

Einführung

Überall, wo Menschen zusammenleben und/oder zusammenarbeiten, kommt es zu Konflikten. Und wir alle haben Sätze im Ohr wie „Bleib sachlich“, „Kommen Sie doch mal zur Sache“ usw. Doch die wenigsten Konflikte sind nur auf der Sachebene zu befrieden. Wären sie es, hätte sich kein längerer Konflikt entwickelt.

Mediation als Verfahren zur konsensualen Konfliktklärung zeichnet sich insbesondere im (psycho-)sozialen Bereich dadurch aus, dass sie – über die Klärung von Sachfragen hinaus – die Beziehungsebene und das innere Geschehen bei den einzelnen Beteiligten in den Blick nimmt. Dies unterscheidet Mediation in diesen Anwendungsfeldern von rein sachorientierten Formen der Wirtschaftsmediation, in der es häufig „nur“ um die Lösung eines bestimmten Problems geht. Im (psycho-) sozialen Zusammenhang bedeutet Mediation im Wesentlichen, dass die Konfliktpartner – seien es zwei Menschen oder mehrere Gruppierungen – mit sich selber und mit ihren Kontrahenten wieder ins Reine kommen und sich bestenfalls weiterhin im gleichen Umfeld bewegen können. Mediation für solche Konfliktlagen steht im Fokus dieses Buches. Die Konfliktparteien können z. B. Partner sein, die nach der Trennung noch Eltern ihres Kindes bleiben und sich in dessen Lebenswelt immer wieder begegnen werden; Einrichtungen, die nach wie vor im gleichen Stadtteil mit den gleichen Anwohnern arbeiten werden oder Mitarbeiter in Krankenhäusern, Kindergärten, Beratungsstellen, Nachbarschaftszentren, deren Zusammenarbeit im Team fortduern wird und nicht durch schlechte Konfliktregelungen belastet sein sollte.

Auch im innerbetrieblichen Bereich – egal ob Großkonzern oder Handwerksbetrieb – spielen psycho-soziale Faktoren in Konflikten eine wesentliche Rolle.

Anders als in rein geschäftlichen Beziehungen (und selbst da nicht immer) kann man den Kontakt zueinander selten völlig beenden, ohne dadurch weiteren Schaden in Kauf zu nehmen. Solch ein Schaden wäre z. B., wenn Konflikte und Misstrauen zwischen Abteilungsleitern so eskaliert sind, dass sogar Aufträge gefährdet werden, oder nach einer Ehescheidung, wenn die Ex-Partner nicht mehr gleichzeitig auf die Feste von gemeinsamen Freunden gehen können, oder wenn ein Erzieher beim Schichtwechsel in einer Jugendwohneinrichtung wiederkehrend mit von Kollegen produzierten schwierigen Situationen konfrontiert ist.

Gelingt es nicht, trotz und nach Streitigkeiten gut miteinander umzugehen, vergiftet dies oft das gesamte bisherige Lebensumfeld – etwa Wohnung, Freundschaften, Nachbarschaft oder Arbeitsstelle. Ist dieser soziale Nahraum gefährdet, erleben Menschen dies oft als existentielle Bedrohung. Viele schlagen dann schnell harte Töne an, um nur ja als Sieger aus dem Konflikt hervorzugehen. – Sie treiben damit aber – ohne sich dessen bewusst zu sein – die Eskalation des Konfliktes genau in die befürchtete Richtung voran. Dazu drei Beispiele:

Beispiel 1: Die bisher allein lebende 75-jährige Mutter wird pflegebedürftig. Die Krankenhaus-Sozialarbeiterin erlebt drei erwachsene Kinder, für deren Leben die eigene Welt aus den Fugen gerät bei der Vorstellung, die Mutter bei sich zu Hause aufzunehmen. Die Vorstellung, die Pflegekosten zu dritt zu übernehmen, ist für zwei der drei ebenso ein Horrorszenario. Forderungen und Anklagen kommen auf den Tisch: „Mutter hat dir sowieso immer Geld zugesteckt...“ „Du hast doch eh nur eine halbe Stelle und dir sowieso mal überlegt, ob du nicht wegen den Kleinen ganz zu Hause bleibst, aber ich müsste meine ganze Karriere aufs Spiel setzen ...“ „Ja, so war es schon immer: Wenn es euch unangenehm wird, wälzt ihr so was auf mich ab! ...“

Beispiel 2: Im ehrenamtlichen Vorstand des Sportvereins hat der langjährige Vorsitzende aus persönlichen Gründen nicht mehr kandidiert. Er engagiert sich seither als Schatzmeister. Seine Nachfolgerin und der konstant gebliebene Stellvertreter haben die Prioritätensetzung und den Arbeitsstil völlig verändert. Nach Ansicht des Vorgängers stehen nun die Rücklagen des Vereins auf dem Spiel. Die letzten beiden Vereinssitzungen sind total eskaliert, und die heftigen Vorwürfe – „Ihr ruinierst den Verein, nur um Eurer persönlichen Vorlieben willen!“ „Du warst schon immer unfähig, zusammenzuarbeiten. Die finanziellen Probleme, die wir jetzt haben, hast letztlich du durch deine unglaubliche Schlamperei verursacht!“ – sind bereits in den innerörtlichen Tratsch gesickert.

Beispiel 3: Der neue Abteilungsleiter bringt neue Anforderungen in ein Sales-Team eines Unternehmens. Es entsteht starke Gegenwehr bei Mitarbeitern, die als Kenner des Hauptabnehmerlandes gelten. Im Rahmen von zwei Besprechungen kommt es im Kampf um die Sache zu heftigen und persönlichen Vorwürfen, die alle Seiten erschüttern.

In solchen Fällen kann Mediation zu einer guten und sinnvollen Lösung der Probleme beitragen.

Merksatz

Mediation ist ein Verfahren, das die Eskalationsspirale bei Konflikten unterbrechen und stoppen kann; sie geht mit den Beeinträchtigungen und Verletzungen, den starken Gefühlen und den dahinter stehenden Bedürfnissen aller Beteiligten auf wertschätzende Art um. Sie schafft einen sicheren Rahmen, in dem gegenseitiges Verstehen möglich wird. Dadurch wird der Blick frei auf die Gestaltung einer für alle Seiten langfristig guten Zukunft.

Wo steht Mediation heute in Deutschland?

Dass man Konflikte nicht gegeneinander, sondern miteinander klären kann, hat sich als Idee seit der ersten Auflage spürbar verbreitet. Mediation ist bekannt und hat sich Akzeptanz erarbeitet. Gleichzeitig ist unsere Gesellschaft nicht konfliktärmer, sondern in manchen Bereichen sogar spannungsreicher als noch vor fünf Jahren geworden. Unsere Sprache ist voller Begriffe, die dies widerspiegeln: Wir leben in einem Wirtschaftskampf, Kampf um Ressourcen, ständigem Verdrängungswettbewerb, einem Krieg der Kulturen und Religionen. Und beruflich werden Durchsetzung, Kampfgeist, Individualität etc. hoch geschätzt.

Viele Menschen können sich nach wie vor nicht vorstellen, dass man im Konflikt nicht verlieren muss, wenn man gegen die andere Seite kämpft.

Dennoch: Die Nachfrage nach Mediation ist gestiegen und es ist selbst in Unternehmen und Wirtschaft zunehmend nicht mehr überall „ehrenrührig“, eine Mediation zu machen. Vor allem junge Unternehmen und Start-Ups haben wenige Berührungsängste mit Mediation. Auch einige Großkonzerne haben mittlerweile neben Training und Coaching auch Mediation in die von ihren HR-Abteilungen angebotenen Leistungen aufgenommen. Trainings in Konfliktkompetenz für Führungskräfte sind Standard. Kostenminimierung durch guten Umgang mit Konflikten ist attraktiv geworden. Führungskräfte und Entscheidungsträger in Unternehmen erkennen höhere Mitarbeiterzufriedenheit und gesteigerte Effektivität in der Kommunikation inzwischen als für den Unternehmenserfolg bedeutende Faktoren an.

Mediation in Rechtsprechung und Gesetzgebung

Mediation wurde in Deutschland über mehr als zwei Jahrzehnte ohne Verankerung im deutschen Recht praktiziert. Mit dem 26. Juli 2012 wurde das Mediationsgesetz (MediationsG) als Artikel 1 im Rahmen des Gesetzes zur Förderung der Mediation und anderer Verfahren der außergerichtlichen Konfliktbeilegung vom Deutschen Bundestag in Kraft gesetzt. Die drei großen Bundesverbände für Mediation in Deutschland (Bundesverband Mediation e.V., Bundes-Arbeitsgemeinschaft für Familien-Mediation e.V. und Bundesverband Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt e.V.) waren im Rahmen einer Expertenrunde beim Bundesministerium für Justiz gemeinsam mit den Vertretungen der Anwaltschaft u. a. an der Beratung des Gesetzes beteiligt. Die Motivation des Gesetzgebers speiste sich aus verschiedenen Quellen:

- Bereits 2007 stellte das Bundesverfassungsgesetz klar, dass „auch in einem Rechtsstaat der Versuch, eine zunächst streitige Problemlage durch eine einverständliche Lösung zu bewältigen, grundsätzlich vorzugs würdig gegenüber einer richterlichen Entscheidung sei“ (Ade/Alexander 2017, 13).
- Die am 13. Juni 2008 in Kraft getretene Europäische Mediationsrichtlinie nahm ihre Mitgliedstaaten in Artikel 4 in die Pflicht, Voraussetzungen zu schaffen, die staatenübergreifend das nötige Vertrauen in die Mediation und in die Qualität ihrer Durchführung ermöglichen:

„(1) Die Mitgliedsstaaten fördern mit allen ihnen geeignet erscheinenden Mitteln die Entwicklung und Einhaltung von freiwilligen Verhaltenskodizes durch Mediatoren und Organisationen, die Mediationsdienste erbringen, sowie andere wirksame Verfahren zur Qualitätskontrolle für die Erbringung von Mediationsdiensten. (2) Die Mitgliedstaaten fördern die Aus- und Fortbildung von Mediatoren, um sicherzustellen, dass die Mediation für die Parteien wirksam, unparteiisch und sachkundig durchgeführt wird.“

Obwohl nur für den Bereich staatenübergreifender Mediationsfälle gültig, setzte diese Richtlinie dem Gesetzgeber eine Frist, diese Anforderungen in nationales Recht umzusetzen.

„Der Gesetzgeber wollte mit dem MediationsG ausdrücklich Anreize für eine einverständliche Streitbeilegung schaffen, um die Lösung von Konflikten zu

beschleunigen, den Rechtsfrieden nachhaltig zu fördern und die staatlichen Gerichte zu entlasten“ (Ade/Alexander 2017,12f.).

Mit dem Mediationsgesetz hat der Gesetzgeber

- Mediation definiert als „ein vertrauliches und strukturiertes Verfahren, bei dem Parteien mithilfe eines oder mehrerer Mediatoren freiwillig und eigenverantwortlich eine einvernehmliche Beilegung ihres Konflikts anstreben.“ (§ 1 Absatz 1 MediationsG),
- den Mediator definiert als „eine unabhängige und neutrale Person ohne Entscheidungsbefugnis, die die Parteien durch die Mediation führt.“ (§ 1 Absatz 2 MediationsG)

„Mediation“ und „Mediator“ sind jedoch nach wie vor keine geschützten Begriffe. Der Gesetzgeber hat allerdings Regelungen zu Aus- und Fortbildung von Mediatoren festgelegt (§ 5 MediationsG), die Voraussetzung zum Führen der Bezeichnung „Zertifizierter Mediator“ sind. Die genauen Voraussetzungen wurden mit der Zertifizierten-Mediatoren-Ausbildungsverordnung (ZMediatAusbV) vom 21.08.2016 festgelegt.

Das Mediationsgesetz legt darüber hinaus u.a. Aufgaben des Mediators, Offenbarungspflichten und Tätigkeitsbeschränkungen sowie eine Verschwiegenheitspflicht fest.

In diesem Zug wurden diverse weitere Gesetze um die Möglichkeit der Mediation ergänzt und für Zivilprozesse neue Vorgaben geschaffen (253 Absatz 3 Nr. 1 Zivilprozessordnung ZPO):

„Künftig muss in jeder Klageschrift stehen, ob der Klage der Versuch einer Mediation oder ein anderes außergerichtliches Verfahren zur Konfliktbeilegung vorausgegangen ist, sowie eine Äußerung dazu, ob einem solchen Verfahren Gründe entgegenstehen. Außerdem haben die Gerichte die Möglichkeit, den Parteien eine Mediation vorzuschlagen und solange das Ruhen des Verfahrens anzurufen“ (Schaeuffelen o.J.).

Die insbesondere in der Sozialgerichtsbarkeit einiger Bundesländer bereits etablierte Praxis, Mediation statt Gerichtsverfahren durch Richterkollegen bei anhängigen Gerichtsstreitigkeiten unter dem Namen „gerichtsinterne Mediation“ anzubieten, wurde mit dem Gesetz abgeschafft. Mediation ist seither bei Gericht lediglich ein unter verschiedenen Verfahren mögliches, das in der sogenannten „Güteverhandlung“ vom Güterrichter eingesetzt werden kann.

Mediatoren hatten im Vorfeld sehr unterschiedliche Einstellungen zu einer gesetzlichen Regelung von Mediation: Es gab Stimmen, die darin eine gesellschaftliche und staatliche Anerkennung, Aufwertung und Verbreitungschance für Mediation sahen, sowie die gesetzliche Absicherung der Schweigepflicht für Mediatoren herbeisehnten; es gab Warner und Gegner, die in der rechtlichen Institutionalisierung von Mediation Gefahren sahen, z.B. wenn das Recht die erprobte Praxis entweder einengen oder an andern Stellen zu großen Spielraum ermöglichen und damit Mediation nicht ausreichend schützen würde.

Neben dem Schutz und der verlässlichen Rahmung, die das Gesetz sicherstellt, haben sich Bedenken z.B. an zwei Stellen auch bewahrheitet:

Die Nicht-Regelung von erforderlichen Kompetenzen von Ausbildern für Mediation im Gesetz hat zur Folge, dass auch Menschen, die keine oder nur wenig Erfahrung mit Mediation haben, Ausbildungen anbieten können. Dies geschah schon vorher und erfuhr mit dem an dieser Stelle völlig unspezifischen Gesetz auch eine Legitimation.

An anderen Stellen spiegelt das Gesetz auch die durchaus unterschiedlichen Interessen der in die Gesetzesberatung involvierten parteilichen Vertreter wider: Die Tätigkeitsbeschränkungen tragen vor allem der Problematik des Partei-Verrats für Mediatoren, die zugleich Anwälte sind, Rechnung, jedoch nicht der Alltagspraxis, mit der Unternehmen Mediation von bewährten Beratern anfordern.

Die Hoffnung, das Mediationsgesetz, und insbesondere die darin vorgenommene Einführung von Mindeststandards, die zum Führen der Bezeichnung „Zertifizierter Mediator“ berechtigen, würde Mediation in ihrer Verbreitung fördern, hat sich bislang nicht erfüllt. Die im Gesetz vorgeschriften und im Sommer 2018 veröffentlichte Evaluation zeigt keinen nennenswerten Anstieg von Mediation seit In-Kraft-Treten des Gesetzes 2012.

Literatur

Ade / Alexander (2017): Mediation und Recht.

Mediation in Forschung und Ausbildung

Mediation gehört zu den sogenannten ADR-Verfahren. ADR steht für alternative dispute resolution, zu deutsch: Kooperative Konfliktlösung. Hierzu hat sich international ebenso wie an deutschen Lehrstühlen ein breites Forschungsspektrum aufgetan, in dessen Rahmen auch die Wirkungen von

Mediation untersucht werden. Diese empirische Forschung und ihre eindeutigen Ergebnisse haben Mediation auch in eher sachorientierten Wissenschaften wie dem Rechtswesen und der Wirtschaft zur Akzeptanz verholfen. In (psycho-) sozialen Feldern wie Training, Beratung, Sozialarbeit und Kommunikationswissenschaften musste Mediation wegen ihrer inhaltlichen Nähe und ihres aus der (psycho-) sozialen Forschung kommenden Verständnisses vom Kommunikations- und Konfliktgeschehen zwischen Menschen nie in diesem Maß um Akzeptanz kämpfen. Mediation wird inzwischen in ganz unterschiedlichen Studiengängen als begleitendes Seminar angeboten. Auch die Aufnahme als Masterstudiengang an verschiedenen Universitäten zeugt von ihrer gesellschaftlichen Anerkennung.

Merksatz

Mediation zu erlernen ist für eine Vielzahl von Personengruppen und Berufssparten interessant geworden; in den Ausbildungen finden sich Lehrkräfte neben Personalentwicklern, Architekten neben Vereinsvorständen, ehrenamtlich engagierte Rentner sowie Sozialpädagogen, Berater, Firmeninhaber und Führungskräfte aus Wirtschaft, Verwaltung, Kommunen und sozialen Einrichtungen.

Literatur zu Mediation

Die ersten Titel der mittlerweile umfangreichen Literatur zu Mediation entstanden in den 1970er Jahren in den USA. Das „Harvard-Modell“ von Ury und Fisher gilt nach wie vor als Klassiker der Grundlagenliteratur zur verhandlungsbasierten Mediation, wie sie auch heute noch die Basis für die Wirtschaftsmediation darstellt. Die folgenden Titel gelten als deutschsprachige Grundlagenliteratur zum Thema Mediation.

Literatur

- Diez (2004): Werkstattbuch Mediation.**
- Fisher et al. (2004): Das Harvard-Modell.**
- Besemer (1995): Mediation – Vermittlung in Konflikten.**
- Haft (2000): Verhandlung und Mediation.**
- Haft / Schlieffen: Handbuch Mediation**
- Haynes et al. (2004): Mediation – Vom Konflikt zur Lösung.**
- Montada / Kals (2007): Mediation – ein Lehrbuch auf psychologischer Grundlage.**

Noch Anfang der 1990er gab es in Deutschland jedoch noch kaum verfügbare Literatur jenseits des Themas Trennungs- und Scheidungsmediation. Von Schulmediation war nur in Skripten aus Neuseeland oder den USA zu lesen. Mittlerweile kann man auch auf dem deutschen Buchmarkt Fachliteratur zu fast jedem Anwendungsgebiet der Mediation finden, und die Anwendungsgebiete bilden alle gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Bereiche ab:

- Scheidung, Partnerschaft, Erziehung, Familie, Erbschaft
- Erziehung, Bildung in Kindergarten und Schule
- Hochschule, Forschung
- Nachbarschaft und Gemeinwesen, Vereine, Verbände, Sport
- interkulturelle, interreligiöse Konflikte
- Arbeitsplatz, innerbetriebliche Konflikte
- öffentlicher Dienst
- Medizin, Gesundheitssystem, Altenpflege
- Kirche
- Wirtschaft (zwischen Betrieben), Unternehmensnachfolge
- Planen und Bauen
- Umwelt, öffentlicher Raum
- Polizei, Sicherheitsdienst
- Politik, Internationale Beziehungen

Merksatz

Deutliche Indikatoren für die zunehmende Akzeptanz und Verbreitung von Mediation sind: die Durchdringung aller Lebensfelder mit Mediation, die Entstehung von Mediationsliteratur für alle Lebensbereiche, die intensive Befassung und zunehmende Verankerung von Mediation im deutschen wie im europäischen Rechtssystem sowie die Zunahme von Hochschulen und Universitäten als Anbieter im Weiterbildungsmarkt für Mediation.

Anmerkung:

Auch wenn es inhaltlich der Grundidee von Mediation jeweils alle Beteiligten in ihrer Unterschiedlichkeit sichtbar werden zu lassen, am besten entsprechen würde:

Um den Text leicht lesbar zu halten, wurde auf die explizite Nennung aller Geschlechter verzichtet und angesichts des schlanken Umfangs dieses Buchs die kürzeste Form benutzt. Die Schreibweise in der männlichen Form muss hier die Arbeit für alle anderen mittun.