

## DENKMOMENT

# Mediation – oder: Eine praxiserprobte Konfliktlösungsmethode

Datei: F:\NORDWÄRTS\Folio-Artikel\DENKMOMENTE\Mediation\Mediation ; Version 1.0.docx  
Erstellt: 13.11.2024 ; Geändert: 26.11.2024 ; Gedruckt: 26.11.2024



Foto: Sinar Creative/Shutterstock.com (Abruf 25.11.24)

***Mediation ist eine Methode zur Konfliktlösung zwischen zwei oder mehreren Parteien. Ein unparteiischer Vermittler unterstützt die Parteien, ihren Streit einvernehmlich zu lösen. Die Mediation ist dann erfolgreich, wenn sie bestimmten Erfolgsfaktoren entspricht.***

Wenn Menschen in einer Verbindung stehen – sei es im Privaten oder Beruflichen – können Differenzen entstehen, die manchmal in Konflikte münden. Im Kontext einer Unternehmens-Mediation spielen insbesondere vier Konfliktarten eine bedeutende Rolle:

- *Intrapersonalen Konflikte*, welche innerhalb einer Person, oft aufgrund von widersprüchlichen Wünschen, Zielen oder Werten, stattfinden.
- *Interpersonalen Konflikte*, die zwischen zwei oder mehreren Personen auftreten. Sie zeigen sich durch Missverständnisse, unterschiedliche Meinungen oder persönliche Differenzen.
- *Gruppenkonflikte*, die innerhalb eines Teams oder zwischen verschiedenen Teams auftreten, oft aufgrund von Konkurrenzdenken, Ressourcenzuteilungen oder unterschiedlichen Zielen.
- *Organisationskonflikte*, welche innerhalb eines Organisations-Bereiches oder einer Firma als Ganzes auftreten können. Gründe können strukturelle Probleme, unterschiedliche Zielsetzungen oder Kommunikationsschwierigkeiten sein.

Im Anschluss an grundsätzliche Ausführungen zum Thema wird im Kapitel 5 ein konkretes Fallbeispiel einer erfolgreich durchgeführten Mediation dargelegt.

## 1. Das personale Mediations-System und die Mediations-Phasen

---

Das Mediations-System schliesst alle am Konflikt Betroffenen ein. Der Mediator ist ebenso Teil des Systems. In seiner Rolle ist er entlang des Mediationsprozesses in der Lage, Themen anzusprechen und Fragen zu stellen, die in der internen Konfliktsituation häufig vermieden oder umgangen werden.

## 2. Mediations-Phasen

---

Der Mediator führt durch die verschiedenen Phasen des Mediations-Systems und leitet den Prozess.

- ***Phase 0: Vorbereiten und Auftrag erteilen***

Im Rahmen eines Vorgesprächs mit dem Auftraggeber wird die Problemsituation und die Erwartung an den Mediator besprochen. Gleichzeitig wird entschieden, ob die zwischenmenschliche Passung zwischen Auftraggeber und Mediator stimmt. Im positiven Fall wird die Mediation aufgelegt. In der Folge und

ebenso zur Vorbereitung gehörend erfolgt das gegenseitige Kennenlernen aller an der Mediation Beteiligten. Hier erfolgt die Offenlegung des Auftrags und die Erwartungen an die Mediation. Auch da braucht es den gemeinsamen Entscheid, ob eine Zusammenarbeit für alle vorstellbar<sup>1</sup> ist.

- **Phase 1: Bilden des Mediationssystems**

Die Mediation verläuft in mehreren Prozessphasen und klaren Schritten. Grundlage ist das Mediations-System, das in dieser Phase vorgestellt wird.

- **Phase 2: Zusammentragen der Themen**

Der erste Workshop dient der Problemanalyse mit der Aufdeckung der Konfliktherde und -themen. Wichtig ist dabei, dass sich jeder Teilnehmende offen einbringt, sowie seine Punkte und Anliegen deponiert. Der gemeinsam erstellte Themenkatalog bildet schliesslich die Grundlage für die Mediation.

- **Phase 3: Bearbeiten der Probleme/Konflikte**

Ab hier beginnt die vertiefte Bearbeitung der einzelnen Konflikte. Gestützt auf den in Phase 2 erarbeiteten Konfliktkatalog werden die Problempunkte durch die jeweiligen Betroffenen konkret dargelegt. Ziel ist die abschliessende Klärung, damit alle jeden Konfliktpunkt verstehen und erkennen, um was es genau geht.

- **Phase 4: Entwickeln von Lösungsoptionen**

Die Erwartungen zu den Konfliktpunkten werden als sachliche Wunsch-Ziele formuliert und mögliche Verantwortlichkeiten festgelegt. Bei der Herausarbeitung von Lösungsoptionen ist es hilfreich, wenn eigene Positionen aufgeweicht werden können. Bei der Suche nach Lösungsoptionen kann es sein, dass so genannte Knackpunkte auftauchen, bei denen die Erwartungen oder gar Forderungen nicht befriedigt werden können.

- **Phase 5: Aushandeln gemeinsamer Lösungen**

Das Bestreben nach einer nachhaltigen Konfliktlösung steht bei dieser Phase im Zentrum. Da die Erwartungen zur Konfliktlösung stets an eine andere Person gerichtet sind, muss diese für die Entgegennahme bereit sein. In der Folge wird verbindlich festgelegt, wer welche Erwartungen zu sich auf den weiteren Weg nimmt und zu erledigen versucht. Das Ergebnis dieser konsensuellen Aushandlung bildet die Grundlage der Mediationsvereinbarung.

- **Phase 6: Erstellen der Vereinbarung**

In der schriftliche Mediationsvereinbarung werden die Erwartungen einzeln und konkret festgehalten. Hilfreich ist hierbei die SMART-Methode<sup>2</sup>. Die Vereinbarung wird von allen unterzeichnet.

- **Phase Umsetzen**

Die Mediationsvereinbarung ist Grundlage für die nachfolgende Umsetzung. Alle Konfliktpunkte sind besprochen und auf dem Lösungsweg. Die Dauer der Umsetzung hängt von der Breite und Tiefe des Konflikt-Katalogs ab. Tendenziell ist eine kurze Laufzeit anzustreben, beispielsweise ein paar Monate.

- **Phase Evaluieren**

Im Vorfeld der Evaluation macht es Sinn, den Teilnehmenden eine Bewertungsskala<sup>3</sup> für die Beurteilung des Erfüllungsgrades zur Verfügung zu stellen. Die Bewertung erfolgt in zwei Schritten: (1) Jeder Teilnehmende

<sup>1</sup> Bestehen einseitige oder beiderseitige Vorbehalte und/oder Zweifel, soll die Mediation nicht weitergeführt und abgebrochen werden.

<sup>2</sup> Die SMART-Methode ist ein Mittel zur eindeutigen Klärung von Zielen im Rahmen von Zielvereinbarungen. Das Akronym SMART (=klug) steht für Spezifisch (Specific), Messbar (Measurable), Erreichbar (Achievable), Relevant (Relevant) und Zeitgebunden (Time-bound).

<sup>3</sup> Eine Skala für die Beurteilung jeder vereinbarten Erwartung kann wie folgt aussehen: 1 = nicht oder nur geringfügig erfüllt, 2 = teilweise erfüllt, 3 = vollumfänglich erfüllt.

macht eine Selbstbeurteilung («Erfüllungsgrad meiner umgesetzten Massnahmen für eine künftige Konfliktvermeidung») sowie eine Fremdbeurteilung («Erfüllungsgrad der umgesetzten Massnahmen der andern für eine künftige Konfliktvermeidung»). Das Ergebnis entspricht einer Selbst- und Fremdwahrnehmung. Anschliessend werden die Ergebnisse gemeinsam verglichen und diskutiert. Die Beurteilungsdifferenzen in Bezug auf die Erfüllungsgrade dienen dazu, weitere Klärungen vorzunehmen und gegenseitige Erwartungen abzugleichen.

### 3. Voraussetzungen für eine erfolgreiche Mediation

---

- **Frühzeitiger Einbezug des Mediators**

Einen externen und neutralen Mediator beizuziehen ist dann sinnvoll, wenn mehrere interne Konfliktlösungs-Versuche scheitern. Der Beizug soll frühzeitig erfolgen, damit der «Point of no Return<sup>4</sup>» nicht verpasst wird.

- **Externer Ort**

Die Mediation soll nach Möglichkeit ausserhalb der Institution stattfinden. Die externe Plattform soll es den Teilnehmenden ermöglichen, in Ruhe und mit Distanz die Konfliktsituation zu reflektieren und anzugehen.

- **Differenzverträglichkeit akzeptieren**

Für einen erfolgreichen Mediationsverlauf braucht es das zwingende Commitment aller Beteiligten, den Konflikt auf konstruktive Weise und auf gleicher Augenhöhe lösen zu wollen. Wichtig zu beachten und zu akzeptieren ist, dass oft nicht alle Konflikte zu 100% gelöst werden können. Aus diesem Grund braucht es von den Konfliktparteien eine gewisse «Differenzverträglichkeit<sup>5</sup>».

- **Bereitschaft zeigen**

Das persönliche Verhalten während der Mediation folgt bekannten Prinzipien. Gestützt auf das Harvard-Konzept<sup>6</sup> werden vier Anforderungen erwähnt:

- *Trennen von Sache und Person.* – Ein Konflikt besteht meist aus einer Vermischung zwischen der Sach- und der Beziehungsebene. Die innere Dynamik kann zu einer Eskalation führen. In der Konfliktbearbeitung müssen diese beiden Ebenen getrennt werden.
- *Konzentration auf gemeinsame Interessen.* – Das Beharren auf eigenen Positionen schafft keine Perspektiven für Win-Win-Lösungen. Das Ausloten von Interessen hinter den Positionen ist daher zielführend.
- *Entwickeln von Win-win-Optionen.* – Das Bestreben, gemeinsam mögliche Handlungsvarianten für die Konfliktbewältigung zu finden, hängt von der Flexibilität und Bereitschaft der Beteiligten ab.
- *Bewerten der Optionen nach objektiven Kriterien.* – Die Bewertung der möglichen Lösungsoptionen soll zur Auswahl der nachhaltigsten Konfliktbewältigung führen.

- **Gesprächskultur beachten**

Einen Konflikt auf konstruktive Weise lösen zu können, hängt stark vom kommunikativen Verhalten der Beteiligten ab. Eine offene und wertschätzende Gesprächskultur ermöglicht eine zielführende Zusammenarbeit und Lösungssuche. Die gegenseitigen Anliegen sollen so in Worte gefasst werden, damit

---

<sup>4</sup> Wenn sich ein Konflikt von der Sachebene auf die personale Ebene verlegt hat und dort insbesondere durch verletzende Äusserungen eskaliert ist, kann oft kein konstruktiver Lösungsweg mehr gefunden werden.

<sup>5</sup> Dies bedeutet das Akzeptieren von sachlichen Meinungsdivergenzen, mit denen man jedoch leben kann.

<sup>6</sup> Das Harvard-Konzept: Sachgerecht verhandeln – erfolgreich verhandeln, Fisher, R., Ury, W., 1981

diese mit einer gewissen Offenheit entgegengenommen und akzeptiert werden können. Ein Anliegen kann dem Gegenüber auf verschiedene Weise adressiert werden. Am zielführendsten sind Bitten und Erwartungen.

- **Positive Rolle einnehmen**

Die an der Mediation teilnehmenden Personen sollen Bereitschaft für eine positive Auseinandersetzung zeigen. Ein Alibi-Verhalten<sup>7</sup> ist nicht zielführend. Das Deponieren konfliktbezogener Sorgen, Befindlichkeiten und Anliegen, ist wichtig. Das Einbringen von erreichbaren, realistischen und umsetzbaren Vorschlägen ist erwünscht. Ebenso gehört – insbesondere in der Analysephase – das Akzeptieren unterschiedlicher Sichtweisen und Erwartungen dazu.

- **Badeleiter-Prinzip anwenden**

Das bildliche Hinaufsteigen auf eine Badeleiter<sup>8</sup>, um sich und die Dinge von oben anzuschauen, ist eine nützliche, interpersonale Fähigkeit. Insbesondere bei Konflikten ist die Selbstbeobachtung und -reflexion hilfreich.

#### 4. Die Rolle des Mediators

---

Das Vertrauen in den Mediator steht an oberster Stelle. Diese Basis ist Voraussetzung für einen erfolgreichen und nachhaltigen Mediationsprozess. Folgende Aspekte sind besonders zu beachten:

- **Mediationsprozess leiten**

Der Mediator leitet die Mediation und führt transparent und nachvollziehbar durch den Prozess. Er nimmt eine ausgleichende Haltung ein und versucht, die verschiedenen Positionen und Erwartungen auszutarieren. In seiner Rolle sorgt er ebenso für die vereinbarten Zeiten und Schritte.

- **Neutrale Haltung einnehmen**

Der Mediator ist ein neutraler «Go-Between» zwischen den Parteien. In seiner Rolle geht es darum, dass der Mediationsprozess als fair und unparteiisch wahrgenommen wird.

- **Kommunikation fördern**

Der Mediator ist für eine offene und respektvolle Kommunikation zwischen den beiden Parteien besorgt. Alle Parteien sollen ihre Befindlichkeiten und Erwartungen äussern können. Er weist dabei auf Kommunikationsregeln hin, die für einen transparenten und erfolgreichen Mediationsprozess wichtig sind.

- **Verständnis zeigen**

Der Mediator zeigt Verständnis für die verschiedenen Positionen, die zur Konfliktsituation führten. Er versucht, die tieferliegenden Interessen und Bedürfnisse zu identifizieren und die Ursachen zu eruieren.

- **Lösungen suchen**

Der Mediator verfolgt das Ziel einer nachhaltigen Konfliktlösung während des Prozesses und sorgt dafür, dass die Parteien von ihren Positionen hin zu einer lösungsorientierten Diskussion gelangen. Er ermutigt die Teilnehmenden, mit Offenheit und Kreativität aktiv zu sein.

---

<sup>7</sup> Beispiel: «Ja denken und Nein handeln» oder «Ja handeln und nein denken» sind divergente und stresserzeugende Formen. Sie sind zu vermeiden.

<sup>8</sup> An vielen Meeresstränden, die stark von Badenden bevölkert sind, existieren die Badeleitern mit den darauf sitzenden Life-Savern. Sie beobachten die Strand-Geschehnisse von oben. In der Fachsprache wird diese Fähigkeit «Metakognition» genannt.

## 5. Beschreibung des Fallbeispiels und die Ergebnisse

---

Am Ursprung der Mediation stand ein interpersonaler Konflikt zwischen zwei Abteilungsleitern. Dem Vorgesetzten gelang es nach mehreren und zeitaufwändigen Versuchen nicht, den Konflikt nachhaltig zu lösen. Er suchte nach einer externen Unterstützung und war Auftragsgeber der Mediation. Da er sich selbst als Teil des (Konflikt-)Systems betrachtete, nahm er ebenso an der Mediation teil.

Die Mediation entlang der unter Kapitel 2 erläuterten Mediations-Phasen dauerte ein knappes Jahr.

- Die Zeitspanne zwischen Phase 0 (Vorbereiten und Auftrag erteilen) und Phase 6 (Erstellen der Vereinbarung) betrug vier Monate und umfasste fünf Sitzungen/Workshops zu je eineinhalb Stunden.
- Das «Endprodukt» war eine schriftliche Mediationsvereinbarung mit insgesamt 20 Massnahmen, aufgeteilt auf die drei Teilnehmenden.
- Die anschliessende Umsetzungsphase nahm sechs Monate in Anspruch.
- In der Evaluierungsphase wurden die Erfüllungsgrade der Massnahmen diskutiert und reflektiert:
  - 75% der vereinbarten Ziele und Massnahmen – also 15 an der Zahl – wurden teilweise oder ganz erfüllt. Die zwischenmenschlichen Probleme/Konflikte konnten weitgehend beseitigt werden. Trotzdem wurde die «Luft nach oben» erkannt.
  - Bei 25% der Probleme/Konflikte – konkret fünf an der Zahl – gab es bei den Teilnehmenden Beurteilungsdifferenzen zwischen der Selbst- und Fremdwahrnehmung. Die Bewertungen reichten von nicht erfüllt bis ganz erfüllt. Bei diesen Erwartungen ging es um strukturell-organisatorische Anliegen. Gestützt auf die Mediationserfahrung fühlten sich die Teilnehmenden jedoch in der Lage, diesen «auffälligen» Viertel in der kommenden Zeit selbständig anzugehen und zu verbessern.
- Die Mediation wurde mit guten und positiven Gefühlen aller Beteiligten abgeschlossen.

## 6. Fazit – oder: Wie kann eine Mediation gelingen?

---

Eine Mediation ist stets eine aussergewöhnliche Massnahme, um eine Konfliktsituation zu entspannen und nachhaltig zu lösen. Sie ist allerdings kein Heilsversprechen. Oft gelingt es nicht, alle Erwartungen vollumfänglich zu erfüllen. Dabei spielen insbesondere auch Machbarkeitsfragen mit hinein.

Allein die Durchführung einer Mediation führt zu einem Reifeprozess der teilnehmenden Personen. Die daraus folgende Sensibilisierung für die Anliegen des Gegenübers führt zu mehr Aufmerksamkeit und letztlich zu einer verbesserten Umgangs- und Kommunikationskultur.



Autor:

Niklaus Gerber, war bis zu seiner Pensionierung im August 2021 Abteilungsleiter und Mitglied der gibb-Schulleitung und hat sich mit *NORDWÄRTS – Kompass für kompetente Führung* selbständig gemacht <https://www.nord-waerts.com>