowohl den materiellen als auch den immateriellen Wert des Gegenstandes einfließen lassen können, ohne dass dieser sichtbar wird oder gar Anlass für Diskussionen gibt. Nehmen wir an, bei Gegenstand 3 handelt es sich um ein altes Gemälde, das keinen hohen materiellen Wert hat. A bewertet das Bild daher mit 27 Punkten. Person B hingegen verknüpft mit dem Bild bestimmte Erinnerungen, die nichts mit dem materiellen Wert zu tun haben, sondern rein ideeller Natur sind. Für diese Person ist das Bild sehr wertvoll. B bewertet das Bild daher mit 61 Punkten.

2. Schritt

Im nächsten Schritt erhält zunächst die Person die Gegenstände, die den jeweils höheren Punktwert vergeben hat:

	Gegenstand 1 z. B. Wanduhr	Gegenstand 2 z. B. Schrank	Gegenstand 3 z. B. Gemälde	Total
Person A	6	67	27	100
Person B	5	34	61	100

Person A bekommt Gegenstand 1 und 2, also die Uhr und den Schrank.
Person B bekommt Gegenstand 3, also das Bild.

¹⁵²Das Beispiel ist entnommen: Brams/Taylor (1996), S. 68–75.

3. Schritt

Dann werden von den Gegenständen, die jede Person erhalten hat, die Punkte addiert:

Person A:	Gegenstand 1 = Uhr	bewertet mit	6 Punkten
	Gegenstand 2 = Schrank	bewertet mit	67 Punkten
		Summe:	73 Punkte
Person B:	Gegenstand 3 = Gemälde	bewertet mit 61 Punkten	
		Summe:	61 Punkte

Bereits zu diesem Zeitpunkt haben beide Personen mehr erhalten als 50 % ihrer persönlich vergebenen Bewertungspunkte. Die Verteilungsmasse ist so subjektiv auf 73 Punkte + 61 Punkte = 134 Punkte erweitert worden. Allerdings bekommt A mit 73 Punkten subjektiv mehr als B, der nur 61 Punkte erhält, so dass diese Zwischenlösung von B als ungerecht empfunden werden könnte.

4. Schritt

Eine Verteilung wird nur dann neidfrei sein und als gerecht empfunden werden, wenn jede Person gefühlt gleich viel erhält. Es wird daher versucht, die Differenz der subjektiven Punkte, im Beispiel die Differenz zwischen 73 und 61, durch den Transfer von Gegenständen zu erreichen. Dazu muss A also etwas an B abgeben, damit beide Parteien gefühlt gleich viel erhalten.

Hierfür wird festgestellt, welcher Gegenstand, den A, also die bisher im Vorteil befindliche Konfliktpartei, erhalten hat, von den Parteien am ähnlichsten bewertet wurde, also beiden subjektiv ähnlich viel Wert ist. Mathematisch ist das derjenige Gegenstand, der den geringsten Koeffizienten aus den vergebenen Punkten hat:

	Gegenstand 1 z. B. Wanduhr	Gegenstand 2 z. B. Schrank	Gegenstand 3 z. B. Gemälde	Total
Person A	6	67	27	100
Person B	5	34	61	100
In Schritt 2 an:	A	A	B	6 + 67 + 61 = 134
Koeffizient der Bewertungen:	6/5 = 1,2	67/34 = 1,97	Bleibt ohne Bewertung, da in Schritt 2 an B	–

Der kleinere Koeffizient ist bei Gegenstand 1 gegeben.

Um einen Ausgleich zu erhalten, gibt Person A daher den Gegenstand 1, die Uhr, an Person B. B erhält also Gegenstand 1 und 3, A erhält Gegenstand 2.

	Gegenstand 1 z. B. Wanduhr	Gegenstand 2 z. B. Schrank	Gegenstand 3 z. B. Gemälde	Total
Person A	6	67	27	100
Person B	5	34	61	100
In Schritt 2 an:	A	A	B	6 + 67 + 61 = 134

	Gegenstand 1 z. B. Wanduhr	Gegenstand 2 z. B. Schrank	Gegenstand 3 z. B. Gemälde	Total
Koeffizient der Bewertungen:	$6/5 = 1,2$	$67/34 = 1,97$	Bleibt ohne Bewertung, da in Schritt 2 an B	–
In Schritt 4 an:	B	A	B	$5 + 67 + 61 = 133$
Person A	6	67	27	A erhält: 67
Person B	5	34	61	B erhält: $5 + 61 = 66$

In der Summe erhält Person B dann Gegenstand 1 (= 5 Punkte) und Gegenstand 3 (= 61 Punkte), mithin 66 ihrer persönlich vergebenen Punkte. Person A hat 67 ihrer persönlich vergebenen Punkte erhalten und daher immer noch einen subjektiven Vorteil.

5. Schritt

Der noch bestehende Vorteil von A wird in einem weiteren Schritt ausgeglichen, indem A einen Restanteil an B transferiert. Da A nur noch Gegenstand 2 erhält, ist dieser zu Grunde zu legen. Sind mehrere Gegenstände bei dem Ausgleichspflichtigen vorhanden, ist derjenige Gegenstand zu Grunde zu legen, der von beiden Parteien am ähnlichsten bewertet wurde, mithin den niedrigsten Koeffizienten hat (vgl. Schritt 4).

Hierzu haben Brams und Taylor folgende Berechnungsformel entwickelt:¹⁵³

$$67 \alpha = 5 + 34 (1 - \alpha) + 61$$

- 67 ist die von Person A dem auszugleichenden Gegenstand (Schrank) zugewiesene Punktzahl.
- α ist eine Variable, die den Ausgleichswert ergibt
- 34 ist die von Person B dem auszugleichenden Gegenstand (Schrank) zugewiesene Punktzahl
- 5 und 61 sind die von B vergebenen Punktwerte für die übrigen Gegenstände, die er erhalten hat (Uhr und Bild). Diese Formel ist nun nach α aufzulösen:

$$67 \alpha = 5 + 34 (1 - \alpha) + 61$$

$$67 \alpha = 5 + (34 - 4 \alpha) + 61$$

$$67 \alpha = 5 - 3 \alpha + 34 + 61$$

$$67 \alpha = -34 \alpha + 5 + 95$$

$$67 \alpha = -34 \alpha + 100$$

$$67 \alpha + 34 \alpha = 100$$

$$101 \alpha = 100$$

$$\alpha = 0,99$$

Demnach kann Person A 99 % von Gegenstand 2 erhalten, B steht als Ausgleich 1 % des Gegenstandes zu. Ist der Gegenstand teilbar, kann der Anteil an B übertragen werden. Dann ist die abschließende Aufteilung unproblematisch. Ist der

¹⁵³ Brams/Taylor (1996), S. 70.

Gegenstand indes nicht teilbar, kann ein Ausgleich in Geld stattfinden, wobei dann der Anteil aus den fiktiven Wertungspunkten in Geld bemessen werden müsste.

Dann hätten A und B subjektiv gleich viel erhalten. Im Beispiel erhalten Person A und Person B jeweils 66,34 der insgesamt vergebenen 100 Punkte:

Person A erhält:	99 % des Schrankwertes ($99 \% \times 67 \text{ Punkte}$)	= 66,34 Bewertungspunkte
Person B erhält:	Wanduhr	= 5 Bewertungspunkte
	1 % des Schrankwertes ($1 \% \times 34 \text{ Punkte}$)	0,34 Bewertungspunkte
	Gemälde	= 61 Bewertungspunkte
	<i>Summe B:</i>	<i>66,34 Bewertungspunkte</i>

Auf diese Art und Weise erhält jeder mehr als die Hälfte seiner subjektiv vergebenen Punkte. Die Gegenstände sollten neidfrei verteilt worden sein.

Problematisch erscheint insbesondere für Nichtmathematiker die Feststellung des Ausgleichswertes und die Durchführung eines sich tatsächlich anschließenden Ausgleichs.

Der für die Mediation fruchtbare Ansatz lässt sich bereits darin erblicken, dass bei zwei Konfliktpersonen und einer größeren Anzahl gleichwertiger Güter so ein Verteilungsansatz gefunden werden kann, ohne dass eine tatsächliche Bewertung jedes einzelnen Gegenstandes zu erfolgen hat. Insbesondere, wenn es sich um gebrauchte und eher geringwertige Güter handelt, bei denen eine Bewertung aus wirtschaftlichen Gründen ausscheidet, bietet sich das Verfahren zur Erarbeitung einer Lösungsoption durchaus an. Im vorgenannten Beispiel musste lediglich der Schrank wirtschaftlich bewertet werden, um einen endgültigen Ausgleich zu schaffen. Sind die Parteien vergleichsbereit oder steht eine wirtschaftliche Bewertung außerhalb jeden wirtschaftlichen Verhältnisses zum Objektwert, kann bereits nach Schritt 4 aufgehört und ein Ausgleich geschätzt oder auf diesen verzichtet werden.

In der Praxis bietet sich das Verfahren z. B. bei Hausrats- oder Nachlassaufteilungen an, bei denen die Parteien beispielsweise alle Gegenstände mit insgesamt 1000 Punkten bewerten können, sei es anhand einer Inventarliste oder in natura. Ob dabei die Bewertung der jeweiligen (Hausrats-) Gegenstände verdeckt oder offen erfolgt, spielt in der Praxis keine Rolle. Obwohl erfahrungsgemäß viele Mediatoren oder Familienrechtler sich zunächst scheuen, die Konfliktparteien die Bewertung offen vornehmen zu lassen, zeigt die Praxis, dass diese aus Gründen der Zeitersparnis und Transparenz durchaus offen erfolgen kann. Dadurch, dass die Parteien die vorher festgelegte identische Anzahl von zu vergebenen Bewertungspunkten haben, kann zwar nach wie vor eine offene Bewertung dazu führen, dass die eine Konfliktpartei ihre subjektive Wertung anhand der Bewertung der anderen Konfliktpartei vornimmt. Da aber jede Partei über die gleiche Anzahl von zu vergebenen Punkten verfügt, bedeutet ein „Überbieten“ der subjektiven Bewertung bei einem Gegenstand zugleich immer auch, dass bei einem anderen Gegenstand entsprechende Abstriche gemacht werden müssen, um die mehr vergebenen Punkte wieder auszugleichen.

Da zudem das Verfahren vorher transparent erläutert worden ist, wissen die Parteien, dass diejenigen Gegenstände, die subjektiv am ähnlichsten bewertet werden, also die geringste Bewertungsdifferenz aufweisen und mithin später den geringsten Koeffizienten zwischen den subjektiven Bewertungen bilden, am ehesten aufgeteilt werden (wie im vorausgegangen Beispiel der Schrank). Liegt nun einer Partei an einem Gegenstand extrem viel, bedeutet das gleichzeitig, dass ihm die anderen Gegenstände im Vergleich relativ egal sind. Diese Partei wird daher geneigt sein, den emotional sehr bedeutenden Gegenstand extrem hoch zu bewerten und in Kauf zu nehmen, andere Gegenstände nicht zu erhalten.

Wollen beide Parteien den gleichen Gegenstand und bewerten etwa ein seltenes Erbstück beide mit der maximalen Anzahl aller zu verteilenden Punkte, bedeutet das im Umkehrschluss, dass alle weiteren Gegenstände aus der Hausratsverteilung für die Parteien subjektiv wertlos sind und somit denklogisch nicht konfliktbelastet sein können, da sie ja beiden Parteien subjektiv egal sein müssten. Kommt ein derartiges Ergebnis zustande, spiegelt der Mediator dieses Ergebnis und legt seine Beobachtung dar. Wollen beide Parteien nach wie vor dennoch den gleichen Gegenstand haben und mit der maximalen Anzahl der Punkte bewerten, ist zwischen den Parteien zu klären, wie der Ausgleich bei diesem Objekt, von dem offenbar dann beide die Hälfte des Wertes haben müssten, erfolgen soll. Hierzu kann die Methode mit den vorgenannten anderen Methoden beliebig kombiniert werden. Die Verteilung der übrigen, subjektiv „wertlosen“ Dinge kann dann denklogisch kein Problem darstellen, da beide Parteien jene Gegenstände mit null oder wenig Punkten bewertet haben. Kommt es dennoch zum Streit, sollten die Parteien die bisherige, offenbar nicht sachgerechte Bewertung noch einmal überdenken und ggf. korrigieren, oder der Mediator schlägt eine andere Methode vor (etwa z. B.: „Einer teilt, der andere wählt seine Hälfte aus.“)

5.5.2 Bewerten der Ideen und Aushandeln der Teillösung

Nachdem im ersten Schritt Lösungsoptionen gesammelt worden sind, ohne diese zu bewerten, werden diese in einem zweiten Schritt bewertet und dann aus den tauglichen Ideen eine mögliche Teillösung ausgehandelt.¹⁵⁴

Jede einzelne Konfliktpartei bewertet alle genannten Lösungsoptionen und zwar unabhängig davon, von wem diese genannt wurden.

Zunächst wird wieder getrennt vorgegangen, wobei jede Partei die einzelnen Teillösungen für sich bewertet. Teillösungen, die alle Parteien als abwegig befinden, müssen nicht weiter diskutiert werden; Teillösungen, die alle befürworten oder zu-

¹⁵⁴Vgl. Weiler/Schlickum (2012), S. 21; Heymanns (2011), S. 27. Teilweise wird die Bewertung und Auswahl von Optionen auch als eigene Phase dargestellt, so z. B. bei Haft und Schlieffen (2016), § 14, Rn. 65 ff.

mindest für akzeptabel halten, stellen eine Diskussionsgrundlage für den weiteren Lösungsweg dar.¹⁵⁵ Werden Lösungen unterschiedlich bewertet, wird dieses gespiegelt. Häufig haben die Parteien den Lösungsvorschlag unterschiedlich interpretiert, so das durch das Spiegeln dieser weitere Ideen birgt, oder die Parteien die Idee gleichartig bewerten, wenn sie dasselbe darunter verstehen.

Zum Bewerten der Ideen kann wie in Phase 2 zur Bewertung der Dringlichkeit der Themen wieder so vorgegangen werden, dass die Parteien die Ideen mit Klebepunkten oder Symbolen bewerten, diesmal nach den Kriterien „gute Lösung“ – „Kann eine Lösung sein, muss aber nicht“ – „Passt für mich nicht als Lösung.“

<u>Mediation Müller & Schmidt S....</u>	
<u>Lösungsoptionen</u>	<u>Datum</u>
<u>1. Thema B:</u>	
+ - ➤	Herr M. verschenkt alles an Herrn S.
+ + ➤	Firmenmakler beauftragen, um Unternehmenswert zu schätzen
0 + ➤	Über Firmenmakler verkaufen, Gewinn / Verlust je 50 % teilen
0 0	Wirtschaftsprüfer mit Wertgutachten beauftragen, dann selbst verkaufen, Gewinn / Verlust je 50 % teilen
- - ➤	Firma bleibt bei Herrn Müller, der zahlt Herrn Schmidt aus
0 - ➤	Firma bleibt bei Herrn Schmidt, der zahlt Herrn Müller aus
- - ➤	Firma wird liquidiert
➤	...
➤	...

0 = neutral
+ = gut
- = nicht geeignet

Herr Müller
Herr Schmidt

Dann versucht der Mediator mit den Parteien einen gemeinsamen Lösungsweg für das jeweilige Thema zu finden.

Dabei kann es erforderlich werden, gemeinsame Bewertungsmaßstäbe zu entwickeln, nach denen die Lösungsoptionen bewertet werden können. Wenn z. B. Herr X und Frau Y sich dahingehend einig werden, dass eine faire Umgangsregelung für

¹⁵⁵ Vgl. dazu auch Weiler/Schlickum (2008), S. 21.

den Hund getroffen werden soll, kann sich die Frage stellen, was unter „fair“ zu verstehen ist. Sollten die Vorstellungen von Frau Y und Herrn X stark voneinander abweichen, sind zunächst die Kriterien für einen „fairen“ Umgang zu finden und festzulegen.

Anhand der Bewertungskriterien kann dann die als übereinstimmend positiv bewertete Option des fairen Umgangs konkret ausgestaltet werden. Alle Lösungsvorschläge werden Punkt für Punkt abgearbeitet. Zunächst wird aus den positiv übereinstimmenden Ideen eine potenzielle Lösung entwickelt, anschließend die konträr bewerteten Lösungsoptionen entsprechend gespiegelt und ausdiskutiert. Erst zum Schluss werden die als übereinstimmend nicht geeigneten Lösungsideen dahingehend überprüft, ob hier im Rahmen des „Huckepackdenkens“ oder der Umkehrmethode weitere Ideen herausgearbeitet werden können, damit dadurch alle Bedürfnisse und Kriterien, die in Phase 3 zu diesem Thema bearbeitet worden sind, erfüllt werden.

Am Ende von Phase 4 haben die Konfliktparteien für jedes Einzelthema eine mögliche Lösung festgelegt.

<u>Mediation Müller & Schmidt</u>		<u>S....</u>
<u>Lösungsoptionen</u>		<u>Datum</u>
<u>1. Thema B:</u>		
+ - ➤	Herr M. verschenkt alles an Herrn S.	
++ ➤	Firmenmakler beauftragen, um Unternehmenswert zu schätzen	
0+ ➤	Über Firmenmakler verkaufen, Gewinn / Verlust je 50 % teilen	
00 ➤	Wirtschaftsprüfer mit Wertgutachten beauftragen, dann selbst verkaufen, Gewinn / Verlust je 50 % teilen	
-- ➤	Firma bleibt bei Herrn Müller, der zahlt Herrn Schmidt aus	
0- ➤	Firma bleibt bei Herrn Schmidt, der zahlt Herrn Müller aus	
-- ➤	Firma wird liquidiert	
➤	...	
➤	...	

0 = neutral
 + = gut
 - = nicht geeignet

Herr Müller
 Herr Schmidt

5.5.3 Realisierbarkeit der Teillösungsoption prüfen

Eine Lösung ist immer dann keine Lösung, wenn sie sich nicht umsetzen lässt. Wesentlicher Bestandteil von Phase 4 ist daher die anschließende Überprüfung der Teillösungen auf ihre Realisierbarkeit.

Je nach Konflikt Hintergrund können hier die verschiedensten Aspekte eine Rolle spielen, z. B.

- Finanzierungszusage von Banken
- Zustimmung von Vorgesetzten
- Rechtliche Grundlagen
- Formerfordernisse
- Beteiligung externer Berater
- Einverständnis Dritter, z. B. Vermieter etc.
- etc.

Wichtig ist, dass die Konfliktparteien auch in diesem Punkt ehrlich miteinander umgehen. Hierauf sollte der Mediator explizit hinweisen. Die Konfliktparteien sollten nur Aufgaben übernehmen oder Absprachen treffen, die sie auch bei normalem Lauf der Dinge einhalten können. Anderenfalls ist der nächste Konflikt vorprogrammiert.

5.5.4 Beteiligung Dritter

In diesem Zusammenhang spielt auch die Beteiligung Dritter eine große Rolle.

Oftmals lässt sich die Realisierbarkeit einer gut klingenden Lösung nur nach Hinzuziehung entsprechender Spezialisten objektiv beurteilen. Das können sein:

- Rechtsanwälte
- Steuerberater
- Finanzberater
- Wirtschaftsprüfer
- etc.

Auch die Erkenntnis, dass sich ein Problem nur mit Hilfe Dritter lösen lässt, kann zu deren Beteiligung führen. Zu denken wäre an:

- Ärzte, Therapeuten
- Beratungsstellen
- Unternehmensberater
- Sachverständige/Gutachter
- etc.

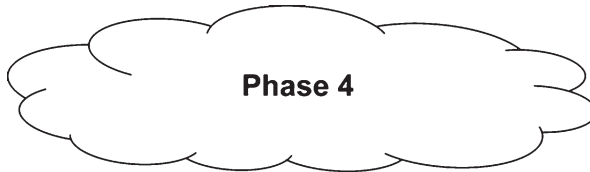
Entscheidend ist wie immer der jeweilige Einzelfall.¹⁵⁶ Daher verbietet sich eine Liste im Sinne einer Checkliste. Die leitende Frage ist immer, *was* bzw. *wen* brauchen die Konfliktparteien, um für sich eine gute Lösung zu finden und wie lässt sich diese umsetzen. Es hilft keiner Partei, wenn sie eine an sich gut klingende Lösung findet, diese sich aber durch die Parteien nicht umsetzen lässt. Der Mediator, der selber die Lösung nicht vorwegnehmen und beeinflussen darf, bricht die Lösungsschritte so weit herunter, bis sich realisierbare Handlungsschritte für die Parteien ergeben und so ein konkreter Maßnahmenplan erarbeitet worden ist.

<i>Mediation Müller & Schmidt</i>	<i>S...</i>
<i>Mögliche Teillösungsoptionen</i>	<i>Datum</i>
<i>1. Thema B:</i>	
<i>Herr Schmidt sucht bis zum einen Firmenmakler aus und erkundigt sich bei diesem über dessen Provisionsregelungen.</i>	
<i>Anschließend halten Herr Schmidt und Herr Müller Rücksprache, ob der Firmenmakler beauftragt werden soll. Wird keine Einigkeit erzielt, kann Herr Müller einen anderen Firmenmakler vorschlagen. Wird auch hier keine Einigkeit erzielt, soll ein von der IFK vorgeschlagener Makler mit der Schätzung des Firmenwertes beauftragt werden.</i>	
<i>Ist der Firmenwert bekannt, versuchen die Parteien selbst, dass Unternehmen zu verkaufen, wobei der Verkaufspreis nicht mehr als 5 % unter dem vom Makler geschätzten Wert liegen soll.</i>	
<i>Gelingt der Verkauf nicht binnen 3 Monaten, soll der Makler mit dem Verkauf beauftragt werden mit der Maßgabe, dass der Verkaufspreis nicht mehr als 5 % von dem geschätzten Wert nach unten abweichen soll. Gelingt ein Verkauf auch dann nicht binnen weiterer 3 Monate, soll der Verkaufspreis neu in einer weiteren Mediationssitzung verhandelt werden.</i>	
<i>Für die Dauer der Verkaufsverhandlungen wird das operative Geschäft wie bisher weiter geführt. Gewinn und Verlust sowohl aus dem weiteren Betrieb des operativen Geschäfts als auch der Veräußerung sollen im Innenverhältnis zwischen Herrn Müller und Herrn Schmidt zu je 50 % geteilt werden.</i>	

¹⁵⁶ Es ist sinnvoll, Dritte bereits in Phase 4 einzubeziehen und nicht erst im Rahmen des Abschlusses des Verfahrens. Insbesondere, wenn sich aufgrund der Einbeziehung der Dritten herausstellt, dass sich die angedachte Teillösung nicht realisieren lässt, kann so bereits im Rahmen der Suche nach Teillösungsoptionen über Alternativen nachgedacht werden.

Die an dieser Stelle erarbeitete Teillösung ist nur eine Option, die je nach Ausgestaltung der weiteren Teillösungen zu den anderen Themen ggf. noch veränderbar und anpassungsfähig ist.

5.5.5 Zusammenfassung



- Setting
- Begrüßung / Wertschätzung der KP
- Rückblick:
 - o Gibt es Veränderungen? Ergänzungen?
 - o Welche Interessen / Bedürfnisse wurden bisher erarbeitet?
 - o Welche Kriterien wurden dazu entwickelt?
- Ausblick:
 - o Was erwartet die KP in dieser Sitzung?
- Konkretes Vorgehen erläutern
 - o Lösungsoptionen sammeln
 - o Lösungsoptionen bewerten
 - o Realisierbarkeit der Lösung prüfen
 - o Beteiligung Dritter?
- Einverständnis der Parteien: „OK?“
- Ideen sammeln, danach bewerten.
Teillösungsoption vereinbaren.
- Einverständnis der Parteien: „OK?“
- Ausblick auf nächsten Termin
- Einverständnis der Parteien: „OK?“

5.6 Phase 5: Die Abschlussvereinbarung

Das Mediationsverfahren endet im Idealfall mit einer verbindlichen Regelung des Konflikts, die den Streit dauerhaft beilegt. Diese soll in Phase 5 gefunden werden.¹⁵⁷

¹⁵⁷ Vgl. Weiler/Schlickum (2012), S. 22. In der Literatur wird diese Phase auch als Post-Mediation bezeichnet, vgl. Hagen/Lenz (2008), S. 103 ff.

Die Abschlussvereinbarung ergibt sich aus den zuvor entwickelten Teillösungen zu den jeweiligen Themen. Die Vereinbarung sollte streng auf den Einzelfall bezogen sein und sich in einem bestimmten Zeitfenster realisieren lassen. Um eine nachhaltige Befriedung des Konflikts zu erzielen, müssen alle Beteiligten mit der gefundenen Lösung einverstanden sein (Konsenslösung).

5.6.1 Wer erstellt die Abschlussvereinbarung?

Diese Vereinbarung kann entweder durch die Parteien selbst ausgearbeitet werden, wobei die Parteien den Wortlaut selber ausformulieren, oder der Mediator die Einigung lediglich (quasi nach Diktat) aufnimmt oder aber durch den Mediator anhand der Parteiinteressen ausformuliert werden. Bei letzterer Variante ist jedoch Vorsicht im Hinblick auf Haftungsrisiken des Mediators walten zu lassen. Zudem stellt die Ausarbeitung der Abschlussvereinbarung regelmäßig eine rechtsgestaltende und rechtsberatende Tätigkeit im Sinne des Rechtsdienstleistungsgesetzes (RDG) dar.¹⁵⁸

Aus diesen Gründen wird häufig die Hilfe Dritter in Anspruch genommen.

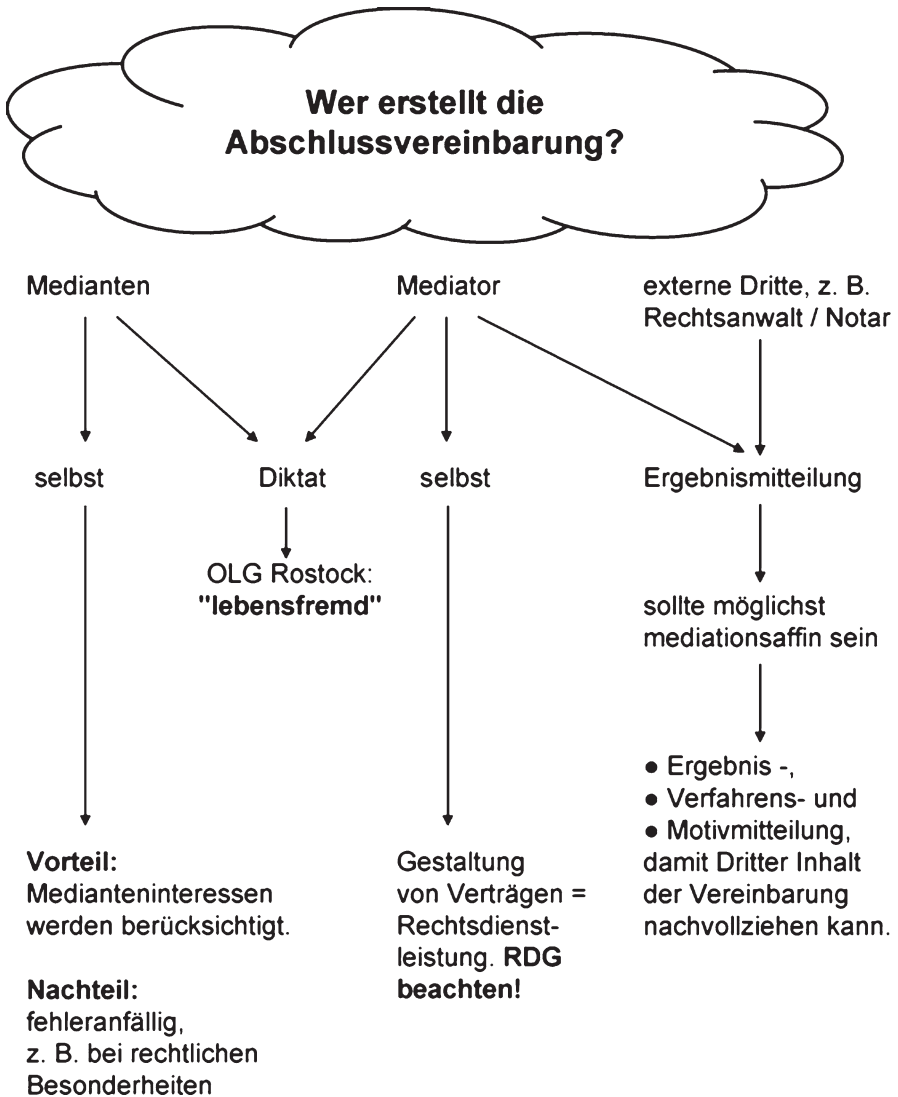
Zum einen kann der Notar im Rahmen einer notariellen Urkunde eine verbindliche Abschlussvereinbarung erstellen. Manche Regelungen sind formbedürftig und müssen zu ihrer Wirksamkeit notariell beurkundet werden.

Es ist zum anderen aber auch an einen gerichtlichen Vergleich oder Anwaltsvergleich zu denken.

Ebenso kann ein Rechtsanwalt für beide Parteien einen gemeinsamen Vertrag entwerfen.

Bei der Ausarbeitung der Vereinbarung wird man zusätzlich in inhaltlicher Hinsicht zwei große Fallkonstellationen unterscheiden müssen.

¹⁵⁸ In der Begründung zum Gesetzentwurf des Mediationsgesetzes wird dazu ausgeführt: „Wird der Mediator beispielsweise bei der schriftlichen Abfassung der von den Parteien erarbeiteten Einigung als Protokollführer behilflich, liegt darin keine Rechtsdienstleistung. In die inhaltliche Abfassung der Abschlussvereinbarung darf er dagegen durch eigene rechtliche Regelungsvorschläge nur eingreifen, wenn die Grenzen des § 5 RDG eingehalten werden.“ (Gesetzentwurf, S. 15). Dabei ist zu beachten, daß das OLG Rostock es als lebensfremd erachtet, dass der Mediator lediglich die Aufgaben eines Protokollführers einnimmt, vgl. OLG Rostock, 2. Zivilsenat vom 20.06.2001, Az.: 2 U 58/00, (u. a. in NJW-RR 2002, 642–644; MDR 2001, 1197–1198; BRAK-Mitt 2001, 239–244).



Es gibt Konflikte mit nur geringen rechtlichen Bezügen, in denen die Abschlussvereinbarung formfrei möglich ist und deren inhaltliche Gestaltung ausschließlich oder überwiegend der Parteimaxime unterliegt. In diesen Fällen reichen häufig stichpunktartige Vereinbarungen, Maßnahmepläne oder Absichtserklärungen, die mündlich oder per Handschlag vereinbart werden. Manchmal genügen auch Stichpunkte, die auf dem Flipchart dokumentiert werden.

Die Vielzahl der Konflikte spielt sich jedoch in Bereichen ab, in denen die Gestaltungsmöglichkeiten eingeschränkt sind und nicht der vollen Parteidisposition

unterliegen. Vereinbaren die Parteien dennoch abweichende Regelungen, können diese dementsprechend unwirksam oder gar nichtig sein.

Beispiel

Bei den Parteien handelt es sich um getrennt lebende Ehegatten, die die Scheidungsfolgen regeln wollen. Dazu wollen sie vereinbaren, dass Unterhaltsansprüche ausgeschlossen werden, obwohl eine Partei an sich vermögend ist, die andere durch eine derartige Lösung jedoch Sozialleistungen beziehen müsste. Eine derartige Abschlussvereinbarung ist nicht möglich.

Neben inhaltlichen Aspekten spielen auch formelle Aspekte eine wichtige Rolle. Wichtigste Frage in diesem Zusammenhang ist die mögliche Formbedürftigkeit der Vereinbarung, z. B. wenn eine Einigung über Eigentumsrechte an Immobilien erfolgen soll. Es empfiehlt sich daher, z. B. durch die Hinzuziehung eines Notars die Formbedürftigkeit der Vereinbarung zu klären und ggf. die erforderliche Form herzustellen.

Ebenso kann sich aus den Umständen des Einzelfalls jeweils eine bestimmte erforderliche Form ergeben.

Beispiel

Die Parteien sind Mieter und Vermieter einer Gewerbeimmobilie, die langfristig befristet vermietet ist. Der Konflikt betrifft die Übernahme von Investitions- und Sanierungskosten während der Mietdauer.

Dabei kann die Abschlussvereinbarung den gleichen Formvorschriften wie der Mietvertrag (hier: § 550 BGB)¹⁵⁹ unterliegen.

Wird diese Form nicht eingehalten, kann zwar die Abschlussvereinbarung als solche wirksam sein, aber zugleich das zu Grunde liegende vertragliche Verhältnis der Parteien beeinflussen. Hier würde im Falle einer nicht ordnungsgemäßen Schriftform der Abschlussvereinbarung auch die Schriftform des Mietvertrags infiziert mit der Folge, dass mangels Schriftform der Mediationsabschlussvereinbarung die Befristung des Mietvertrages unwirksam wird und das Mietverhältnis mit gesetzlicher Frist gekündigt werden kann.

Sofern die Parteien jedoch lediglich die Kostenverteilung der Investitions- und Sanierungskosten regeln wollten, ist eine derartige (ungewollte/unwissentliche) Einflussnahme auf den Mietvertrag nicht im Parteiinteresse.

Ähnliche Beispiele lassen sich im Arbeitsrecht (Schriftform der Kündigungserklärung), im Handels- und Gesellschaftsrecht (ggf. Erfordernis einer Registereintragung) oder im Immobiliarsachenrecht bilden.

Erstellt der Mediator die Abschlussvereinbarung und werden dabei – versehentlich oder unwissentlich – Formvorschriften verletzt, birgt dieses ein erhebliches

¹⁵⁹ § 550 BGB lautet: „Wird der Mietvertrag für längere Zeit als ein Jahr nicht in schriftlicher Form geschlossen, so gilt er für unbestimmte Zeit. Die Kündigung ist jedoch frühestens zum Ablauf eines Jahres nach Überlassung des Wohnraums zulässig.“

Haftungsrisiko für den Mediator.¹⁶⁰ Im eigenen Interesse sollte der Mediator immer darauf hinwirken, dass die Abschlussvereinbarung vor Unterzeichnung noch einmal durch externe Dritte, z. B. die Parteien beratende Rechtsanwälte, auf Wirksamkeit hin überprüft wird.¹⁶¹

Dabei sollte ein enger zeitlicher Rahmen gesteckt werden, um den Annahmefristen der §§ 145 ff. BGB Genüge zu tun.

Wird die Abschlussvereinbarung durch die erste Partei sofort, durch die andere Partei erst mit erheblicher (mehr als eine Woche) Verzögerung unterzeichnet, ist darin in der Regel ein neuer Antrag zu sehen, den die erste Partei entsprechend erneut annehmen müsste, um diese wirksam zu machen. Unterbleibt die (zweite) Unterzeichnung durch die erste Partei, kann das erneut zu Lasten der Wirksamkeit, zumindest aber der Schriftform der Vereinbarung gehen mit den oben dargestellten Folgen.

Externe Berater sollten daher frühzeitig hinzugezogen und umfassend informiert werden.

5.6.2 Realisierbarkeit der Lösung prüfen

Neben den formellen Aspekten ist die Praktikabilität der gefundenen Lösung zu prüfen. Es empfiehlt sich, darauf zu achten, dass die Abschlussvereinbarung die Parteien zu konkreten Handlungen verpflichtet. Sie sollte – analog wie ein vollstreckungsfähiges Urteil – einen klar definierten Inhalt haben. Die Erfahrung zeigt, dass es hilfreich ist, Fristen zu bestimmen, in der die Beteiligten ihre jeweiligen Aufgaben umzusetzen haben. Nur wenn derartige „Pflichtenhefte“ für die Parteien vereinbart sind, können diese selbst überprüfen und sicherstellen, ob die Vereinbarung im beidseitigen Interesse eingehalten und umgesetzt wird.¹⁶²

Sind in der Abschlussvereinbarung Voraussetzungen oder Regelungen enthalten, die nicht im Einflussbereich der Parteien liegen (z. B. Erzielung eines bestimmten Kaufpreises für die streitbefangene Immobilie oder das Unternehmen, Bewilligung von Fördergeldern, erwartete Steuererstattungen etc.), sollte zugleich geklärt werden, wie die Parteien sich verhalten, sollten diese Bedingungen nicht eintreten („Wenn-Dann-Klausel“).¹⁶³

¹⁶⁰Vgl.: AG Lübeck vom 29.09.2006, Az.: 24 C 1853/06 (u. a. in NJW 2007, 3789–3790; ZKM 2008, 60–61): „Ein Anwaltsmediator, der im Rahmen der Mediation einen eigenen Vorschlag unterbreitet (hier zur Unterhaltsberechnung), haftet für die rechtliche Richtigkeit des Vorschlages nicht in gleicher Weise wie ein für eine Partei beratend tätig werdender Rechtsanwalt.“

¹⁶¹Vgl. Weiler/Schlickum (2012), S. 22.

¹⁶²In der Literatur wird zum Thema Abschlussvereinbarung häufig auf das sog. SMART-Modell verwiesen, wonach eine Lösung **S**pecific (Wer macht was wie und bis wann), **M**earable (nachprüfbar), **A**chievable (ausführbar), **R**ealistic (alle Schwierigkeiten sollten bedacht sein) und **T**imed (Zeitplanung) sein soll, vgl. Montada/Kals (2013), S. 306. Auch als SMERT-Methode bezeichnet, siehe Hagen/Lenz (2008), S. 103.

¹⁶³Vgl. dazu auch den Ansatz bei Besemer (2016), S. 129.

Beispiel

A und B haben sich entschieden, die konfliktbefangene Immobilie zu veräußern.

Dabei sollte u. a. geregelt werden, wie der Verkauf abgewickelt werden soll (z. B. Beauftragung eines Maklers durch eine Partei; Erstellung eines Exposés bis zu einem bestimmten Zeitpunkt), zu welchen Konditionen (z. B. Vereinbarung eines Mindestkaufpreises, zu dem die Immobilie veräußert werden kann) sowie die Folgen, falls diese Bedingungen nicht erreicht werden (z. B. wenn der Mindestkaufpreis binnen 12 Monaten nicht erzielt werden kann, die Immobilie zu versteigern oder einen geringeren Mindestkaufpreis festzusetzen).

Je nach Konflikthintergrund können die verschiedensten Aspekte eine Rolle spielen, z. B.

- Budget/Finanzierungszusage von Banken
- Zustimmung von Vorgesetzten
- Rechtliche Grundlagen
- Formerfordernisse
- Beteiligung externer Berater
- Einverständnis Dritter, z. B. Vermieter etc.
- Eintritt von Bedingungen
- etc.

Die Konfliktparteien sollten nur Aufgaben übernehmen oder Absprachen treffen, die sie auch bei normalem Lauf der Dinge einhalten können.

Anderenfalls ist der nächste Konflikt vorprogrammiert.

Es hilft, die folgenden Fragen zu stellen und in der Abschlussvereinbarung zu beantworten:

Was wird geregelt? (Inhalt der Abschlussvereinbarung)

- Wie regle ich zukünftige Konflikte?
- Wie regle ich zukünftige Veränderungen?
- Wie ist der Streitgegenstand definiert?
- Wie wollen wir bei Auslegungsproblemen der Lösung vorgehen?
- Welche offenen Punkte haben wir (bewusst) nicht geregelt?
- Worin bestehen die umzusetzenden Maßnahmen konkret?
- Haben wir Kosten/Aufgaben angemessen verteilt?
- Ist die Lösung realisierbar? (tatsächlich, finanziell, rechtlich, ...)
- Verletzt die Lösung Interessen Dritter?

Wie wird geregelt? (Darstellung und Form)

- Formerfordernis?
- Vollstreckbarer Inhalt?
- Klar verständlich?
- Liegen alle Wirksamkeitsvoraussetzungen vor?
- Ist die Regelung aus sich selbst heraus verständlich?

- Darstellung unstreitiger Punkte als Auslegungshilfe?
- Kriterien darstellen als Auslegungshilfe?

Maßnahmeplan + „Frühwarnsystem“ implementieren

- Worin bestehen die umzusetzenden Maßnahmen konkret?
- Wie ist der Zeitplan zur Umsetzung?
- Wer setzt welche konkreten Maßnahmen um?
- Wer kontrolliert die Umsetzung der Maßnahmen?
- Was passiert bei Nicht-Umsetzung?
- Woran ist Maßnahmeumsetzung erkennbar?

5.6.3 Umsetzung: Beteiligung Dritter

Hier gilt das bereits bei Phase 4 Gesagte sinngemäß:

Die Realisierbarkeit einer gut klingenden Lösung lässt sich oftmals nur nach Hinzuziehung entsprechender Spezialisten objektiv beurteilen, so dass diese entsprechend einzubeziehen sind.

5.6.4 Außendarstellung der Abschlussvereinbarung

Ist die Lösung realisierbar und damit das Ergebnis der Mediation gefunden, klären die Konfliktparteien im nächsten Schritt, wie und wem die Abschlussvereinbarung kommuniziert werden muss oder soll.

Bestehen vertragliche (Verschwiegenheits-) Pflichten gegenüber den Parteien und einem evtl. externen Auftraggeber oder Dritten, dem das Ergebnis zu präsentieren ist, sind die vertraglichen Regelungen aus Phase 1 zu beachten und ggf. anzupassen. Die Frage ist insbesondere dann von Bedeutung, wenn der Auftrag zur Mediation durch einen Dritten erteilt worden ist. Der Auftraggeber wird zumindest über das Ergebnis der Mediation informiert werden wollen. Der Kreis zum Beginn des Mediationsverfahrens, speziell zum Auftrag, schließt sich.

Der Mediator und die Konfliktparteien haben die wechselseitig vereinbarten Verschwiegenheits- und Berichtspflichten zu beachten. Haben die Parteien zu Beginn des Verfahrens Verschwiegenheit über die Inhalte der Mediation vereinbart, gilt dieses zunächst auch für die Umsetzung der Abschlussvereinbarung. Häufig bedarf letztere aber zu ihrer Umsetzung der Kommunikation nach außen. Spätestens jetzt wird auffallen, wenn es zu widersprüchlichen Vereinbarungen in den verschiedenen Vertragsverhältnissen gekommen ist. Sollte es zu Schwierigkeiten kommen, sind ggf. die Vertragswerke von Beginn der Mediation nach erneuter Verhandlung mit den jeweiligen Vertragspartnern anzupassen. Eine einseitige Verletzung vereinbarter Verschwiegenheits- oder Berichtspflichten würde zu Schadensersatzansprüchen der jeweils berechtigten Partei führen.

In der Praxis liegen hier nahezu nie Probleme, da die gefundene Abschlussvereinbarung das Optimum für die Parteien darstellt (im Idealfall eine Win-Win-Lösung), so dass die Parteien eine Umsetzung der Lösung wollen und gerne dafür bisherige Regelungen anpassen.

Das „Wie“ der Präsentation können die Parteien im Regelfall eigenständig entscheiden.

In der Vergangenheit haben sich Konfliktparteien beispielsweise dazu entschieden, dem Auftraggeber die Lösung quasi als eine Art „Siegerehrung“ zu präsentieren. Nach einer Familienmediation im Rahmen einer Trennung wurde der Familie das Ergebnis bei einem gemeinsamen Abschiedessen präsentiert. Manche Parteien beschränkten sich auf die Verteilung von Kopien der Abschlussvereinbarung.

5.6.5 Feedback und Nachbereitung

Der Mediator wirkt zudem darauf hin, dass es im Idealfall eine Nachbereitung der Konfliktbearbeitung gibt, um die gefundene Lösung auf ihre Tauglichkeit und Umsetzung zu überprüfen, zum anderen aber auch um auf Veränderungen oder neue Konflikte eingehen zu können.¹⁶⁴

Dazu bieten sich an:

- Feedback Konfliktparteien/Mediator
- Nachbesprechung nach festem Termin
- Dauer-/Folgauftrag, Coaching über längeren Zeitraum (prozessbegleitend)
- Beteiligung Dritter

Häufig wird auch eine (Mediations-)Klausel vereinbart. Die Klauseln beinhalten für den Fall, dass es bei der Umsetzung der Abschlussvereinbarung oder aus anderen Gründen zu einem Konflikt zwischen den Parteien kommt, die Verpflichtung, erneut den Versuch einer Mediation zu unternehmen, bevor andere Wege der Konfliktklärung beschritten werden dürfen. Wie in Kap. 1 dargestellt, war die Rechtmäßigkeit derartiger Klauseln nicht unumstritten, ist aber in der Zwischenzeit durch die Rechtsprechung anerkannt.

Mithin kann eine (Mediations-)Klausel sowohl am Anfang als auch am Ende einer Mediation stehen.

5.6.6 Eintextverfahren

Sind alle inhaltlichen (materiellen) Aspekte der zu erstellenden Gesamtlösung vereinbart, ist diese entsprechend auszugestalten. Soweit der Mediator nach dem Rechtsdienstleistungsgesetz privilegiert ist, mag er hierbei helfen können.

¹⁶⁴ So auch Besemer (2016), S. 129.

Zumindest die Mediatoren, die nicht rechtsberatend und rechtsgestaltend tätig sein dürfen, geraten nun an ihre Grenzen, so dass regelmäßig externe Dritte, z. B. Beratungsanwälte, entsprechend tätig werden.

Bittet man die jeweiligen Parteien, mit dem z. B. in Stichworten festgelegten Inhalt der Abschlussvereinbarung die jeweiligen parteilichen Beratungsanwälte aufzusuchen und dort einen Vertragsentwurf erstellen zu lassen, wird man regelmäßig Gefahr laufen, sehr unterschiedliche Vertragsentwürfe zurück zu bekommen. Häufig verlieren sich die Parteien im Detail, wie die konkret zu erstellende Abschlussvereinbarung vom Wortlaut her ausgestaltet werden soll, so dass neue Konflikte entstehen.

Eine Möglichkeit, die in Phase 4 gefundenen Teillösungen zu einer verbindlichen Gesamtlösung zusammenzuführen, ist das so genannte Eintextverfahren.¹⁶⁵

Die gefundenen Lösungen werden in einem gemeinsamen Text zusammengefasst, der die Interessen aller Parteien berücksichtigt. Passagen, in denen bereits Einigkeit über den konkreten Inhalt, die Ausgestaltung und die Formulierung besteht, werden schnell verbindlich. Passagen, bei denen noch Uneinigkeit, Zweifel an der Formulierung oder der rechtlichen Ausgestaltung bestehen, können zunächst nebeneinander aufgenommen und später verhandelt werden.

Dadurch haben die Parteien die Möglichkeit, zusammen in einem Textdokument zu arbeiten, ohne dass das Textdokument jedes Mal vollständig neu überarbeitet werden muss. Diese Methode bietet sich vor allem an, wenn mehrere beteiligte Konfliktparteien vorhanden sind oder die Parteien noch externe Berater, z. B. Steuerberater, Rechtsanwälte, Sachverständige, Architekten etc. zur inhaltlichen Ausgestaltung der Lösung hinzuziehen müssen. Es wird vermieden, dass jede Änderung eines Teilaspektes dazu führt, dass wieder die gesamte Vereinbarung überarbeitet werden muss und „bei Adam und Eva begonnen wird“.

In der Praxis bietet es sich an, hierzu mit unterschiedlichen Schriftarten und Farben zu arbeiten.

Eine mögliche Ausgestaltung ist etwa, zunächst in einem groben Entwurf sämtliche von den Parteien gefundenen Lösungen untereinander zu schreiben, etwa mit schwarzer Textfarbe in kursiv. Wenn die Parteien unterschiedliche Formulierungsvorschläge zu Einzelpassagen haben, können diese als Alternativen nebeneinander bestehen bleiben, indem sie z. B. als Absätze untereinander in den Text mit den jeweiligen Farben der Medianten aus den vorhergehenden Phasen genommen werden.

Mit diesem Textentwurf können die Parteien sodann ihren jeweiligen Parteiberater aufsuchen, um die kritischen bzw. zwischen den Parteien noch divergenten Textvorschläge mit diesem zu finalisieren. Sobald über einzelne Textpassagen Einigkeit erzielt werden kann, üblicherweise zunächst mit dem Rubrum, der Präambel, einer salvatorischen Klausel etc., kann dieser Text sodann als verbindlich senkrecht gestaltet werden, wobei die schwarze Schriftfarbe bleibt.

Textpassagen des kursiven schwarzen oder farbigen Textes, die eine Partei nach parteilicher Beratung entsprechend ändern möchte, können von dieser als Alternativtext gestaltet werden und zur Verfolgung der Änderungen ebenfalls in deren

¹⁶⁵ Erlenmeyer/Hangebrauck (2008), S. 72.

Farbe gestaltet werden. Passagen, bei denen unterschiedliche Formulierungen zu finden sind, können sodann in der nächsten Mediationssitzung einvernehmlich verhandelt werden, bis auch hierüber Konsens entsteht. Sobald der Konsens erreicht ist, können auch diese sodann in senkrechter Schrift in schwarz umgewandelt werden.

Textpassagen, die bereits abschließend verbindlich verhandelt worden sind, können im Lauf der weiteren Verhandlungen bestehen bleiben, ohne dass bei jedem Formulierungsvorschlag sämtliche Änderungen erneut umformuliert werden müssen.

Passagen, bei denen für die Parteien wenig Beratungsbedarf, eigene hohe Fachkompetenz oder große Einigkeit besteht, können somit relativ schnell in ein verbindliches gesamtes Dokument umgewandelt werden, so dass die Berater jeweils nur an den den Parteien kritisch erscheinenden neuralgischen Punkten ihre Formulierungsvorschläge einbringen müssen.

Das Eintextverfahren ist abgeschlossen, wenn sämtliche kritischen Punkte, die bislang noch in kursiv und/oder farbig vorhanden waren, im Konsens dahingehend verhandelt worden sind, dass sie als verbindlich gelten sollen, und in entsprechend senkrechte schwarze Schrift umgewandelt wurden.

Das finale Dokument bietet eine relativ hohe Sicherheit, dass die Parteien sämtliche Ihrer Wünsche berücksichtigt haben sowie die Fachkenntnis der jeweiligen Berater an passender Stelle eingebracht werden konnte.

5.6.7 Beispiel einer Abschlussvereinbarung

Hinweis:

Das nachfolgende Muster soll verdeutlichen, wie eine mögliche Abschlussvereinbarung aussehen kann. Es handelt sich ausdrücklich *nicht* um ein Muster, welches wie aus einem Formularhandbuch verwendet werden kann. Jede Abschlussvereinbarung unterliegt der Entscheidung der Medianten; der Mediator unterstützt die Parteien dabei lediglich.

Die nachfolgende Mediationsabschlussvereinbarung ist einem realen Fall nachempfunden und ist durch die Medianten entwickelt worden.

Mediationsabschlussvereinbarung

zwischen

Herrn Müller,..... und Herrn Schmidt,.....,

Mediator:....

Präambel

Wir haben uns in die Mediation begeben, um außergerichtlich Fragen zu klären, die in Zusammenhang stehen mit der Auflösung unserer gemeinsamen Firma „Müller & Schmidt GbR“. Im Rahmen dieser Mediation haben wir gemeinsam eine Lösung erarbeitet, die wir nachfolgend protokollieren.

Wir wurden darauf hingewiesen, dass die Mediation durch den Mediator keine Rechtsberatung beinhaltet. Uns ist bekannt, dass die von uns erarbeitete Lösung möglicherweise nicht einer gesetzlich vorgesehenen Lösung bzw. der Lösung, wie sie ein Gericht finden würde, entspricht. Auch ist uns bekannt, dass die von uns gefundene Lösung nicht durch den Mediator dahingehend überprüft worden ist, ob sie mit geltendem Recht vereinbar ist.

Uns wurde daher empfohlen, dass jeder von uns im Verlauf der Mediation, spätestens vor Unterzeichnung dieser abschließenden Vereinbarung, eine Rechtsanwältin/einen Rechtsanwalt oder anderen geeigneten Berater eigener Wahl aufsucht, um parteilichen Rechtsrat einzuholen.

In Kenntnis dieser Umstände vereinbaren wir Folgendes:

- *Die Parteien sind um eine friedliche, sachgerechte Auseinandersetzung und Liquidation der Firma „Müller & Schmidt GbR“ bemüht.*
- *Die gemeinsame „Müller & Schmidt GbR“ wird zum 02.01.2021 liquidiert.*
- *Ab dem 03.01.2021 wird der bisherige Betrieb durch die Einzelfirma „Müller's Erlebnispädagogik, Inh. Herr Müller“ weitergeführt.*
- *Das bestehende Mietverhältnis der GbR für die Geschäftsräume soll zum 31.12.2020 auf Herrn Müller übergehen. Die Kosten dieser Vertragsänderung tragen wir gemeinsam zu je 50 %. Sollte der Vermieter einer Entlassung von Herrn Schmidt aus dem Mietverhältnis wider Erwarten nicht zustimmen, wird Herr Schmidt im Innenverhältnis von Herrn Müller von allen Verpflichtungen aus dem Mietverhältnis freigestellt. Im Gegenzug verpflichtet sich Herr Schmidt, bei evtl. notwendigen Vertragsgestaltungen (z. B. Kündigungserklärungen etc.) mitzuwirken.*
- *Herr Schmidt erhält für seine Gesellschaftsanteile eine Abfindung in Höhe von ... € (... Euro). Diese ist fällig mit Betriebsübergang, für den Fall, dass Herr Schmidt nach dem 01.01.2021 in ein Angestelltenverhältnis bei Herrn Müller wechselt, jedoch erst mit Beendigung des Arbeitsverhältnisses. Soweit die Abfindungssumme einen Betrag von 20.000,00 € übersteigt, bleibt Herrn Müller eine Ratenzahlung in Raten von monatlich mindestens 2.000,00 € nachgelassen. Mit der Zahlung der Abfindungssumme gehen sämtliche Gesellschaftsanteile sowie materiellen und immateriellen Güter und Vermögenswerte der „Müller & Schmidt GbR“ in das Eigentum der Einzelfirma „Müller's Erlebnispädagogik, Inh. Herr Müller“ über. Besitzübergang ist der 03.01.2021, ab diesem Zeitpunkt darf Herr Müller über die materiellen Güter verfügen mit der einem ordentlichen Geschäftsbetrieb entsprechenden Sorgfalt.*
- *Soweit nach dem 01.01.2021 Leistungen (z. B. [Arbeitgeber-] Darlehen) von Herrn Müller an Herrn Schmidt gewährt werden, fallen diese zu Lasten der Abfindungssumme, die sich entsprechend verringert.*
- *Alle Kosten, die bis zum 31.12.2020 sowie aus den Geschäftsjahren 2020 und 2021 für die Firma „Müller und Schmidt GbR“ entstehen, insbesondere Nachzahlungen an Energieversorger, Betriebskosten für die Geschäftsräume, Kosten der Steuerberatung und der Jahresabschlüsse 2020 und 2021, Steuer-*

nachzahlungen, Kosten dieser Mediation etc. tragen die Parteien als Gesamtschuldner, im Innenverhältnis je zur Hälfte. Für Gutschriften gilt die Teilung im Innenverhältnis zu je 50 % sinngemäß.

- *Für laufende Verpflichtungen (z. B. Versicherungen, Beiträge etc.) gilt das vorgenannte sinngemäß. Die Parteien werden alles Erforderliche unternehmen, um einen entsprechenden Übergang der jeweiligen (vertraglichen) Verhältnisse zu erreichen.*
- *Den bestehenden Kredit bei der X-Bank tilgen die Parteien als Gesamtschuldner, im Innenverhältnis je zur Hälfte. Herr Müller übernimmt die weitere Abwicklung des Kreditvertrages und kümmert sich um die Freigabe der Sicherheiten durch die Sparkasse. Im Gegenzug verpflichtet sich Herr Schmidt, bei evtl. notwendigen Vertragsgestaltungen (z. B. Kündigungserklärungen etc.) mitzuwirken.*
- *Herr Schmidt verpflichtet sich, nach seinem Ausscheiden aus der Firma für die Dauer von mindestens 2 Jahren keine gleichartige oder ähnliche Tätigkeit im Umkreis von 5 km Luftlinie zu der bisherigen Betriebsstätte auszuüben, die unmittelbar in einem Konkurrenzverhältnis zu der Einzelfirma „Müller's Erlebnispädagogik, Inh. Herr Müller“ oder deren Rechtsnachfolger steht, ohne vorher die Zustimmung von Herrn Müller einzuholen. Im Falle einer Tätigkeit als Angestellter bei einem anderen Unternehmen soll die Zustimmung nur aus wichtigem Grund verweigert werden.*
- *Herr Schmidt bevollmächtigt Herrn Müller, alle Willenserklärungen, die für die Liquidation der Firma „Müller & Schmidt GbR“ bzw. Übergang auf die Firma „Müller's Erlebnispädagogik, Inh. Herr Müller“ erforderlich sind, auch mit Wirkung für und gegen sich in seinem Namen mit abzugeben.*

Sollte eine Bestimmung dieser Vereinbarung ganz oder teilweise unwirksam sein oder werden, so wird die Gültigkeit der übrigen Bestimmungen dadurch nicht berührt. In einem solchen Fall ist die Vereinbarung vielmehr ihrem Sinn gemäß zur Durchführung zu bringen.

Dabei sollen die Teillösungen, die wir gemeinsam erarbeitet, auf Flipcharts dokumentiert und als Fotos erhalten haben, bei der Auslegung und Durchführung der Vereinbarung Berücksichtigung finden.

Sollte es bei der weiteren Abwicklung oder Durchführung dieser Vereinbarung zu Uneinigkeit kommen, verpflichten sich die Parteien, sich vor Beschreiten des Rechtsweges zu bemühen, den Konflikt im Wege der Mediation zu lösen und dazu den Mediator ... anzurufen.

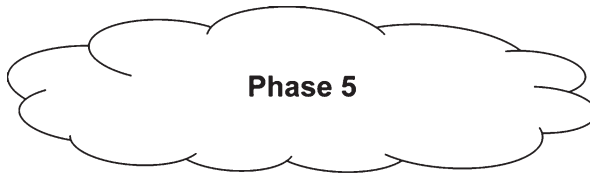
Ort, Datum

Unterschrift Müller

Unterschrift Schmidt

Unterschrift Mediator

5.6.8 Zusammenfassung



- Setting
- Begrüßung / Wertschätzung der KP
- Rückblick:
 - o Gibt es Veränderungen? Ergänzungen?
 - o Welche Teillösungsoptionen wurden entwickelt?
- Ausblick:
 - o Was erwartet die KP in dieser Sitzung?
- Konkretes Vorgehen erläutern
 - o Zusammenführen der Teillösungen zu einer stimmigen Gesamtlösung
 - o Überprüfen der Gesamtlösung: Realisierbar?
 - Zeitlich?
 - Rechtlich?
 - Tatsächlich?
 - Wirtschaftlich?
 - Evtl. Zustimmung Dritter?
 - o Was, wenn nicht ? („Plan B“?)
- Einverständnis der Parteien: „OK?“
- Lösung vereinbaren
- Einverständnis der Parteien: „OK?“
- Feedback / ggf. Feedback-Termin vereinbaren
- Einverständnis der Parteien: „OK?“

Literatur

- Amberger S, Roll SC (Hrsg) (2010) Psychiatriepflege und Psychotherapie. Georg Thieme Verlag KG, Stuttgart
- Bähner C, Oboth M, Schmidt J (2008) Praxisbox Konfliktklärung in Teams & Gruppen. Junfermann Verlag, Paderborn
- Ballreich R, Glasl F (2011) Mediation in Bewegung, 2. Aufl. Concadora Verlag in der Concadora GmbH, Stuttgart
- Besemer C (2016) Mediation. Die Kunst der Vermittlung in Konflikten, 4. Aufl. Gewaltfrei Leben Lernen e.V., Baden
- Boos E (2010) Das große Buch der Kreativitätstechniken. Circon Verlag GmbH, München

- Brams SJ, Taylor AD (1996) Fair division. From cake-cutting to dispute resolution. Cambridge University Press, New York
- Duden (1989) Deutsches Universalwörterbuch (Hrsg. Drosdowski G), 2. Aufl. Dudenverlag, Mannheim
- Eidenmüller H (2001) Vertrags- und Verfahrensrecht der Wirtschaftsmediation. Verlag Dr. Otto Schmidt, Köln
- Engel M, Müller T (2012) Mediation und ihre Kosten – wer zahlt die Rechnung? Z Konfliktmanag 15(2):39–43
- Erlenmeyer H, Hangebrauck R (2008) Mediation. Verlag niederle media, Altenberge
- Fengler J (2017) Feedback geben, 5. Aufl. Verlagsgruppe Beltz, Weinheim
- Friedmann G, Himmelstein JC (2008) Challenging conflict: mediation through understanding. American Bar Association, Chicago
- Fritz R, Krabbe H (2011b) Gerichtsinterne Mediation – Der Faktor „Zeit“. NVwZ 30(7):396–400
- Gläßer U (2008) Mediation und Beziehungsgewalt. Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden
- Haft F, von Schlieffen KG (Hrsg) (2009) Handbuch Mediation, 2. Aufl. Verlag C.H. Beck ohG, München
- Haft F, von Schlieffen KG (Hrsg) (2016) Handbuch Mediation, 3. Aufl. Verlag C.H. Beck ohG, München
- Hagen JJ, Lenz C (2008) Wirtschaftsmediation, Theorie, Verfahren, Technik, Praxis. MANZ Verlag, Wien
- Hattmer SBK (2012) Mediation bei Störungen des Arzt-Patient-Verhältnisses. Springer-Verlag GmbH, Heidelberg
- Henschel TR (2011) Praktischer Kurzleitfaden Wirtschaftsmediation. o.V., Berlin
- Heymanns M (2011) Mediation als Mittel zur Konfliktlösung in internationalen Unternehmen. Optimedien Verlag e.K., Göttingen
- Hohmann J, Morawe D (2013) Praxis der Familienmediation, 2. Aufl. Verlag Dr. Otto Schmidt, Köln
- Holler I (2016) Trainingsbuch Gewaltfreie Kommunikation, 8. Aufl. Junfermann Verlag, Paderborn
- Hösl GG (2015) Mediation – die erfolgreiche Konfliktlösung, 8. Aufl. Kösel-Verlag, München
- Krabbe H, Fritz R (2009a) Die Kurz-Zeit-Mediation – und ihre Verwendung in der gerichtsinternen Praxis – Teil 1. Z Konfliktmanag 12(5):136–139
- Krabbe H, Fritz R (2009b) Die Kurz-Zeit-Mediation – und ihre Verwendung in der gerichtsinternen Praxis – Teil 2. Z Konfliktmanag 12(6):176–179
- Krabbe H, Thomsen CS (2017) Familienmediation mit Kindern und Jugendlichen, 4. Aufl. Bundesanzeiger Verlag, Köln
- Leibetseder K, Engelbrecht T, Glasl F, Bacher M (2008) Wie kann Familienmediation gelingen, 2. Aufl. CM Medienverlag, Graz-Raaba
- Maslow A (2017) A theory of human motivation. Hawthorne, Nachdruck des Artikels aus: Psychol Rev 50 (July 1943):370–396
- Montada L, Kals E (2013) Mediation Psychologische Grundlagen und Perspektiven, 3. Aufl. Verlagsgruppe Beltz, Weinheim
- Noack K (2013) Kreativitätstechniken, 3. Aufl. Cornelsen Verlag GmbH, Mannheim
- Patrzek A (2008) Wer das Sagen hat, sollte reden können. Junfermann Verlag, Paderborn
- Paul CC (2010) Es geht nur um unsere Kinder, alles andere haben wir bereits geregelt. Z Konfliktmanag 13(6):83–86
- Pöpping W (2008) Wirtschaftsmediation als Verfahren des betrieblichen Konfliktmanagements. Bedarf und Nachfrage – Eine empirische Untersuchung. Rainer Hampp Verlag, Mering/München
- Rabe C, Wode M (2016) Mediation – Ein möglicher Weg zur einvernehmlichen Lösung von Konflikten, 2. Aufl. Ludwig-Harms-Haus Verlag, Hermannsburg
- Rust S (2015) Wenn die Giraffe mit dem Wolf tanzt, 12. Aufl. Koba Verlag GmbH, Burgrain
- Sartorius V (2010) Die besten Kreativitätstechniken. Redline Verlag, München
- Schulz, von Thun F (2018) Miteinander reden: 1, 55. Aufl. Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek bei Hamburg
- Seifert JW (2017) Moderation & Kommunikation, 10. Aufl. GABAL Verlag GmbH, Offenbach

- Tochtermann P (2008) Mediationsklauseln – Teil I – Mediationsklauseln in Allgemeinen Geschäftsbedingungen. Z Konfliktmanag 11(2):57–59
- Trams K (2008) Die Mediationsvereinbarung – Eine vertragsrechtliche Analyse. Tectum Verlag, Marburg
- Troja M (2009) Lehrmodul 13: Vorbereitung und Mediationsvertrag – Die erste Phase eines Mediationsverfahrens. Z Konfliktmanag 12(5):152–157
- Walz R (Hrsg) (2006) Formularbuch Außergerichtliche Streitbeilegung. Verlag Dr. Otto Schmidt, Köln
- Watzlawick P, Beavin JH, Jackson DD (1974) Menschliche Kommunikation, Formen, Störungen, Paradoxien, 4. Aufl. Verlag Hans Huber, Bern
- Weiler E, Schlickum G (2012) Praxisbuch Mediation, 2. Aufl. Verlag C.H. Beck ohG, München
- Weiler E, Schlickum G (2008) Praxisbuch Mediation. Verlag C.H. Beck ohG, München

Rechtsquellenverzeichnis

- Gesetzesentwurf der Bundesregierung; Entwurf eines Gesetzes zur Förderung der Mediation und anderer Verfahren der außergerichtlichen Konfliktbeilegung, (Drucksache 17/5335 vom 01.04.2011). <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/17/053/1705335.pdf>. Zugriffen am 04.02.2019. Zit.: Gesetzesentwurf S

Kapitel 6

Reflektion in der Mediation



6.1 Feedback

Sowohl in der Mediation, als auch außerhalb der Mediation ist es wichtig und sinnvoll, sich regelmäßige Feedback zu geben und zu holen.¹

In der Mediation geben wir unseren Medianten dadurch Feedback, dass wir sicherstellen, dass das Verstandene auch das ist, was der Mediant gesagt hat bzw. meint. Dazu wenden wir die unterschiedlichen Kommunikationstechniken an, sei es Spiegeln und Paraphrasieren oder die anderen Formen, wie z. B. das Zeigen von Empathie, aktives Zuhören etc.

Während diese Techniken häufig nicht primär dazu dienen, tatsächlich konkretes Feedback zu geben, sondern das Gesagte zu verstehen, ist es gleichzeitig auch wichtig, eine bewusste Rückmeldung zwischen den Personen über die Wirkung von Verhalten zu geben bzw. einzuholen.²

Dieses ist notwendig, damit wir uns selbst vergewissern, wie unser Verhalten als Mediator bei dem Medianten ankommt, zum anderen aber auch im Rahmen von Supervisionen oder Interventionen zwischen (Co-)Mediatoren, um bestimmte Situationen noch einmal zu reflektieren.

Im Rahmen der Mediationsausbildung soll das Feedback vor allem dann eingesetzt werden, wenn in den Rollenspielgruppen bestimmte Situationen auftauchen, die besonders erwähnenswert sind.

Im Folgenden ist das Feedback jeweils als Feedback in der Mediation gemeint.³

Ausgangspunkt für die Frage, was Feedback innerhalb eines Mediationsverfahrens bedeutet, ist die Definition im sozialwissenschaftlichen Sinn als „Rückmeldung

¹ Vgl. Patrzek (2008), S. 111 ff.

² Feedback = Rückspiegelung der Wirkung des eigenen Verhaltens auf andere, vgl. Patrzek (2008), S. 113; oder auch allgemeiner definiert, als Rückmeldung über zwischenmenschliche Vorgänge, vgl. Fengler (2017), S. 10.

³ Vgl. zum Thema Feedback in der Mediation auch Ade/Gläßer (2009), S. 60–63.

zwischen Personen über die Wirkung von Verhalten.“⁴ Damit soll die Frage geklärt werden, welche Gedanken und Empfindungen durch Handlungen oder Mitteilungen beim Empfänger ausgelöst werden.⁵

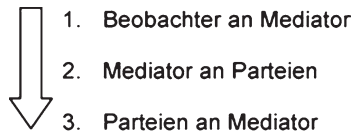
Mit dem Feedback in der Mediation werden vor allem folgende Ziele verfolgt:

- Verständnissicherung sowohl hinsichtlich der Mediations- bzw. Konflikthalte (~„materiell“), als auch hinsichtlich des Prozesserlebens und der Verfahrensgestaltung (~„formell“).
- Anregungen und Einverständnis bezüglich der Prozessführung und der inhaltlichen Konfliktbearbeitung.
- Wahrnehmungsabgleich von Selbstbild und Fremdbild sowie eigenem und fremdem Konflikterleben.
- Reflektionshilfe, um das eigene Handeln als Mediator zu überprüfen.
- Grundlage und Motivation für nachhaltige, weiterführende Lernprozesse.⁶

Sowohl in den Rollenspielgruppen im Rahmen der Ausbildung, als auch in echten Mediationen kann das Feedback dabei in unterschiedlichen Kommunikationsrichtungen ausgeübt werden.

Typischerweise kann der Mediator den Parteien Feedback geben, aber auch die Parteien dem Mediator, sowie der Co-Mediator seinem Kollegen.⁷ In den Rollenspielgruppen im Rahmen der Aus- und Fortbildung ebenso wie im Bereich der Inter-/Supervision kann anstelle des Co-Mediators auch der Beobachter entsprechende Feedbackanregungen geben.

Dabei hat sich folgende Reihenfolge bewährt:



Der Zeitpunkt des Feedbacks sollte wohl überlegt sein.

Feedback kann geplant innerhalb einer Mediationssitzung erfolgen, z. B. am Ende bestimmter inhaltlicher Abschnitte, beispielsweise am Ende einer jeden Sitzung oder Phase. Dabei kann sowohl hinsichtlich der Vollständigkeit der Bearbeitung („*Gibt es noch etwas? Wurde etwas vergessen?*“) als auch hinsichtlich der Motivationslage und der Prozesszufriedenheit („*Wie geht es Ihnen damit? Ist alles gut?*“) Feedback gegeben werden.

Ebenso kann das Feedback situativ spontan innerhalb einer Mediationssitzung erfolgen, insbesondere als Reaktion auf verbale, paraverbale oder nonverbale Sig-

⁴Ade/Gläßer (2009), S. 60.

⁵Ade/Gläßer (2009), S. 60.

⁶So die Formulierung der Ziele bei Ade/Gläßer (2009), S. 60.

⁷Ade/Gläßer (2009), S. 60 f.

nale der Parteien.⁸ Dabei ist zu beachten, dass wir immer auf Signale der Medianten reagieren und umgekehrt. *Wir können eben nicht nur nicht nicht kommunizieren, sondern auch nicht nicht Feedback geben.*⁹

Praxistipp für Rollenspielübungen

Im Rahmen der Rollenspielübungen sollte darauf geachtet werden, dass jeweils allen Beteiligten klar ist, wann sich die Rollenspielgruppe im Rahmen des Rollenspiels bewegt, also die Mitspieler die Personen der Konfliktparteien darstellen und wann das Feedback „im echten Leben“ außerhalb des Rollenspiels stattfindet. Diese Definition ist zwingend erforderlich, damit den Beteiligten klar ist, ob sie sich gerade als Rollenspieler oder als Kollege, der sich ebenfalls in der Ausbildung befindet, artikulieren.

In der Praxis hat es sich bewährt, entsprechende Zeichen zu vereinbaren, solange das Rollenspiel stattfindet, z. B. das Aufstellen eines Papierschildes als „on-air-Antenne“, einen räumlichen Wechsel oder durch den Wechsel von Namensschildern oder dergleichen.

Vor dem Verlassen des Rollenspiels zum Feedback sollte auch geklärt werden, ob die anderen Gruppenmitglieder dieses ebenfalls wünschen oder das Rollenspiel zunächst bis zum nächsten Abschnitt fortgeführt wird.

Im Zweifelsfall sollte der im Rollenspiel tätige Mediator entscheiden, da er auch regelmäßig die Struktur des Gespräches im Rollenspiel bestimmt.

Als weiterer Feedbackzeitpunkt kann sich routinemäßig das Ende einer Mediationssitzung anbieten, insbesondere als Gesamtfeedback am Ende einer Mediation.¹⁰

Weiterhin sind unterschiedliche Feedbackformen zu differenzieren:

Zum einen gibt es offene Feedbackfragen (z. B.: *„Wie haben Sie die Situation eben erlebt?“*), zum anderen gibt es spezifische Feedbackinstrumente, z. B. Blitzlichttrunden (jeder der Beteiligten äußert in wenigen kurzen Sätzen sein Feedback, quasi wie ein Blitzlicht auf die Situation), Skalierungsfragen (z. B.: *„Auf einer Skala von 1–10, wobei 10 sehr gut und 1 schlecht ist, wie haben Sie die Situation eben erlebt?“*) sowie durch Verwenden von Metaphern oder dergleichen.¹¹

Feedback sollte im Regelfall zeitnah erfolgen.

Feedback zu Situationen, die lange in der Vergangenheit liegen, wird regelmäßig nicht mehr als konstruktiv empfunden, sondern vielmehr als nachtragend. Zudem ist die Situation oft nicht mehr allen Beteiligten in Erinnerung, so dass allein schon auf Grund des Zeitablaufs häufig Wahrnehmungen unterschiedlich erinnert werden und dadurch oft verfälscht sind.

⁸ Ade/Gläßer (2009), S. 61.

⁹ Patrzek (2008), S. 114.

¹⁰ Ade/Gläßer (2009), S. 61.

¹¹ Ade/Gläßer (2009), S. 61. Zahlreiche Übungen und Strategien zum Thema Feedback finden sich bei Fengler (2017), S. 31 ff.

Feedback sollte auf Wunsch erfolgen.

Ferner sollte das Feedback tatsächlich vom Feedbacknehmer zu dem Zeitpunkt gewünscht sein. Vor dem Geben von Feedback ist unbedingt nachzufragen, ob dieses Feedback vom Feedbacknehmer überhaupt erwünscht ist, damit es nicht als ungefragte negative Kritik verstanden wird.¹²

Auch sollten die nachfolgenden Feedbackregeln eingehalten werden und das Feedback aus einer wertschätzenden, empathischen Grundhaltung heraus erfolgen.¹³

Wird diese Grundhaltung verlassen, besteht schnell die Gefahr, dass das Feedback destruktiv wird, ohne einen konkreten Nutzen für die Parteien zu geben.¹⁴

Als Feedbackregeln kann man sich im Wesentlichen an den Grundlagen der gewaltfreien Kommunikation orientieren.¹⁵

Schritt 1: Beschreibung einer konkreten Situation:

Zunächst erfolgt eine Beschreibung der reinen Verhaltensbeobachtung ohne eigene Interpretation oder Bewertung.¹⁶ Die eigene Wahrnehmung des Erlebten wird geschildert.

***Beispiel:** „Ich habe beobachtet/gesehen/gehört, dass ...“*

„Sie haben eben gesagt,... [Zitat]. Daraufhin hat die Konfliktpartei XY ... [folgendes Verhalten gezeigt].“

Schritt 2: Darstellung der Interpretation und Benennung von Gefühlen/ subjektiven Empfindungen:

Es folgt eine Beschreibung dessen, was das Beobachtete für mich bedeutet oder wie ich dieses interpretiert habe.

Dabei ist es wichtig, Ich-Botschaften zu formulieren.¹⁷

Feedback ist immer etwas Subjektives. Die Formulierung von Ich-Botschaften unterstützt einerseits die feedbackgebende Person dabei, bei den eigenen Wahrnehmungen, Gefühlen, Interpretationen und Wünschen zu bleiben. Andererseits wird es dem Empfänger erleichtert, offen zuzuhören, gerade wenn es sich um kritisches oder als kritisch empfundenes Feedback handelt. Es wird dadurch der Anschein vermieden, dass es sich bei der subjektiven Wahrnehmung des Feedbackgebers um „objektive Wahrheiten“ oder die einzig mögliche Interpretation des Wahrgenommenen handelt.

Die Interpretation sollte mit dem „Guten“ beginnen und sich zum „Problematischen“ vorarbeiten. Dieses gibt dem Feedbackempfänger die Möglichkeit, das Feedback eher als positiv, empathisch und wertschätzend wahrzunehmen.

¹² Patrzek (2008), S. 114.

¹³ Zur Feedback-Haltung ausführlich Ade/Gläßer (2009), S. 62–63.

¹⁴ Beispiele für negatives Feedback: Patrzek (2008), S. 115.

¹⁵ So bezeichnet Fengler (2017) unter ausdrücklichem Hinweis auf die vier Seiten einer Botschaft nach Schulz von Thun Feedback als spezielle Form der Kommunikation, S. 23.

¹⁶ Vgl. zu den vier Schritten: Patrzek (2008), S. 115. Ade/Gläßer (2009) gehen von fünf Schritten aus, S. 62.

¹⁷ Patrzek (2008), S. 114.

Konkret bietet sich als Reihenfolge die Beantwortung der folgenden Fragen an:

- a) Was war gut?
- b) Was hat funktioniert?
- c) Was war problematisch?

Dabei werden nun die Gefühle, die diese Interpretation beim Feedbackgeber ausgelöst haben, beschrieben:

Beispiel: „Ich war erfreut, zu sehen, dass ...“
 „Diese Reaktion hat mich verunsichert, weil ...“

Im nächsten Schritt kann erörtert werden, welche Bedürfnisse der Feedbackgeber – ggf. konjunktivistisch aus Sicht der Medianten – aus diesen Gefühlen herleitet.

Beispiel: „Ich hätte mir gewünscht, dass ... [Bedürfnis: z. B. ... ich mehr wertgeschätzt werde].“
 „Ich könnte mir vorstellen, dass die Medianten das Bedürfnis haben, ...“

Schritt 3: (Ggf.) Formulierung von Anregungen, Wünschen und Ideen:

(Erst) an dieser Stelle wird die Frage beantwortet, was aus Sicht des Feedbackgebers konkret geholfen hätte, was man sich noch gewünscht hätte oder wie man in der Situation alternativ hätte reagieren können. Diese Bitte oder These dient der konkreten Hilfestellung gegenüber dem Feedbackgeber als Anregung und Verbesserungsvorschlag.

Beispiel: „Mir ist in solchen Situationen wichtig,“
 „Mir hätte in dieser Situation geholfen, wenn der Mediator gemacht hätte.“¹⁸

Schritt 4: Schließung der Feedbackschleife:¹⁹

Vergewissern Sie sich, ob die gegebenen Hinweise für den Feedbackempfänger hilfreich waren.

Sinn und Zweck des Feedback ist es, dem Feedbackempfänger die Möglichkeit zu geben, sein eigenes Verhalten zu reflektieren. Das kann jedoch nur gelingen, wenn das Feedback als solches auch hilfreich ist. Wird das Feedback als nicht hilfreich empfunden, nicht verstanden oder fehlinterpretiert, wird es möglicherweise als wenig sinnvoll oder gar destruktiv empfunden.

Wichtig ist, sich beim Feedback der grundsätzlichen Feedbackhaltung bewusst zu sein:

Sowohl Feedbackgeber als auch Feedbackempfänger sollten sich beide der Subjektivität ihrer Wahrnehmungen bewusst sein.²⁰ Wichtig ist das Bewusstsein, dass es sich um eine subjektive, wohlmeinende Anregung des Feedbackgebers handelt, und nicht um den „objektiv einzig richtigen Weg“. Meistens gibt es kein „richtig“ oder „falsch“, sondern vielmehr eine unterschiedliche Wahrnehmung derselben Situa-

¹⁸ Diese vier Schritte werden von Patrzek (2008) auch mit „VIEW“ für 1. Verhaltenswahrnehmung, 2. Interpretation, 3. Empfindung und 4. Wunsch bezeichnet, vgl. S. 115.

¹⁹ Ade/Gläßer (2009), S. 62.

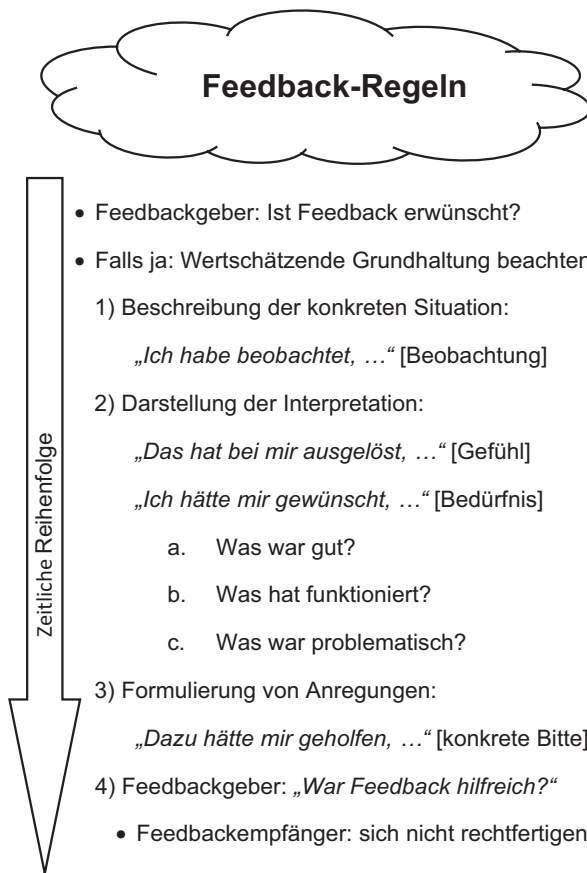
²⁰ Blickhan (2007), S. 137; Patrzek (2008), S. 114.

tion. Insofern ist es auch typisch, dass verschiedene Feedbackgeber die gleiche Situation individuell anders empfinden und unterschiedliches Feedback geben würden.²¹ Es soll daher stets nur als Hilfe und Anregung dienen, dem Feedbackempfänger die Möglichkeit zu geben, das eigene Verhalten zu reflektieren und die Eigenwahrnehmung mit der Fremdwahrnehmung zu ergänzen.

Das erfordert Offenheit und Transparenz auf allen Seiten, sowie einen ehrlichen Umgang mit eigenen Emotionen und eine wertschätzende Grundhaltung.

Daher sollte der Feedbackempfänger das Feedback auch nur als Anregung verstehen und sich nicht selbst rechtfertigen oder erklären.²²

Zum Abgleich zwischen Fremdwahrnehmung und Selbstwahrnehmung kommt es nicht darauf an, ob das eigene Verhalten des Feedbackempfängers als „gut“, „richtig“ oder „gut gemeint“ gemeint war. Vielmehr sollte die Möglichkeit genutzt werden, zu überprüfen, ob diese Intention des eigenen Verhaltens bei den anderen Parteien so angekommen ist oder ob es dort eine andere Wahrnehmung gegeben hat.



²¹ Vgl. Blickhan (2007), S. 137.

²² Patrzek (2008), S. 114.

6.2 Supervision und Intervision als Feedbackinstrumente

Zur Qualitätssicherung der eigenen Ausbildung und Arbeit sollten die Mediatoren auch die Instrumente der Intervision und der Supervision neben dem bereits oben beschriebenen Feedback nutzen.

Wesentlicher Unterschied dieser beiden Verfahren ist, dass bei der Supervision ein Supervisor anwesend ist, während bei der Intervision regelmäßig gleichberechtigte Mediatoren bzw. Gesprächspartner sich das Feedback geben.²³ Zum reinen Feedback können als Abgrenzungskriterien z. B. die Qualifizierung des Feedbackgebers bzw. Supervisors gelten, aber auch der Umstand, dass Supervision und Intervision regelmäßig Thesen für die Zukunft bieten, während sich das reine Feedback oft mit der Bearbeitung der Vergangenheit beschäftigt. Das Feedback beschäftigt sich mit der Handlung als solcher, Supervision und Co-Vision können sich auch mit der Person des Supervisanden, seinen Empfindungen und/oder der Situation als solcher beschäftigen.

6.2.1 Intervision oder Co-Vision

Die Intervision oder Co-Vision stellt somit eine Art Gruppensupervision ohne Supervisor dar, so dass sich die Supervisanden gegenseitig supervidieren bzw. intervidieren. Damit gerät jede teilnehmende Partei sowohl in die Rolle des Supervisanden (die Person, die in der Supervision quasi der Mandant ist) als auch in die Rolle des Supervisors, je nach jeweiligem Rollenverständnis. Das ermöglicht den Gruppenteilnehmern sowohl Feedback zu bekommen, als auch Feedback zu geben, so dass die Gruppe von den jeweiligen Erfahrungen der einzelnen Mitglieder lernen kann. Das Thema Intervision wird in der Literatur häufig auch unter dem Stichwort der kollegialen Beratung erörtert.²⁴ Für die Durchführung einer Intervisionsrunde bietet sich regelmäßig das sog. 6-Phasen-Modell der kollegialen Beratung an.²⁵

In einer ersten Phase der Intervision wird geklärt, welche Fälle vorhanden sind, die im Rahmen der Intervision besprochen werden könnten. Sodann werden die Rollen festgelegt: Wer erzählt seinen Fall (Fallerzähler)? Wer ist Moderator? Wer ist Berater?

Im zweiten Schritt folgt die Darstellung des Falles durch den Fallerzähler: Worum geht es? Wie stellt sich die Situation für den Fallerzähler dar?

Im dritten Schritt schildert der Fallerzähler, welchen Klärungswunsch er ganz konkret in Bezug auf seine Situation hat. Bewährt hat sich dabei z. B. die Formulierung: „*Meine Frage ist ...*“.

²³ Lippmann (2013), S. 12. Zu den Unterschieden zwischen Intervision und Supervision vgl. auch das Schaubild bei Hendriksen (2011), S. 29.

²⁴ Beispielhaft sei hier verwiesen auf: Mutzeck (2014), Hendriksen (2011) oder auch Tietze (2018).

²⁵ Tietze (2018), S. 60 ff.

In der vierten Phase einigt sich die Interventionsgruppe auf die Methode(n), mit der die Beratung durchgeführt werden soll.

Erst im fünften Schritt erfolgt die eigentliche Beratung unter der Leitfrage: „Was geben wir dem Fallerzähler in Bezug auf seine Schlüsselfrage mit?“

Im sechsten Schritt folgt die Abschlussrunde, in der der Fallerzähler Feedback gibt, was er für sich aus der Interventionsrunde mitnimmt.²⁶

Der Ablaufplan einer Interventionssitzung könnte wie folgt aussehen:²⁷

Phase 1	5 Minuten
Phase 2	5–10 Minuten
Phase 3	5 Minuten
Phase 4	5 Minuten
Phase 5	10 Minuten
Phase 6	5 Minuten

In der Summe setzt Tietze etwa 35–45 Minuten an.²⁸ In der Praxis wird zumindest die Beratungsphase häufig deutlich mehr Zeit in Anspruch nehmen, ohne dass dabei die Ordnung eines strukturierten Gesprächs verlassen wird.²⁹

6.2.2 Supervision

Bei der Supervision handelt es sich um eine Form der Beratung, die sowohl einzelne Personen als auch Teams oder Gruppen bei der Reflektion und Verbesserung ihres persönlichen, beruflichen oder anderweitig professionellen Handelns begleitet. Ebenso ist Supervision bei größeren Organisationseinheiten möglich.³⁰

Die Ursprünge der Supervision finden sich in der sozialen Arbeit der USA in der Zeit der Industrialisierung. Da es staatliche Sozialsysteme, wie sie heute in Deutschland selbstverständlich sind, zu der damaligen Zeit nicht gab, wurden Bedürftige durch Almosen unterstützt. Wohlfahrtsverbände kümmerten sich mit Hilfe von Ehrenamtlichen um deren Verteilung. Sog. „friendly visitors“ suchten die Familien auf und waren direkt mit der Not und dem Elend der Menschen konfrontiert.³¹ Sie unterlagen der Kontrolle durch „ihren“ Supervisor, bekamen aber gleichzeitig auch

²⁶Die Beschreibung der sechs Phasen ist entnommen: Tietze (2018), S. 62.

²⁷Tietze (2018), S. 60.

²⁸Abweichend findet sich in der Literatur auch ein 5-Phasenmodell, Hendriksen (2011), S. 24 ff. Hier gilt sinngemäß das Gleiche wie bei den Phasenmodellen der Mediation, dass nämlich inhaltlich die gleichen Punkte bearbeitet werden, es aber numerisch unterschiedliche Darstellungen gibt.

²⁹Vgl. auch den deutlich umfangreicheren Zeitrahmen bei Hendriksen (2011), S. 24 ff.

³⁰Lippmann (2013), S. 12.

³¹Vgl. Klein (2010), S. 59.

Hilfe und Unterstützung für ihre Arbeit. Der Supervisor war allerdings keine externe Person sondern der Vorgesetzte.³² Ab den 1930iger-Jahren nahm die Psychoanalyse Einfluss auf die Sozialarbeit und später auch auf die Supervision.³³

In Deutschland entwickelt sich die Supervision erst in der Nachkriegszeit des zweiten Weltkrieges. Die erste Abhandlung über Supervision in deutscher Sprache wird dem Lüneburger Psychologieprofessor Eduard Hapke zugeschrieben.³⁴ Unterstützt wurde die Entwicklung durch die Rückkehr deutscher Emigranten, die die in den USA entwickelten Ideen und Konzepte mitbrachten. Seit den 1970iger-Jahren hat sich in Deutschland der Berufsstand des Supervisors entwickelt. Im Gegensatz zur Mediation finden sich zur Ausbildung des Supervisors allerdings keine allgemeinverbindlichen Vorgaben. Die Qualitätssicherung erfolgt in diesem Bereich ähnlich wie in der Mediation über Berufsverbände, insbesondere die Deutsche Gesellschaft für Supervision (DGSV).³⁵

Im Bereich der Mediation dient die Supervision der Reflexion der eigenen Arbeit und der Qualitätssicherung. Für viele Mediatoren ist es Standard, Supervision in Anspruch zu nehmen. Verpflichtend war dies lange Zeit nicht. Erst mit in Kraft treten des Mediationsgesetzes und später ergänzt durch die Ausbildungsverordnung wurde die Supervision Pflichtbestandteil einer jeden Mediationsausbildung zum zertifizierten Mediator: Nach § 2 Abs. 2 ZMediatAusbV setzt sich die Ausbildung aus einem Ausbildungslehrgang und einer Einzelsupervision im Anschluss an eine als Mediator oder Co-Mediator durchgeführte Mediation zusammen.

Darüber hinaus muss der zertifizierte Mediator innerhalb von zwei Jahren nach Abschluss der Mediation mindestens viermal an einer Einzelsupervision, jeweils im Anschluss an eine als Mediator oder Co-Mediator durchgeführte Mediation, teilnehmen. Die Frist beginnt mit Ausstellung der Ausbildungsbescheinigung, § 4 Abs. 1 ZMediatAusbV.

In der Supervision wird zwischen folgenden Rollen unterschieden:

6.2.2.1 Supervisor

Der Supervisor leitet die Supervisionssitzung mit dem Ziel, das Lernen des Supervisanden zu unterstützen.

Er interagiert sowohl authentisch als auch empathisch mit dem Supervisanden und beschränkt seine Arbeit auf die Supervision innerhalb des Supervisionssystems; außerhalb des Supervisionssystems findet keine stellvertretende Aktion statt.

Anders als in den USA, wo der Supervisor meist gleichzeitig der Vorgesetzte ist, wird im deutschsprachigen Raum als Supervisor eine externe unabhängige Person

³² Vgl. Klein (2010), S. 59.

³³ Belardi (2015), S. 18.

³⁴ Belardi (2015), S. 18.

³⁵ <https://www.dgsv.de>.

bezeichnet, mit deren Hilfe aus einer äußeren Perspektive das eigene professionelle Verhalten reflektiert wird.³⁶

Da es auch für die Supervisionsausbildung ein buntes Feld an Ausbildungsinstituten gibt, sollte bei der Auswahl des Supervisors auf eine entsprechende Qualität geachtet werden. Wer als Mediator eine Anerkennung eines Bundesverbandes anstrebt, sollte ausserdem vor der Auswahl eines Supervisors die jeweiligen Anerkennungsrichtlinien prüfen, damit die Supervision im späteren Anerkennungsverfahren auch berücksichtigt wird.

Darüber hinaus wird, wie im Bereich der Mediation selbst, diskutiert, wieviel Feldkompetenz der Supervisor benötigt. Braucht der Supervisor Mediationserfahrung oder ist diese evtl. sogar hinderlich? Kann ein Supervisor eine Familienmediation supervidieren, wenn er ansonsten im Bereich der Wirtschaft unterwegs ist?³⁷ Ebenso wie bei den vergleichbaren Diskussionen innerhalb der Mediationslandschaft gibt es Argumente für beide Sichtweisen.

Am Ende wird entscheidend sein, ob die Supervision vom Supervisanden als erkenntnisfördernd und hilfreich angesehen wird. Je nach Problemstellung können Mediationskenntnisse dabei dienlich sein oder eben auch nicht. Die Frage muss daher an dieser Stelle nicht abschließend beantwortet werden, sondern hängt von der Gestaltung des konkreten Einzelfalls und der persönlichen Wahrnehmung des Supervisanden ab.

6.2.2.2 Supervisand

Der Supervisand nimmt an den Supervisionssitzungen als Teilnehmer/Klient/Mandant teil. Diese Begrifflichkeiten werden oft synonym verwendet. Der Supervisand reflektiert in der Supervision durch die Interaktion seine eigene Praxis mit der Absicht, sich zu entlasten, sich selbst Feedback und Anregungen zu holen und zu lernen. Zudem sucht er die Interaktion mit dem Supervisor. Ist nicht nur ein Zweiersetting zwischen Supervisor und Supervisand gewünscht, werden in der Praxis häufig Supervisionsgruppen mit weiteren Supervisanden oder Co-Visanden gebildet.

6.2.2.3 Formen der Supervision

Zunächst gab es Supervision ausschließlich im Rahmen von Einzelsupervision. Dabei agieren Supervisor und Supervisand in einem Zweiersetting (sog. Dyade).

Die Einzelsupervision wird teilweise auch in Gruppensettings durchgeführt. Dabei erfolgt die Supervision in Bezug auf einzelne Personen, den Supervisanden.

³⁶ Klein (2010), S. 59.

³⁷ Vgl. dazu u. a. Thomsen/Krabbe (2013), S. 115, 117.

Die übrigen Gruppenmitglieder arbeiten mit an dessen Fallfrage und werden als sog. Resonanzgruppe mit einbezogen.

Später entwickelte sich zusätzlich die Teamsupervision. Ziel der Teamsupervision ist in diesem Kontext die Qualitätssicherung und Verbesserung von Teamprozessen.³⁸

Dabei kann sich die Supervision je nach Zielvereinbarung auf die Arbeitspraxis des Supervisanden, die Rollen und Beziehungsdynamik zwischen Supervisand und den jeweiligen Konfliktparteien oder die Zusammenarbeit im Team z. B. mit dem Co-Mediator etc. beziehen.

Die Supervision ist meist auf einen bestimmten Zeitraum oder auf einzelne Verfahrensabschnitte, ähnlich einer Projektgruppe, begrenzt.

Fokus und Inhalt der Supervision sind eng mit dem jeweiligen Setting verknüpft:

In der Einzelsupervision und der Gruppensupervision stehen eher persönliches Verhalten und die zugrunde liegenden Werte, Erfahrungen, Gedanken und Gefühle im Vordergrund. Dazu erhält jeder Teilnehmende den entsprechenden Raum, sich einzubringen und für sich zu lernen. In dieser Form der Supervision findet auch häufig eine spezifische Fallsupervision statt, bei der ein konkreter Fall mit den anderen Gruppenmitgliedern als Resonanzgruppe diskutiert werden kann. Die Gruppe dient dabei als Möglichkeit, eigenes Verhalten zu spiegeln und entsprechendes Feedback von der Gruppe zu bekommen.

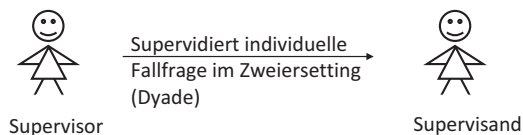
Die Teamsupervision befasst sich hingegen eher mit dem Miteinander und der Gruppendynamik als solcher, mithin der Zusammenarbeit, den gemeinsamen Zielen, Prozessen und Strukturen und der Kultur innerhalb des Teams. Persönliche Themen werden nur insoweit behandelt, als sie den gemeinsamen Prozess in besonderem Maße hindern oder fördern. Gegenstand der Supervision ist somit vielmehr die Gruppendynamik als solche, nicht die individuellen Fälle der teilnehmenden Mitglieder.³⁹

³⁸ Ausführlich zu den einzelnen Supervisionssettings und den jeweiligen Zielrichtungen: Lippmann (2013), S. 10 ff.

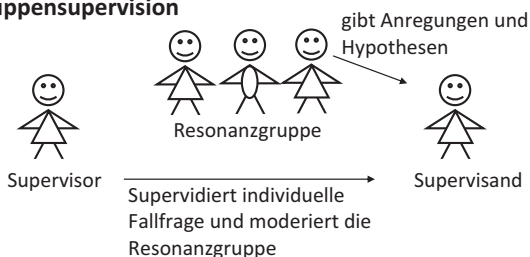
³⁹ Kritisch zur Teamsupervision, Schreyögg (2009), Sonderheft 3, S. 179.

Formen der Supervision

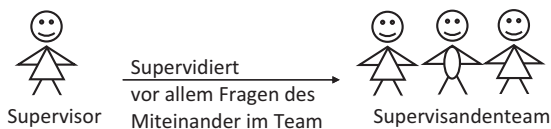
Einzelsupervision



Gruppensupervision



Teamsupervision



Die ZMediatAusbV schreibt vor, dass der Mediator seine Tätigkeit im Rahmen von Einzelsupervision zu reflektieren hat. Auf eine weitergehende Definition verzichtet die Verordnung. Das wirft natürlich Fragen auf: Muss die Einzelsupervision in einem Zweier-Setting stattfinden oder darf der Fall in einer Gruppe besprochen werden? Muss die zu supervidierende Mediation zu Ende geführt worden sein, oder ist eine vorzeitig beendete oder gescheiterte Mediation ausreichend? Kann etwa genau die Frage supervidiert werden, weshalb eine Mediation nicht zu Ende geführt worden ist? Darf die Einzelsupervision auch über elektronische Medien wie etwa Skype durchgeführt werden oder muss es sich um ein persönliches Gespräch in Präsenz aller Beteiligten handeln? Diese und weitere Fragen stellen sich. Auf die wichtigsten Aspekte soll im Weiteren kurz eingegangen werden.

Während das Mediationsgesetz in § 5 von Supervision spricht, wählt die Ausbildungsverordnung den Begriff der Einzelsupervision. Das schafft Unsicherheit. So gibt es Stimmen, die aus dem Begriff der Einzelsupervision darauf schließen, dass die Supervision in einem dyadischen Setting erfolgen sollte, d. h. ein Supervisor

arbeitet mit einem Mediator. Ggf. kann ein Co-Mediator beteiligt sein.⁴⁰ Die Einzelsupervision sei bewusst zur besseren Förderung des einzelnen zertifizierten Mediators gewählt worden.⁴¹ Eine weitergehende Erläuterung oder Begründung erfolgt nicht.

Nach anderer Ansicht kann die Einzelsupervision auch im Gruppensetting erfolgen, wobei selbstverständlich ein eigener Fall eingebracht werden muss, um eine Anerkennung im Sinne der ZMediatAusbV zu erhalten.⁴² Dieser Ansicht ist der Vorzug zu geben. Wenngleich der Supervisand in einem Zweiersetting mit dem Supervisor möglicherweise kritischere Dinge preisgibt als in einer Gruppe, überwiegen nach hiesiger Ansicht die Vorteile des Gruppensettings bzw. stehen dem Zweiersetting zumindest nicht nach. Wird ein Mediationsfall im Rahmen eines Gruppensettings reflektiert, geschieht dies zumeist in einer Gruppe mit anderen Mediatoren. Je nach gewählter Methode werden die Erfahrungen der übrigen Supervisionsteilnehmer in den Supervisionsprozess einbezogen.

Das kann einen unschätzbaren Mehrwert für den Fallgeber bedeuten.⁴³ Natürlich ist kein Mediationsfall wie der andere. Was für einen Fall zutrifft, kann sich in einem anderen Fall völlig anders darstellen. Gleichwohl sind die Erfahrungen, die die Kollegen regelmäßig in derartige Fallsupervisionen einbringen, hilfreich. Die (gemeinsame) Reflektion bringt dem Supervisanden die unterschiedlichsten Sichtweisen auf „seine“ Fallkonstellation. Damit wird das Spektrum der Impulse im Vergleich zum Zweiersetting (Supervisor-Supervisand) deutlich erweitert. Ein triftiger Grund, weshalb die Einzelsupervision nicht in einem Gruppensetting durchgeführt werden darf oder sollte, ist nicht ersichtlich.

In der Praxis stellt sich eher die Frage, ob sich immer eine Referenzgruppe zusammenfindet, um in einem Gruppensetting zu arbeiten. Zwar ist die Supervision jetzt zwingender Bestandteil der Aus- und Fortbildung. So selbstverständlich, dass sich flächendeckend regelmäßig treffende Supervisionsgruppen zusammenfinden, ist die Supervision auch unter Mediatoren zumindest derzeit trotzdem noch nicht.

Eine andere Frage ist, ob der Mediationsfall, der in der Einzelsupervision bearbeitet werden soll, abgeschlossen sein muss, oder ob auch eine gescheiterte Mediation ausreichend ist. Ist es beispielsweise nach dem Erstgespräch nicht zu einem Mediationsverfahren gekommen, wäre es sicherlich interessant, die Situation im Rahmen einer Supervision zu reflektieren. Fraglich ist dann allerdings, ob ein solcher Fall supervisionsgeeignet und ausreichend im Sinne der ZMediatAusbV ist. Konkrete Regelungen dazu sind der Ausbildungsverordnung nicht zu entnehmen. Ziel der Einzelsupervision ist die Reflektion eigener Mediationserfahrung, was dafür sprechen würde, dass eine gewisse Mindestdauer der Mediation gegeben sein müsste. Wo aber soll die Grenze sein? Ist eine erfolgreiche Kurzzeit-Mediation mit

⁴⁰Wenzel (2017), S. 46, 48. Ob auch Eichler diese Sichtweise teilt, bleibt unklar, kann aber vermutet werden, vgl. Eicher (2016), S. 160, 162.

⁴¹Eicher (2016), S. 160, 162.

⁴²Fritz/Krabbe (2017), S. 89, 90. Kritisch aber wohl zustimmend auch Röthemeyer (2016), S. 195, 198.

⁴³Ähnlich auch Fritz/Krabbe (2017), S. 89, 91.

einer Gesamtdauer von 2–3 Stunden in diesem Sinne besser als eine nach zwei oder drei anderthalbstündigen Mediationssitzungen gescheiterte Mediation? Wo könnte die Grenze sein? In der Literatur ist zu lesen, dass wenn schon nicht zu verhindern sei, dass die Erfahrung aus schlechten und misslungenen Mediationen bestehe, so solle doch sichergestellt sein, dass die Mediationserfahrung nicht für sich bleibe, sondern der Mediator sie reflektiere.⁴⁴ Mangels klarer Vorgaben der Verordnung müsste daher auch eine nach dem Erstgespräch gescheiterte bzw. nicht zustande gekommene Mediation supervisionsfähig im Sinne der Ausbildungsverordnung sein.

Ein weiterer Aspekt, der in der Praxis im Zusammenhang mit den Einzelsupervisionen angesprochen wird, ist die Nutzung digitaler Hilfsmittel. Kann also eine Einzelsupervision telefonisch oder via Skype, FaceTime o. ä. erfolgen? Technisch ist das ohne weiteres möglich. Es gibt bereits zahlreiche Internetangebote, die Supervisionen & Co. via Internet anbieten.⁴⁵ Zu beachten ist dabei aber, dass die Supervision wie auch die reflektierte, zugrunde liegende Mediation vertraulich ist. Auch wenn der Mediationsfall in der Supervision anonymisiert geschildert wird, werden sensible Themen besprochen, die mögliche Rückschlüsse auf Personen zulassen können. Nicht zuletzt geht es auch um die eigene Kompetenz des Mediators. Daher sollte man sich bei der Nutzung entsprechender Medien immer bewusst machen, wie sicher diese datenschutztechnisch sind. Skype und FaceTime Gespräche können und werden zuweilen mitgeschnitten.⁴⁶ Darüber hinaus werden Chat Protokolle von Skype auf den Servern von Microsoft in den USA für 90 Tage zwischengespeichert.⁴⁷ Zwar mag es technische Möglichkeiten geben, das zu verhindern. Die mit diesen Techniken verbundenen Risiken sollten aber jedem bewusst sein, der als Supervisor oder Supervisand auf diese Angebote zurückgreift. Zudem sollte man nur auf technische Angebote zurückgreifen, mit deren Nutzung man gut vertraut ist. Es wäre schade, wenn die inhaltliche Bearbeitung in der Supervision und die Konzentration der Beteiligten darunter leidet, dass es Anwendungsprobleme bei der Technik gibt oder deren Verwendung erhebliche Aufmerksamkeit erfordert. Vorzugswürdig ist auch deswegen die Supervision bei gleichzeitiger persönlicher Anwesenheit von Supervisor und Supervisand(en) im persönlichen Gespräch ohne technische Hilfsmittel.

6.2.2.4 Methoden der Supervision

Die in der Supervision eingesetzten Methoden variieren je nach persönlichen Vorlieben, Kenntnissen und Ausbildungsstand der Supervisanden. In der Praxis steht schulenübergreifend ein breites Methodeninventar zur Verfügung und wird

⁴⁴ So Röthemeyer (2016), S. 195, 200.

⁴⁵ Vgl. dazu auch Krabbe/Fritz (2017), S. 149, 152.

⁴⁶ Vgl. <https://www.malife.de/news/angreifer-schneiden-facetime-skype-gespraech-10083432.html>.

⁴⁷ Datenschutzbericht (2016), S. 116.

situationsspezifisch eingesetzt, getreu dem Motto: „*Was wirkt ist gut*“. Wer selbst Supervision bei verschiedenen Supervisoren in Anspruch nimmt, wird sehr schnell merken, dass jeder auf seine eigene Art und mit seinen eigenen Schwerpunkten arbeitet.

Wird die (Einzel-)Supervision im Gruppensetting durchgeführt, bieten sich dazu insbesondere das Göttinger Stufenmodell und die mediationsanaloge Supervision an. Beide Methoden werden häufig in der Praxis verwendet und werden daher im folgenden überblicksartig vorgestellt.

6.2.2.4.1 Göttinger Stufenmodell

Das Göttinger Stufenmodell, wie es heute in Supervisionsausbildungen als Methode gelehrt wird, geht zurück auf das Göttinger Modell. Das Göttinger Modell hat seine Wurzeln in der klinischen Psychotherapie und ist ein Format der psychoanalytischen Gruppentherapie. Es wurde am Krankenhaus Tiefenbrunn bei Göttingen entwickelt. Federführend waren seiner Zeit u. a. Anneliese Heigel-Evers und Franz Heigel.⁴⁸ In den 70iger- und 80iger-Jahren wurde das Modell weiterentwickelt. Es wurde auch zu einem Verfahren der Praxisbegleitung im Rahmen der Ausbildung von Psychotherapeuten.

Dem Göttinger Stufenmodell liegt die Erkenntnis zugrunde, dass sich der Verstehensprozess des Menschen aus drei Elementen zusammensetzt: Fremdwahrnehmung, Selbstwahrnehmung und Einfälle. Wenn der Mensch etwas hört und sieht, wird das regelmäßig von Gefühlen begleitet (z. B. „Ich sehe etwas und das bereitet mir Freude.“). Häufig erinnert es mich auch an bereits Erlebtes und löst in mir Einfälle aus (z. B. „Was ich gerade von Dir höre, erinnert mich an ... Dazu kommt mir gerade folgende Idee ...“). Das Zusammenspiel dieser drei Elemente macht sich das Göttinger Stufenmodell zu nutze.

Insgesamt besteht das Göttinger Stufenmodell aus 7 Stufen. Passender wäre es allerdings, von 7 Schritten oder Phasen des Supervisionsprozesses zu sprechen.

Schritt 1: Darstellung der Situation

Im ersten Schritt schildert der Supervisand die Situation, die er in der Supervision reflektieren möchte. Die Gesprächsrichtung ist dabei vom Supervisanden zum Supervisor bzw. der Resonanzgruppe.

Mögliche Aspekte der Schilderung im Kontext einer Mediationssupervision können sein:

- Um was für eine Mediation geht es?
- Wer waren die Konfliktbeteiligten?
- Was war das Thema?
- Wie war die Situation?
- Was ist konkret passiert?

⁴⁸ Vgl. ausführlich zur Geschichte des Göttinger Modells Lindner (2004), S. 67 ff.

Schritt 2: Datensammlung auf der Stufe der Fremdwahrnehmung

Im zweiten Schritt berichtet die Gruppe, was sie wahrgenommen hat. Die Gesprächsrichtung ist dabei von der Resonanzgruppe zur Resonanzgruppe. Der Supervisor hört zu. Wichtig ist – ganz im Sinne der gewaltfreien Kommunikation – Beobachtung und Bewertung zu trennen. Es sollen ausschließlich die Beobachtungen mitgeteilt werden:

- Was habe ich verbal, paraverbal oder nonverbal wahrgenommen?
- Was habe ich gehört (Wortwahl, Lautstärke, Betonung, Brüche im Detailreichtum, sich widersprechende Informationen)?
- Was habe ich gesehen (Mimik, Gestik, Haltung ...)?
- Was war möglicherweise besonders auffällig?

Schritt 3: Datensammlung auf der Stufe der Selbstwahrnehmung antwortender Gefühle

Im nächsten Schritt berichten die einzelnen Gruppenmitglieder, welche Gefühle das Wahrgenommene in ihnen ausgelöst hat.

- Was hat es emotional in mir ausgelöst?
- Was habe ich dabei empfunden, als der Supervisor ... berichtet hat?

Die Gesprächsrichtung ist auch in Schritt 3 von der Resonanzgruppe zur Resonanzgruppe. Der Supervisor hört weiterhin zu.

Schritt 4: Datensammlung auf der Stufe der Selbstwahrnehmung antwortender Vorstellungen

Nun berichten die Gruppenmitglieder, welche Bilder entstanden sind, welche Erinnerungen hervorgerufen wurden, welche (frechen) Fantasien oder Vorstellungen dabei entstanden sind. Die Gesprächsrichtung ist weiterhin von der Resonanzgruppe zur Resonanzgruppe.

Wichtig ist, dass es in den Schritten 2 bis 4 ausschließlich darum geht, Informationen/Daten zu sammeln. Es erfolgt auf dieser Ebene noch keinerlei Interpretation des Gesagten. Das folgt erst auf der nächsten Ebene.

Schritt 5: Datenverarbeitung auf der Stufe des Schlussbildung

Die Interpretation des in Schritt 2 bis 4 Gesagten erfolgt erst jetzt, wieder von der Gruppe zur Gruppe, wobei der Supervisor weiterhin zuhört:

- Welche Schlüsse können aus den Aussagen gezogen werden?
- Welche Interpretationsmöglichkeiten gibt es?
- Welche Hypothesen lassen sich bilden?

Für die Schritte eins bis fünf sollten zeitlich jeweils ca. 10 Minuten vorgesehen werden, wobei es sich wie immer bei Zeitvorgaben um einen ungefähren Richtwert handelt. Damit der Prozess effizient bleibt, sollte aber keine zu weite Ausdehnung der einzelnen Schritte erfolgen.

Schritt 6: Datenverarbeitung auf der Stufe der Umsetzung

Im Anschluss an Schritt 5 richtet sich das Gespräch wieder an den Supervisanden. Die Gruppenmitglieder teilen dem Supervisanden nun mit, wie sie an dessen Stelle agieren würden, wie sie ggf. entscheiden würden oder welche Interventionen aus ihrer Sicht in Betracht kommen.

Hierfür sind etwa 5 Minuten vorgesehen.

Schritt 7: Feedback

Abschließend gibt der Fallgeber der Gruppe Feedback. Die Gesprächsrichtung ist vom Supervisanden an die Gruppe. Es kann mitgeteilt werden, was als hilfreich empfunden wurde, was der Fallgeber für sich mitnimmt oder was evtl. auch gar nicht für den Fallgeber als These passt. Es handelt sich um ein einseitiges Feedback des Supervisanden an die Resonanzgruppe, ohne dass eine inhaltliche Erörterung, Rechtfertigung oder Erklärungsversuche seitens der Gruppe oder einzelner Gruppenmitglieder erfolgen. Das von den Gruppenmitgliedern Gesagte soll gerade nicht bewertet, diskutiert oder korrigiert werden, sollte der Supervisand eine Äußerung nicht nachvollziehen können.

Die Arbeit mit dem Göttinger Stufenmodell ist für den Fallgeber Entlastung und Belastung zugleich. Der Supervisand selbst muss nicht mehr tun, als „nur“ zu Beginn die Situation zu schildern und danach der Gruppe zuzuhören. Die Gruppe arbeitet für den Supervisanden, der sich selbst zurücknehmen und von dem Gehörten profitieren kann. Genau das kann aber für den Supervisanden auch belastend sein. Er ist vor die Herausforderung gestellt, ca. 45 Minuten konzentriert zuzuhören.

Oftmals wird das Göttinger Stufenmodell von Supervisoren gar nicht in Reinform angewandt sondern mit anderen Methoden kombiniert, z. B. Elementen aus der Aufstellungsarbeit. Auch das ist eng mit den individuellen Präferenzen und der Erfahrung des Supervisors verbunden.

6.2.2.4.2 Mediationsanaloge Supervision

Die mediationsanaloge Supervision wird seit 1995 als besonderes Supervisionsformat für Mediatoren gelehrt. Umfassend beschrieben wird es in einem Beitrag von Thomsen und Krabbe aus dem Jahr 2013.⁴⁹ Diese Supervisionsmethode hat einerseits zu Beginn eine klare Struktur, lässt andererseits aber Raum, damit der Supervisor mit dem Supervisanden die individuellen Wünsche besprechen und diese berücksichtigen kann. Gerade Mediatoren, die noch am Anfang ihrer Tätigkeit stehen und nur wenig Supervisionserfahrung mitbringen, verlassen sich gern auf den Supervisor und wünschen sich eine vorgegebene Struktur.

In der Praxis hat sich folgende Vorgehensweise bewährt:

⁴⁹Thomsen/Krabbe (2013), 115, 118.

Schritt 1: Arbeitsbündnis schließen

Wie im Mediationsverfahren selbst steht zu Beginn das Arbeitsbündnis, das geschlossen werden muss. Es werden Gruppenregeln vereinbart und insbesondere das Thema Vertraulichkeit geklärt.⁵⁰

Schritt 2: Fallgeber bestimmen

Als nächstes wird geklärt, wer aus der Gruppe seinen Fall einbringen möchte. Sollten mehrere Gruppenmitglieder einen Fall supervidieren wollen, muss eine Reihenfolge festgelegt werden. In aller Regel wirft dies aber keine Probleme auf.

Schritt 3: Fallgeber berichtet

Wenn der Fallgeber ausgewählt wurde, startet dieser mit seinem Bericht. Hierfür sind ca. 10–15 Minuten vorgesehen. Möchte eine Person aus der Resonanzgruppe den Fall nicht anhören, darf sie selbstverständlich den Raum verlassen. Um keinen Rechtfertigungsdruck auszuüben, wird das auch nicht weiter hinterfragt. Am Ende des Berichtes formuliert der Fallgeber seine Frage an die Resonanzgruppe. Empfohlen werden zwei Fragen, eine fallbezogene und eine, die sich auf den Fallgeber persönlich bezieht.⁵¹

Schritt 4: Sachverhaltsfragen

Im Anschluss an den Bericht und nach Formulierung der Fragen haben die Mitglieder der Resonanzgruppe die Möglichkeit, Fragen nach dem Sachverhalt zu stellen: Lineare Fragen auf der gleichen Ebene („Wer ...? Wie ...? Was ...?“); Fragen, die in die Tiefe gehen wie etwa „Warum...?“ sind nicht erlaubt.⁵²

Schritt 5: Hypothesen bilden/freche Fantasien

Sind alle Sachverhaltsfragen geklärt, beginnt die Arbeit der Resonanzgruppe. Bezogen auf die Fallfrage bilden die Mitglieder der Resonanzgruppe Hypothesen und äußern (freche) Fantasien. Ähnlich der Phase 4 in der Mediation gibt es keine Beschränkungen. Jede Fantasie ist willkommen, solange sie einen Bezug zu den vom Fallgeber gestellten Fragen hat. Dass dabei immer eine wertschätzende Grundlage der Beteiligten gegenüber dem Fallgeber gegeben sei muss, dürfte eine Selbstverständlichkeit sein.

Schritt 6: Fallgeber wählt aus

Nachdem alle Hypothesen und frechen Fantasien gesammelt wurden, ist es nun am Fallgeber, diejenige Hypothese oder Fantasie auszuwählen, die ihn bezogen auf die jeweilige Frage persönlich am meisten anspricht. Damit wird im nächsten Schritt weitergearbeitet.

Schritt 7: Lösungsoptionen

Die Resonanzgruppe beschäftigt sich nun mit der vom Fallgeber gewählten Hypothese/Fantasie. Zu dieser Hypothese/Fantasie entwickelt die Gruppe dann Lösungs-ideen und Interventionsmöglichkeiten.

⁵⁰ So auch Thomsen/Krabbe (2013), 115, 118.

⁵¹ So Thomsen/Krabbe (2013), 115, 118.

⁵² Vergleiche dazu das Tiefgaragenmodell, 4. Kapitel, Abschn. 4.2.

Üblicherweise wird während des gesamten Supervisionsprozesses nicht visualisiert. Auf Wunsch kann sich der Fallgeber aber Notizen machen. Häufig wird auch der Wunsch geäußert, dass zumindest die entwickelten Lösungsideen auf dem Flipchart gesammelt werden, damit keine Idee verloren geht. Das Flipchart mit den Ideen kann auch am Ende der Supervision an den Fallgeber quasi als „Geschenk der Gruppe an ihn“ übergeben werden. Die bisherigen Erfahrungen der Autoren mit dieser Vorgehensweise sind durchweg positiv.

Schritt 8: Auswahl Lösungsoption

Zum Abschluss der Supervision wählt der Fallgeber aus den (ggf. notierten/visualisierten) Lösungsoptionen wiederum die für ihn Ansprechendste aus. Diese kann dann der Fallgeber für sich als Ergebnis mitnehmen und im Anschluss an die Supervision weiter durchdenken. Häufig wird allerdings der Wunsch geäußert, die Lösungsoption gemeinsam mit der Referenzgruppe weiter zu erörtern um auch dazu noch weitere Ideen von den Fachkollegen mitzunehmen. Soweit der zeitliche Rahmen es hergibt, spricht nichts dagegen, dem Wunsch nachzukommen. Der Supervisor sollte aber auch in diesem Format die Zeit im Auge behalten, um die Beteiligten nicht zu überfordern.

6.2.2.5 Fazit

Erfahrungsgemäß hilft es vor allem eher unerfahrenen Mediatoren, wenn sowohl die Intervention, als auch die Supervision einer klaren Struktur folgen und hierbei die bereits oben dargestellten Feedbackregeln eingehalten werden. Sowohl das Göttinger Stufenmodell als auch die mediationsanaloge Supervision können dabei auch gut im Rahmen kollegialer Beratung/Intervention angewandt werden, soweit eine Person die Moderation übernimmt und die Einhaltung der Struktur und das Zeitmanagement überwacht. Ein anderes klassisches Supervisions- oder Interventionsmodell ist die Technik des Fishbowl,⁵³ Discussion 66⁵⁴ oder das Reflecting Team.⁵⁵ Diese Methoden können genauso eingesetzt werden wie in der Mediation, nur das anstelle der Konfliktparteien entsprechend die Supervisanden stehen, anstelle des Mediators der Supervisor.

6.2.3 Co-Visionsmodell

In der Praxis findet sich häufig das nachfolgende Co-Visionsmodell, welches Fishbowl und Intervention frei kombiniert und sich gut für Peergruppen-, Rollenspiel- oder Interventionsgruppentreffen eignet.

⁵³ Vergleiche dazu 4. Kapitel, Abschn. 4.2.

⁵⁴ Vergleiche dazu 5. Kapitel, Abschn. 5.3.5.3.

⁵⁵ Vergleiche dazu 5. Kapitel, Abschn. 5.4.10.3.

Dieses folgt folgendem Aufbau:

Die Stühle der Teilnehmer werden wie beim Fishbowl⁵⁶ in einen kleineren Innenkreis mit 4–6 Teilnehmern und einem weiteren freien Stuhl aufgebaut. Darum herum gibt es einen größeren Außenkreis. Der sich Feedback wünschende Mediator wählt sich aus der Gruppe seiner nicht mit dem Fall betrauten Kollegen intuitiv 4–6 Personen für den inneren Kreis aus. Aus diesen Personen bestimmt er einen Gesprächsleiter/Moderator. Der Mediator nimmt ebenfalls im Innenkreis auf dem freien Stuhl Platz.

Der Mediator schildert seinen Fall (Sachverhaltsdarstellung) und stellt zwei Fragen dazu, die er diskutiert haben möchte.

Die innere Gruppe stellt lineare Fragen zum Sachverhalt an den Mediator, soweit diese zum Verständnis erforderlich sind.

Der Mediator verlässt die innere Gruppe, so dass ein freier Stuhl im inneren Kreis bleibt.

Die innere Gruppe assoziiert ihre Gedanken zu den Fragen des Mediators.

Der Mediator nimmt von außen Stellung (assoziiert, keine Rechtfertigung!) zu dem Gehörten.

Ggf. Wiederholung der Assoziation aus der inneren Gruppe.

Außenfeedback (Metaebene): Evtl. Anregungen Dritter aus dem Außenkreis können eingebracht werden, wenn der Mediator dieses zuvor gewünscht hat, indem sich die jeweilige Person aus dem Außenkreis in den inneren Kreis setzt. Bekommt sie vom Gesprächsleiter das Wort erteilt, assoziiert sie bzw. gibt ihre Anregung und verlässt dann den inneren Kreis wieder. Dieses Vorgehen sollte jedoch je nach Gruppengröße zunehmend stärker reglementiert werden, um das Feedback aus dem inneren Kreis nicht zu überlagern. Daher empfiehlt es sich, zunächst für einen festgelegten Zeitraum (z. B. 10 Minuten) nur im Innenkreis zu assoziieren und Anzahl und Dauer der nachfolgenden Wortmeldungen aus dem Außenkreis zu beschränken.

Literatur

- Ade J, Gläßer U (2009) Lehrmodul 12: Feedback in der Mediation. *Z Konfliktmanag* 12(2):60–63
- Belardi N (2015) Supervision für helfende Berufe, 3. Aufl. Lambertus Verlag GmbH, Freiburg
- Berliner Beauftragte für Datenschutz und Informationsfreiheit (Hrsg) (2016) Datenschutz und Informationsfreiheit Jahresbericht, Berlin. <https://www.datenschutz-berlin.de/infothek-und-service/veroeffentlichungen/jahresberichte/>. Zugegriffen am 15.07.2019
- Blickhan C (2007) Die sieben Gesprächsförderer, 2. Aufl. Junfermann Verlag, Paderborn
- Eicher C (2016) Die neue Zertifizierungs-Verordnung. *Z Konfliktmanag* 19(5):160–163
- Fengler J (2017) Feedback geben, 5. Aufl. Verlagsgruppe Beltz, Weinheim
- Fritz R, Krabbe H (2017) (Einzel-)Supervision für zertifizierte Mediatoren – Teil 1. *Z Konfliktmanag* 20(3):89–93
- Hendriksen J (2011) Intervision, 3. Aufl. Juventa Verlag, Weinheim
- Klein U (2010) Supervision und Weiterbildung. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden

⁵⁶ Vergleiche dazu 5. Kapitel, Abschn. 5.5.1.8.

- Krabbe H, Fritz R (2017) (Einzel-)Supervision für zertifizierte Mediatoren – Teil 2. *Z Konfliktmanag* 20(4):149–154
- Lindner W-V (2004) Das Göttinger Modell der psychoanalytischen Gruppentherapie. In: Gfäller GR, Leutz G (Hrsg) *Gruppenanalyse, Gruppendynamik, Psychodrama*. Mattes Verlag, Heidelberg
- Lippmann E (2013) *Intervision*, 3. Aufl. Springer-Verlag GmbH, Heidelberg
- Mutzeck W (2014) *Kooperative Beratung*, 7. Aufl. Verlagsgruppe Beltz, Weinheim
- Patzek A (2008) *Wer das Sagen hat, sollte reden können*. Junfermann Verlag, Paderborn
- Röthemeyer P (2016) Die Zertifizierung nach der ZMediatAusbV. *Z Konfliktmanag* 19(6):195–204
- Schreyögg A (2009) „Teamsupervision“– ein Mythos? Ein kritischer Essay. In: Schreyögg A, Schmidt-Lellek C (Hrsg) *Die Organisation in Supervision und Coaching*, OSC 2009. Sonderheft 3:179–188
- Thomsen CS, Krabbe H (2013) Überlegungen zur Supervision für Mediatoren. *Z Konfliktmanag* 16(4):115–119
- Tietze K-O (2018) *Kollegiale Beratung*, 9. Aufl. Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek bei Hamburg
- Wenzel N (2017) Die Verordnung über die Aus- und Fortbildung von zertifizierten Mediatoren. *Spektrum Mediation* 14(66):46–48

Kapitel 7

Best Practice und Fallstricke in der Praxis



Ein altes Sprichwort besagt, dass es keinerlei Anfang ohne ein Ende gibt. Das gilt für das Mediationsverfahren an sich ebenso wie für das vorliegende Lehrbuch.

Am Anfang des Mediationsverfahrens besteht ein Konflikt, der nach Durchlaufen sämtlicher Mediationsphasen am Ende des Verfahrens im Idealfall geklärt ist. Die Mediation ist nicht als dauerhaft begleitende Unterstützung wie etwa eine Supervision gedacht. Die Parteien können und müssen nach Abschluss des Verfahrens im Regelfall weiterhin miteinander leben, arbeiten und auch streiten. Um neuen Konflikteskalationen vorzubeugen wird am Ende eines Mediationsverfahrens häufig Vorsorge für den Fall getroffen, dass neu entstehende oder wieder aufbrechende (Konflikt-)Fragen nicht einvernehmlich geklärt werden können. Dies erfolgt im Regelfall in der Abschlussvereinbarung in Form einer sog. Mediationsklausel. Gehen die Konfliktparteien aufgrund einer Mediationsklausel erneut in die Mediation, handelt es sich jedoch nicht um die Fortsetzung des alten Verfahrens, sondern um die Durchführung eines neuen, eigenständigen Mediationsverfahrens. Mit der Abschlussvereinbarung (oder sonstigen Form der Beendigung) hat das ursprüngliche Verfahren sein Ende gefunden.

Auch das vorliegende Lehrbuch ist nach der Darstellung der theoretischen Grundlagen für ein Mediationsverfahren nahezu beendet. Wir Autoren werden jedoch in unseren Ausbildungskursen und Seminaren immer wieder mit konkreten Praxisfragestellungen konfrontiert, die die Mediatoren auf die eine oder andere Weise vor besondere Herausforderungen stellen: Migrationsbewegungen erfordern Konfliktklärungen mit geflüchteten Menschen. Konflikte in geschlossenen Systemen, wie beispielsweise auf Kreuzfahrtschiffen auf hoher See in internationalen Gewässern oder in Justizvollzugsanstalten sind zu klären. Unternehmen müssen Beteiligungsprozesse bei Veränderungen gestalten. Auch in den „klassischen Bereichen“ der Familien- und Wirtschaftsmediation warten alte und neue Fallstricke auf uns Mediatoren. Daher werden in diesem Schlusskapitel einige Fälle geschildert, in denen wir selbst auf Fallstricke getroffen sind und konkrete Praxiserfahrung sammeln konnten. Die Fälle entstammen dabei dem realen Leben, sind jedoch zum einen aus Anonymisierungszwecken, zum anderen aufgrund von Ausbildungszwe-

cken entsprechend redaktionell aufbereitet und verfremdet worden. Jede Ähnlichkeit mit realen Personen und Unternehmen ist zufällig und nicht beabsichtigt. Es werden die jeweiligen Aspekte beleuchtet, Hintergründe aufgezeigt und mögliche Lösungsansätze diskutiert. Ein kurzer Ausblick auf das Thema Mediation und Digitalisierung rundet das Kapitel ab.

7.1 Mediation in interkulturellen Kontexten, insbesondere mit Geflüchteten

Der Fall: Die Mediationsanfrage erreichte die Mediatorin über ein Netzwerk ehrenamtlich tätiger Mediatoren, die sich zusammengeschlossen hatten, um bei Konflikten zwischen oder mit geflüchteten Menschen zu vermitteln. In einer Einrichtung für geflüchtete Menschen war es zu einem Konflikt zwischen drei Konfliktbeteiligten gekommen. Die beteiligten Personen waren alle afrikanischer Herkunft. Mit Hilfe von Dolmetschern sollte ein Vermittlungsversuch unternommen werden. Es wurde vereinbart, dass für jede Konfliktpartei ein eigener Dolmetscher zugegen sein wird. Hintergrund war die Erfahrung der betreuenden Einrichtung, dass dies wichtig sei, damit sich alle in gleicher Weise unterstützt fühlen. Ein Vorgespräch mit den Dolmetschern war nicht möglich. Hierzu wurde mitgeteilt, dass die Dolmetscher aus einem Dolmetscher-Pool abgerufen werden und im Vorfeld gar nicht bekannt sei, wer an dem entsprechenden Tag konkret für die Übersetzung zur Verfügung stünde.

Als die Mediatorin zum vereinbarten Zeitpunkt in der Einrichtung erschien, waren die drei Konfliktparteien anwesend, von den avisierten drei Dolmetschern aber nur zwei. Damit entstand das erste Problem, noch bevor die Mediation überhaupt begonnen hatte. Zum Glück löste sich das Problem dadurch auf, dass die drei Konfliktparteien mit den Dolmetschern sprachen und sie sich einig waren, dass es eigentlich nur zwei Konfliktparteien gibt. Damit konnte die inhaltliche Arbeit beginnen. Es war klar, dass es nur dieses eine Gespräch geben würde, für das etwa 3 Stunden zur Verfügung standen. Das klingt zunächst noch relativ viel, bei der Arbeit mit Dolmetschern muss man aber damit rechnen, die zwei- bis dreifache Zeit zu benötigen.¹ Eine vertiefte Konfliktklärung ist in einem derartigen Setting selbstredend nicht möglich.²

Die Schwierigkeiten, mit denen der Mediator in einer solchen Situation zu kämpfen hat, sind vielfältig und die Frage nach der Sinnhaftigkeit einer Mediation unter diesen Bedingungen berechtigt. Schauen wir genauer hin:

Zu Beginn ging es erst einmal darum, mit den Beteiligten ins Gespräch zu kommen und diesen das Ziel des Gesprächs und den Inhalt zu vermitteln. Das setzte die Zusammenarbeit mit den Dolmetschern voraus. Problematisch war, dass ein vorbereitendes Gespräch mit den Dolmetschern aus Zeitgründen nicht möglich war. Im

¹Vgl. Carroll (2012), S. 24, 26.

²Vgl. Darstellungen zur Kurz-Zeit-Mediation, Kap. 1, Absch. 1.2.10.

konkreten Fall war es so, dass ihnen zwar Vermittlungsgespräche nicht unbekannt waren, sie konkret über Mediation und das Verfahren aber keine Kenntnisse hatten. Wichtig war daher zu vermitteln, dass es darauf ankommt, die Bedeutung der Äußerung des Sprechers so zu übersetzen, dass der Zuhörer genau das versteht, was er in der Ursprungssprache verstanden hätte.³ Eine weitere Sprache führt in der Mediation immer zu einer gesteigerten Komplexität.⁴ Besonders kritisch wird es in der Mediation aber dann, wenn sich die anwesenden Dolmetscher auch noch uneinig darüber werden, ob das Gesagte zutreffend übersetzt wurde oder nicht. Dann sind plötzlich mindestens zwei Konfliktlinien im Raum, nämlich zum einen der Konflikt zwischen den Beteiligten, der Ausgangspunkt der Mediation war und zum anderen der Konflikt zwischen den Dolmetschern bezogen auf die Richtigkeit ihrer Arbeit. Soweit der Mediator Einfluss auf die Auswahl der Dolmetscher hat, sollte darauf geachtet werden, dass diese über eine fundierte Ausbildung verfügen. Bei Laiendolmetschern ist nämlich das Risiko, dass das Gesagte gefiltert, gekürzt und teilweise noch kommentiert wird, deutlich höher.⁵ Kommt es zu der geschilderten Situation, dass sich Dolmetscher eine fehlerhafte Übersetzung vorwerfen, hilft es, die Mediation zu unterbrechen und mit den Dolmetschern die Situation separat zu klären, also quasi eine „Mediation in der Mediation“ vorzunehmen und das Ergebnis bezogen auf die korrekte Übersetzung den Konfliktparteien mitzuteilen. Sodann kann mit der eigentlichen Mediation fortgefahren werden.

Des weiteren stellt sich die Frage, ob in interkulturellen Kontexten Mediation – westlicher Prägung – grundsätzlich unproblematisch als taugliche Konfliktlösungsmethode angesehen werden kann. Kritisch zu einer uneingeschränkten unreflektierten Anwendung von Mediation ist unter anderem zu lesen, dass bei Auswertung verschiedener Stellungnahmen von Wissenschaftlern und Praktikern zur Mediation in interkulturellen Kontexten der Eindruck entstünde, Mediation sei eine Erfolgsstory und es werde von einem Postulat der Universalität und Eignung der Mediation in der Praktikerdiskussion ausgegangen.⁶

Dem entstehenden Eindruck, dass in der Praxis die Mediation – westlicher Prägung – oft vorschnell und unkritisch eingesetzt werde, ist jedoch entgegenzuhalten, dass gerade die Mediation ein Konfliktmanagement ermöglicht, dass den Beteiligten Gleichwertigkeit bietet und die Chance, kulturelle Aspekte in die Konfliktlösung einzubeziehen. Natürlich sind kritische Fragen und Reflektion wichtig, auch was die Tauglichkeit des Verfahrens betrifft. Der Blick auf die möglichen Alternativen, beispielsweise ein gerichtliches Verfahren, macht aber sehr schnell deutlich, dass Mediation gerade auch in interkulturellen Kontexten eine große Chance darstellt, gute Lösungen gemeinsam mit den Beteiligten zu entwickeln. Der Mediator gewährt die Gleichwertigkeit der Beteiligten, in der Interessenklärung sowie in der Lösungsfindung und bietet den Konfliktparteien die Chance, gesichtswahrend in

³ Vgl. Carroll (2012), S. 24, 26.

⁴ Vgl. Carroll/Scherer (2013), S. 36.

⁵ So Carroll (2012), S. 24, 26, die im weiteren darlegt, welche Kompetenzen ein Dolmetscher für die Mediation mitbringen sollte.

⁶ So Kriegel-Schmidt (2012), S. 51 ff., 104 ff. Vgl. dazu auch Azad/Rabe (2018a), S. 25, 27.

eine neue Kommunikation einzutreten.⁷ Wichtig ist in interkulturellen Konflikten, dass der Mediator geschult ist, Geschehnisse auch unter kulturellem Blickwinkel zu analysieren und darauf mit Ideen und Interventionen zu reagieren. Dabei darf aber keinesfalls übersehen werden, dass die Beteiligung einer Person mit Migrationshintergrund aus einer Mediation nicht automatisch eine interkulturelle Mediation macht! Kultur *kann* eine Rolle spielen, *muss* es aber nicht.

Bei der Arbeit mit geflüchteten Menschen ist ferner zu berücksichtigen, dass das Visualisieren nur sehr eingeschränkt möglich ist, solange die Menschen über keine bis wenig deutsche Sprachkenntnisse verfügen und der Mediator die Sprache der Konfliktparteien nicht beherrscht. Je nach Herkunftsland besteht zudem eine erhöhte Möglichkeit, dass die Menschen Analphabeten sind und selbst vorhandene gemeinsame Sprachkenntnisse nicht weiterhelfen würden. So haben etwa im Jahr 2018 von den über 200.000 Menschen, die erstmalig einen Integrationskurs besucht haben, 22,2 % an einem Alphabetisierungskurs teilgenommen.⁸ Es ist daher hilfreich, sich im Vorfeld zu überlegen, wie bestimmte Dinge mit Hilfe von Symbolen oder Piktogrammen veranschaulicht werden können, die unabhängig von Sprache sind. Dabei sollte aber unbedingt eine mögliche Doppelbedeutung von Symbolen beachtet werden! Im konkreten Fall wurden beispielsweise die Phasen in der Mediation mit Hilfe von Smileys mit verschiedenen Gesichtsausdrücken dargestellt.

Spielen kulturelle Aspekte im Konflikt eine Rolle, können die Hintergründe vielfältig sein. Um diese zu erfassen und verschiedene Arbeitshypothesen zu bilden, gibt es unterschiedliche Herangehensweisen. Häufig erfolgt eine Annäherung über die Arbeit mit Kulturdimensionen oder Kulturstandards. Als Kulturdimension wird eine Kategorie bezeichnet, die in bestimmter Kombination auftretende individuelle oder gesellschaftliche Phänomene beschreibt und analysiert.⁹ Eines der bekanntesten Modelle der Kulturdimensionen dürfte das von Geert Hofstede sein.¹⁰ Ein weiteres Modell wurde von dem Hofstede-Schüler Alfons „Fons“ Trompenaars entwickelt.¹¹ Bei der Arbeit mit Kulturdimensionen werden unterschiedliche Kulturen miteinander verglichen und in Relation zueinander gesetzt. Ein anderer Ansatz geht auf den Sozialpsychologen Alexander Thomas zurück, der zur Beschreibung und Kontrastierung von Kulturen auf Kulturstandards zurückgreift.¹² Kulturstandards sind Arten des Wahrnehmens, Denkens, Wertens und Handelns, die von der Mehrzahl der Mitglieder einer bestimmten Kultur für sich und andere als normal, typisch und verbindlich angesehen werden.¹³ Kulturstandards werden in Bezug auf eine bestimmte Kultur entwickelt und sollen als Orientierungshilfen dienen, um sich Wissen über das fremdkulturelle Orientierungssystem aufbauen zu können. Damit

⁷ Vgl. Azad/Rabe (2018b), S. 74 ff.

⁸ Vgl. <http://www.bamf.de/SharedDocs/Meldungen/DE/2019/Integrationskurse/04-alphabetisierungskurs.html> (Stand 17.07.2019).

⁹ So die Definition bei Barmeyer (2010), S. 93.

¹⁰ Vgl. Hofstede/Hofstede/Minkov (2010).

¹¹ Vgl. u. a. die zusammenfassende Darstellung in Trompenaars/Hamden-Turner (2012), S. 23 ff.

¹² Vgl. dazu die ausführliche Darstellung bei Barmeyer (2010), 93, 111.

¹³ Thomas (2005), S. 19, 25.

soll fremdes und möglicherweise unerwartetes Verhalten eines Interaktionspartners erklärbar werden und die Reflektion mit Blick auf die eigene Kultur ermöglichen. Eine vollständige Beschreibung einer Kultur werde damit allerdings nicht möglich, so Thomas.¹⁴ Das Problem an der Arbeit mit Kulturdimensionen und Kulturstandards ergibt sich aus deren generalisierendem Charakter.¹⁵ Sowohl die Arbeit mit Kulturdimensionen als auch mit Kulturstandards wird daher durchaus kritisch betrachtet.¹⁶ Ein neuerer Ansatz versucht eine Annäherung über die Betrachtung bestimmter Lebenswelten, denen die jeweiligen Akteure angehören. Als Lebenswelten kommen beispielsweise Familie, Freundeskreise, Vereine, Unternehmen usw. in Betracht.¹⁷ Die in diesen Akteursfeldern geltenden Regeln lassen sich beispielsweise anhand der Sandberg-Metapher beschreiben, die diese in „muss“, „soll“ und „kann“-Regeln unterscheidet. Den festen Boden bilden die „muss“-Regeln, die über eine sehr hohe Verbindlichkeit verfügen (z. B. Gesetze, Normen, Gebote und Verbote). Darauf aufbauend folgen die „soll“-Regeln, die über eine relativ hohe Verbindlichkeit verfügen, die aber bereits geringer ist als bei den „muss“-Vorschriften. Hierzu gehören beispielsweise allgemeingültige Verhaltensregeln oder tradierte Gruppenkonventionen. Die Spitze des Sandbergs bilden die „kann“-Regeln, die verhandelbar sind und nur eine geringe Verbindlichkeit aufweisen. Dazu zählen u. a. „junge“-Konventionalisierungen oder gruppenspezifische Regeln wie etwa bei Begrüßungen.¹⁸

Bezogen auf das Ausgangsbeispiel wäre es daher wenig hilfreich, sich zu überlegen, welche kulturellen Spezifika für afrikanische Personen *im allgemeinen* gelten könnten. Wichtig wäre, ggf. von den Beteiligten zu erfahren, welchen Akteursfeldern *sie* angehören bzw. angehört haben, welche Regeln dort *ganz konkret* galten und welche Erwartung sie wechselseitig an das Verhalten der jeweils anderen Person haben, um zu verstehen, weshalb es zum Konflikt gekommen ist, wenn denn kulturelle Aspekte eine Rolle gespielt haben.¹⁹

Ein sehr hilfreicher Ansatz, wie kulturelle Aspekte bei der Bildung von Arbeits-hypothesen in die Mediation einbezogen werden können, ist das Perspektiven-reflexive Modell von Katharina Kriegel-Schmidt.²⁰ Es werden je nach Zählung drei bis vier Perspektiven beschrieben, mit deren Hilfe jeweils Hypothesen zu der jeweiligen Situation gebildet werden können, wobei sich die unterschiedlichen Perspektiven nicht wechselseitig ausschließen sondern nebeneinander stehen. Kurz zusammengefasst lässt sich das Modell wie folgt beschreiben:

Die erste Perspektive ist die der kulturellen Differenz bzw. Handlungsorientierungen. Bei dieser Perspektive geht es um die Bedeutung und Konzepte, die die Beteiligten den Gegenständen, Personen oder Ereignissen zu Grunde legen. So

¹⁴ Thomas (2005) S. 19, 30.

¹⁵ Vgl. zu Kulturdimensionen als Generalisierungen Barmeyer (2010), S. 93, 113.

¹⁶ Vgl. dazu beispielsweise die kritische Auseinandersetzung bei Bolten (2015), S. 202 ff.

¹⁷ Vgl. dazu u. a. Bolten (2015), S. 50 ff.

¹⁸ So die Darstellung bei Bolten (2015), S. 86, 87.

¹⁹ Vgl. auch Azad/Rabe (2019), S. 33.

²⁰ Vgl. Kriegel-Schmidt (2012), S. 399–456, insbesondere dann aber auch S. 456–464.

kann beispielsweise die Bedeutung von Freundschaft, Vernunft, Religion, Ehe usw. je nach Raum und Zeit mit unterschiedlichen Bedeutungen verknüpft sein (z. B. Liebeshe vs. Vernunfthe).

Die zweite Perspektive ist die der Linguistik. Damit sind die kulturell geprägten Kommunikationsregeln gemeint. Menschen greifen in interkulturellen Kommunikationssituationen unbewusst auf die Regeln der eigenen Kultur zurück, um das fremde Handeln für sich zu interpretieren. Dadurch kann es leicht zu Mißverständnissen kommen, die der Mediator idealerweise herausarbeiten sollte.

Die dritte Perspektive ist die Perspektive der Konstruktion. In Konfliktsituationen haben die Beteiligten oft das Bedürfnis, die Dinge zu vereinfachen, was dazu führt, dass die Beteiligten eigene Konstruktionen dazu entwickeln, was Kultur in diesem Moment bedeutet. In der Folge kommt es zu Stereotypen und Vorurteilen, zur „Kulturalisierung“ der anderen Konfliktpartei aber auch individuelles Fehlverhalten wird plötzlich mit Kultur in Verbindung gebracht. Es handelt sich dabei regelmäßig um Vereinfachungen, die die alltägliche Routine sichern sollen.

Die letzte Perspektive ist die Perspektive der Machtungleichgewichte, bei der es um soziale Ungleichheit und Machtungleichgewichte in der Mediation geht. Grundsätzlich wird davon ausgegangen, dass sich in der Mediation zwei Konfliktparteien auf Augenhöhe begegnen.²¹

Wenn aber eine Person einer gesellschaftlichen Minderheit angehört, können diese gesellschaftlichen Machtasymmetrien in die konkrete interkulturelle Kommunikationssituation hineinspielen. Das im Alltag vorhandene Gefühl der Unterlegenheit kann dann auch im Kontext der Mediation empfunden werden. Verwiesen wird dazu auf das Beispiel, dass ein schwarzer Amerikaner einen Konflikt mit einem WASP (White Anglo-saxon Protestant) habe. Dann spiele die gesamte Geschichte der ökonomischen, politischen und kulturellen Unterdrückung der Schwarzen [...] in den USA in den Konflikt mit hinein.²²

Wenn Mediation in interkulturellen Kontexten derart komplex ist, welchen Sinn hatte es dann im Ausgangsfall unter den genannten Bedingungen mit einem Zeitfenster von nur drei Stunden den Auftrag trotzdem anzunehmen? Die Antwort ist simpel: Jedes Gespräch ist besser als kein Gespräch. In drei Stunden kann keine tief greifende Konfliktklärung erfolgen, das ist klar. Aber allein die Tatsache, dass sich eine Mediatorin und zwei Dolmetscher die Zeit genommen haben, die beteiligten Konfliktparteien anzuhören, gab ihnen das Gefühl, ernst genommen zu werden. Sie sagten über die Dolmetscher, dass es für sie wichtig war, dass sie das Geschehene jemandem aus ihrer jeweiligen Sicht schildern konnten und dass ihnen zugehört wurde.

Für die Zukunft wäre wünschenswert, dass gerade auch in interkulturellen Konflikten die Ressourcen für Mediationen zur Verfügung gestellt werden, um eine weitere Eskalation von Konflikten zu vermeiden, die dann ggf. bei Gericht oder gar dem Strafrichter enden. Die dann entstehenden Kosten und Kollateralschäden auch bei den Beteiligten dürften ungleich höher sein.

²¹ Vgl. dazu auch Kap. 3, Abschn. 3.1.6.

²² Vgl. Kriegel-Schmidt (2012), S. 444 f.

7.2 Mediation in geschlossenen Systemen

Der nachfolgende Fall betrifft keinen, bei dem wir als Mediatoren beauftragt waren. Vielmehr wurde er an uns herangetragen mit der Bitte um Rückmeldung, ob die Angelegenheit konkret mediationsgeeignet gewesen und möglicherweise eine andere (bessere) Konfliktlösung im Rahmen einer Mediation in Frage gekommen wäre.

Der Fall: *Die Situation ereignete sich auf einem Kreuzfahrtschiff auf hoher See in internationalen Gewässern zwischen Crew-Mitgliedern des Schiffes. Eine westeuropäische, weiße Servicemitarbeiterin des Restaurantbereichs hat abends an der Crew-Bar mit ihren Crew-Kollegen gefeiert. Bei den anderen beteiligten Crew-Mitgliedern handelte es sich um philippinische Matrosen, die als Ingenieure für die Wartung der Schiffsmaschinen zuständig waren. Im Laufe des Abends herrschte durchaus gute Stimmung, man trank zusammen an der Crew-Bar geringe Mengen Alkohol. Anschließend begleiteten die Matrosen die Restaurantmitarbeiterin auf deren Kabine. Später wendete sich die Restaurantmitarbeiterin an ihren Vorgesetzten in der Personalabteilung an Bord und schilderte, dass es an dem Abend in ihrer Kabine gegen ihren Willen zu sexuellen Handlungen gekommen sei.*

Im Folgenden wurde versucht, den Sachverhalt aufzuklären, wobei die Matrosen den Vorwurf zunächst abstritten, später aber doch im Wesentlichen einräumten. Der zur Konfliktklärung dazu geholte Kapitän des Schiffes machte von seinem Recht „der Bordgewalt“ Gebrauch, welches ihm zubilligt, alle erforderlichen Maßnahmen zur Konfliktklärung an Bord auf hoher See zu treffen, da staatliche Polizeibehörden nicht unmittelbar verfügbar sind.²³ Nach Klärung des Sachverhalts hat der Kapitän entschieden, dass zur Befriedung des Konflikts und Vermeidung von weiteren Eskalationen, „Gesichtsverlusten“ und auch möglichen Wiederholungstaten mindestens eine der Konfliktparteien (Opfer oder Täter) das Schiff im nächsten Hafen verlassen muss. Mit der weitergehenden fachlich zutreffenden Begründung, weibliche Servicemitarbeiterinnen ohne besondere Qualifikation relativ leicht ersetzen zu können, gleichzeitig jedoch keinen Ersatz für hochqualifizierte Maschinenbauingenieure zu finden, die sich auch mit den technischen Besonderheiten des jeweiligen Schiffes auskennen, entschied der Kapitän, dass die weibliche Mitarbeiterin das Schiff im nächsten Hafen verlassen musste und später auf einem anderen

²³ Für Schiffe unter deutscher Flagge regelt § 121 Abs. 2 Seearbeitsgesetz (SeeArbG), dass der Kapitän für die Sicherheit und Ordnung an Bord und im Zusammenhang mit dem Betrieb des Schiffes zu sorgen hat und im Rahmen der geltenden Rechtsnormen befugt ist, die notwendigen Maßnahmen zu treffen, die nach seinem fachlichen Ermessen für die Sicherheit des Schiffes und dessen sicherer Fahrt, dessen sicheren Betrieb oder der Sicherheit der Besatzungsmitglieder und der sonstigen an Bord befindlichen Personen erforderlich sind. Nach § 121 Abs. 3 u. 4 SeeArbG kann die Bordgewalt zur Abwendung einer unmittelbaren Gefahr von einem Menschen sogar so weit gehen, dass der Kapitän die zur Abwendung der Gefahr getroffenen Anordnungen notfalls mit Zwangsmitteln bis hin zu körperlicher Gewalt oder vorübergehenden Festnahmen durchsetzen kann. Je nach Flagge und Personalstruktur finden unterschiedliche Rechtssysteme Anwendung, die im Einzelfall relevant sein mögen, hier aber den Rahmen einer möglichen Darstellung sprengen würden.

Schiff eingesetzt worden ist. Die (vermeintlichen) Täter durften an Bord bleiben, ohne dass das Opfer oder staatliche Justizbehörden faktisch Zugriff auf diese gehabt hätten.

Der Fall zeigt, dass in der Besonderheit des geschlossenen Systems eines Kreuzfahrtschiffes das Konfliktmanagement ganz eigenen Spielregeln folgt. Dies ist sowohl bei einer möglichen (arbeits-)rechtlichen Lösung als auch bei der Frage nach der Anwendbarkeit alternativer Konfliktlösungsmethoden wie etwa einer Mediation zu beachten.

Fraglich ist dabei zunächst, welchen Regeln ein Mediationsverfahren an Bord unterliegen würde. Gerade wenn das Schiff unter ausländischer Flagge und/oder in internationalen Gewässern unterwegs ist, dürfte das Deutsche Mediationsgesetz nicht ohne weiteres anwendbar sein. Es lässt sich auch nicht ohne weiteres beantworten, welches Rechtssystem greift (internationales Seerecht, Recht des Landes der Schiffsflagge, Recht des jeweiligen Aufenthaltslandes, Recht der Länder der beteiligten Akteure etc.). Damit stellt sich als erstes die Frage, ob Mediation im Sinne des Deutschen Mediationsgesetzes im geschilderten Fall überhaupt in Betracht kommt. Allerdings gab es bereits vor Inkrafttreten des Mediationsgesetzes ein allgemeines Verständnis über die Grundprinzipien einer Mediation westlichen Stils, die übereinstimmend anerkannt waren. Diese wurden auch in den anderen (EU-) Ländern und Rechtsordnungen sowie den Vereinigten Staaten von Amerika nahezu identisch vorausgesetzt, um von Mediation zu sprechen. Gerade aufgrund der Entwicklung auch bei binationalen Konflikten kam es erst zu der EU-Richtlinie 2008/52/EG (Mediationsrichtlinie) vom 20. Mai 2008.²⁴ Sie gab vor, bestimmte Aspekte der Mediation in Zivil- und Handelssachen aus dem Bereich der grenzüberschreitenden Streitigkeiten in deutsches Recht umzusetzen. Zur Umsetzung dieser Richtlinie ist das deutsche Mediationsgesetz ergangen. Damit ist eine Mediation unabhängig von den rechtlichen Rahmenbedingungen grundsätzlich denkbar, wenn die allgemein geltenden Grundprinzipien und Verfahrensprinzipien eingehalten werden.

Wie beim Thema Setting dargestellt, sollte eine Mediation idealerweise an einem neutralen Ort stattfinden.²⁵ In einem geschlossenen System kann – wenn überhaupt – nur in sehr geringem Umfang der Ort des Geschehens verlassen werden. Bezogen auf das Beispiel des Kreuzfahrtschiffes, könnte allenfalls im Hafen von Bord des Schiffes gegangen und eine Mediation durchgeführt werden. Im Regelfall aber würde eine Mediation zeitnah an Bord des Schiffes durchgeführt werden. Ob an Bord ein Raum zur Verfügung stünde, der von allen Beteiligten, insbesondere dem vermuteten Opfer als neutral empfunden wird und gleichzeitig die für die Vertraulichkeit notwendige Privatsphäre bietet, dürfte allerdings zu bezweifeln sein, wenngleich es auch nicht völlig ausgeschlossen werden kann. Dieser Punkt allein würde aber die Möglichkeit einer Mediation nicht ausschliessen.

²⁴ Abrufbar unter: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=CELEX:32008L0052>. Stand: 13.09.2019.

²⁵ Vgl. Kap. 5, Abschn. 5.1.4.1.

Die Frage der Freiwilligkeit des Mediationsverfahrens für den Fall einer angeordneten Mediation durch den Kapitän unterscheidet sich nicht von anderen angeordneten Unternehmensmediationen. Es dürfte der gleiche Grundsatz gelten: der Mitarbeiter kann zwar zur Teilnahme an der Mediation verpflichtet werden, nicht aber zur inhaltlichen Partizipation. Auch daran würde die Durchführung einer Mediation noch nicht scheitern.

Deutlich problematischer erscheint die Einhaltung der Grundprinzipien der Neutralität/Allparteilichkeit sowie der Ergebnisoffenheit/Veränderbarkeit.

Ein Mediator ist nicht nur nach dem MedG sondern auch nach allgemeinem Verständnis eine neutrale bzw. allparteiliche Person. Neutralität und Allparteilichkeit setzt immer auch eine Unabhängigkeit von den beteiligten Parteien voraus.²⁶ An diesem Punkt dürfte eine erste unüberwindbare Hürde lauern: Es wird sich an Bord meistens kein unabhängiger Mediator aufhalten, der für das Verfahren zur Verfügung steht. Allenfalls würde ein Mitglied der Bord-Crew über eine Zusatzqualifikation als Mediator verfügen. Damit dürfte aber die Allparteilichkeit des Mediators nicht mehr gewährleistet sein. Ähnliche Interessenkonflikte finden sich in den Fällen, in denen Unternehmen Mitarbeiter zu Mediatoren ausbilden lassen, um dann unternehmensinterne Konflikte mediiieren zu lassen. Im Gegensatz dazu bietet die Situation an Bord aber eine weitere Besonderheit, die zu beachten ist: Eine der Konfliktparteien (die Servicekraft) ist ersetzbar, die andere (die Ingenieure) nicht. Daraus folgt, dass das als Mediator fungierende Crew-Mitglied ein unmittelbar eigenes Interesse verfolgen würde, nämlich den weiteren Betrieb des Schiffes sicherzustellen, um auch den eigenen Arbeitsplatz nicht zu gefährden. Damit wäre die Einhaltung des Grundsatzes der Neutralität nicht zu gewährleisten.

Zudem dürfte das wesentliche Grundprinzip der Verfahrensoffenheit und Ergebnisoffenheit nicht gewährt sein. Wie bereits dargestellt, setzt ein Mediationsverfahren voraus, dass offen sein muss, ob es überhaupt zu einer Lösung kommt, und falls ja, wie diese dann aussieht.²⁷ Da der Kapitän des Schiffes den äußeren Zwängen unterliegt, einige Crew-Mitglieder nicht ohne Weiteres ersetzen zu können, andere hingegen schon, steht eine mögliche Konfliktlösung stets unter der Einschränkung, dass schwer ersetzbare Personen – wie im Fall die Maschinisten – zwingend an Bord bleiben müssen. Insoweit hat auch der Kapitän – möglicherweise sogar entgegen eigenem Rechts- und Gerechtigkeitsverständnis – im Hinblick auf den notwendigen Erhalt seiner Mannschaft kein Interesse daran, die potenziellen Täter staatlichen Strafverfolgungsbehörden zuzuführen. Daher gibt es in der Praxis meist nur eine Lösung: Die leicht ersetzbare Konfliktpartei, in diesem Fall das Opfer, geht von Bord. Damit fehlt es in der Situation an der für eine Mediation zwingend erforderlichen Ergebnisoffenheit.

Somit scheidet im vorliegenden konkreten Fall eine Mediation aus, da wesentliche Grundprinzipien nicht gewährleistet werden können.

Allenfalls könnte überlegt werden, ob mediative Gespräche bezüglich der möglichen *Folgen* zwischen den Parteien sinnvoll sind. Es könnte herausgearbeitet wer-

²⁶ Vgl. Kap. 2, Abschn. 2.1.

²⁷ Vgl. Kap. 2, Abschn. 2.6.

den, was den Parteien noch wichtig ist, wie möglicherweise eine entsprechende Schadensersatzzahlung im Sinne eines Schmerzensgeldes, wechselseitige Verschwiegenheitsvereinbarungen, das „Gesicht zu wahren“, zukünftige Verhaltensregelungen usw. Mit dem Kapitän könnte mediativ geklärt werden, wie mit dem Vorfall in einem möglichen Zwischenzeugnis für die das Schiff verlassende Mitarbeiterin umgegangen werden soll. Für das Kernproblem des sexuellen Übergriffs findet Mediation in diesem konkreten Fall jedoch keine Anwendung.

Gleichwohl darf dieses Beispiel nicht dahingehend verallgemeinert werden, dass Mediation insgesamt auf Kreuzfahrtschiffen keine Anwendungsmöglichkeiten findet. Die Erfahrung zeigt, dass gerade in diesen Bereichen, in denen eine Vielzahl von Menschen unterschiedlicher Herkunft, Religion, Rasse, Hautfarbe, kultureller und sozialer Prägung und Einkommensschichten für einen häufig langen Zeitraum (in der Regel 3–6 Monate) auf derart engem Raum zusammenarbeitet und lebt, ein besonders reflektierter und geschulter Umgang mit Konflikten erforderlich ist, um das Zusammenleben positiv zu beeinflussen. Eine hohe interkulturelle Konfliktkompetenz ist der Schlüssel zu einem positiven, kollegialen Miteinander innerhalb der Crew. Es zeigt sich, dass entsprechend im Konfliktmanagement geschulte Mitarbeiter auf allen Hierarchieebenen häufiger in der Lage sind, auch (eigene) Konflikte durch entsprechenden kommunikativen Umgang z. B. im Rahmen gewaltfreier Kommunikation zu deeskalieren und zu entschärfen.²⁸ Zu berücksichtigen ist dabei jedoch stets die Frage, ob die wesentlichen Grundprinzipien eingehalten werden können und entsprechende Lösungsfreiräume zur Verfügung stehen. Dies dürfte vor allem dann der Fall sein, wenn sich der Konflikt auf ähnlichen Hierarchieebenen abspielt oder – anders als in oben dargestelltem Fall – die Parteien eine gleichwichtige Bedeutung für das Zusammenleben auf dem Schiff und die Funktion der Crew haben, alternativ die Konflikte nicht derart stark ausgeprägt sind, dass der Lösungsraum massiv eingeschränkt wird, wie in diesem Fall durch das Verlassenmüssen des Schiffes.

Kommt es in einer solchen Situation zu einer Mediation und ergibt die Prüfung, dass das deutsche Mediationsgesetz nicht anwendbar ist, könnten fehlende Regelungen durch Vereinbarungen zu Beginn des Verfahrens ersetzt werden, z. B. durch konkrete Sprach- und Verschwiegenheitsregelungen, Verzicht auf Benennung der anderen Parteien oder des Mediators als Zeugen etc. Diese Vereinbarungen ließen sich als standardisierte Klauseln für eine Vielzahl von Verfahren vorformulieren, müssten dann im Einzelfall in der Mediationsvereinbarung zwischen den Konfliktparteien aber noch konkret vereinbart werden.

Vergleichbare Überlegungen lassen sich auf andere geschlossene Systeme sinngemäß übertragen. Deutlich wird dies z. B. an einer Justizvollzugsanstalt: Je nach Konfliktsituation mag eine Mediation zwischen den Inhaftierten untereinander oder auch zwischen dem Personal untereinander Sinn machen. Schwierig erscheinen je-

²⁸ Dies haben auch die Betreiber von Kreuzfahrtschiffen inzwischen erkannt. So fordert etwa die Stellenausschreibung für einen „Leiter Personal an Bord der AIDA Schiffe“ u. a. Erfahrungen im Bereich Personalentwicklung, Coaching sowie Mediation, vgl. <https://www.allcruisejobs.de/i19854/leiter-personal-an-bord-der-aida-schiffe-m-w/> (Stand 15.09.2019).

doch Konstellationen zwischen Personal auf der einen und Inhaftierten auf der anderen Seite. Im Hinblick auf das JVA typische Hierarchie- und Regelverständnis ist stets von einer Über- und Unterordnung zwischen den Beteiligten auszugehen. Im Hinblick auf die Ausführungen in Kap. 3, Abschn. 3.1.6.²⁹ sind die Voraussetzungen von ähnlicher Durchsetzungsfähigkeit und ähnlichem Willen zur Mitarbeit eben nicht gegeben, da es in der Natur einer Justizvollzugsanstalt liegt, dass das Personal gegenüber den Inhaftierten auch mit dem gegebenenfalls notwendigen Zwang handelt. Insoweit sind auch in einem derartigen System die wesentlichen Grundprinzipien, in diesem Fall der Partizipation und durch die Allparteilichkeit des Mediators geförderte Gleichwertigkeit der Medianten nicht gegeben, dass eine Mediation in derartigen Konstellationen nicht sinnvoll scheint.

7.3 Beteiligungsprozesse bei Veränderungen im Unternehmen

Der Fall: An die Mediatoren wurde der Fall herangetragen, dass es innerhalb eines operativ arbeitenden Teams in einem Unternehmen zu Konflikten zwischen den Mitarbeitern gekommen sei. Konkret ging es um ein ca. 10-köpfiges Team, welches auf dergleichen Hierarchieebene miteinander arbeitete und in dem es zu zwischenmenschlichen Streitigkeiten, aber auch zu fachlichen Problemen z. B. bei Übergabe der jeweiligen Arbeitsschichten kam. Ohne weitere nähere Kenntnis des Sachverhaltes besuchten die Mediatoren als Co-Mediatoren das Konflikt-Team und erforschten zunächst den zugrunde liegenden Sachverhalt.

Dabei erfuhren die Mediatoren folgendes: Das Unternehmen wurde ursprünglich von zwei befreundeten Unternehmern zusammen gegründet, die auch zusammen am Arbeitsort gewohnt haben. Alle Entscheidungen wurden zusammen getroffen und es herrschte eine offene Gesprächs- und Handlungsatmosphäre. Alle wichtigen Unternehmensentscheidungen wurden „am Küchentisch“ erörtert und entschieden. Mit zunehmendem wirtschaftlichem Erfolg wuchs das Unternehmen rasch und es wurden weitere Mitarbeiter eingestellt. Es entstanden erste Entscheidungshierarchien. Die Gründungsmitglieder arbeiteten dabei auf unterschiedlichsten Entscheidungsebenen mit: Nach wie vor waren sie sowohl im operativen Geschäft tätig, als auch im Rahmen der Unternehmensführung und Leitung und bei der Entscheidungsfindung. Darüber hinaus arbeiteten sie zusätzlich in einem Aufsichtsgremium des Unternehmens mit. Nachdem diese Art der Zusammenarbeit über einige Jahre hinweg gut ging, verschlechterte sich die persönliche Beziehung zwischen den Gründungsmitgliedern nach und nach. Der gemeinsame Wohnort am Arbeitsort wurde zu Gunsten höherer Produktionskapazitäten aufgegeben, mit der Folge, dass die Gründungsmitglieder dezentral wohnen und wie die übrigen Mitarbeiter nur noch zur Arbeitszeit am Unternehmenssitz waren.

²⁹ Vgl. konkret Kap. 4, Abschn. 3.1.6.

Für Absprachen gab es einen wöchentlichen Jour fixe bei dem sich die gleichwertigen Teammitglieder untereinander austauschen konnten. Dabei war auch meistens mindestens eines der Gründungsmitglieder anwesend, jedoch ebenfalls in seiner Eigenschaft als operativ arbeitendes Teammitglied.

Der Fall ist ein gutes Beispiel für die Komplexität vieler Fallgestaltungen mit einer größeren Anzahl Beteiligter und zeigt deutlich, wie wichtig in derartigen Fällen eine gründliche Sachverhaltsanalyse ist. Herangetragen wurde der Fall an die Mediatoren, weil es zu Konflikten innerhalb des Mitarbeiterteams gekommen sei, vermeintlich die Konflikte also dort ihren Ursprung hatten. Innerhalb des Teams war man von einer einzigen und gemeinsamen Hierarchieebene ausgegangen.

Im Rahmen der ersten Mediationssitzungen verbrachten die Mediatoren viel Zeit damit, zunächst den Status Quo der Unternehmensstruktur zu erfragen und durch Organigramme festzuhalten. Erst die bildliche Darstellung von Organigrammen im Rahmen einer verdeckten Karteikartenabfrage bei allen Teammitgliedern offenbarte, dass die Teammitglieder von unterschiedlichen Organisationsstrukturen ausgingen.³⁰ Die nachfolgende Visualisierung der dann gemeinsam erarbeiteten, tatsächlich bestehenden Organisationsstruktur zeigte deutlich auf, dass die ursprünglichen Gründungsmitglieder des Unternehmens auf unterschiedlichen Hierarchieebenen vertreten waren. Ohne dass im Einzelfall jeweils konkret ersichtlich wurde, in welcher Rolle sich die Gründungsmitglieder gerade befanden, erfolgte unregelmäßige Kommunikation. Dies hatte zur Folge, dass für die Teammitglieder häufig nicht erkennbar war, ob ihr Gesprächspartner gerade als gleichwertiges Teammitglied, übergeordnete Führungskraft oder gar Aufsichtsgremium des Unternehmens mit ihnen kommunizierte.

Dieses führte dazu, dass zunächst im Rahmen der Grundprinzipien die „Vertraulichkeit“ besonders zu thematisieren war. Es war herauszuarbeiten, in welcher Rolle die Personen der Unternehmensgründer mit anwesend waren, nämlich ob in ihrer Funktion als Mitglieder des operativ arbeitenden Teams, als Führungs- und Leitungspersonlichkeit oder als „Sprachrohr“ des Aufsichtsgremiums. Dabei war es sowohl für die Unternehmensgründerpersönlichkeiten als auch für die übrigen Mitglieder extrem wichtig, in jeder Phase der Mediation eine konkrete Rollenklärung herbeizuführen, bevor eine inhaltliche Konfliktbearbeitung in der jeweiligen Phase erfolgen konnte. Einige Termine der Mediation wurden ohne die Gründerpersönlichkeiten durchgeführt, um sicherzustellen, dass überlegenes Wissen aus der Mediation nicht in die anderen Hierarchieebenen des Unternehmens drang und insofern die Entscheidungen – ggf. unbewusst- beeinflusste. Anderenfalls hätten sich die Teammitglieder nicht bereit erklärt, die Konfliktbearbeitung fortzuführen. Die Gründerpersönlichkeiten waren einverstanden, an den entsprechenden Terminen nicht dabei zu sein.

³⁰ Konkret haben wir die Technik „Male das Problem“ angewandt mit der Bitte an alle Konfliktparteien, jeweils das von Ihnen erlebte Organigramm aufzuzeichnen. Vgl. Kap. 4, Abschn. 4.6.3.1. und 4.6.3.3.

Das unklare Rollenverständnis sowohl aus Sicht der handelnden Unternehmensgründer, als auch aus Sicht der davon betroffenen Mitarbeiter zog sich wie „ein roter Faden“ durch die Mediation. Im Rahmen der Sachverhaltsklärung in Phase 1 der Mediation konnte herausgearbeitet werden, dass diese unklare Rollendefinition zu Beginn der Unternehmensgründung, in deren Pionierphase,³¹ nicht nur nicht störend, sondern sogar ausgesprochen förderlich für das Unternehmen war. Damit stellten die Gründerpersönlichkeiten sicher, dass jeder in der Lage war, alle Tätigkeitsbereiche auszuüben und dass das gesamte Wissen und know-how der Gründerpersönlichkeiten in das Unternehmen eingebracht werden konnte. Entscheidungen konnten „auf kurzem Dienstweg“ schnell und effizient geklärt werden. Da in der Gründungsphase das Unternehmen sehr klein war und die Gründerpersönlichkeiten sich bedingungslos persönlich vertraut haben, konnte die Gründungsphase extrem effizient und wirkungsvoll gestaltet werden, wodurch das Unternehmen erst wachsen konnte. Mit zunehmendem Wachstum des Unternehmens und angestellten Mitarbeitern, die sich naturgemäß anders mit ihrem Arbeitgeber identifizieren als die Unternehmensgründer, führte die ungeklärte Rollendefinition zunehmend zu fehlenden Strukturen mit unklaren Entscheidungskompetenzen. Dadurch fehlten oft konkrete Zuständigkeitsregelungen ebenso wie Kommunikationsstrukturen. Dieses zeigte sich auch bei den Durchführungen der Jours fixes: Vor Beginn der Mediation gab es zwar regelmäßige Meetings, jedoch wurden diese weder von einer Person vor- oder nachbereitet, noch gab es eine konkrete Gesprächsmoderation, noch wurde in diesen Terminen geklärt, in welcher Rolle die Gründerpersönlichkeiten anwesend waren. Zeitpläne waren vage, Gesprächsthemen nicht definiert. Ergebnisse wurden dadurch weder zielgerichtet erzielt, noch protokolliert und festgehalten, noch deren Umsetzung kontrolliert. Bei einigen der Mitarbeiter führte das zu dem Gefühl, dass die Meetings verschenkte Zeit seien und das Team insgesamt führungslos agiert. Demotivation und Frustration machten sich breit, wenn die (vermeintlich) getroffenen Entscheidungen nicht umgesetzt wurden. In der Folge kam es daraufhin zu Konflikten zwischen den einzelnen Teammitgliedern, jeweils ausgelöst durch den Umstand, dass vermeintliche Aufgaben eines Teammitgliedes durch dieses nicht ausgeführt worden waren. Im Rahmen der Mediation kam jedoch zu Tage, dass die Aufgabendefinition für die Teammitglieder gar nicht klar erkennbar war und insoweit bei jedem Teammitglied zwar Enttäuschung vorhanden war, wenn andere Teammitglieder ihren Dienst „nach Vorschrift“ machten, selbst eine eigene Aufgabendefinition jedoch gar nicht klar war mit der Folge, mangels Aufgabenerkenntnis auch die eigenen Aufgaben gar nicht erfüllen zu können.

Im Ergebnis hat das Team sich im Rahmen der Bedürfnisanalyse gewünscht, klare Strukturen mit klaren Verantwortlichkeiten zu schaffen.

Nachdem bei der Erörterung der Lösungsoptionen erkennbar wurde, dass die Gründerpersönlichkeiten diese Strukturen nicht schaffen würden, hat das Team sich

³¹ Vgl. zu den Phasen der Unternehmensentwicklung u. a. die zusammenfassende Darstellung bei Novak (2017), S. 35, 36.

im Folgenden selbst Arbeitsplatzbeschreibungen gegeben und Rahmenparameter für die Arbeit festgelegt. Gesprächsstrukturen wurden geschaffen, klare (wechselnde) Moderatoren für die Jours fixes festgelegt sowie ein Protokollbuch angelegt. Damit konnte das Team sich selbst bei Erhalt des gewünschten Freiraums die erforderlichen Strukturen geben, um konfliktärmer miteinander zu arbeiten.

Des Weiteren stellte sich im Rahmen der Mediation heraus, dass es inzwischen zu persönlichen Konflikten zwischen den Unternehmensgründern gekommen war, offenbar ausgelöst durch einen konkreten Vorfall in der Vergangenheit. Dieser Vorfall wurde von den Gründerpersönlichkeiten jedoch negiert und tabuisiert, so dass dieser bis zum Schluss der Mediation unausgesprochen und damit ungeklärt blieb. Es kristallisierte sich allerdings heraus, dass dieser Konflikt zuvor auch Auslöser der Teamkonflikte war, da er die anderen Probleme überlagert und überschattet hat. Es war spürbar, dass mindestens zwei Konfliktlinien nebeneinander bestanden, nämlich einmal die Konflikte im Team, die Gegenstand der Mediation waren, und daneben die auch weiterhin ungeklärten Konflikte zwischen den Gründerpersönlichkeiten. Gegenstand der Mediation war aber ausdrücklich nur der Konflikt zwischen den Teammitgliedern, nicht der zwischen den Gründerpersönlichkeiten. Jener Konflikt unterlag einem vollständigen Gesprächstabu mit der Folge, dass die Mediatoren diesen Konflikt auch nicht weiter bearbeiten und klären konnten. Da sich diese unterschiedlichen Konfliktgeschehnisse wechselseitig bedingten, konnte zwar der Konflikt zwischen den Mitarbeitern bearbeitet werden, es ist jedoch nicht auszuschließen, dass der bearbeitete Konflikt auch in Zukunft von dem Konfliktgeschehen zwischen den Gründern beeinflusst wird und wieder aufflammt. Durch das Herausarbeiten des Umstandes, dass es ungeklärte Konflikte gibt, die der Mediation zumindest derzeit nicht zugänglich gemacht werden sollen, konnte allerdings das Bewusstsein bei den Teammitgliedern geschaffen werden, dass diesbezüglich externe Faktoren vorliegen, auf die keines der Teammitglieder direkten Einfluss hat. Insoweit konnte der Konflikt zumindest innerhalb des Teams dahingehend entschärft werden, dass hinsichtlich dieser nicht beeinflussbaren externen Konfliktfaktoren keine wechselseitigen Vorwürfe mehr erhoben werden.

Das Fallbeispiel zeigt, wie wichtig es ist, die von Veränderungen im Unternehmen betroffenen Mitarbeiter mithilfe von Beteiligungsprozessen einzubeziehen. Dabei macht es keinen Unterschied, ob es wie im Ausgangsbeispiel um Unternehmenswachstum und -vergrößerung geht oder um sonstige Veränderungen wie etwa die Zusammenlegung von Abteilungen, veränderte Führungs- und Arbeitsstile oder sonstige Umstrukturierungen oder gar Unternehmensnachfolgeregelungen. In allen Fällen sind Mitarbeiter unmittelbar oder mittelbar betroffen. Werden ihre Bedürfnisse bei der Umgestaltung nicht hinreichend berücksichtigt, drohen wie im Ausgangsbeispiel Konflikte oder Motivationsverluste, die für die Unternehmen mit entsprechenden Konfliktkosten, sei es als sichtbare oder auch verdeckte Kosten verbunden sind.³²

³² Vgl. Rabe/Wode (2017), S. 173, 188 f.

7.4 Familienmediation

Der Fall: *Konfliktpartei 1 (KP1) kontaktiert telefonisch einen der Co-Mediatoren, der durch den Beratungsanwalt empfohlen worden war und wollte wissen, wie die Rahmenbedingungen für eine Mediation sind. Zum Konflikthintergrund wurde nur mitgeteilt, dass es um eine Trennungssituation ginge. Auch Konfliktpartei 2 (KP2) sei auf der Suche nach einem Mediator und warte konkret auf eine Rückmeldung eines „Marktbegleiters“. Hintergrund sei, dass KP2 sich die Homepage der Co-Mediatoren angesehen habe und KP2 diese nicht gefalle, weshalb bereits eine eigene Anfrage bei einem „Marktbegleiter“ durch KP2 gestellt worden sei. Der Co-Mediator erklärte, dass es grundsätzlich ein Erstgespräch gibt, welches in der hiesigen Mediationspraxis zu einem Pauschalpreis angeboten wird, unabhängig von der Dauer des Gespräches. In diesem Gespräch würden alle Fragen der Konfliktparteien in Bezug auf die Rahmenbedingungen geklärt werden, insbesondere auch, ob eine Mediation das geeignete Verfahren ist. Zudem bietet es die Gelegenheit, die Co-Mediatoren kennenzulernen. Danach könnten sich die Parteien dann frei entscheiden, ob sie eine Mediation durch die Co-Mediatoren wünschen oder lieber doch die Dienstleistung der „Marktbegleiter“ in Anspruch nehmen möchten. Wenige Tage später bestätigte KP1 den vorsorglich vereinbarten Termin für das Erstgespräch und sicherte auch die Übernahme der Kosten dafür zu.*

Zur Vorbereitung des Erstgespräches wurde der andere Co-Mediator über den Inhalt des telefonischen Erstkontakts informiert. Im Weiteren wurden die Ziele des Erstgespräches – Vorstellung der Personen, Vorstellung des Verfahrens, Klärung von Fragen der Konfliktparteien und ggf. weiteres Vorgehen – auf dem Flipchart visualisiert und für beide Konfliktparteien Informationsmaterial zum Thema Mediation bereitgelegt. Beide Konfliktparteien erschienen zum vereinbarten Erstgespräch. Innerhalb des Gespräches stellte sich dann heraus, dass das bisherige gemeinsame Leben sehr von KP2 geprägt war. Der Lebensmittelpunkt der beteiligten Personen befand sich während des gemeinsamen Lebens in einer Immobilie, die im Alleineigentum von KP2 stand. Nach der Trennung blieb KP2 dort. Zudem lebten weitere Angehörige von KP2 in dieser Immobilie. KP2 verfügte über die höheren berufsqualifizierenden Abschlüsse und in der Folge über größere finanzielle Möglichkeiten in Bezug auf Einkommen und Vermögen. Ebenso ging die Entscheidung zur Trennung von KP2 aus, wie beide Konfliktparteien übereinstimmend erklärt hatten.

KP1 stellte zum Verfahren viele Fragen, die auch umfassend beantwortet wurden. KP2 stellte lediglich eine Frage, nämlich wie lange das Mediationsverfahren dauern würde. KP2 läge das Angebot eines „Marktbegleiters“ vor, das einen 3-stündigen Termin vorsähe, innerhalb dessen die Angelegenheit umfassend geklärt werden könne. Die Co-Mediatoren haben signalisiert, dass die Dauer des Verfahrens insbesondere von der Anzahl der zu besprechenden Themen und der Konflikttiefe abhängt, so dass eine Aussage zur konkreten Dauer zumindest jetzt noch nicht getroffen werden kann. Es wurde angeboten, ein maximales Zeitbudget für die gemeinsame Arbeit zu vereinbaren und spätestens dann ein Zwischenfazit zu ziehen, ob das Verfahren für die Konfliktparteien zielführend ist. Nach der Höhe des ggf.

anfallenden Honorars der Co-Mediatoren wurde nicht gefragt. Das Erstgespräch endete damit, dass die Konfliktparteien mitteilten, dass sie auch noch das weitere – durch KP2 vereinbarte – Gespräch beim „Marktbegleiter“ wahrnehmen und sich danach entscheiden wollten. Die Co-Mediatoren haben danach nichts mehr von den Konfliktparteien gehört.

Wer sich in der Mediationslandschaft bewegt, wird sehr schnell wahrnehmen, dass Erstgespräche zu sehr unterschiedlichen Konditionen angeboten werden. Vollerorts ist das Erstgespräch sogar kostenfrei. Dies mag auf den ersten Blick aus verschiedenen Gründen plausibel sein: Die Medianten sollen sich ohne Kostenrisiko über den Ablauf, die Grundlagen sowie die Vor- und Nachteile des Verfahrens informieren können, um dann eine überlegte Entscheidung zu treffen. Dazu gehört auch die Überlegung, welche sonstigen Handlungsalternativen zur Verfügung stehen. Manche sehen in dem Erstgespräch eine Akquisetätigkeit, für die regelmäßig kein Entgelt erhoben wird. All diese Argumente sind sicherlich berechtigt.

Auf der anderen Seite beinhaltet das Erstgespräch bereits Arbeitszeit und Haftungsrisiken des Mediators, verursacht Kosten und setzt Know-How, oft auch Sachmittel wie Raumkosten, Verpflegung, Moderationsmaterial usw. voraus, weshalb einige Mediatoren diese Gesprächszeit voll wie die weitere Mediation an sich abrechnen.

Eine zusätzliche Frage, die sich an diesem Punkt jeder selbst ehrlich stellen muss, ist: Bin ich bereit, meine Lebenszeit zu verschenken? Biete ich meine Leistung, für die ich eine zeit- und kostenintensive Ausbildung durchlaufen habe, fremden Personen beliebig kostenlos an?

Nach hiesiger Praxiserfahrung bietet sich ein Mittelweg an: ein moderater Pauschalpreis. Das Erstgespräch wird dabei nicht nach den allgemeinen Stundensätzen abgerechnet, aber auch nicht völlig kostenlos angeboten. Der Pauschalpreis für das meist 1 bis 1,5-stündige Gespräch liegt deutlich unterhalb des üblichen Stundenhonorars der Mediatoren, ist aber unabhängig von der tatsächlichen Dauer des Gespräches. So können die Medianten alle Fragen ohne Zeit- und Kostendruck stellen und werden umfassend über alle Aspekte informiert. Die Medianten erhalten – auch im Sinne des Mediationsgesetzes – die Möglichkeit, das Verfahren vollständig zu verstehen. Gleichzeitig erhält auch die zur Verfügung gestellte (Lebens-)Zeit des Mediators einen gewissen Gegenwert, zumal ja auch während der Zeit der Erstgespräche der Kostenapparat des Mediators weiterläuft. Über diese Regelung werden zudem Anfragen von Schein-Medianten, die gar nicht lösungsoffen und partizipationswillig sind, sondern ein Interesse und Zustimmung an der Mediation aus welchen Gründen auch immer nur vortäuschen, bereits im Vorfeld weitgehend aussortiert.

Immer kostenfrei sind allerdings die Informationsgespräche nach § 156 Abs. 1 S. 3 FamFG.³³

³³ § 156 Abs. 1 S. 3 FamFG lautet: Das Gericht kann anordnen, dass die Eltern einzeln oder gemeinsam an einem kostenfreien Informationsgespräch über Mediation oder über eine sonstige Möglichkeit der außergerichtlichen Konfliktbeilegung bei einer von dem Gericht benannten Person oder Stelle teilnehmen und eine Bestätigung hierüber vorlegen.

Neben diesem eher formellen Aspekt gibt es zwei wesentliche inhaltliche Punkte, die den Fall so wertvoll für die Ausbildung machen: Zum einen geht es um Machtungleichgewichte zwischen den Medianten und die Allparteilichkeit der Mediatoren, zum anderen um die Frage, wieviel Zeit eine (gute) Mediation braucht.

Im Laufe des Erstgespräches wurde der Eindruck immer stärker, dass KP2 in der Beziehung zu KP1 alle wichtigen Entscheidungen das gemeinsame Leben betreffend getroffen und KP1 nicht wesentlich in die Entscheidungsfindung einbezogen hat. Dies führte dazu, dass beide Co-Mediatoren im Laufe des Gespräches unabhängig voneinander den Eindruck gewannen, dass es nicht zu einem Mediationsverfahren kommen würde, da die Co-Mediatoren nicht von KP2 ausgewählt worden waren. Das bestehende Machtungleichgewicht zwischen KP1 und KP2 war deutlich greifbar. In einer solchen Situation läuft der Mediator leicht Gefahr, das wahrgenommene Ungleichgewicht nicht zu thematisieren, weil die Sorge besteht, nicht mehr allparteilich zu sein. Das genaue Gegenteil ist aber der Fall: Wird das wahrgenommene Ungleichgewicht nicht gespiegelt und damit transparent gemacht, führt gerade dies dazu, dass der Mediator aus der Allparteilichkeit herausfällt. Neutralität im Sinne von schweigender Zurückhaltung verschärft das bestehende Machtungleichgewicht sogar noch zu Lasten der unterlegenen Partei.

Die unmittelbar daran anknüpfende Frage ist, wie das Ungleichgewicht gesichtswahrend gegenüber den Konfliktparteien angesprochen werden kann, damit es zu einem Austausch über das Thema kommt.

Eine Möglichkeit wäre es, mit den Konfliktparteien jeweils ein Einzelgespräch zu führen und das wahrgenommene Ungleichgewicht anzusprechen.³⁴ Die Möglichkeit von Einzelgesprächen ist in § 2 Abs. 3 S. 2 MedG ausdrücklich vorgesehen, wenn die Konfliktparteien ihr Einverständnis dazu gegeben haben. Allerdings ist auch die Durchführung von Einzelgesprächen nicht ohne Risiko.³⁵ Besonders problematisch ist die Situation, wenn dem Mediator im Einzelgespräch Informationen offenbart werden, die nicht der anderen Konfliktpartei offenbart werden dürfen. Dies kann zum einen dazu führen, dass der Mediator nicht mehr unbefangen agiert.³⁶ Zum anderen kann das Mißtrauen der jeweils anderen Konfliktpartei geweckt werden, wenn Informationen aus dem Einzelgespräch nicht gegeben werden. Daher ist es besonders wichtig, vor den jeweiligen Einzelgesprächen mit den Konfliktparteien konkrete Absprachen hinsichtlich der Vertraulichkeit der Inhalte der Gespräche zu vereinbaren und einzuhalten. Es erscheint daher sinnvoller, einen Weg zu suchen, das beobachtete Ungleichgewicht im gemeinsamen Gespräch mit den Konfliktparteien zu thematisieren. Dies umso mehr, als das ein Mediationsverfahren, bei dem die beteiligten Konfliktparteien in einer Trennungsangelegenheit nicht auf Augenhöhe miteinander verhandeln können, kaum den Anforderungen von § 2 Abs. 3 S. 2 MedG genügen wird. Danach hat der Mediator sicherzustellen, dass die Parteien in angemessener und fairer Weise in die Mediation eingebunden werden. Fair bezieht

³⁴ Vgl. ausführlich zum Thema Einzelgespräche: Fritz/Klenk (2016a), S. 164–168, (2016b), S. 210–215.

³⁵ Vgl. zu Vor- und Nachteilen von Einzelgesprächen: Fritz/Klenk (2016a), S. 164.

³⁶ Vgl. Fritz/Pielsticker (2013) § 2 MedG, Rn. 98.

sich dabei auf den Umgang der Konfliktparteien miteinander in der Mediation und setzt ein gleichberechtigtes, anständiges, ehrliches und den Regeln entsprechendes Verhalten der Parteien voraus.³⁷ Diese Voraussetzung ist bei einem bestehenden Machtungleichgewicht aber gerade nicht erfüllt.

Neben dem bestehenden Machtungleichgewicht wurde im Erstgespräch auch sehr deutlich, dass zumindest KP2 sehr daran gelegen war, die bestehenden Fragen idealerweise in nur einem Termin, zumindest aber in sehr kurzer Zeit zu klären. In wieder anderen Fällen besteht aus unterschiedlichen Gründen sogar die Notwendigkeit, den Konflikt innerhalb eines sehr kurzen Zeitfensters zu bearbeiten.³⁸ Zwar wurde mit der Kurz-Zeit-Mediation eine Form der Konfliktbearbeitung entwickelt, die diesen Vorgaben entspricht.³⁹ Dabei darf aber die unterschiedliche Zielrichtung von Kurz-Zeit-Mediation und Lang-Zeit-Mediation nicht übersehen werden. Wie bereits dargestellt, zielt die Kurz-Zeit-Mediation darauf ab, in kurzer Zeit eine Lösung zu erarbeiten, die funktioniert, während es in der Lang-Zeit-Mediation um eine umfassende Konfliktbewältigung geht.⁴⁰ Tragen die Konfliktparteien den Wunsch nach einer schnellen Lösung an den Mediator heran, sollte dieser mit Blick auf die unterschiedliche Zielrichtung der verschiedenen Mediationsverfahren die Motivation und Erwartungen der Konfliktparteien hinterfragen. Wünschen die Konfliktparteien ein Mediationsergebnis, bei dem der Konflikt so bearbeitet wurde, dass eine langfristige Lösung möglich ist und zwischen den Parteien eine Basis für einen künftigen Umgang miteinander gefunden wird, weil sie beispielsweise noch als Eltern für die gemeinsamen Kinder verbunden bleiben, wird dies im Rahmen einer Kurz-Zeit-Mediation regelmäßig nicht möglich sein. Es ist in dieser Situation auch Aufgabe des Mediators, den Konfliktparteien zu verdeutlichen, welche Bedingungen erfüllt sein sollten, damit ein guter Rahmen für das Mediationsverfahren geschaffen werden kann. Selbst wenn man als Mediator in diesem Moment nicht den Erwartungen der Konfliktparteien entspricht, sollte man auch mit Blick auf die Qualität von Mediation seine Sichtweise gegenüber den Konfliktparteien vertreten, auch wenn man Gefahr läuft, den Auftrag an einen „Marktbegleiter“ zu verlieren.

7.5 Wirtschaftsmediation

Der folgende Fall wurde im Rahmen eines Intervisionstreffens durch zwei Mediationskollegen geschildert, die sich einen Austausch zu den Rahmenbedingungen der geschilderten Mediationssituation wünschten.

Der Fall: Die Mediatoren bekamen durch ihren Arbeitgeber die Möglichkeit, an einer Ausbildung zum Mediator teilzunehmen. Die dahinterstehende Idee war, im Unternehmen ein Mediatorenteam zur Verfügung zu haben, dass bei der

³⁷ Fritz/Pielsticker (2013) § 2 MedG, Rn. 88.

³⁸ Vgl. hierzu auch Fritz/Krabbe (2011), S. 3204.

³⁹ Vgl. zur Kurz-Zeit-Mediation auch Kap. 1, Abschn. 1.2.10.

⁴⁰ Krabbe/Fritz (2013), S. 76, 77.

Konfliktbewältigung am Arbeitsplatz unterstützend tätig werden soll. Nach Abschluss der Ausbildung nahmen die Kollegen ihre Mediationstätigkeit im Unternehmen auf und der erste Einsatz ließ nicht lange auf sich warten:

In einem Team trat ein bereits seit geraumer Zeit schwelender Konflikt zwischen insgesamt drei Konfliktparteien zu Tage und eine der beteiligten Konfliktparteien wandte sich an die Mediatoren mit der Bitte, in dem Konflikt zu vermitteln. Konkret bestand das dringende Bedürfnis, schnellstmöglich „einen Termin bei den Mediatoren zu bekommen“. Diesem Wunsch konnten die Mediatoren nicht entsprechen, da sie aufgrund interner Regelungen zunächst die „Freigabe“ der Personalabteilung benötigten und zeigten den Konfliktparteien den weiteren Ablauf bis zum Beginn einer möglichen Mediation auf. Die Konfliktparteien folgten den Vorgaben. In der Zwischenzeit eskalierte der Konflikt und als die Mediation hätte starten können, spielten die Konfliktparteien den Mediatoren zurück, dass sie so lange auf die Mediation hätten warten müssen, dass sie eigentlich gar keine Motivation mehr hätten. Zudem sei es erforderlich gewesen, so oft über den Konflikt zu sprechen, um an einer Mediation teilnehmen zu dürfen, dass sie die ganze Angelegenheit eigentlich nicht noch einmal aufrollen wollen würden. Es sei „bereits alles durchgekauft.“

Im Rahmen des Intervisionstreffens wurde zunächst hinterfragt, weshalb zwischen der ersten Anfrage bei den Mediatoren und dem möglichen Beginn der Mediation zumindest aus Sicht der Konfliktparteien ein zu langer Zeitraum entstanden ist, während dessen eine Intervention nicht möglich war.

Dazu schilderten die Kollegen folgenden Hintergrund: Nach Abschluss der Ausbildung stellte sich sowohl für die Mediatoren selbst als auch für den Arbeitgeber die Frage, wie die neu geschaffene Möglichkeit in der Praxis eingeführt und umgesetzt werden kann, konkret: Wer darf wann und wie lange eine Mediation in Anspruch nehmen? Um diese Frage für das gesamte Unternehmen einheitlich zu regeln, wurde eine Betriebsvereinbarung zwischen der Unternehmensleitung und dem Betriebsrat geschlossen, die u. a. folgende Regelungen enthält:

„Mitarbeiter können sich wegen eines Konflikts am Arbeitsplatz jederzeit zu Gesprächen an den direkten Vorgesetzten wenden, der erster Ansprechpartner ist, um Konflikte schnell und auf direktem Weg zu lösen. Kann der Konflikt nicht durch den direkten Vorgesetzten gelöst werden [...], ist der nächsthöhere Vorgesetzte weiterer Ansprechpartner.

Kann der Konflikt nicht durch den direkten bzw. nächsthöheren Vorgesetzten gelöst werden [...] wird die Personalabteilung von dem bzw. den betroffenen Vorgesetzten über die aktuelle Situation und die bisherigen Gespräche informiert und gemeinsam über die Möglichkeit eines Mediationsverfahrens beraten. Über die Durchführung entscheidet die Personalabteilung in Abstimmung mit der Unternehmensleitung.“

Aus der Vereinbarung ergibt sich, dass eine Mediation mindestens ein ggf. sogar zwei gescheiterte Klärungsversuche voraussetzt: Zunächst hat mit dem direkten Vorgesetzten ein Klärungsversuch zu erfolgen. Nach dessen Scheitern ist ein weiterer Klärungsversuch durch den nächsthöheren Vorgesetzten vorzunehmen, der ebenfalls scheitern muss, damit eine Mediation stattfinden kann. Für die Konfliktparteien bedeutet dies eine enorme emotionale Belastung. Zum einen müssen sie ihren Konflikt mehrfach besprechen und darüber hinaus können sie die Vermittlungsperson gerade nicht frei wählen, da diese durch die Organisationsstruktur

vorgegeben ist. Bis die Konfliktparteien nach diesem Modell die Möglichkeit der Mediation bekommen, haben sie durch das wiederholte Scheitern von Vermittlungsversuchen im Regelfall weitere negative Emotionen zusätzlich zum eigentlichen Konflikt entwickelt, die das dann anstehende Mediationsverfahren extrem belasten dürften. Die fehlende Motivation der Konfliktparteien, an dem Mediationsverfahren zu partizipieren und erneut ohne die Gewissheit eines erfolgreichen Abschlusses in die Auseinandersetzung mit dem Konflikt zu treten, erscheint daher nur als logische Konsequenz. Zudem sei der Konflikt durch die vielen, nicht zielführenden Gespräche weiter eskaliert.

Denken wir dabei daran, wie Durchsetzungsfähigkeit und Partizipationswille der Konfliktparteien das Mediationsergebnis massgeblich beeinflussen,⁴¹ liegt auf der Hand, dass die gescheiterten Gespräche genau kontraproduktiv für die spätere Mediation sind. Folgt man zudem dem Eskalationsstufenmodell von Glasl,⁴² dass eine Mediation mit zunehmender Eskalation immer schwieriger wird, nimmt die Erfolgswahrscheinlichkeit der Mediation weiter ab.

Im Rahmen des Intervisionstreffens waren sich alle Teilnehmer sehr schnell einig, dass das Ziel der Kollegen in dieser Situation nur sein kann, das Gespräch mit der Unternehmensleitung und dem Betriebsrat zu suchen, um eine Abänderung der Vereinbarung zu erreichen. Eine Mediation wird nur dann Sinn machen, wenn es sich um ein niederschwelliges Angebot an die Mitarbeiter handelt, ohne dass zuvor große Hürden zu überwinden sind. Das dadurch entstehende Dilemma ist schnell beschrieben: Die Unternehmensleitung möchte die Inanspruchnahme der Mediation regeln, damit nicht jede Meinungsverschiedenheit an die Mediatoren herangetragen wird. Die Mediatoren werden für Ihre Tätigkeit von den eigentlichen Aufgaben freigestellt und auch die Teilnahme an der Mediation ist Arbeitszeit. Daher sollen nur schwerwiegendere Konflikte mediativ bearbeitet werden. Dieser Ansatz ist aber konträr zu dem Bedürfnis nach einem niederschwelligen Angebot für die Mitarbeiter. Eine mögliche Lösung könnte darin bestehen, dass Unternehmensleitung, Betriebsrat und Mediatoren gemeinsam Kriterien entwickeln, anhand derer dann die Mediatoren nach einem Erstgespräch mit den Konfliktparteien entscheiden, ob der konkrete Fall im Rahmen einer Mediation bearbeitet werden soll. Das setzt zwar die Bereitschaft der Unternehmensleitung voraus, Entscheidungskompetenzen abzugeben und in gewissem Umfang auf Kontrollmöglichkeiten zu verzichten. Das Einsparpotenzial bei den Konfliktkosten insbesondere bei den sog. verdeckten Kosten dürfte aber höher sein, als die durch das bestehende System entstehenden Kosten aufgrund der wiederholten Klärungsversuche durch Vorgesetzte als Voraussetzung für eine Mediation sowie den daraus resultierenden Motivationsverlusten und Leistungseinschränkungen der Mitarbeiter. Zudem würde die Entscheidung darüber, ob ein Konflikt durch eine Mediation bearbeitet wird, den Mediatoren als Spezialisten überlassen, die gut einschätzen können, ob die Sache mediationsgeeignet ist.

⁴¹ Vgl. Kap. 3, Abschn. 3.1.6.

⁴² Vgl. Kap. 3, Abschn. 3.1.8.

7.6 Ausblick: Mediation und Digitalisierung

In den Jahren seit Erscheinen der ersten Auflage hat sich die Mediation in vielen Aspekten weiterentwickelt. Spannend wird sein, in der Zukunft das Thema Mediation auch zusammen mit dem Thema Digitalisierung und den Folgen von Digitalisierung zu denken. Nach dem derzeit aktuellen Index für die digitale Wirtschaft und Gesellschaft der Europäischen Kommission (DESI) rangiert Deutschland auf Platz 12 innerhalb Europas und damit eher im Mittelfeld, was die Entwicklung bei Fragen der Digitalität betrifft.⁴³ Je nach Sichtweise wird Digitalisierung als zu begrüßender Fortschritt oder als gefährliche Bedrohung wahrgenommen. In der Literatur werden Utopien und Dystopien in Bezug auf eine digitalisierte Gesellschaft beschrieben⁴⁴ und in Vorträgen im unternehmerischen Kontext werden als Hauptprobleme digitaler Transformationsmaßnahmen insbesondere fehlendes Problembewusstsein, mangelnde zeitliche Ressourcen und fehlendes Know How genannt.⁴⁵ Was aber bedeutet Digitalisierung im Kontext von Mediation? In vielen Bereichen wird Künstliche Intelligenz (KI) durch automatisierte Verfahren den Menschen nicht nur entlasten sondern komplett ersetzen. Nicht ersetzbar ist der Mensch allerdings in Bereichen, in denen Eigenschaften wie Empathie, Vertrauen und Emotionen eine besondere Bedeutung erfahren. Daher wird der Mediator bzw. die Arbeit mit mediativen Techniken nach heutigem Ermessen nicht durch KI ersetzt werden können. Daneben werden sich für die Mediation neue Anwendungsbereiche erschließen. Der digitale und daraus resultierende gesellschaftliche Wandel wird möglicherweise zu neuen Lebensentwürfen, Rollenverständnissen und Wertesystemen führen. Das wird neue Aushandlungsprozesse in den unterschiedlichsten Bereichen erforderlich machen, die mediativ begleitet werden können. Es können im Bereich von Datensicherheit, Datenschutz und entsprechender Rechtsverletzungen Konflikte entstehen, die einer Klärung bedürfen und ggf. mediativ zu bearbeiten sind. Und auch die Frage, in welchen Settings Mediation stattfinden kann, wird voraussichtlich in noch größerem Umfang als bisher neu zu denken sein, wie etwa die Durchführung in virtuellen Räumen. Schließlich wird früher oder später auch die Ausgestaltung der Mediationsausbildung selbst unter digitalen Aspekten überdacht werden müssen. § 2 Abs. 4 der ZMediatAusbVO schreibt derzeit mindestens 120 Präsenzzeitstunden vor. Nach derzeitigem Verständnis dürfte dies so auszulegen sein, dass sich alle Teilnehmer nebst Trainer im realen Leben zu Ausbildungszwecken zusammenfinden. Ob diese Form des Lernens auch im digitalen Zeitalter dauerhaft Bestand haben wird, bleibt abzuwarten.

Viele Fragen im Kontext von Mediation und Mediationsausbildung konnten in der Vergangenheit bereits beantwortet, zumindest aber Lösungsideen entwickelt werden. Mit Blick auf die anstehenden Veränderungen bleibt aber auch weiterhin

⁴³ Vgl. https://ec.europa.eu/commission/news/digital-economy-and-society-index-2019-jun-11_de (Stand 19.09.2019).

⁴⁴ Vgl. beispielsweise Precht (2018), S. 99 ff., 59 ff.

⁴⁵ Tenge (2019).

viel zu tun. In diesem Sinne ist das Ende (auch dieses Buches) gleichzeitig ein neuer Anfang für weitere Entwicklungen gerade auch im Bereich der Mediation, um auch in der Zukunft ein sinnvolles Handlungsinstrument über alle Grenzen hinweg zu bleiben.

Literatur

- Azad S, Rabe C (2018a) Identitäten in der postmigrantischen Gesellschaft Deutschland. *Spektrum Mediation* 15(72):25–27
- Azad S, Rabe C (2018b) Konfliktmanagement im Spiegel der Gleichwertigkeit aller Menschen. *Mediation* 7(I):74–77
- Azad S, Rabe C (2019) Schwierige Medianden, schlechte Mediatoren – wo gibt's denn so was? *Die Mediation* 8(IV):33–35
- Barmeyer C (2010) Kulturdimensionen und Kulturstandards. In: Barmeyer CI, Genkova P, Scheffer J (Hrsg) *Interkulturelle Kommunikation und Kulturwissenschaft. Grundbegriffe, Wissenschaftsdisziplinen, Kulturräume*. Verlag Karl Stutz, Passau, S 93–127
- Bolten J (2015) *Einführung in die interkulturelle Wirtschaftskommunikation*, 2. Aufl. Vandenhoeck & Ruprecht GmbH&Co.KG, Göttingen
- Carroll M (2012) Dolmetschen und Mediation. Hürde und Chance. *MDÜ Fachz Dolmetsch Übersetz* 58(3):24–28
- Carroll M, Scherer I (2013) Dolmetscher trifft Mediator. *MDÜ Fachz Dolmetsch Übersetz* 59(3):36–37
- Fritz R, Klenk M (2016a) Einzelgespräche – Teil 1. Von der Hauptstrasse auf die Nebenstrasse und zurück. *Z Konfliktmanag* 19(5):164–168
- Fritz R, Klenk M (2016b) Einzelgespräche – Teil 2. Von der Hauptstrasse auf die Nebenstrasse und zurück. *Z Konfliktmanag* 19(6):210–215
- Fritz R, Krabbe H (2011) Neue Entwicklungen in der anwaltlichen Mediationspraxis. *NJW* 64(44):3204–3206
- Fritz R, Pielsticker D (2013) *Mediationsgesetz*. Luchterhand Verlag, Köln
- Hofstede G, Hofstede G, Minkov M (2010) *Cultures and organizations. Software of the mind. Cooperation and its importance for survival*, 3. Aufl. McGraw-Hill Education Ltd., London
- Krabbe H, Fritz R (2013) Werkstattbericht Kurz-Zeit-Mediation. *Z Konfliktmanag* 16(3):76–79
- Kriegel-Schmidt K (2012) *Interkulturelle Mediation. Plädoyer für ein Perspektiven-reflexives Modell*. LIT Verlag, Berlin
- Novak A (2017) Konfliktprophylaxe in der Wirtschaft. *Spektrum Mediation* 14(69):35–37
- Precht RD (2018) *Jäger, Hirten, Kritiker: Eine Utopie für die digitale Gesellschaft*. Goldmann Verlag, München
- Rabe C, Wode M (2017) Konfliktmanagement in der Verwaltung. In: Groß J (Hrsg) *Soziologie für den öffentlichen Dienst*. Maximilian Verlag, Hamburg, S 173–197
- Tenge M (2019) Destination: Digital/Route: wird berechnet – Herausforderungen der digitalen Transformation für Unternehmen und Einblick in die digitale Agenda des Hannover Airport. Vortrag. Leibniz-Fachhochschule School of Business, Hannover 17.09.2019
- Thomas A (2005) Kultur und Kulturstandards. In: Thomas A, Kinast E-U, Schroll-Machl S (Hrsg) *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation*, 2. Aufl. Vandenhoeck & Ruprecht GmbH&Co.KG, Göttingen, S 19–31
- Trompenaars F, Hampden-Turner C (2012) *Riding the waves of culture*, 23. Aufl. Nicholas Brealey Publishing, London/Boston