

## Mediation

### Zweck

Spontane Einfälle der meisten Menschen zu »Konflikt« sind eher negativ gefärbt. Konflikte werden als Bedrohung, Belastung, als zeitraubend aufgefasst. Sie werden oft als Störungen erlebt, die es zu vermeiden gilt. Entsprechend unangenehme Erfahrungen mit Konflikten bzw. deren allgemeine Abwertung stehen für eine wenig entwickelte Streitkultur. Auch in Organisationen sind Tabuisierung, Verdrängung und Unterdrückung von Konflikten als Muster von Konfliktbehandlung weithin üblich. Diese traditionellen »Lösungs«-Formen hinterlassen in nicht unerheblichem Maße Arbeits- und Beziehungsstörungen und bergen immer auch das Risiko erheblicher Kosten durch innere Emigration, Widerstände, Demotivation, Flucht in die Krankheit, in bestimmten Fällen gerichtliche Auseinandersetzungen.

Konflikte als Widerstreit von zwei miteinander unvereinbaren Strebungen (Interessen, Wertungen, Ziele, Ansprüche etc.) können als elementare psychische und soziale Vorgänge in der Privat- wie Arbeitssphäre betrachtet werden. Ein konfliktfreies Miteinander. Arbeiten und Leben ist eine Utopie. Organisationen ohne Konflikte gibt es nicht. Die Universalität von (soz.) Konflikten ist ebenso unbestritten wie deren auch positive aber traditionell vernachlässigte Funktion im Zusammenhang mit Veränderung, Innovation, Weiterentwicklung.

Die Frage nach der Nutzung

der in Konflikten gebundenen Energien und kreativen wie integrativen Potenziale, erhält ihre wachsende Bedeutung für Organisationen im Zusammenhang mit sich rasch ändernden Umwelten, veränderten Arbeitsformen (Teamarbeit) und Kommunikationserfordernissen. Die damit verbundene Chance und Notwendigkeit eines offensiven und zunehmend professionalisierten Konfliktmanagements wird in Personal- und Organisationsentwicklungsansätzen verstärkt berücksichtigt.

### Definitionsangebot

Mediation (aus dem amerikanischen mediation = Vermittlung im Konflikt) ist ein lösungsorientiertes Verfahren, in welchem ein neutraler Dritter mit Hilfe moderner Kommunikations-, Moderations- und Verhandlungstechniken Konsensvereinbarungen mit den Kontrahenten erarbeitet.

### Erläuterungen

Das Verfahren, das für eine alternative, konstruktive Konfliktbearbeitung steht und in unterschiedlichsten Institutionen (wenn auch zunächst noch begrenzt) zur Anwendung kommt, wurde in den USA in den 60ern entwickelt und ist dort mittlerweile in vielen gesellschaftlichen Bereichen fest etabliert.

Es geht auf das Havard-Verhandlungskonzept zurück, d.h. auf die Kernidee einer prinzipiellen Trennbarkeit von Menschen und verhandelten Gegenständen. Von spontanen aber auch institutionalisierten (z.B. gerichtlichen) Formen der Auseinandersetzung hebt es sich markant dadurch ab, dass es den Fokus nicht auf Positionen legt, die es zu verteidigen gilt. Der Verhandlungsstil ist dagegen an den Interessen und Bedürfnissen orientiert, die hinter den Positionen

stehen und im Sinne einer win-win-Strategie für und mit den Beteiligten herausgearbeitet und verhandelt werden.

Auch in Deutschland gewinnt Mediation für Verwaltungen, Unternehmen und Dienstleistungseinrichtungen zunehmend an Attraktivität dadurch, dass es hilft :

- destruktive Konflikteskalation zu vermeiden,
- Konfliktkosten zu begrenzen,
- die in Konflikten gebundene Energie für notwendige Veränderungen zu nutzen,
- zukunftsorientierte und einvernehmliche Lösungen zu finden,
- eine Veränderung der betrieblichen Konfliktkultur in Gang zu setzen.

### Unabhängig davon

- ob es sich um organisationsinterne Konflikte zwischen Mitarbeitern, (innerhalb von) Gruppen, Abteilungen, Bereichen, unterschiedlichen Funktionen und Hierarchiestufen handelt,
- ob sich Interessenkonflikte auf Ressourcen, Ziele, Arbeits-, Organisationsformen, Werte u.a. beziehen,
- ob im wesentlichen die sozio-emotionalen Beziehungen zur Debatte und Klärung anstehen, ist Mediation als eine (durch den Vermittler gesteuerte) Stufenfolge der Problemidentifizierung, Entwicklung von Lösungsalternativen und bewertenden Auswahl strukturiert.

Folgende Schritte lassen sich voneinander abgrenzen:

- Klare und verständliche Beschreibung des Konflikts,
- Herausarbeiten der sachlichen und persönlichen Konflikanteile,
- Entwicklung von Zielvorstellungen, Optionen, die den Interessen (Anliegen) entgegenkommen,

- Aufstellen von Standards für die Bewertung von Optionen,
- Bewerten der Optionen anhand der Standards,
- Entwicklung von Lösungen und Vereinbarung in schriftlicher Form.

Das Verfahren unterscheidet sich vom kompetitiven Verhandeln (bei dem die Kontrahenten ihre Ziele verbergen und taktisch agieren) durch fundamental andere Handlungsmaximen bzw. Ziele, die der Mediator als Kommunikator und Verhandlungsführer unterstützt und sichert:

- offene Kommunikation und gegenseitiges Vertrauen,
- Fairneß, Dauerhaftigkeit, Effektivität einer Vereinbarung,
- Erhaltung der künftigen Beziehung.

Damit eine schwierige, häufig komplexe Konfliktdynamik in ihren emotionalen, sachlichen und beziehungsmaßigen (je nach Gegenstand auch ökonomischen und rechtlichen) Aspekten angemessen in einer Mediation be-

rücksichtigt und mit Aussicht auf Erfolg bearbeitet werden kann, sind an den Mediator recht hohe Anforderungen gestellt.

Reflexive Kompetenzen (angemessene Selbstwahrnehmung, Kenntnis eigener Gefühle u.a.), Beherrschung von Verhandlungs- und Deeskalationsstrategien, Wissen um Konfliktverläufe, kommunikative Grundfertigkeiten sind wesentliche Aspekte von Mediationskompetenz.

#### Kritik

Mediation ist ein voraussetzungs- bzw. anspruchsvolles Konfliktlösungsverfahren und nur unter bestimmten Umständen erfolgreich.

Das gilt bezogen auf die Kontrahenten, die neben Freiwilligkeit, Konfliktbereitschaft auch über eine gewisse Konfliktfähigkeit verfügen müssen.

Ebenso ist die Wirksamkeit von Mediation abhängig von der Konfliktintensität. Sind vorgängige Konflikte durch eine fortgeschrittene Konfliktdynamik (massive Feindseligkeiten, Wahr-

nehmungsverzerrungen) gekennzeichnet, sinken die Konfliktlösungschancen und der spezielle Nutzen der Mediation als handlungs- und entscheidungsorientierte Kurz- oder Krisenintervention drastisch.

Erhebliche Machtdifferenzen zwischen den Kontrahenten erschweren grundsätzlich eine Konfliktvermittlung. Während strukturell bedingte Machtunterschiede zwischen Verhandlungsparteien mit diesem Verfahren nicht ausgeglichen werden können, vermag Mediation Ungleichgewichte in der Kommunikations- und Artikulationsfähigkeit von Interessen bis zu einem gewissen Grad zu kompensieren.

#### Literatur

- R. Fisher, /Ury, W./Patton, B.M.: Das Harvard-Konzept: Sachgerecht verhandeln, 19. Aufl., Frankfurt 2000.  
G. Altmann/Fiebiger, H./Müller, R.: Mediation – Konfliktmanagement für Unternehmen, Weinheim 1999.

*Dr. Sigrid Schäfer*