



Die 2-Parteien-Mediation

Vierter Teil der Serie rund um Mediation
Diplomvolkswirt, Autor und Trainer
Al Weckert über die
Grundlagen der Schlichtung

Neulich bekomme ich den Anruf einer Personalabteilung: Alarm, Alarm!

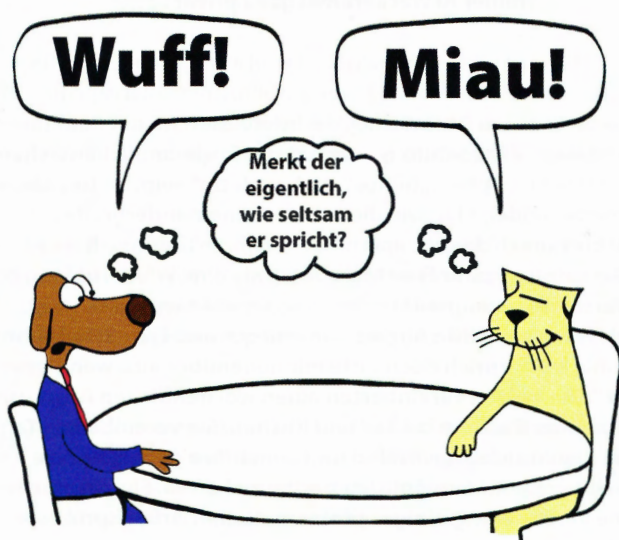
„Frau Schulz und Frau Meier, früher beste Freundinnen, sind sich plötzlich spinnefeind, sodass der Workflow der ganzen Abteilung darunter leidet. Gemeinsam sollen sie die Auftragsvergabe für die Außendienstmitarbeiter koordinieren. Sie reden aber nicht mehr miteinander. Und niemand traut sich mehr bei ihnen ins Büro.“ Mediation ist das Mittel der Wahl, wenn der Streit nicht nur die Sachfrage betrifft, sondern auch die Beziehung beschädigt. Unter Feinden nimmt man sich jede Meinungsverschiedenheit krumm – egal wie klein und nebensächlich sie ist. Die Streitparteien stehen sich mit durchgedrücktem Gaspedal Stoßstange an Stoßstange gegenüber. Da sie jedoch beruflich, geschäftlich oder persönlich weiter an einander gebunden sind, brauchen sie eine Lösung – bevor die Motoren trocken und die Fahrer im Smog erstickt sind. Deshalb setzt das Mediationsverfahren am Aufbau von neuem gegenseitigem Verständ-

nis an. Kehren Respekt und Vertrauen in die Beziehung zurück, kann der Fuß vom Gaspedal genommen werden. Der Qualm verzieht sich, die jaulenden Motoren verstummen. Befreit vom Druck des sich-ständig-behaupten-müssen, können die Beteiligten nach Auswegen suchen. Was es braucht, um zwei Kontrahenten dabei zu begleiten, fasst dieser Artikel zusammen.

Im Gespräch mit Auftraggeber und Streitparteien prüfe ich, ob der Fall auch bei einer genaueren Inaugenscheinnahme für eine Mediation geeignet scheint. Das Gesetz schreibt zum Beispiel vor, dass die Teilnahme an einer Mediation freiwillig zu erfolgen hat.

Beispiel: Mitarbeiterin Schulz freut sich auf die Mediation. Mitarbeiterin Meier hingegen wurde zur Teilnahme verpflichtet. Ich frage sie, mit welchen Konsequenzen sie bei Nichtteilnahme zu rechnen hat. Darüber weiß sie nichts Genaues. Mit Sanktionen wurde ihr nicht gedroht. Ich bitte sie eine freie Entscheidung zu treffen, ob sie an der Mediation teilnehmen möchte oder ob wir das Gespräch an dieser Stelle abbrechen sollen. Sie antwortet: „Wir können es ja mal probieren.“

Ich erfrage auch, welche Vorgeschichte die Mediation hat. Sitzen alle am Streit beteiligten Personen mit am Tisch? Wurden bereits andere Vermitt-



lungsversuche unternommen? Geht es um die Klärung einer spezifischen Streitsache oder mehr die Frage, wie die Beteiligten zukünftig zusammenleben oder miteinander arbeiten? Welche Entscheidungen dürfen die Beteiligten bezüglich der Lösung treffen und an welche Rahmenbedingungen müssen sie sich halten? Anschließend befrage ich auch mich selbst: Bin ich in der Sache neutral, befangen oder sogar parteilich?

Die Auftragsklärung

Die Prüfung der Freiwilligkeit und der Eignung für Mediation ist Teil der Auftragsklärung. Im Fall Schulz/Meier ist die Einschätzung einfach. In anderen Fällen ist die Sachlage komplexer.

Learning: Wenn Nachbarn über die Regelung eines Wasserschadens streiten, muss zum Beispiel geprüft werden, ob eine Mediation zur Verjährung von Ansprüchen und somit für eine der Parteien zu einer Situationsverschlechterung führen könnte. Bei einer Scheidungssache mit Streit um das Sorgerecht muss die Urteilsfähigkeit der Ehepartner und die psychische Stabilität der Kinder mitbedacht werden. Gegebenenfalls sind beratende Anwälte oder Familienhelfer mit einzubeziehen.

Anschließend erklärt der Mediator den Streitparteien das Verfahren und sein Vorgehen. Das Mediationsgesetz schreibt auch hier die wichtigsten Informationen vor. Der Mediator ist für das Verfahren und die Moderation verantwortlich, mischt sich aber in keiner Art und Weise in die Inhalte der Mediation ein. Er spricht kein Urteil und macht keine Lösungsvorschläge. Die Verantwortung für die Gesprächsinhalte und die Abschlussvereinbarungen tragen ganz allein die Streitparteien. Der Mediator führt die Beteiligten Schritt für Schritt durch die fünf Phasen der Mediation: Er schlägt Regeln zum Thema Vertraulichkeit und zur Gesprächsführung vor, er erfragt die zu klärenden Themen, er leitet die Konfliktbearbeitung, strukturiert die Lösungssuche und unterstützt bei der Ausformulierung von Vereinbarungen.

Beispiel: Frau Schulz und Frau Meier wissen fast nichts über das Verfahren der Mediation. Auch das ist ein Grund, warum Frau Meier anfangs skeptisch und misstrauisch ist. Ihre Vorurteile gegenüber der eigenen Führungskraft überträgt sie auf den Mediator. Als ihr das Verfahren erklärt wird, ist sie zunächst verwirrt. Beide Streitparteien betreten bei diesem Verfahren Neuland. Das ist aus Sicht des Prozesses gut. Einer Veränderung geht stets Irritation voraus. Denn in dem „alten Land“, in dem sich beide bestens auskennen, haben sie einen gehörigen Blechschaden angerichtet.

Mediationsdesign, Angebot und Mediationsvertrag

Nach den Vorgesprächen entwirft der Mediator ein Konzept für die Mediation. Er entscheidet sich für bestimmte Methoden, schätzt den Zeitaufwand ein und formuliert einen Mediationsvertrag. Beim Vertrag greift er in der Regel auf seinen Standardvertrag zurück, den er – falls nötig – an Besonderheiten des Falls anpasst. Der Vertrag enthält auch Angaben zum Honorar. Er nennt Tagessätze, keine Fallpauschale oder Erfolgsprämie. Sie erinnern sich: Das Ergebnis und sein Zustandekommen hängen von den Beiträgen der Streitparteien ab. Der Mediator soll nicht in Verführung kommen Druck auszuüben oder inhaltliche Vorschläge zu machen.

Beispiel: Im Fall Schulz/Meier werden zwei unterschiedliche Dokumente ausgearbeitet. Ein schriftliches Angebot geht an die Personalabteilung. Es regelt die Rahmenbedingungen (Ort, Honorar, Anzahl der Treffen) und spezielle Absprachen zur Vertraulichkeit. Ein weiterer Vertrag beschreibt die Regeln und den Ablauf des Mediationsverfahrens, sowie die Rollen der Beteiligten. Dieser Vertrag wird vom Mediator und den Streitparteien unterzeichnet.

Tipp: Viele Mediationen basieren auf Verträgen per Handschlag. Bei dieser Arbeitsweise ist allerdings doppelt wichtig, dass Sie die gesetzlichen Informationspflichten anhand einer Checkliste abarbeiten. Lassen Sie die Streitparteien Ihre Checkliste ruhig sehen. Damit sichern Sie sich gegen Regressforderungen ab, falls Ihnen nachträglich Verfahrensfehler unterstellt werden.

Vorbereitung der Mediation

Mediatoren treffen fast immer auf festgefahrene Positionen. Was der eine sagt, wird vom anderen bestritten. Das wiederum bietet Anlass zur nächsten Kampfansage. Da sich diese Rituale meistens in festen Umgebungen abspielen, lohnt sich ein Ortswechsel. Ein Mediationsraum mit optimistischen Wandfarben, ruhigen Dekor und einer zugewandten (aber auf keinen Fall frontalen) Sitzordnung ist optimal. Zur Not tut es aber auch ➤

Die 2-Parteien-Mediation

ein neutraler Meetingraum. Dann allerdings ist ein großes Schild mit der Aufschrift „Nicht stören!“ wichtig.

Ich bitte meistens zunächst um Einzelgespräche. Ich verbinde damit dreierlei: (1) Die Streitparteien lernen mich kennen und fassen Vertrauen. (2) Ich biete ihnen die Möglichkeiten Dampf abzulassen und über persönliche Verletzungen zu reflektieren. (3) Ich kann in Ruhe das Verfahren erläutern.

Beispiel: Frau Schulz und Frau Meier teilen mir im Vorfeld wichtige persönliche Informationen mit. Frau Schulz bearbeitet das Beziehungsthema bereits in einem psychotherapeutischen Kontext. Frau Meier wurde bereits zweimal versetzt, weil sie Streit mit Kollegen hatte.

Die fünf Phasen der Mediation

Eine Mediation durchläuft planmäßig fünf Phasen. Rechnet man Vorgespräche und Nachbereitung hinzu kann sich das Phasenmodell auf sieben erweitern. In großen Gruppen nehmen die Phasen zwei und drei viel Zeit in Anspruch. Sie werden in der Literatur (zum Beispiel „Praxis der Gruppen- und Teammediation“, Junfermann Verlag) manchmal auch als Phasen 2 a + b und 3 a + b bezeichnet.

1 Mediationen beginnen mit Vereinbarungen zum Gesprächsablauf und zur Vertraulichkeit. Egal ob es um Beruf oder Familie geht: Niemand möchte, dass seine Aussagen an die Öffentlichkeit gehen oder für eine Klage bzw. arbeitsrechtliche Sanktionen genutzt werden.

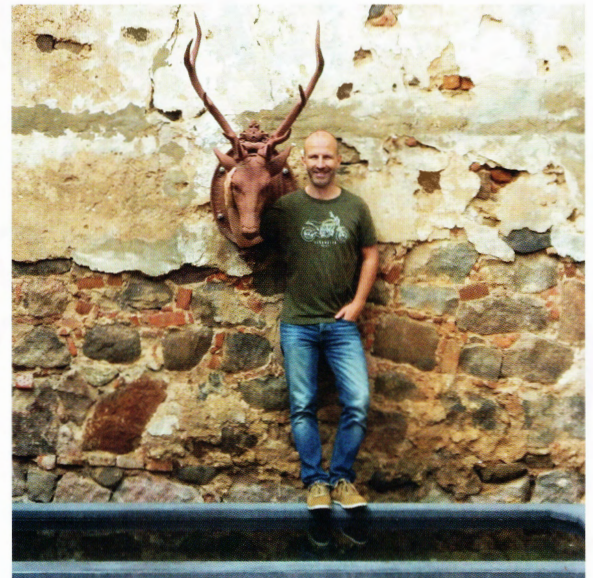
2 Anschließend sammelt der Mediator die Themen, die besprochen und geklärt werden sollen. Die Themenvorschläge werden sortiert und die Streitparteien einigen sich darüber, in welcher Reihenfolge sie abgearbeitet werden.

3 Herzstück der Mediation ist Phase 3 „Themenerhellung“. Hier werden die Interessen und Bedürfnisse der Beteiligten zu jedem einzelnen Thema herausgearbeitet. Gegenseitige Vorwürfe und Schuldzuweisungen werden in dahinterliegende Anliegen übersetzt. Sachverhalte werden klarer, Missverständnisse aufgeklärt. Die gemeinsamen Ziele werden deutlicher sichtbar. Wenn die Feindseligkeit überwunden und neues Vertrauen aufgebaut werden kann, steht die Tür für eine gemeinsame Lösungssuche offen.

4 Phase 4 widmet sich der Lösungssuche. Mit Hilfe von Kreativmethoden werden möglichst viele Lösungsideen erzeugt, die den Beteiligten anschließend zur Auswahl stehen.

5 In der Abschlussphase treffen die Beteiligten eine Vereinbarung. Der Mediator enthält sich dabei einer Bewertung. Wie schon in den vorhergehenden Phasen moderiert er die Gesprächsführung und visualisiert die Ergebnisse. Er achtet auf die nötige Detailtiefe und stellt Prüffragen zur Vollständigkeit der Beschlüsse.

Beispiel: Frau Schulz und Frau Meier saßen sich zunächst mit offener Feindseligkeit gegenüber. Frau Meier ignorierte ihre Kollegin und Frau Schulz war den Tränen nahe. Aus dem Gespräch ergab sich, dass die beiden in einem Beziehungsschema festgingen. Frau Meier wiederholte mit Frau Schulz ihre Vorgängerkonflikte. Sie charakterisierte sich als



Trainer Al Weckert mal ganz privat ...

„offensiv“, „im Recht“ und „desinteressiert an der Reaktion des anderen“. Frau Schulz sah sich sogar in einem „Lebensschema“ verstrickt: „Opfer“, „hilflos“ und „verletzt“ sein. Im Gespräch wurde beiden klar, wie die Schemen ineinandergreifen. Frau Schulz brach das Eis, indem sie von ihrer Therapie berichtete. Daraufhin erzählt Frau Meier, dass sie eine Wiederholung der Versetzung befürchtete. Der Wendepunkt wurde erreicht, als Frau Meier ihre Aggression ablegte und Frau Schulz ganz ruhig bat: „Sprich doch bitte mir gegenüber aus, wenn etwas ist“. Die beiden vereinbarten einen wöchentlichen Austausch über ihre Belange bei Tee und Kuchen. Sie vereinbarten Tage, an denen sie abwechselnd ins Homeoffice gehen, um die Reibungspunkte möglichst gering zu halten. Sie besprachen die Veränderung einiger problematischer Arbeitsprozesse (E-Mail-Bearbeitung, Posteingang etc.) bis zur gemeinsamen Zufriedenheit. Dann schüttelten sie sich die Hand.

Arbeitsweise und Haltung des Mediators

Die Arbeit als Mediator setzt eine zugewandte Grundhaltung, eine asketische Gesprächsleitung und die Kenntnis zahlreicher Interventions-techniken voraus. Die Grundhaltung ist geprägt von Empathie: Interesse an den Gefühlen, Bedürfnissen und Überzeugungen anderer Menschen. Entscheidend ist aber auch die Qualität der Selbstwahrnehmung. Was löst der Prozess in mir aus? Welche Resonanzen spüre ich und was sagt mir das über die Verhaltensmuster der Beteiligten? Bin ich offen, neutral und allparteilich? Kann ich es mir eingestehen, wenn eine Situation mich überfordert?

Asketisch ist die Gesprächsleitung im Sinne der „freiwilligen Enthaltensamkeit“. Der Mediator macht den Streitparteien keine Lösungsvorschläge. Er bewertet weder ihr Verhalten, noch ihre Bedürfnisse und Lösungsideen. Er beschränkt sich auf die Verfahrensleitung und die Gesprächsmoderation. Dabei nutzt er seine neutrale Stellung und seine Resonanzfähigkeit, um die eigentlichen Anliegen hinter Forderungen und Schuldzuweisungen herauszuarbeiten. Durch die Übersetzungsarbeit verliert das Gespräch sein Gift. Die Selbstheilungskräfte des Systems werden reaktiviert. Die „Enthaltensamkeit“ unterscheidet den Mediator vom Richter. Der Mediator „vertraut in den Prozess“, den er durch seine Erfahrung und Interventionstechniken auslöst.

Häufig genutzte Interventionstechniken

Die Arbeit im Rahmen einer Zweiermediation unterscheidet sich stark von der Arbeit mit Gruppen und Teams. In Gruppen braucht man ein großes Methodenrepertoire, um den Prozess effizient und dynamisch voranzutreiben. Der Mediator muss neben den Inhalten auch die Zeit, die Konzentrationsfähigkeit, die Gruppendynamik und den Fokus im Blick behalten. Das Jonglieren mit vielen Bällen braucht Mut, Erfahrung und Struktur.

Bei einer Zweiermediation geht es eher um Basics wie zum Beispiel:

- ✓ Aktiv zuhören bedeutet, das Gesagte auf den Punkt zu bringen und dabei auch zwischen den Zeilen zu lesen. Welche relevanten Fakten wurden ausgesprochen? Wie fühlt sich der Klient? Was braucht er? Worum bittet er in seiner Aussage?
- ✓ Beim Doppeln spricht der Mediator stellvertretend für eine Streitpartei deren Anliegen aus. Er macht von dieser Technik gebrauch, wenn der Klient selbständig dazu nicht fähig ist. Auf diese Weise kann zum Beispiel ein rhetorisches Machtgefälle ausgeglichen werden.
- ✓ Das Erkennen von Mimik und Körpersprache ermöglicht dem Mediator, heiße Themen zu identifizieren und anzusprechen. Dabei ist Fingerspitzengefühl von Nöten. Eine pointierte Nachfrage zu indirekten Gefühlsäußerungen kann „den Knoten zum Platzen“ bringen.
- ✓ Einen Vielredner zu stoppen, erfordert Selbstbewusstsein. Der Mediator darf sich die Gesprächsführung nicht aus der Hand nehmen lassen, sonst entwickelt sich nichts Neues. Gleichzeitig muss er respektvoll auftreten, will er seine Klienten nicht verlieren.
- ✓ Durch Fragetechniken bringt der Mediator die Streitparteien auf neue Ideen. Was genau wünschen sich die Streitparteien, wenn sie diesen oder jenen Vorwurf erheben? Welche Bedeutung hätte für sie die Erfüllung dieses Wunsches? Was löst das beim Zuhörer aus?
- ✓ Bei Eskalation gibt der Mediator Erste-Hilfe-Empathie. Aggression ist häufig die Folge von Nichtanerkennung. Diese Angst sinkt, wenn die Standpunkte des Aggressors angehört und verstanden werden. Das Regelwerk wird nur im Notfall zitiert.

Beispiel: Die Arbeit, die ich in der Mediation mit Frau Schulz und Frau Meier geleistet habe, basiert auf der Haltung der Empathie und der Technik der Gewaltfreien Kommunikation. Genauso wichtig ist aber die Absicht, nicht nur auf die Vergangenheit und die offensichtlichen „Macken“ der Protagonisten, sondern vor allem auf deren Zukunft und Entwicklungspotentiale zu gucken. Das Nachgespräch vier Wochen später bestätigte den Erfolg und die Nachhaltigkeit der Mediation.

Die Vergangenheit ist für den Mediationsprozess Handicap und Chance. Der Blick zurück treibt die Beteiligten auseinander, wenn dabei nach Schuldigen gesucht wird.

In der Vergangenheit liegt aber auch der Schlüssel für eine bessere Zukunft, wenn nämlich aus den Erfahrungen der Streitparteien die Parameter für eine gute Lösung abgelesen werden können.



Der vergessene Teil der TrainerInnen-Vereinbarung ...

Am 7. und 8. Februar traf sich die Gruppe der CNVC-zertifizierten Trainerinnen und Trainer (ZT), die im Verein Gewaltfrei D-A-CH e. V. organisiert sind, zu einer Arbeitssitzung in München. Themen waren unter anderem „eine lebendige Feedbackkultur“ zum Beispiel für Teilnehmende an Workshops und ZertifizierungskandidatInnen.

In einer weiteren Gesprächsrunde ging es um einen Passus der Vereinbarung, die alle zertifizierten Trainerinnen und Trainer mit dem CNVC getroffen haben. Darin erklären sie sich einverstanden, den lokalen Trainer oder die Trainerin zu kontaktieren, wenn sie im Gebiet des Kollegen eine Fortbildung anbieten wollen. Unter anderem wurde konkretisiert, was der einzelne in so einer Situation unternimmt.

Ein ausführlicher Bericht über das Münchner TrainerInnen-treffen ist für die nächste Ausgabe der Empathischen Zeit geplant, die Ende Mai erscheint. Mitglieder der ZT-Gruppe im D-A-CH erhalten vorab ein ausführliches Protokoll. 📄

