

Rechtsanwälte Kuchenreuter & Dr. Stangl

Rundschreiben / Ausgabe 06/2004

Thema: „Mediation“ - ein alternatives Konfliktlösungsverfahren

I. Einstieg

II. Was ist Mediation?

1. Geschichte
2. Inhalt

III. Wie läuft ein Mediationsverfahren ab?

1. Mediationsvereinbarung (1. Phase)
 - a) Freiwilligkeit
 - b) Neutralität Allparteilichkeit
 - c) Vertraulichkeit
 - d) Zeugnisverweigerungsrecht
 - e) Eigenverantwortung der Beteiligten
 - f) Informiertheit der Beteiligten
 - g) Zukunftsorientierung
 - h) Ergebnisoffenheit
2. Informations- und Themensammlung (2. Phase)
3. Interessenklärung (3. Phase)
4. Kreative Ideensuche / Optionen bilden (4. Phase)
5. Bewertung und Auswahl von Optionen (5. Phase)
6. Vereinbarung und Umsetzung (6. Phase)

IV. Welche Fälle eignen sich für die Mediation?

1. Anwendungsgebiete
2. Allgemeine Falleignung

V. Der Konflikt

1. Vorbemerkungen
2. Typische Muster einer Konfliktregelung
 - a) Vermeidung oder gegenseitige Blockade
 - b) Durchsetzung (Winlose)
 - c) Anpassung
 - d) Kompromiss
 - e) Kooperation
3. Konfliktdynamik und Eskalation
4. Intervention durch den Mediator
 - a) Rollentypisches Konfliktverhalten
 - b) Grundhaltungen der mediativen Gesprächsführung
 - aa) Einführendes Verstehen (Empathie)
 - bb) Wertschätzung
 - cc) Echtheit und Klarheit
 - dd) Systemisches Denken
 - c) Kommunikations- und Kreativitätstechniken
 - aa) Aktives Zuhören und Paraphrasieren
 - bb) Ich-Botschaften
 - cc) Fragetechniken
 - dd) Zusammenfassen
 - ee) Kreativitätstechniken

VI. Zum Schluss

I. Zur Einleitung eine kleine Denksportaufgabe:

Ein Quadrat, gebildet aus neun Punkten, nämlich jeweils an den vier Eckpunkten, jeweils in der Mitte der vier Seiten und in der Mitte: Diese neun Punkte sollen mit vier Geraden ohne abzusetzen verbunden werden.

Die Lösung finden Sie am Ende des Textes.

Nach Lösung der Aufgabe: Was zeigt uns dieses Rätsel, bezogen auf das Thema?

- aus gewohnten Denkbahnen ausbrechen
- gewohnte Denkstrukturen durchbrechen
- die Vorstellung, ein Problem könne nicht gelöst werden, wird für diese Aufgabe widerlegt; auch in Konflikten ist es häufig so, dass die Beteiligten auf Grund ihrer bisherigen Erfahrungen und Ihrer Denk- und Vorstellungsweisen keine Lösungsmöglichkeit mehr sehen und glauben, dass dieser Konflikt einfach nicht gelöst werden kann. Die Mediation durchbricht diese Strukturen und ermöglicht den Beteiligten selbst neue Denkansätze und darauf aufbauend Lösungsansätze zu finden.

II. Was ist Mediation?

1. Geschichte:

Die Mediation ist eine alte Idee, die in den letzten Jahrzehnten vor allem in Nordamerika und Mitteleuropa viele Anhänger gefunden hat. Ausschlaggebend für die Wiederentdeckung der bereits in der Antike bekannten und insbesondere im Europa des Mittelalters weit verbreiteten Mediation – der erste Mediator war wohl Aloisius Contareno bei den Friedensverhandlungen zum westfälischen Frieden von 1648 im Völkerrecht (auch: Jimmy Carter: Camp David, Israel – Ägypten) ist die Unzufriedenheit der Bürger mit herkömmlichen staatlichen Konfliktregelungsverfahren. Die zunehmende Besinnung auf die eigenen Belange und die Abkehr von der Tendenz, alle Bereiche des Lebens umfassend und im Voraus durch Regelungen vielfältiger Art zu verrechtlichen, haben den Erfolg der Mediation auch hier in Deutschland begünstigt.

2. Inhalt:

Mediation ist ein außergerichtliches Konfliktlösungsverfahren, in dem ein neutraler Dritter, der Mediator, ohne inhaltliche Entscheidungsbefugnis die Konfliktpartner darin unterstützt, in eigener Verantwortung rechtsverbindliche Lösungen zu entwickeln. Im Gegensatz zum Richter oder Schiedsrichter ist der Mediator nicht ermächtigt, den Streit zu entscheiden. Die Konfliktpartner bleiben für den Streit und die im Ergebnis rechtsverbindliche Lösung selbst verantwortlich. Der Mediator entflechtet verfahrenre Situationen, in dem er die Verständigung zwischen den Konfliktpartnern fördert und eine Klärung der Streitpunkte herbeiführt. Die Konfliktpartner besitzen nämlich selbst die größte Kompetenz, um den Streit zu lösen. Die Mediation setzt auf die Eigenverantwortung der Konfliktpartner. Es handelt sich um ein freiwilliges Verfahren.

Es ist keine unverbindliche Moderation, aber auch kein Schlichtungsverfahren.

III. Wie läuft ein Mediationsverfahren ab?

1. Mediationsvereinbarung (1. Phase):

Regelmäßig führen die Konfliktpartner bereits das erste Gespräch gemeinsam mit dem Mediator. Dabei werden die für das Mediationsverfahren geltenden Grundregeln besprochen; am Ende steht die Mediationsvereinbarung. Diese sollte, in Absprache mit den Medianten, folgende Grundprinzipien enthalten:

a) Freiwilligkeit:

Sowohl die Einleitung, als auch die weitere Durchführung einer Mediation ist freiwillig. Eine Mediation kann deshalb auch jederzeit abgebrochen werden; dies ist absolut zu gewährleisten.

- b) **Neutralität/Allparteilichkeit:**
Der Mediator hat sich allen Parteien gegenüber gleich engagiert zu verhalten. Tatsächliche Neutralität wird niemals möglich sein. Der Mediator muss sich aber um eine Haltung bemühen, die alle Parteien gleichmäßig unterstützt.
- c) **Vertraulichkeit:**
Wesentliche Bedingung für eine Mediation ist die Garantie von Vertraulichkeit, der in der Mediation offengelegten Informationen. Der Mediator ist zur Verschwiegenheit verpflichtet, beim Anwaltmediator ergibt sich dies bereits aus seiner beruflichen Schweigepflicht. Eine wirksame Entbindung des Mediators ist nur möglich, wenn sie durch alle Konfliktparteien gemeinsam erfolgt.
- d) **Zeugnisverweigerungsrecht:**
Der Anwalt hat ein Zeugnisverweigerungsrecht nach seinen berufsrechtlichen Bestimmungen. Durch entsprechende Prozessvereinbarung kann auch ausgeschlossen werden, dass Informationen durch die Parteien in einem späteren Prozess verwendet werden; entsprechende Beweisangebote können durch Vereinbarung ausgeschlossen werden; solche Vereinbarungen sind dann in Zivilprozessen auch von den Gerichten zu beachten.
- e) **Eigenverantwortung der Beteiligten:**
Die Beteiligten sind über die wesentlichen Grundprinzipien der Mediation zu informieren, auf die Unterschiede zu Moderation, Schiedsgerichtsbarkeit und Klage hinzuweisen. Die häufige Fehlerwartung, der Mediator werde den Konflikt beurteilen und feststellen, wer recht habe, muss ausgeräumt werden.
Die Eigenverantwortung muss herausgestellt werden, dies gilt sowohl für die aktive Mitwirkung am Mediationsprozess als auch in Bezug auf Themen und Ergebnis. Die Themen der Mediation werden eigenverantwortlich von den Beteiligten festgelegt, nicht vom Mediator.
- f) **Informiertheit der Beteiligten:**
Um den Konflikt bearbeiten zu können, müssen die Beteiligten auch informiert sein. Der Mediator kann zwar auch über die Rechtslage informieren, sollte dies aber grundsätzlich Beratern außerhalb der Mediation (Parteiberatung) überlassen, um nicht die Allparteilichkeit aufzugeben.
- g) **Zukunftsorientierung:**
Die Mediation ist im Unterschied z.B. zu Supervision oder Therapie ein Verfahren, das zukunftsgerichtet Lösungen für definierte Probleme finden helfen soll. Das Offenlegen von (verletzten) Gefühlen, spielt dabei eine sehr wichtige Rolle. Es geht jedoch nicht darum, die genaue Konfliktsentwicklung in der Vergangenheit zu diagnostizieren, sondern darum, Lösungen für die Zukunft zu finden und zu formulieren.
- h) **Ergebnisoffenheit:**
Die Mediation setzt die Bereitschaft der Beteiligten voraus, sich darauf einzulassen, alles in Frage zu stellen und in Frage stellen zu lassen, weil nur dadurch die Möglichkeit besteht, bisher nicht erkannte Lösungsmöglichkeiten zu finden. Ergebnisoffenheit bedeutet dabei nicht, seine eigenen Vorstellungen, wie der Konflikt gelöst werden kann, völlig auszuschalten.

2. Informations- und Themensammlung (2. Phase):

Hier erfolgte die Klärung der Konfliktfelder und der entscheidungsrelevanten Themen. Den Beteiligten selbst wird Gelegenheit gegeben, ihre jeweilige Sichtweise zu schildern. Der Mediator hat dabei die Aufgabe mit den Beteiligten zu einer gemeinsamen Problembeschreibung zu gelangen, Themen zu sammeln und „Übersetzungsarbeit“ zu leisten: Häufig sind die Argumente ja schon ausgetauscht, aber dennoch nicht von den anderen Beteiligten wirklich verstanden worden. Durch „paraphrasieren“ also umschreiben der Aussagen des Beteiligten durch den Mediator

wird zum Einen gewährleistet, dass der Mediator den Beteiligten richtig versteht, zum Anderen wird dadurch auch häufig das Verständnis des anderen Beteiligten für die Argumentation der anderen Seite geweckt. Die angesprochenen Themen werden auf einer Flipchart visualisiert, damit die Beteiligten sehen, dass die von ihnen als wichtig empfundenen Bereiche auch wirklich „festgehalten“ werden.

3. Interessenklärung (3. Phase):

In dieser Phase sollen die Wünsche und Bedürfnisse in Bezug auf den Konflikt für die Zukunft herausgefunden werden. Die Themen, die in der zweiten Phase erarbeitet wurden, werden hier mit den Positionen der Beteiligten unterlegt. Diese Positionen werden durch gezielte Fragetechniken des Mediators zu den dahinterstehenden Interessen gelenkt. Was ist den Beteiligten wichtig und vor allem: Warum ist es ihnen wichtig? Der Unterschied zwischen Position und Interesse kann am sogenannten Orangenbeispiel erläutert werden:

Zwei Schwestern streiten sich über eine Orange. Beide wollen die Orange, keine mag nachgeben.

Die klassische Lösungsmethode in diesem Fall wäre für die Schwestern: Entweder eine gewinnt die Orange, die andere verliert sie, oder sie schneiden die Orange in der Mitte durch und beide haben eine halbe Orange.

In diesen und in fast allen Konflikten liegt die beste sogenannte Gewinnlösung aber darin, die Schwestern sich jeweils fragen zu lassen, warum sie die Orange haben wollen. Was ist ihr Interesse an der Orange. Auf diese Nachfrage stellt sich heraus: Eine Schwester möchte Orangensaft pressen, die andere mit der Orangenschale einen Orangenkuchen aromatisieren. Das Thema des Streits ist „Umgang mit einer Orange“. Die „Positionen“ der Schwestern sind jeweils: „Ich will die Orange!“ Im Gegensatz dazu steht das jeweilige „Interesse“: Ich beabsichtige Orangensaft zu pressen, bzw. ich beabsichtige Orangenkuchen zu backen. Die Frage nach dem „Warum“ öffnet den Weg für Beide, ihre jeweiligen Interessen –in diesem Beispielfall sogar zu 100 %- zu befriedigen. Beide haben 100 % gewonnen.

Dabei kommt es in dieser Phase nicht darauf an, Lösungsvorschläge zu ermitteln. Wichtig ist hier, diese Interessen aller Beteiligten herauszuarbeiten und diese Interessen auch möglichst den anderen Beteiligten zu offenbaren. Dies fördert das Verständnis und die Akzeptanz der unterschiedlichen Sichtweisen.

Der Mediator betont dabei auch sichtbar werdende Gemeinsamkeiten der Konfliktpartner. Er bringt auch die Wertschätzung gegenüber den Beteiligten zum Ausdruck, insbesondere wenn sich Ansätze gelungener Kommunikation und Kooperation untereinander zeigen.

4. Kreative Ideensuche / Optionen bilden (4. Phase):

Ziel dieser Phase ist es, möglichst viele Lösungsideen zu sammeln und den –evtl. auch festgefahrenen- Verhandlungsspielraum der Konfliktpartner zu erweitern und dadurch die Grundlage für eine Vereinbarung zu legen. Klassische Methode ist das gemeinsame Brainstorming. Wichtig ist, dass es sich um Ideen und nicht um ernst gemeinte Lösungsvorschläge handelt. Es können also die verrücktesten Ideen geäußert und gesammelt werden. Auch vermeintlich „verrückte“ Lösungsvorschläge oder gezielte Provokationen durch den Mediator können die Beteiligten inspirieren. Häufig kann es hilfreich sein, nach dem Gegenteil zu fragen: „Was müsste denn geschehen, um den Betrieb so schnell wie möglich zu ruinieren?, „wenn es um den Erhalt des Betriebes geht.“ Es zeigt sich nämlich, dass häufig die Kreativität ins Negative viel größer ist als die Vorstellungskraft, was denn positiv geschehen müsste

5. Bewertung und Auswahl von Optionen (5. Phase):

Ziel dieser Phase ist es, die Lösungsoptionen zu bewerten und auszuwählen, Kriterien für die Lösungsoptionen auszuhandeln, durchzuprüfen, ob rechtliche und tatsächliche Rahmenbedingungen eingehalten werden (Einführung des Rechts in die Mediation; Realitycheck). Es sollen hier Win-win-Lösungen gefunden werden.

In dieser Phase werden also die gesammelten Vorschläge auf Grundlage der vorher herausgearbeiteten Bedürfnisse bzw. Interessen von den Beteiligten bewertet.

6. Vereinbarung und Umsetzung (6. Phase):

In dieser Phase erfolgt die Formulierung eines Memorandums bzw. der Abschluss des Mediationsvertrags, Vereinbarungen zur Umsetzung der Vereinbarung und gegebenenfalls die Vereinbarung von Überprüfungsterminen.

IV. Welche Fälle eignen sich für die Mediation?

1. Anwendungsgebiete:

Wirtschaftsmediation:

Konflikte zwischen Unternehmen
Konflikte zwischen Gesellschaftern
Konflikte zwischen Unternehmen und Behörden

Verwaltungsmediation:

Konflikte im öffentlichen Recht (z.B. Baugenehmigungen, Umweltverfahren, Krankenhausstruktur etc.)

Arbeitsmediation:

Konflikte zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer
Konflikte zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat/Personalrat
Konflikte zwischen Arbeitnehmern

Erbschafts- und Vermögensnachfolge:

Konflikte zwischen Erben
Konflikte zwischen Erben und Pflichtteilsberechtigten
Konflikte in der Unternehmensnachfolge

Familienmediation:

Konflikte bei Trennung und Scheidung
Konflikte zwischen Geschwistern
Konflikte in Eltern/Kindbeziehungen
Konflikte bei nicht ehelichen Lebensgemeinschaften

2. Allgemeine Falleignung

Ist der Konflikt überhaupt mediationstauglich:

Hier ist der Mediator am Anfang gefordert; mediationsgeeignet sind Verfahren nur dann, wenn auch die Beteiligten eigenverantwortlich und informiert handeln können. Insbesondere dann, wenn der Eindruck besteht oder sich auch bestätigt, dass eine Partei gar nicht in der Lage ist, die eigenen Positionen und Interessen zu vertreten, wäre ein Fall nicht mediationsgeeignet.

V. Der Konflikt:

1. Vorbemerkungen:

Ein Konflikt wird als kostenintensiv und destruktiv erfahren, wenn er

- nicht in Neuentscheidungen oder Verhaltensweisen mündet und das Problem bestehen bleibt,
- Energie für wichtigere Dinge und Themen vergeudet,
- die Moral von Individuen und Gruppen zerstört,
- negative Selbsteinschätzungen unterstützt,
- Menschen noch weiter auseinander bringt und Gruppen polarisiert,
- unverantwortliches Verhalten produziert ...

Ein erfolgreiches Konfliktmanagement im Rahmen eines Mediationverfahrens will diese Auswirkungen verhindern.

Ein Konflikt wird als gewinnbringend/konstruktiv erfahren, wenn er

- die Beteiligung und das Engagement der vom Konflikt Betroffenen erhöht,
- Diskussionen eröffnet, die zur Klärung von Themen und Problemen führen,
- alternative Lösungen zu identifizieren hilft,
- Innovationen fördert,
- in eine Problemlösung überführt werden kann, die als Erfolg erlebt wird,
- ein Ventil für aufgestaute Gefühle, wie Aggression, Angst und Stress, bietet,
- den Zusammenhalt innerhalb einer Gruppe fördert,
- zur persönlichen Entwicklung von Individuen und Gruppen beiträgt, die ihre Erfahrungen in zukünftigen Konflikten nutzen können ...

2. Typische Muster einer Konfliktregelung:

Häufig anzutreffende Muster einer Konfliktregelung führen bei den Beteiligten zu Gewinnen und/oder Verlusten.

- a) Vermeidung oder gegenseitige Blockade:
Die Probleme bleiben hier ungelöst und wirken sich zum Nachteil beider Parteien aus. Nicht nur die Sachebene, sondern auch die Beziehungsebene ist aus Sicht beider Beteiligten stark belastet. Vermeidung, Flucht oder Blockade ist die häufigste Form der üblichen Konfliktbehandlung.
- b) Durchsetzung (Win-loose):
Die machtgestützte Form der Konfliktbehandlung ist einseitig, wird inhaltlich als ungerecht erlebt und wirkt enorm belastend auch für die zukünftige Beziehung.
- c) Anpassung:
Die Blockade wird dadurch aufgehoben, dass eine Partei freiwillig die eigenen Verhaltenstendenzen hinten anstellt bzw. aufgibt. Das Bedürfnis nach Harmonie unterdrückt die inhaltlichen Interessen, die Beziehungsseite wird im Verhältnis zur Sachebene überbetont. Es sind einseitige, inhaltlich ungerechte Ergebnisse zu erwarten, die zwar kurzfristig die Beziehung schonen, langfristig jedoch wenig tragfähig und wiederum belastend für die Beziehung sein können.
- d) Kompromiss:
Beide geben aus ihrer Sicht gegenüber dem ursprünglich erhofften Ergebnissen nach, keiner ist dann so richtig zufrieden. Sowohl inhaltlich als auch auf der Beziehungsebene ist eine starke Störung vermieden worden, das Ergebnis kann durchaus tragfähig sein. Allerdings hat der Konflikt

nicht zu konstruktiven Wirkungen geführt, wie Entwicklung der Persönlichkeit, Förderung von Veränderungen und Innovationen, neue Qualität des Zusammenlebens, der Zusammenarbeit etc..

e) Kooperation:

Ziel der Kooperation ist es dagegen, neue Lösungen bzw. Regelungen zu finden, mit dem beide Konfliktparteien ihre Interessen über einen Kompromiss hinaus verwirklichen können. Die kooperative Form der Konfliktbewältigung führt inhaltlich und zwischenmenschlich zu einer höheren Qualität der Interaktion und wird als gewinnbringend für beide Seiten erfahren (Win-win).

3. Konfliktodynamik und Eskalation:

Vorbemerkung:

Konflikte haben grundsätzlich 2 Ebenen, die Beziehungsebene und die Sachebene. Sach- und Beziehungsebenen verstärken sich als Konfliktebenen gegenseitig. Diese Eskalation kann in 9 Stufen dargestellt werden; die Konfliktintensität steigert sich nämlich nicht kontinuierlich, sondern stufenweise. Zwischen den Stufen liegen Wendepunkte, die die Beteiligten als kritische Schwellen im Konflikt erleben. Mit dem Überschreiten einer Schwelle werden stillschweigende Übereinkünfte gebrochen. Auf der neuen Stufe gelten neue Normen, Maße und Regeln und alle Beteiligten sind sich dieser qualitativen Eskalationsstufe bewusst. Diese Schwellen werden von den Beteiligten als Warnzeichen wahrgenommen, die Beteiligten wollen den Vorwurf gegen sich vermeiden, sie seien für die Ausweitung des Konflikts verantwortlich und respektieren deshalb die nächste Stufe für eine gewisse als Zeit unbetretbar. Dabei sind diese Schwellen auch eine Art „Point of no return“, das Zurück wird schwieriger, da es mit dem Eingeständnis von Fehlern und möglicherweise sogar Gesichtsverlust verbunden sein könnte.

Im nachfolgenden werden die 9 Stufen beschrieben:

Stufe 1 – Verhärtung:

Das Bewusstsein von Spannungen kann eine Verkrampfung erzeugen, die Beteiligten sind aber davon überzeugt, dass die Spannungen durch Gespräche lösbar sind; es existieren noch keine starren Parteien oder Lager.

Stufe 2 – Debatte:

Es entsteht eine Diskrepanz zwischen Ober- und Unterton. Zwischen den Zeilen wird Feindseeligkeit spürbar. In der Kommunikation selbst schreiben sich die Beteiligten unterschiedliche Ichpositionen im Sinne der Transaktionsanalyse (Eltern-Ich, Kind-Ich, Erwachsenen-Ich) zu. Die Kommunikation ist dann nicht mehr komplementär und läuft nicht mehr auf der gleichen Ebene. Die Konfliktparteien wenden quasi-rationale Taktiken an: Kausalitätsstreit, extreme Schlussfolgerungen, Zusammenhänge suggerieren, an Denkgewohnheiten appellieren, krasses Dilemma ausmalen (Beispiel: „Was wäre, wenn alle Mitarbeiter in den anderen Filialen zur gleichen Zeit genau so handeln würden?“).

Stufe 3 – Taten statt Worte:

Nachdem die Parteien verbale Auseinandersetzungen als nutzlos erfahren haben, erleben sie das Auflaufen-lassen der Gegenpartei und Ergreifen von Maßnahmen so, dass sie „einen Schritt weiter gekommen sind“.

Innerhalb der Gruppen steigt der Druck zur Konformität. Symbolisches und nonverbales Verhalten wird wichtiger. Intensionen werden aus dem nonverbalen Verhalten abgeleitet, mit dem nicht auszudrücken ist, dass man bestimmte Handlungen nicht ausführen will. Fehl- und Überinterpretationen sind die Folge.

Stufe 4 – Sorge um Image und Koalitionsbildung:

Der Konflikt wird als Win-loose-Spiel interpretiert. Danach kann nur der Gegner oder man selbst gewinnen. Das Hauptinteresse liegt in der Sorge um das eigene Image. Es bilden sich stereotype Feindbilder heraus. Taktik ist hier häufig das „dementierbare Verhalten“. Aktionen gegen den

Gegner erfolgen bewusst unter Betonung der äußeren Normen und der Form, so dass der Gegner nicht direkt zurückschlagen kann, ohne sich selbst den Vorwurf der Normverletzung auszusetzen. Die Aktionen richten sich auf die Festigung von Bündnissen (Allianzen, Koalitionen, Symbiosen). Im Mittelpunkt steht nicht mehr das Problem aus der Sachspäre, sondern das Problem mit dem Gegner. Der Konflikt wird mehr und mehr von Macht geprägt. Jede Seite versteht sich nur als reagierend und weist die Verantwortung für ihre Handlungen der anderen Seite zu.

Stufe 5 – Gesichtsverlust:

Auf dieser Stufe soll der Gegner in Situationen manövriert werden, in denen er sich vor den Augen der Gruppe/Öffentlichkeit „entlarvt“ und das Gericht verliert. Ein Vorfall genügt für die Bestätigung der negativen Einschätzung des Gegners. Die Demaskierung hat einen rückwirkenden Effekt. Die vergangenen Handlungen der anderen Partei erscheinen plötzlich in einem ganz anderen Licht. Man will sich von der Beziehung zu diesem Gegner distanzieren, von dem man sich aus der heutigen Sicht betrachtet seit langem hintergangen fühlt. Negative Gefühle müssen nun nicht mehr unterdrückt werden, wenn sich der Gegner öffentlich unmöglich gemacht hat. Es geht nur noch um die Rehabilitation der eigenen Person, die sich dem Gegner in Zeiten der Kooperation evtl. gemein gemacht hatte. Nun geht es nicht mehr um das Verhalten im einzelnen, sondern um die moralische Qualität des Gegners. Der Konflikt wird somit ideologisiert und zum Wertekonflikt. Das Verhalten des Gegners wird auf seine gesamte Gruppe übertragen.

Stufe 6 – Drohstrategien:

Bei Drohmanövern sieht der Drohende nur seine Forderung. Die angedrohte Sanktion wird als Abschreckung und Demonstration der Entschlossenheit interpretiert. Der Bedrohte sieht dagegen nur die Schadensfolgen und das Sanktionspotential. Er interpretiert die Drohung als Provokation der Gewalt.

Drohmanöver zeigen eine paradoxe Wirkung: Die Konfliktparteien streben dadurch größere Glaubwürdigkeit und die Kontrolle der Situation an, verlieren sie aber faktisch, weil sie sich den Weg zurück abschneiden und von der Reaktion der Gegenpartei abhängen („Ihr seht, von nun an müsst ihr mit allem rechnen.“). Die Parteien definieren sich nur noch als Reagierende.

Stufe 7 – Begrenzte Vernichtungsschläge:

Auf dieser Stufe wird der Gegner nur noch als Objekt gesehen, über den in Quantitäten von Schaden nachgedacht wird. Angriffe zielen auf sein Sanktionspotential. Der Gegner soll entmachtet, aber nicht vernichtet werden. Der Verlust der Gegenpartei wird als Gewinn wahrgenommen (Loose-loose); Verluste werden in Kauf genommen, wenn nur die Verluste des Gegners größer sind.

Stufe 8 – Zersplitterung:

Die exponierten Gegner einer Gruppe sollen hier von ihrer Basis abgeschnitten werden.

Stufe 9 – Gemeinsam in den Abgrund:

Die Parteien reagieren vollkommen irrational und triebgesteuert durch den Hass auf den Gegner und durch die Aggressivität verlieren sie den Blick für ihre eigene Situation vollkommen.

4. Intervention durch den Mediator:

Bei physischer Eskalation (Anschreien, Beleidigungen etc.) ist ein mediatives Gespräch nicht möglich. Hier muss zunächst eine Auszeit bestimmt werden.

Eine kommunikative Eskalation kann vom Mediator durch entsprechende Kommunikationstechniken aufgebrochen werden. Dadurch wird eine Deeskalation möglich.

Um Kommunikationstechniken und/oder Kreativitätstechniken einsetzen zu können, ist es notwendig, das rollentypische Konfliktverhalten der Beteiligten zu erkennen; darüber hinaus hat der Mediator bestimmte Grundhaltungen bei der Gesprächsführung zu verwirklichen, damit die einzusetzenden Kommunikationstechniken und Kreativitätstechniken zum Erfolg führen:

a) Rollentypisches Konfliktverhalten:

Die Transaktionsanalyse wurde in der Psychoanalyse zur Therapie entwickelt. Die Transaktionsanalyse liefert aber wichtige Erkenntnisse zum rollentypischen Konfliktverhalten; die Mediation kann und darf allerdings keine Therapie sein.

Als Transaktion wird ein Kommunikationsakt bezeichnet. Die Transaktionsanalyse unterscheidet 3 „Ich-Zustände“, die der Mensch im Laufe seines Lebens erlernt hat und die sich in seinem Denken, Fühlen und Handeln zeigen. Diese Ich-Formen bezeichnen also die jeweiligen Zustände, aus denen heraus der Mensch agiert (und können noch weiter differenziert werden).

Das Eltern-Ich:

Folgt moralischem Denken und beinhaltet jene Einstellung, Wahrnehmungs- und Verhaltensweisen, die wir von unseren Eltern und anderen Autoritätsfiguren übernommen und verinnerlicht haben. Wann immer wir nach den Mustern unserer Eltern handeln, befinden wir uns im Eltern-Ich-Zustand. Es hat einen kritischen und einen fürsorglichen Teil.

Das Kind-Ich:

Umfasst die natürlichen Impulse, die ein Kind hat und hält die Grundanschauungen aus früheren Jahren und Erfahrungen mit der Umwelt. Wenn wir handeln und fühlen wie ein Kind, also unseren Bedürfnissen und Wünschen Ausdruck geben, leben wir in unserem Kindheits-Ich-Zustand, der sich in angepasster, rebellischer und natürlicher Form äußern kann.

Das Erwachsenen-Ich:

Ist der Zustand der Gegenwart; wir überprüfen und sortieren Tatsachen, treffen Entscheidungen und streben Objektivität an. Das Erwachsenen-Ich orientiert sich demnach lediglich an der Sachproblematik und unterliegt keinen moralischen Zwängen oder Trieben. Wenn wir uns mit unserer gegenwärtigen Realität nüchtern auseinandersetzen und dabei eine rationale Haltung einnehmen, sind wir im Erwachsenen-Ich-Zustand.

In der Mediation sollte der Mediator hellhörig sein für die inneren Zustände der Beteiligten und sich bewusst werden, aus welchem Ich-Zustand heraus die Beteiligten miteinander kommunizieren und agieren. Ziel dabei ist es, aus dem Erwachsenen-Ich-Zustand heraus zu reden und zu handeln und dies bei den Konfliktparteien zu befördern, in dem bewusst deren Erwachsenen-Ich und damit ihr Verantwortungsbewusstsein für das eigene Handeln angesprochen wird.

Im Normalfall werden wir in der Mediation versuchen, eine Transaktion komplementär verlaufen zu lassen, da sich dadurch das Gespräch weiter entwickeln kann.

Ein Beispiel aus der Mediationstechnik:

Bei einem Ehepaar, das sich trennen will, stellte der Ehemann permanent das Kind-Ich in den Vordergrund, zeigte sich abenteuerlustig und zugleich eingeschnappt und stur. Die Frau hat komplementär dazu aus einer Eltern-Ich-Position darauf reagiert und so diese Kommunikationsebene aufrechterhalten. Der Mediator hat dagegen versucht, diese Transaktion zu überkreuzen und das Erwachsenen-Ich des Mannes herauszufordern, z.B. durch Fragen danach, wie er seine Rolle als Vater sieht und welche Vorstellung er für die Zukunft der Kinder hat.

b) Grundhaltungen der mediativen Gesprächsführung:

Die Mediation besteht nicht nur aus Methoden und Techniken, vielmehr müssen diese in bestimmte Grundhaltungen des Mediators eingebunden sein, damit die Techniken glaubwürdig werden und ihre Wirkung entfalten können.

Zur Grundhaltung des Mediators gehören:

aa) Einfühlerndes Verstehen (Empathie):

Es ist der Versuch, sich in das Erleben und Empfinden der Konfliktparteien einzufühlen; der Mediator konzentriert sich auf die Vorstellungen und Werte der Beteiligten und versucht, möglichst genau vom Bezugspunkt des Beteiligten aus das Verstandene wiederzugeben, was am besten in einem eher fragenden Ton geschieht, um zu verdeutlichen, dass es sich um ein Angebot handelt, die Sichtweise zu verstehen.

Der Beteiligte fühlt sich durch dieses einfühlernde Bemühen nicht nur verstanden, er hört auch die eigenen Vorstellungen aus dem Munde des Mediators, also mit einer gewissen Distanz, was es ihm ermöglicht, eigene bestimmte Einstellungen in Frage zu stellen. Dadurch wird der Beteiligte angeregt, sich auch mit der eigenen Perspektive auseinanderzusetzen und dadurch zur Konfliktklärung beizutragen. Der Verzicht auf Belehrung, Bewertung und Kritik durch den Mediator ermöglicht es den Beteiligten, angstfrei und ohne Abwehrmechanismus über den eigenen Konflikt zu sprechen und sich um eine Klärung zu bemühen.

Auf der anderen Seite bedeutet dies aber auch Mut zur Konfrontation, weil es in der Mediation ja um den Umgang mit Konflikten geht, so dass die Beteiligten durch den Mediator auch mit den eigenen Positionen und Verhalten konfrontiert werden müssen, um sich evtl. auch selbst in Frage stellen zu können. Hier muss eine Wertebalance zwischen dem einfühlernden Verstehen und dem Mut zur Konfrontation bestehen.

bb) Wertschätzung:

Dies bedeutet, dass der Mediator die Beteiligten akzeptiert und Personen annimmt, unabhängig davon was sie sagen und wie sie sich geben. Dies kann weniger durch Worte denn vielmehr durch Haltung vermittelt werden. Die Beteiligten müssen spüren, z.B. in der Art, wie der Mediator zuhört und das Gesagte zu verstehen versucht, dass der Mediator sie wertschätzt. Dies erfordert nicht nur professionelle Zuwendung, sondern ein echtes Interesse an den Menschen und Engagement auf seiten des Mediators.

Es ist ein Grundbedürfnis des Menschen, akzeptiert und anerkannt zu werden. Besonders Streitbeteiligte, die von dem jeweils anderen mit negativen Urteilen bedacht werden, entbehren dieser Anerkennung. Die wertschätzende Art der Gesprächsführung stärkt die Selbstachtung der Konfliktparteien; die Angst wird geringer und damit auch die Notwendigkeit einer Verteidigungshaltung. Das fördert ein ruhiges und selbstverantwortliches Konfliktverhalten.

cc) Echtheit und Klarheit:

Diese erfordern, dass der Mediator „er selbst“ ist und sich nicht hinter einer Fassade versteckt: Er muss sich zeigen und seine grundsätzliche Haltung klar machen. D.h. nicht, dass er seine persönliche Meinung zum Inhalt des Streites kundtut. Vielmehr teilt er den Konfliktparteien, soweit es der Situation angemessen ist, mit, wie das Geschehen im Mediationsverfahren auf ihn wirkt und was er dabei empfindet.

Dies fördert das Vertrauen der Beteiligten zum Mediator, wenn dieser authentisch ist. Sie erkennen gleichzeitig, dass zum Umgang miteinander auch ein Mindestmaß an Offenheit über die eigene Persönlichkeit gehört.

dd) Systemisches Denken:

Hier berücksichtigt der Mediator, dass die Beteiligten stets in ein oder mehrere komplexe Systeme wie Familie, Unternehmen, Organisation, Verein usw. eingebunden sind. Damit ist das Konfliktverhalten nicht nur aus der Auseinandersetzung mit dem anderen Konfliktbeteiligten zu erklären, sondern auch aus den privaten und beruflichen Rollenerfahrungen und Beziehungsstrukturen. Systemisches Denken berücksichtigt diese komplexen Wechselwirkungen des Gesprächs im

Mediationsverfahren mit den Lebens- und Berufsbedingungen der Beteiligten außerhalb des Verfahrens.

Dieses systemische Denken bewahrt den Mediator davor, wichtige Zusammenhänge wie Rollen- und Abhängigkeitsbeziehungen der Konfliktbeteiligten aus dem Auge zu verlieren, die für das Verständnis des Konfliktverhaltens zentral sind und in Lösungsansätzen berücksichtigt werden müssen. Zugleich fühlen sich die Konfliktbeteiligten in ihrer Situation, die durch vielfältige Anforderungen geprägt sind, verstanden und ernst genommen. Sie können mit Rücksicht auf die systemischen Zusammenhänge Lösungen erarbeiten, die flexibel genug sind, um sich im dynamischen Alltagsgeschehen zu bewähren.

c) Kommunikations- und/Kreativitätstechniken:

aa) Aktives Zuhören und Paraphrasieren:

Der Mediator sucht den Augenkontakt, gibt aufmerksame Gesten mit wachen interessierten Gesichtsausdruck, um als aktiver Zuhörer wahrgenommen zu werden, er ist aufmerksam, konzentriert und geduldig, offen, zurückhaltend und allparteilich.

Er stellt offene Fragen, z.B.:

- Erzählen Sie mir mehr über ...
- Was würden Sie sonst noch gerne hinzufügen?
- Können Sie mir ein Beispiel geben?
- Ich würde gern mehr hören über ...

Das Paraphrasieren ist die wahrscheinlich wichtigste und am meisten eingesetzte Kommunikationstechnik. Paraphrasieren heißt, das von einer anderen Person Gesagte mit den eigenen Worten wiederholen. Dadurch wird das Tempo eines Konfliktgesprächs reguliert; da nur das wesentliche paraphrasiert wird, konzentriert sich die Diskussion auf die wichtigen Fragen und nicht auf ablenkendes Beiwerk. Durch Konkretisierungen werden Pauschalurteile und unterschiedliche Interpretationen des eigentlich Gemeinten verhindert. Es wird nicht um den heißen Brei herumgeredet, sondern die Dinge werden beim Namen genannt, damit sie geklärt werden können.

Der Mediator muss sich so auf das konzentrieren, was den Konfliktparteien selbst wichtig ist, so dass die Probleme immer deutlicher werden, auch für den Beteiligten selbst.

Der Ärger und die Frustration einer Konfliktpartei sinken, wenn sie spürt, dass ihr zugehört und sie verstanden wird.

Die Probleme und Sichtweisen werden auch den anderen Konfliktparteien deutlicher, ein Schritt zur Förderung von Empathie ist getan.

Der Kommunikationsstil wird kooperativer, weil der Mediator Aggression und Emotionsgeladenheit von Beiträgen entschärft.

Regeln des Paraphrasierens:

Kontaktaufnahme durch passives Zuhören

Inhalte zusammenfassen

Gefühlsebene ansprechen

bb) Ich-Botschaften:

Häufig haben Beteiligte Angst, sich zu offenbaren; sie verstecken sich hinter „Man“-Sätzen. Der Mediator bemüht sich deshalb, Vorwürfe und Äußerungen beim Paraphrasieren in Ich-Botschaften zu übersetzen:

- Ich-Botschaften liefern Informationen über Sichtweisen und Gefühle der berichtenden Partei.
- Ich-Botschaften verhindern, dass die andere Partei angegriffen und beschimpft wird.

cc) Fragetechniken:

Es lassen sich grundsätzlich 2 Typen unterscheiden, nämlich offene und geschlossene Fragen. Mit Hilfe offener Fragen (die nicht mit ja oder nein zu beantworten sind) versucht der Mediator, so viel wie möglich an Informationen über den Konflikt, über die jeweilige Wahrnehmung der Beteiligten und deren Interessen zu sammeln.

dd) Zusammenfassen:

In allen Phasen der Mediation fasst der Mediator immer wieder das Gesagte und das Geschehen zusammen, um auf diese Weise den Prozess zu steuern, aber auch um die bisher erreichten Klärungen auf der Sach- und Beziehungsebene zu verdeutlichen.

ee) Kreativitätstechniken:

Durch solche Techniken sollen das kreative Potential eines Beteiligten gefördert werden.

Beispiele: Brainstorming, Rollenspiel, Simulation, Spieltechniken

VI. Zum Schluss:

Mediation scheint mir ein sinnvolles Verfahren zur Konfliktlösung. Es ist der Versuch, durch die Beteiligten eigenverantwortlich einen Konflikt zu lösen. Wenn wir uns dabei vor Augen halten, welche Quantensprünge die Kommunikationstechnologie in den letzten Jahren und Jahrzehnten gemacht und auf der anderen Seite bedenken, dass das Kommunikationsverhalten zwischen den Menschen eigentlich keinerlei Fortschritte gemacht hat, so ist dies eigentlich befremdlich und bedauerlich. Mit dieser Darstellung möchte ich versuchen, bei Ihnen das Bewusstsein, was Kommunikation ist und wie Kommunikation abläuft, zu stärken und damit auch Impulse für Ihr eigenes Verhalten, insbesondere im Konflikt, geben. Der erste Schritt, um auf der Kommunikationsebene sich weiter zu entwickeln, ist sicher, sich diese Kommunikationsabläufe bewusst zu machen. Ich hoffe, dass ich Ihr Interesse für diesen komplexen Themenbereich geweckt habe.

Lösung der Denksportaufgabe: