

Wenn alle gewinnen

Im Interview mit der VSAM revue erklärt der Kommunikationsberater, warum die Mediation nach Gerechtigkeit und nicht nach Recht sucht.

Interview: Hansjörg Schmid

Was für Konfliktlösungsverfahren gibt es?

Es gibt eine ganze Palette: Eines der effizientesten Verfahren ist wohl das direkte Gespräch zwischen den Beteiligten. Man kann aber auch streiten, bis jemand den Kampf gewonnen hat. Es gibt den außergerichtlichen Weg, bei dem ein Dritter moderiert, vermittelt oder schlichtet, zum Beispiel die Supervisorin oder der Ombudsmann. Im Rechtssystem schliesslich gibt es ganz verschiedene Stufen: den Friedensrichter, die Schlichtungsstelle, das Schiedsgericht, den Richter. Die Mediation, mit der ich mich beschäftige, gehört zu den außergerichtlichen Verfahren.

Was bedeutet genau Mediation?

Der Begriff bedeutet „Vermittlung“ – konkret geht es bei der Mediation um die Vermittlung durch einen allparteilichen Dritten, der keine eigenen Interessen im Konflikt hat.

Wofür eignet sich die Mediation?

Wir alle haben als Kind gelernt, mit Konflikten umzugehen. Dabei haben wir ein typisches Konfliktverhalten entwickelt, das sich damals bewährt hat. Je stärker wir nun heute in einen Konflikt verwickelt werden, desto mehr greifen wir auf die alten Muster zurück. Wenn wir richtig wütend sind, benehmen wir uns wieder wie als Kind. Hier kann die Mediation einsetzen. Sie ist dann angebracht, wenn die Konfliktparteien den Entscheid nicht selber finden, weil der Konflikt so weit eskaliert ist, dass man nicht mehr konstruktiv miteinander sprechen kann. Man braucht eine dritte Kraft, die keine eigenen Interessen verfolgt.

Was sind die Voraussetzungen für eine Mediation?

Die Konfliktparteien müssen noch bereit sein, miteinander zu reden und sie müssen eine Lösung wollen. Die Mediation soll zudem für die Beteiligten freiwillig sein - sie sollen jederzeit aussteigen können.

Die Freiwilligkeit wird heute z.T. angekratzt – es gibt Ansätze zu Gesetzen, die vorschreiben, dass eine Mediation vorgeschaltet wird, bevor man zum Richter geht.

Wo wird die Mediation eingesetzt?

Eine Mediation ist dann besonders sinnvoll, wenn es um Beziehungen geht, die weiter bestehen werden. Also z.B. im Familienbereich, bei Scheidungen oder Erbfällen. Aber auch in der Beziehung zwischen Arbeitnehmervertretung und Arbeitgeber oder zwischen Nachbarn.

¹ Wolfgang Wörnhard ist Präsident des Instituts für Mediation und Partner des Mediation Center Zürich.

Wie genau funktioniert sie?

Es ist ein strukturierter Prozess. In der Vorbereitungsphase muss geklärt werden, ob die Beteiligten überhaupt miteinander sprechen wollen. Wenn das der Fall ist, soll man eine Vereinbarung treffen. Dort wird z.B. fest gelegt, wer dabei ist, um welche Themen es geht, wo man sich trifft oder wer den Mediator bezahlt. Nun müssen die Themen im Detail gesammelt und definiert werden. Dann muss fest gestellt werden, wer über welche Kenntnisse verfügt und die Informationen müssen ausgetauscht werden. Oft bezichtigt man sich in Konflikten gegenseitig der Lüge oder man wirft dem Gegner vor, er verbreite falsche Informationen, lege seine Pläne nicht offen etc. Alles, was in Schubladen ist, muss daher auf den Tisch gelegt werden. Nach Abschluss dieser Phase fragt man nach den Bedürfnissen und Interessen. Hier geht es darum, dass die Beteiligten die Bedürfnisse und Interessen der anderen Beteiligten zur Kenntnis nehmen und anerkennen, dass man diese haben kann und dass sie legitim sind – auch wenn man sie nicht teilt. Erst jetzt kann man Lösungsoptionen entwickeln, die möglichst viele der Interessen berücksichtigen. Es empfiehlt sich, lieber 23 als 21 solcher Lösungsoptionen zu entwickeln.

In der Regel entspricht die Lösung nicht einem Kompromiss. Dazu ein Beispiel aus meiner Praxis: In einem Unternehmen mit sechs PartnerInnen wünschte eine Partnerin 10% mehr Aktienkapital. Die anderen Partner sagten: Auf keinen Fall. Das waren die *Positionen*. Ich versuchte dann, heraus zu finden, warum sie dies will, was ihre *Interessen* waren. Es zeigte sich bald, dass sie für das Unternehmen diverse Jobs machte, für die sie nach ihrem Ermessen zu wenig Anerkennung fand. Die anderen Partner bezeugten, dass sie ihre Leistung sehr wohl wahrnahmen und dass es ihnen leid tue, dass sie nicht mehr Anerkennung zeigten. Man einigte sich auf eine neue Aufteilung der Aufgaben und auf eine gegenseitige Anerkennung der Arbeiten. Damit waren alle zufrieden. Der Kompromiss wäre wohl 5% des Aktienkapitals gewesen, aber damit wäre niemand wirklich glücklich gewesen! Das Beispiel zeigt, dass die Positionen und die Interessen eben nicht die selben sind.

Doch zurück zum Ablauf: Wenn man die Lösungsoptionen hat, bewertet man sie und trifft eine Auswahl. Ist diese getroffen, entscheidet man, wie man sie umsetzt und wie man die Umsetzung kontrolliert. Dann trifft man eine Vereinbarung. Das kann z.B. ein Gesamtarbeitsvertrag sein.

Wie viel Zeit braucht eine erfolgreiche Mediation?

Manchmal genügen einige Sitzungen. Wenn der Konflikt alt ist und sehr viele Parteien beteiligt sind, kann es auch lange dauern. Der Flughafen Wien ist ein gutes Beispiel: Der Konflikt war 50 Jahre alt, die Mediation dauerte fünf Jahre. Sie war aber erfolgreich!

Was ist das Ziel einer Mediation?

Das Ziel ist, die Interessen aller Beteiligten so weit wie möglich zu wahren. Es geht nicht so sehr um die Schuldfrage, sondern darum, eine Lösung zu finden, die für alle stimmt. Niemand soll verletzt zurück bleiben. Wenn die Mediation gelungen ist, dann ist der Konflikt friedfertig beigelegt. Ein Richterspruch kann dies im Normalfall nicht leisten.

Wo liegen die Grenzen der Mediation?

Wenn man bei einem Konflikt auf der Stufe der Gewalt angekommen ist, d.h. wenn jemand bereit ist, den anderen bewusst zu verletzen oder dies bereits getan hat, dann ist die Mediation nicht mehr das Richtige. Ein Gewaltopfer in eine Mediation einzubeziehen ist für dieses in der Regel eine Überforderung.

Generell wird es für die Mediation auch schwierig, wenn das Machtgefälle unter den Beteiligten zu gross wird.

Nicht funktionieren wird eine Mediation, wenn es Beteiligte gibt, die nicht fähig sind, den Verhandlungen zu folgen und ihre Situation selber zu vertreten. Man kann sicher nicht ein Kind mit Erwachsenen in eine Mediation schicken, oder jemanden, der ernsthaft krank ist. Die Mediatorin, der Mediator muss hier klar die Grenze zwischen Mediation und Therapie erkennen.

Wichtig zu wissen ist schliesslich, dass in einer Mediation nur die Lösungen erarbeitet werden können, für deren Umsetzung die Beteiligten selbst besorgt sein können. Man kann also nicht für Dritte verhandeln, die nicht an der Mediation teilnehmen wollen.

Wo wird die Mediation in Zukunft mit Erfolg eingesetzt werden können?

Ich bin überzeugt, dass die Mediation vermehrt zum Einsatz kommen wird. Das hat mit der Komplexität unseres Lebens zu tun. Einfache Richtersprüche sind immer weniger möglich. Das gilt gerade auch für die globalisierte Arbeitswelt. Mediation ist immer dann geeignet, wenn man nicht nach Recht, sondern nach Gerechtigkeit strebt.

Sie hätten die grosse Mediation um die Fluglärmfrage rund um den Flughafen Zürich durchführen sollen. Diese ist im letzten Jahr grossartig gescheitert. Warum?

Mir ist es wichtig, hier zu präzisieren. Es ist keine Mediation gescheitert. Vielmehr konnte gar keine zu Stande kommen, weil verschiedene Konfliktbeteiligte diese nicht wollten. Sie setzten lieber auf andere Verfahren.

((Zitat))

„Wenn die Mediation gelungen ist, dann ist der Konflikt friedfertig beigelegt.“