

# Außergerichtliche Konfliktlösung durch Mediation

Matthias Götz, Markkleeberg, Deutschland  
goetz@matthias-goetz.com

## Zusammenfassung

Konfliktlösung durch Kommunikation.

Bei der außergerichtlichen Konfliktbewältigung ist die Mediation eine Form, die charakterisiert ist durch Selbstbestimmtheit, Freiwilligkeit und Wirtschaftlichkeit. Sie hebt sich damit grundlegend von anderen Verfahren ab.

Der Vortrag beschreibt Vorteile, Verfahren und Grenzen der Wirtschafts-Mediation.

Im Prinzip ebnet ein neutraler Gesprächspartner den Konfliktparteien einen Weg zur Einigung. Er selbst hat dabei keine Entscheidungsgewalt. Der Mediator ist damit für die Entscheidungsfindung die maßgebliche, für die Entscheidung an sich jedoch die unwichtigste Person im Verfahren.

Durch Verhandlungen kann im Mediationsverfahren die für beide Konfliktparteien bestmögliche Problemlösung ausgehandelt werden. Der Beitrag weist auf die besondere Eignung der Mediation zur Lösung von Problemen im Konfliktfeld zwischen Bauwesen und Umwelt hin.

## 1 Einleitung

Jeder, der mit einem Partner zusammen lebt, kennt Streit. Über Alltagsprobleme werden unterschiedliche Sichtweisen empfunden und im Gedankenaustausch darüber kann es zu Misstönen und zu Spannungen kommen.



Bild 1: Streit

Denn ... nichts geht ohne Reibung. Dass ist nicht nur eine fundamentale Erkenntnis der Mechanik von Boden und Fels.

Wenn Partner einer Beziehung miteinander im Streit unterschiedliche Meinungen austauschen, wird nur selten am nächsten Tage der Scheidungsrichter aufgesucht. Eher geht jeder eine Zeit in sich, berät sich mit Freunden und spricht sich dann mit dem Partner aus.

Bei Konflikten in der Wirtschaft wird oft ein entgegengesetzter Weg bestritten. Schnell wird versucht, den Konfliktgegner unter Druck zu setzen und dass vermeintliche Recht auf juristischem Weg geltend zu machen. Aber dieser Weg kostet Nerven, kostet Zeit, kostet häufig viel Geld und endet nicht selten mit einer allgemeinen Unzufriedenheit.

Als Alternative gegenüber juristischen Auseinandersetzungen, erfreut sich in den letzten Jahren das Verfahren der Mediation immer größerer Resonanz. Auf den ersten Blick lohnen sich daher die Fragen:

- Was ist Mediation?
- Was kann Mediation?
- Wo kann Mediation eingesetzt werden?

In diesem Beitrag werden allgemeine Grundzüge der Wirtschafts-Mediation erläutert, um Einblick in dieses Verfahren zu geben, ein Gefühl über die Anwendung und die Grenzen des Verfahrens zu vermitteln.

Ein Hauptfokus wird auf den schwierigen Punkt der Interessenfindung der Medianten gerichtet. Als ein geeignetes Instrument werden die Methoden des Ziel- und Ressourcencoaching herausgestellt.

## 2 Verfahren

Mediation ist ein strukturiertes und freiwilliges Verfahren, das konstruktiv zur Beilegung von Streitigkeiten führen soll.

Die Konfliktseiten, auch Medianten genannt, wollen mit Unterstützung einer neutralen Person, also mit dem Mediator, zu einer einvernehmlichen Vereinbarung gelangen. Das Verfahren der Mediation selbst ist dabei nicht öffentlich.



Bild 2: Verfahren

Die Vorteile der Mediation, egal ob bei Streitigkeiten im Privaten oder in der Wirtschaft, liegen in der Selbstbestimmtheit der Gesprächspartner und in direkten Gesprächen.

Bei Wirtschaftskonflikten führt der Mediator als neutrale Person die Verhandlungen und sollte aufgrund seines Expertenwissens den Konflikt verstehen. Er kann jedoch keine Lösungswege vorschlagen – und wird das auch nicht tun.

Die Mediation grenzt sich somit wesentlich vom Gerichtsverfahren ab. Die Mediation ist weder Schiedsgericht noch Güte- oder Schlichtungsstelle.

Bei der gerichtlichen Auseinandersetzung wird Recht retrospektiv, also mit Blick auf die Vergangenheit, gesprochen. Gerichtsentscheidungen sind daher nur sehr selten mit zukunftsweisenden Elementen ausgestattet.

Mediationsverfahren hingegen sind immer zukunftsorientiert. Die Geschichte des Konfliktes oder persönliche Anteile an der Konflikteskalation treten in den Hintergrund. Die Mediation entspricht daher besonders den Bedürfnissen und Interessen von Führungskräften, die in der Wirtschaft aktiv an Entscheidungsprozessen mitwirken.

Die Grundsätze des Mediationsverfahrens lauten:

- Selbstbestimmtheit und Freiwilligkeit der Konfliktparteien
- Interne Transparenz
- Externe Vertraulichkeit

- Druckresistenz gegenüber Dritten
- Realisierung einer „Gewinner-Gewinner“-Vereinbarung.

## 3 Grundlagen

Mediation ist keine Erfindung der Neuzeit. Mediation hat Geschichte und Mediation hat wissenschaftliche Grundlagen.

Konfliktlösung durch Vermittlung wird in unserem Kulturkreis seit mehreren Jahrhunderten praktiziert. So wurde zum Beispiel im Jahr 1641 der venezianische Adlige und Diplomat *Contarini* als Vermittler für die Verhandlungen zum Westfälischen Frieden in Münster bestimmt. *Contarini* wird im Vertragswerk ausdrücklich als Mediator erwähnt.

Der Österreich-Ungarische Ausgleich von 1867 wird in den Geschichtsbüchern als das Resultat einer geschickten und langwierigen Wechseldiplomatie dargestellt.

Auch in jüngerer Vergangenheit erzielten Mediationsverfahren gute Ergebnisse. So konnte in den 70er Jahren die Einigung zwischen Ägypten und Israel mit dem Friedensvertrag von Camp David erreicht werden.

In Deutschland wurde beispielsweise das Mediationsverfahren zum Ausbau des Frankfurter Flughafens erfolgreich abgeschlossen. Im aktuellen Konflikt zwischen der Deutsche Bahn AG und der Lokführergewerkschaft konnten in einem Mediationsverfahren wesentliche Grundstrukturen einer Konfliktlösung erarbeitet werden.

Die Mediation als Verfahren, wie es heute Anwendung findet, hat sich in den letzten 40 Jahren aus der Praxis der außergerichtlichen Konfliktbewältigung und der Kommunikationstechniken entwickelt. Die wissenschaftlichen Grundlagen der Mediation sind interdisziplinär.



Bild 3: Verhandeln

Prägend waren die Erkenntnisse über die Techniken des sachbezogenen Verhandeln. Dieses Verhandlungskonzept wurde vor mehr als 20 Jahren von *Roger Fisher* an der Harvard University formuliert [1].

Fisher hat folgende Prinzipien dieser Verhandlungstechnik umrissen:

- Mensch und Problem werden getrennt behandelt.
- Im Mittelpunkt stehen die Interessen der Beteiligten und nicht ihre Positionen.
- Konfliktlösungsoptionen werden zum beidseitigen Vorteil entwickelt.
- Objektive Entscheidungsprinzipien werden beachtet.



Bild 4: Einigung durch sachbezogenes Verhandeln

Je barrierefreier sich die Kommunikation zwischen den Medianten entwickeln kann, desto besser greifen diese Verhandlungstechniken. Vorbehalte und Missverständnisse lösen sich auf und der Weg zu einer Verständigung bzw. Einigung wird begehbar.

Zu diesen Problemen wurde ab den 70er Jahren des 20. Jahrhunderts, wissenschaftliche Pionierarbeit von den Amerikanern *Gregory Bateson* (Verhaltenspsychologe), *Milton Erickson* (Psychotherapeut), *Richard Bandler* (Psychologe), *John Grinder* (Linguist) und *Robert Dilts* (Kommunikationstrainer) geleistet [2].

*Bandler* und *Grinder* entwickelten an der University of California in Santa Cruz ein Methodenbündel zur effektiven zwischenmenschlichen Kommunikation.

Dabei wurde ein Leitsatz des deutschen Physikers und Nobelpreisträgers *Albert Einstein* als nützliche Grundüberzeugung aufgegriffen. Probleme entstehen durch bestimmte Denkweisen, die Lösung dieses Konfliktes erfordert davon abweichende Denkstrukturen, quasi eine andere Sicht auf die Dinge.

Inspiziert von den Ideen *Bateson's* entwickelte *Dilts* ein Konzept logischer Denkebenen, also innerer Hierarchien. *Dilts* hat herausgearbeitet, dass Denk- und Handlungsblockaden stets auf einer Ebene über der Entstehungsebene aufgelöst werden sollten [3].

Die logischen Ebenen lauten mit zunehmendem Einfluss:

Umwelt / Umgebung	▸ Reaktionen (wo, wann)
	▼
Verhaltensweisen	▸ Aktionen (was)
	▼
Fähigkeiten	▸ Strategien (wie)
	▼
Werte	▸ Motivation (warum)
	▼
Zugehörigkeit	▸ Mission (wer)

Aus den Erkenntnissen von *Bandler* und *Grinder* lassen sich zudem Vorannahmen der zwischenmenschlichen Kommunikation ableiten, die auch für Gesprächsführungen in der Mediation von großer Nützlichkeit sein können. Dazu zählen [4]:

- Wenn man sich Probleme „schaffen“ kann, dann kann man sich auch die Lösungen „schaffen“.
- Voraussetzung der Kommunikation ist die Bereitschaft, die Sichtweisen des anderen wahrzunehmen, zu respektieren und darauf einzugehen.
- Kleine Veränderungen haben oft große Auswirkungen.
- Sinnvolle Veränderungen haben zum Ziel, mehr Wahlmöglichkeiten zu erreichen.
- Menschen sind voller Widersprüche. Da liegt die Quelle zur Veränderung.

#### 4 Ziel- und Ressourcen coaching

Theoretisch beinhaltet die Mediation fünf Phasen:

- 1. Phase: Mediationsvereinbarung und Anfertigen der Themenliste
- 2. Phase: Darlegen von Positionen
- 3. Phase: Klärung von Interessen und Zielen
- 4. Phase: Sammeln von Entscheidungsoptionen zur Konfliktlösung
- 5. Phase: Erarbeiten einer Abschlussvereinbarung.

Dabei kommt den Phasen 3 und 4 eine Schlüsselrolle für den Erfolg des Verfahrens zu. Die erfolgreiche Klärung von Interessen und Zielen stellt Medianten und Mediator vor eine große Herausforderung. Ein Patentrezept zur Gestaltung dieser Phasen kann es aufgrund der Vielfältigkeit von Problemstellungen nicht geben.

*Dilts* stellt fest, dass sich die Betrachtungsweise von Problemen in einem Konflikt gedanklich gut mit einem Rahmen verdeutlichen lässt [5]. Dieser Rahmen kann enger und weiter gefasst sein. Was in einem engen Betrachtungsrahmen noch als unüberwindlicher Konflikt wahrgenommen wird, könnte sich bei komplexer, größerer Betrachtung bereits mit vielen Lösungsoptionen darstellen.

Die Konflikte werden von den Medianten oft in einem negativen Problemrahmen gesehen. Die Fragen „Was ist falsch?“ oder „Was ist nicht gewollt?“ stehen im Vordergrund.

Die Aufgabe des Mediators besteht darin, negative Problemaussagen in positive Zielaussagen umzuformulieren und aus dem Problemrahmen einen positiven Ergebnisrahmen zu generieren.

*Dilts* hat folgende Gegenüberstellung erarbeitet [5]:

<p>Problemrahmen (negativ)</p> <p>Was ist nicht in Ordnung?          Warum ist das ein Problem?          Wer hat es verursacht?          Wessen Schuld ist es?</p>
--

<p>Ergebnisrahmen (positiv)</p> <p>Was wollen Sie?          Wie können Sie es bekommen?          Welche Ressourcen sind verfügbar?</p>
--

Über die Fragen „Was will ich?“ oder „Was sind meine Ziele und Interessen?“ sind sich Konfliktgegner anfangs oft nicht im Klaren.

Als ein geeignetes Hilfsmittel zur Bestimmung von Interessen und Zielen werden hier die Instrumente eines Ressourcencoachings betrachtet. Diese „Hilfsmittel“ des Mediators bleiben im Verfahren den Einzelgesprächen vorbehalten. Ziel ist dabei ein Hineindenken und Hineinfühlen in eigene Interessen.

*Bandler* und *Grinder* formulierten u.a. folgende Grundsätze, die tragfähige Ziel- und Interessenvorstellungen kennzeichnen (zitiert in [6]):

- Ziele sollen positiv, attraktiv und proaktiv aufgestellt werden.



Bild 5: Positive, attraktive und proaktive Ziele

- Über den ersten Schritt in Richtung Ziel sollte Klarheit bestehen.



Bild 6: Erster Schritt

- Es ist hilfreich zu wissen, wo, wann und mit wem die Ziele erreicht werden können.

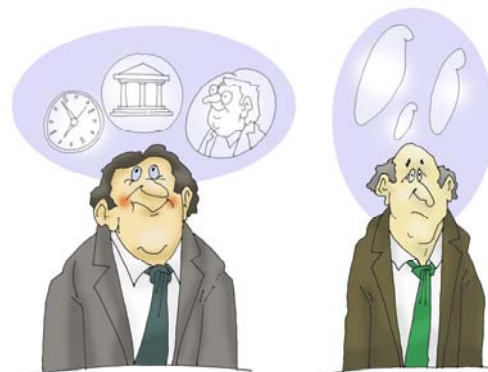


Bild 7: Wo, wann und mit wem

- Eigene Ziele sollte man sich mit gutem Gefühl bildlich vorstellen können.



Bild 8: Gutes Gefühl

- Es ist nützlich zu wissen, was sich im Zielzustand verändert.
  - Was wird gewonnen?
  - Was bleibt gleich?
  - Was wird verloren?

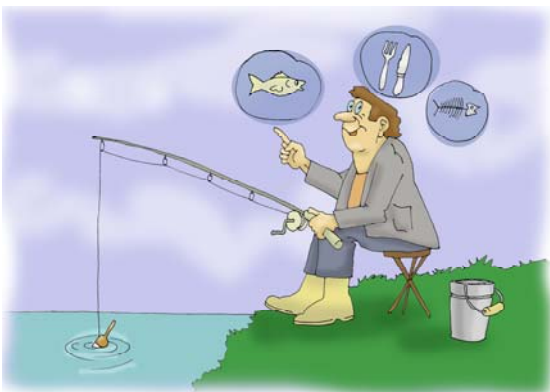


Bild 9: Veränderungen abschätzen

- Die „Ziellinie“ sollte abgesteckt sein.



Bild 10: Ziel definieren

Mit diesen Anregungen sollten die Medianten eigene Ziele, Interessen und die Optionen der Konfliktlösung betrachten und auf Tauglichkeit bewerten.



Bild 11: Lösungsoptionen durchdenken

Der Züricher Coach *Adrian Schweizer* weist darauf hin, dass das Herausfiltern von Interessen und Zielen gut durch Interaktion zwischen Durchdenken und Durchfühlen von einzelnen Optionen erreicht werden kann [6].

Lernen = Denken + Fühlen ... Denken + Fühlen ...  
Denken + Fühlen ...

*Schweizer* weist zudem auf die Wahrnehmungspositionen dieser Interaktion hin:

Fühlen ... sich aus eigener Sicht betrachten.



Bild 12: Aus eigener Sicht betrachten

Denken ... sich selbst von außen betrachten.



Bild 13: Sich selbst betrachten

Wenn zudem für eine Lösungsoption die Konfliktparteien als System von außen betrachtet werden und diese Betrachtung den Beteiligten positiv erscheint, sind gute Voraussetzungen für ein tragfähiges Konzept gegeben.



Bild 14: Lösungsoption als System

## 5 Effizienz von Mediationsverfahren

Die Effizienz in Wirtschaftsunternehmen wird maßgebend vom Einsatz der Ressourcen Zeit und Geld bestimmt.

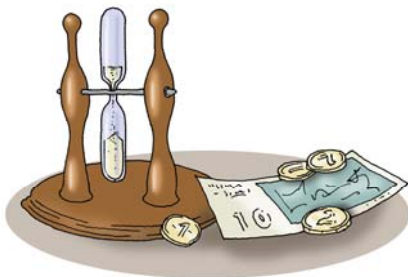


Bild 15: Effizienz

Diesem Anspruch wird das Mediationsverfahren gegenüber einer gerichtlichen Konfliktlösung durch kürzere Zeiten und geringere Kosten gerecht.

Nach bisherigen Erfahrungen ist Mediation in der Wirtschaft in 50% bis 70% der Konflikt- und Streitfälle erfolgreich. Die Kosten des Mediationsverfahrens werden dabei stets zu gleichen Teilen von den Konfliktparteien getragen.

Weitere Vorteile des Mediationsverfahrens sind:

- mögliche Erhaltung und Erweiterung von Geschäftsbeziehungen zwischen Unternehmen
- Imagepflege der Unternehmen bei Verhandlungen mit besorgten Bürgern.

## 6 Mediation im Bauwesen und Bergbau

Konflikte im Bauwesen und Bergbau treten u.a. auf bei Streitigkeiten:

- zwischen Unternehmen
- innerhalb eines Unternehmens
- zwischen privaten und öffentlichen Interessen
- zwischen besorgten Bürgern und Unternehmen

Mediation kann hier Problemlösungen herbeiführen u.a.

- beim Neubau und der Erweiterung von Betriebsanlagen
- im Zuge der Beendigung der Bergbautätigkeit, z.B. hinsichtlich Bergschäden, den Folgen von Veränderungen in den Grundwasserverhältnissen, in der Konzipierung von Ausgleichsmaßnahmen
- für Projekte im Infrastrukturbereich, z.B. Trassenwahl von Straßenbauprojekten
- für Standorte von Tourismus- und Freizeitanlagen
- bei der Aufstellung räumlicher Entwicklungskonzepte.

## 7 Grenzen der Mediation

Das Verfahren der Mediation ist kein Allheilmittel oder Universalinstrument. Nicht jede Beziehungskrise lässt sich durch Gespräche lösen und auch Mediation kann nicht in jedem Fall eine Konfliktlösung herbeiführen.



Bild 16: Verhandlung

Die Grenzen des Mediationsverfahrens werden sichtbar, wenn

- sich ungleich starke Verhandlungspartner gegenüberstehen
- kein Verhandlungswille besteht und der Leidensdruck aus dem Konflikt den Beteiligten noch zu gering erscheint
- das Verhandlungsmandat der Konfliktgegner nicht zum Abschluss einer Einigungserklärung ausreicht
- Dritte (z.B. Versicherungen) eine Vereinbarung aus dem Mediationsverfahren nicht akzeptieren
- nicht erkennbare, politische Interessen tangiert werden.

Mediation kann ein erfolgreiches Verfahren sein, wenn alle Beteiligten – also die Konfliktparteien wie der Mediator – mit einem hohen Maß an Selbstdisziplin in die Verhandlungen gehen.

## 8 Fazit

Mediation ist eine wissenschaftlich begründete Methode der außergerichtlichen Konfliktbeilegung auf der Basis von Kommunikation.

Der Verhandlungsablauf und die Effektivität machen das Verfahren der Mediation als Alternative zu gerichtlichen Auseinandersetzungen bei der Lösung von Konflikten und Streitigkeiten für Wirtschaftsunternehmen attraktiv.

Konfliktbeilegungen durch Mediation sind im Spannungsfeld zwischen Bergbau, Bauwesen und Umwelt besonders gut geeignet.

Wer in Unternehmen zeit- und kostensparende Lösungen für Konflikte und Streitigkeiten sucht, der sollte die Mediation alternativ als effizientes Verfahren in Betracht ziehen.

## Literatur

- [1] *Fisher; Ury; Patton: Das Harvardkonzept* Hörbuch, Campus Verlag, 2004
- [2] *Wolfgang Walker: Abenteuer Kommunikation* Klett-Cotta, 2004
- [3] *Robert B. Dilts: Die Veränderung von Glaubenssystemen* Junfermann Verlag, Paderborn, 2006
- [4] Für den ideenreichen und zukunftsgerichteten Umgang mit natürlichen Lernprozessen NLP-Institut, Zürich, 10/2007
- [5] *Robert B. Dilts: Die Magie der Sprache* Junfermann Verlag, Paderborn, 2005
- [6] *Schweizer; Tehnzen: Die Lösung des Problems erkennt man am Verschwinden des Problems; Skript: La Garriga, Januar 2001*