

Andrea Hartmann-Piraudeau

Mediatoren in der Hauptrolle – Mediation verstehen und aktiv steuern

 Springer

Mediatoren in der Hauptrolle – Mediation verstehen und aktiv steuern

Andrea Hartmann-Piraudeau

Mediatoren in der Hauptrolle – Mediation verstehen und aktiv steuern

 Springer

Andrea Hartmann-Piraudeau
CONSENSUS GmbH
Stuttgart, Deutschland

ISBN 978-3-658-31037-0 ISBN 978-3-658-31038-7 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-31038-7>

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

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 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.

Planung/Lektorat: Eva Brechtel-Wahl

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Dieses Buch richtet sich an Leser, die sich mit dem Thema Mediation, Verhandlung und anderen Methoden zur Konfliktklärung beschäftigen.

Vielleicht geht es Ihnen wie mir, Sie haben langjährige Mediationspraxis, Erfahrung aus unterschiedlichen Mediationen und eine Intuition für Verhandlungen. Dennoch fragen Sie sich nach manchen Verfahren, warum die Medianten in dieser oder jener Weise reagiert haben und was Sie hätten anders oder besser machen können? Oder Sie interessieren sich für die unbewussten psychologischen Effekte hinter den Handlungen und haben Lust, Ihre Praxis durch vertieftes Wissen zu bereichern? Vielleicht ist Mediation aber auch ein neues Feld für Sie – Sie sind Anfänger und möchten gleich tiefer einsteigen. Sie interessieren sich für die Wirkung der Mediation, Methoden und Handwerkszeug?

Was dürfen Sie von der Lektüre erwarten? Dieses Buch soll einen Überblick über das Verständnis der Mediation geben, so wie sie in westlichen Gesellschaften praktiziert wird. Dabei werden die Prinzipien der Mediation genauso betrachtet, wie ein typischer Ablauf und die Rolle des Mediators. Das ist die Grundlage. Für die Kollegen und Kolleginnen mit Berufserfahrung ist das erstmal nicht alles neu. Ich habe an einigen Stellen jedoch etwas tiefer gegraben, tradierte Definitionen neu beleuchtet und Beispiele gesucht, sodass der Spaß an der Wiederholung von altem Wissen hoffentlich erhalten bleibt und neue Erkenntnisse gewonnen werden. Die Newcomer der Verhandlung und Mediation bekommen einen Überblick darüber, was hinter dem Begriff Mediation steckt und welche Methoden und Haltungen damit verbunden sind.

Im zweiten Teil des Buches geht es um Wirkungen in der Mediation. Das ist, so hoffe ich, für alle Leser neu. Was ist eigentlich mit Commitment und Empowerment in einer Mediation gemeint und wie können diese Interventionen sinnvoll eingesetzt werden? Wie wirken sich Emotionen und Kritik auf den

Mediationsverlauf aus und welche Empfehlungen ergeben sich daraus aus der Mediationspraxis?

Der Anhang ist eine Sammlung hilfreicher Materialien für die Mediationspraxis. Die Vorlagen stehen Ihnen zusätzlich zum Download bereit.

Die Grundlage dieses Buches ist eine wissenschaftliche Arbeit, für die ich empirische, qualitative und quantitative Methoden verwendet habe. Im Hintergrund liegen viele Zahlen, statistische Betrachtungen und Korrelationsberechnungen. Gerne stelle ich jedem, der sich tiefer für die Ergebnisse interessiert, die wissenschaftlichen Dokumentationen und Interpretationen zur Verfügung. Dieses Buch soll jedoch zum Lesen sein. Ich verzichte auf Statistiken und bemühe mich, die Ergebnisse interessant, übersichtlich und anschaulich zu beschreiben.

Andrea Hartmann-Piraudeau

Abstract

Die Grundidee der Mediation – die Einschaltung eines Dritten bei Streitigkeiten zwischen zwei oder mehreren Konfliktparteien mit dem Ziel der einvernehmlichen Beilegung – existiert seit einigen tausend Jahren.

Trotz der Popularität, die das Verfahren auch seit bekannten öffentlichen Prozessen erlebt, Mediationsausbildungen, die wie Pilze aus dem Boden sprießen, und eine Gesetzgebung, die sich in einem Mediationsgesetz des außergerichtlichen Einigungsverfahrens angenommen hat, existieren nur vereinzelte empirische Erhebungen und vergleichsweise wenig wissenschaftlich fundierte Literatur.

Die psychologische Wirkung der Mediation lässt sich bis heute nicht angemessen aus empirischer Evaluationsforschung beschreiben. Dafür liegen nicht ausreichend differenzierte und methodisch gute Evaluationsstudien vor. Gelehrt und praktiziert wird vorwiegend nach dem pädagogischen Ansatz „Lernen durch Handeln“ (learning by doing): Etabliert hat sich, was zu funktionieren scheint.

Mediation wird überall dort eingesetzt, wo Interessensunterschiede bestehen. Durch den von einem Mediator geleiteten Dialog, so die Erwartung der Beteiligten, sollen tragfähige Lösungen gefunden werden. Wer Mediation als Mittel der Konfliktklärung wählt, der strebt eine außergerichtliche, selbstbestimmte Lösung seines Konflikts an. Der Mediator spielt in diesem Prozess die Rolle des Vermittlers, des Moderators, des Verfahrensleiters. Er, so das gängige Verständnis von Mediation, schlägt keine Lösungen vor und bewertet die von den Parteien erarbeiteten Lösungen nicht. Er ist kein Richter, kein Schlichter und kein Coach oder Therapeut. Dennoch sind die Interaktionen und Interventionen des Mediators richtungsweisend für den Prozess. Er lenkt den Gesprächsverlauf, er interveniert bei Unklarheiten, er bestimmt die Tiefe des Gesprächs durch seine Fragen und seine Beharrlichkeit. In der Literatur wird von der Haltung des Mediators gesprochen, die entscheidend sei für den Prozessverlauf und dessen

Ausgang. Zahlreiche Empfehlungen für das Verhalten des Mediators in den Phasen der Mediation, sind in den Lehrbüchern zu finden.

Wie wirken sich bestimmte Interventionen und Handlungen des Mediators konkret auf das Verhalten der Medianten und den Verhandlungsverlauf aus? Gibt es einen messbaren Zusammenhang zwischen dem Verhalten des Mediators und dem Verfahrensverlauf?

Da *die* Interventionen und *das* Verhalten von Mediatoren nicht in allen möglichen Ausprägungen untersucht werden können, fokussiert sich dieses Buch auf vier unterschiedliche und relevante Felder der Vermittlung eines Mediators: Commitment, Empowerment, Umgang mit Emotionen und Kritik.

Diese Untersuchungsfelder greifen häufig verwendete, jedoch unzureichend untersuchte Interaktionen in der Mediation auf. Der Mediator steht dabei in der „Kommunikationskette“ an unterschiedlicher Stelle:

Von Commitment wird vorwiegend in der ersten Phase der Mediation gesprochen. Der Mediator erfragt die Zustimmung der Beteiligten am Prozess. Die weitreichende, nicht empirisch belegte Annahme ist, dass ein Commitment der Beteiligten zu Beginn des Prozesses eine positive Auswirkung auf den Verfahrensfortgang habe. Im ersten Kapitel dieses Buches schaue ich mir das genauer an. Welchen Effekt hat ein vom Mediator eingefordertes Commitment der Parteien auf deren Verhalten und den Verhandlungsverlauf? Und was ist überhaupt ein Commitment?

Empowerment ist in aller Munde. Der Großteil der Literatur über den Einsatz von Empowerment als Intervention in einer Mediation preist diese bestärkende Kommunikation als eine vielversprechende, positive Verstärkung der Selbstbestimmung der Beteiligten an. Was genau mit Empowerment jedoch gemeint ist und wie der Einsatz im Verfahren gelingt, darüber ist wenig Konkretes in der Literatur zu finden. So bleibt der Begriff häufig unscharf. Noch unbestimmter ist, wie genau Beteiligte auf Empowerment reagieren und welche Wirkung ein bestärkender Mediationsstil auf das Verfahren hat. Meine Forschung dazu, hat überraschende Resultate gezeigt, die ich im Kap. 2 diskutiere.

In Mediationen geht es darum, die Interessen hinter den Positionen zu finden. Interessen sind mit Emotionen verbunden. In einem Mediationsprozess ist es daher nicht nur unvermeidlich, sondern auch wünschenswert, dass Emotionen zur Sprache kommen und bearbeitet werden. Der Mediator ist als Verfahrensleiter verantwortlich dafür, in welcher Form Emotionen zur Sprache kommen und ob und wie sie geäußert und von den Beteiligten verstanden werden. Emotionen nehmen unterschiedliche Qualität und Intensität an. In dieser Arbeit werden folgende Emotionen untersucht: Ärger und Zuversicht. Anders als bei den Interventionen Empowerment und Commitment werden Emotionen

in der Regel nicht vom Mediator induziert. Ärger und Zuversicht entstehen als Gefühle bei den Beteiligten und werden von diesen zum Ausdruck gebracht. Der Mediator hat je nach Situation unterschiedliche Verhaltensalternativen. So kann er z. B. emotionale Äußerungen unkommentiert im Raum stehen lassen, er kann Gefühlsäußerungen in der Mediation aufgreifen und sie verbal verstärken oder abschwächen und er kann geäußerte Gefühle der Probanden hinterfragen, um an die Quelle der Emotion zu kommen. Die Forschungsfrage in dieser Arbeit ist: Welche Auswirkungen haben die von einem Probanden geäußerten Emotionen Ärger und Zuversicht auf den Verhandlungspartner und den Verhandlungsverlauf, wenn der Mediator die Emotion aufgreift und benennt, jedoch nicht aktiv bearbeitet.

Die letzte Frage bezieht sich auf eine kritische Intervention des Mediators. In der Literatur und dem Selbstbild vieler Mediatoren agieren diese stets neutral, inhaltlich zurückhaltend und wertschätzend. Was passiert jedoch, wenn ein Mediator diese Linie verlässt? Vielleicht aus eigener Unbeherrschtheit, vielleicht als geplante Intervention. Wenn der Mediator Kritik äußert am Verfahren, am Verhalten der Probanden, beeinflusst das den Ausgang des Verfahrens und das Verhalten der Beteiligten?

Die Wirkungsketten der Mediation zu verstehen ist relevant, für alle, die sich für Konfliktklärung interessieren. Als Mediatoren praktizieren und sich mit Konfliktforschung beschäftigen. Konflikte werden in unserer Gesellschaft immer weniger über Macht geklärt werden. Diese Entwicklung zeigt sich in unterschiedlichen Felder des gesellschaftlichen Lebens. So gibt es heute kaum noch ein Großprojekt, das nicht Proteste hervorruft. Nur wenn die Verantwortlichen es schaffen, zu Beginn solcher Vorhaben in den Dialog mit den unterschiedlichen Interessensgruppen zu treten, ist eine weitgehend störungsfreie Umsetzung wahrscheinlich. Auch in Unternehmen werden Organisations- und Projektstrukturen zunehmend flacher. Teams arbeiten selbstbestimmter und flexibler. Eine „Kommandostruktur“, wie sie noch vor einigen Jahren vom Management gelebt wurde, verschwindet. Manager werden zu Führungskräften. Sie ordnen nicht mehr an, sondern treten in den Dialog mit ihren Mitarbeitern. Diese Entwicklungen erfordern neue Konfliktklärungstechniken. Mediation ist eine davon. Sie setzt auf selbstbestimmte Verfahren und Lösungen und fördert den Dialog. Der Fokus richtet sich auf die Interessen der Beteiligten. Es wird nicht über Macht entschieden, es wird nicht nach *der* Wahrheit gesucht, sondern versucht, Verständnis für die Bedürfnisse der anderen herzustellen und gemeinsame Lösungen zu entwickeln.

Mediation wird nicht nur zur Klärung akuter Konflikte eingesetzt, sondern auch als konfliktprophylaktisches Verfahren. Der Ansatz der transformativen Mediation (s. u.) z. B. verfolgt das Ziel, durch die Teilnahme am Verfahren den Parteien Konfliktklärungsinstrumente an die Hand zu geben, um folgende Konflikte konstruktiv zu bearbeiten. Es existieren beispielsweise Projekte, Mediation in anderen Ländern und Kulturkreisen bekannt zu machen und als friedensbringendes Konfliktklärungsinstrument einzuführen, in der Hoffnung eine neue Dialogkultur zu säen und Konflikteskalation zu vermeiden.

Auch als sinnvolle Alternative zu gerichtlichen Verfahren wird Mediation immer populärer. In der gerichtlichen Klärung wird über rechtlich relevante Positionen entschieden. Das geht meistens damit einher, dass eine Partei gewinnt, die andere verliert. Besteht die Beziehung der Beteiligten weiter (z. B. bei Familienprozessen), führt eine Rechtsprechung in den wenigsten Fällen zur Befriedung der Konflikte. Die Beziehung ist weiterhin belastet und häufig der grundlegende Konflikt nicht geklärt, da längst nicht alle Aspekte eines Konflikts auch rechtsrelevant sind (z. B. unterschiedliche Meinungen zu Erziehungsfragen nach einer Trennung). In anderen Ländern wird Mediation zur Entlastung der Gerichte eingesetzt. In Indien z. B. kann man bei einem Rechtsstreit über kleine bis mittelschwere Delikte aufgrund der Überlastung der Gerichte nicht zu Lebzeiten mit einem Prozess rechnen. Hier entstehen immer mehr Mediationsplattformen (auch online), um Menschen einen Zugang zu einem außergerichtlichen Lösungsverfahren zu eröffnen.

Mediation wird in unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen eingesetzt: in der Familie, innerhalb von Organisationen, im Konflikt zwischen Organisationen, bei der Planung von Infrastrukturprojekten, in der Nachbarschaft, bei Unternehmensübergaben und Erbkonflikten, bei der Vermittlung zwischen Länderinteressen, bei Friedensdialogen, im interkulturellen Kontext, bei Täter-Opferverhandlungen, bei Schadenersatz- und Versicherungsverhandlungen, zwischen Bürgern und Behörden, an Schulen und in ehrenamtlichen Bereichen. Diese Aufzählung ist nicht abschließend. Immer wieder werden neue Formen und Zielgruppen der Mediation entdeckt. So ist ein neuer (in Amerika bereits verbreiteter) Zweig die Elder Mediation (Mediation mit alten Menschen) und eine neue Methode, die Online-Mediation und die Mediation im virtuellen Raum.

Der Einsatz von Mediation ist weit verbreitet, die Erforschung seiner Wirkung jedoch steckt noch in den Anfängen. Wenn Mediation eine Möglichkeit der Klärung von Konflikten unserer Zeit ist, dann tragen Mediatoren eine Verantwortung: Im Kleinen, bei der Klärung der akuten Konflikte, und im Großen, bei der Gestaltung und Etablierung einer neuen Form des gesellschaftlichen