

Mediation ist ein Verfahren, in dem zwei oder mehr Personen oder Gruppen mit Unterstützung von neutralen Dritten eigenverantwortlich eine Lösung ihres Konfliktes erarbeiten. Mediation bedeutet wörtlich "Vermittlung" und ist ein flexibles Streitbeilegungsverfahren, in dem Dritte - die Mediatoren - eine Verhandlung und Vereinbarung zwischen den Parteien unterstützen. Im Gegensatz zu einem Schiedsrichter oder Richter zwingt ein Mediator den Konfliktparteien keine Entscheidung auf. Es sind die Parteien selbst, die den Ausgang des Verfahrens bestimmen: Sie handeln eigenverantwortlich und, zumindest was die Einigung anbetrifft, freiwillig. Zwar kann die Aufforderung zu einer Mediation "von außen", z.B. von einem Vorgesetzten, dem Betriebsrat, der Personalabteilung oder anderen kommen, dies ändert allerdings nichts an der Freiwilligkeit der Verhandlung und der Einigung. Das Verfahren ist nicht förmlich, wohl aber standardisiert und ritualisiert. Der Mediator gestaltet den in sich fairen Prozess und ist für die Einhaltung einer förderlichen Kommunikationskultur zuständig. Die Parteien können weitestgehend frei über die Inhalte, die Gestaltung der Verhandlungen und die Vereinbarungen entscheiden.

Die Mediation ist ein zutiefst ressourcenschonendes Verfahren und bietet sowohl im Familien- wie im Wirtschaftsbereich deutliche Vorteile gegenüber strittigen oder aussitzenden Verfahren.

- Schnell, bzw. zeitlich selbstbestimmt
- Beziehungsschonend
- Inhaltlich weitestgehend selbstbestimmt
- Kostengünstig
- Integrierbar in vorhandene Managementsysteme



Die Mediation arbeitet so, dass die Kompetenzen von Beteiligten und Organisationen während des Prozesses gestärkt werden. Das Ziel ist, dass sich der Mediator auf mittlere Sicht überflüssig macht.

In der **Familienmediation** geht es darum, eine „kinderfreundliche“ Trennung oder die „Scheidung ohne Verlierer“ zu gewährleisten.

In der **Wirtschaftsmediation** oder **Mediation in Organisationen** geht es darum, vorhandene Konflikte auf eine produktive Weise zu lösen, ja sie sogar zu nutzen, um die Organisation weiter zu entwickeln.

Mediation ist im Wirtschaftsbereich ein gut etabliertes Verfahren, das in spezifischen Konfliktsituationen zu deren Bewältigung eingesetzt wird wie auch zur Entwicklung integrierter Konflikt Management Systeme (IKMS).

Aus meiner Sicht, der ich seit vielen Jahren im Bereich der Organisationsentwicklung tätig bin, gibt es kein besseres Instrument (neben der Einführung eine TQM-Systems), um eine Organisation in all ihren vitalen Bereichen zu optimieren. Dies beginnt bei der Entwicklung von angemessenem Führungsverhalten und endet bei detaillierter Prozessoptimierung.

Im Folgenden nun einige Grundlagen zum Thema Mediation:

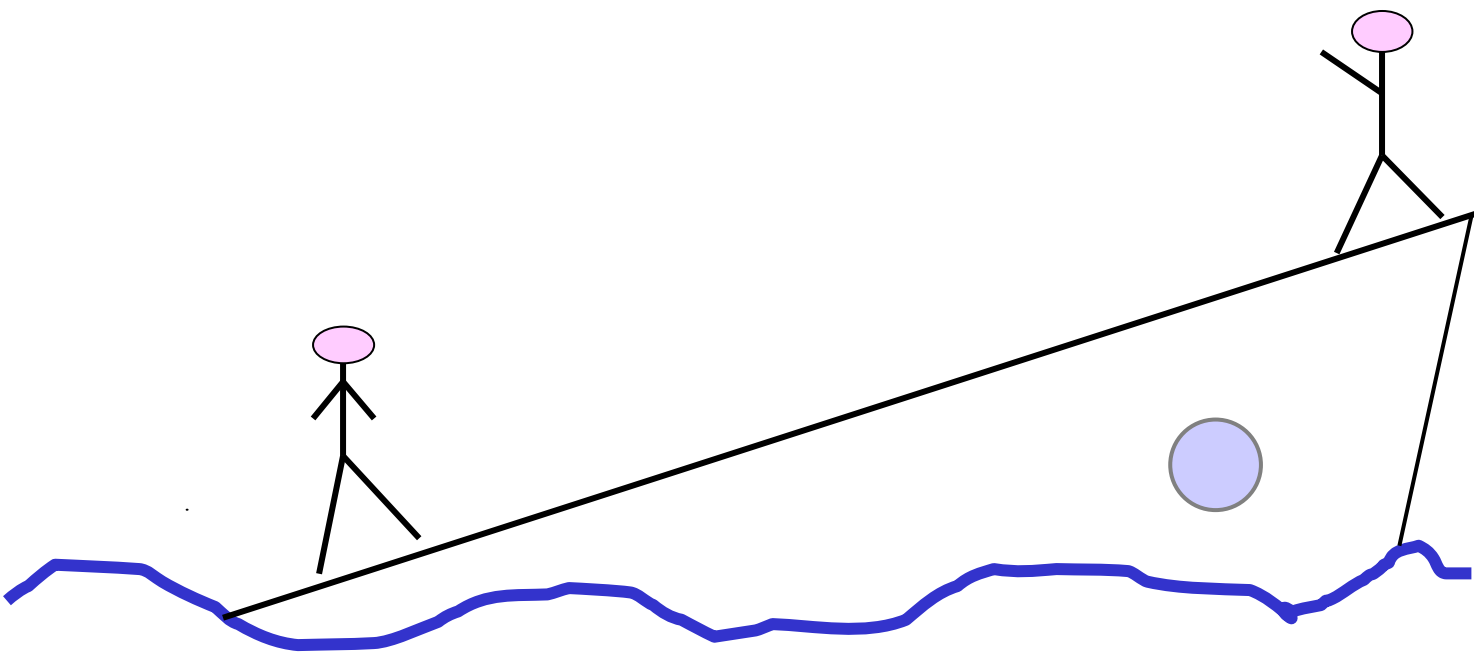
Mediation ordnet sich ein in ein **abgestuftes Konfliktmanagement**

- Konfliktgespräch der Beteiligten
- Konfliktgespräch mit Drittem
- Mediation
- Personalrats- oder Gerichtsverfahren
- Sogenannten Personalwirtschaftliche Maßnahmen



Die nicht selten vorherrschende Haltung in Konfliktsituationen ist:

„Ein Glück, dass der Konflikt auf Ihrer Seite ist!“



Die Mediation beginnt da, wo der Mediator es verstanden hat, die Beteiligten davon zu überzeugen, dass jeder mit für den Konflikt verantwortlich ist und damit auch für die Lösung.



Definition Mediation

Die Vermittlung eines neutralen Dritten als Katalysator bei Verhandlungen und Konflikten in einem klar strukturierten lösungsorientierten Verfahren und dem Ziel, dass sich alle Parteien, bezogen auf ihre Interessen, als Gewinner empfinden und zu dauerhaften Vereinbarungen und deren Umsetzung in der Lage sind.



Geschichte Mediation

In vielen Kulturen gibt es der Mediation ähnliche Ansätze, wo etwa der Schamane, der Dorfälteste, Versammlungen, der Pfarrer, ... in Konflikten vermittelnd aktiv werden.

Entwicklung des Mediationskonzeptes mit heutigem Zuschnitt in den 60er Jahren in den USA. Zur Lösung ethnischer und rassischer Konflikte wurde 1964 durch das US Justizministerium der CRS (Community Relation Service) ins Leben gerufen. Seit den 70er Jahren bieten die Neighborhood Justice Centers kostengünstig Mediation an.

Nah-Ost-Einigung von Camp-David mit Hilfe von Mediationskonzepten(Harvard- Konzept). In den USA gibt es seit langem in Arbeits- und anderen Verträgen eine Mediationsklausel, die die Beteiligten verpflichtet vor einem strittigen Verfahren eine Mediation durchzuführen.

In Europa seit den 80er Jahren langsame Verbreitung eher über Einzelpersonen. Seit Ende der 90er Jahre beginnende Formen der Institutionalisierung. In den verschiedenen europäischen Ländern sehr unterschiedlich ausgeprägt.



Blickwinkel auf Konflikte in der Mediation

Das Denken, Handeln und alle Interventionen der Mediation sind ziel- und zukunftsorientiert. Nur dort – in der Gegenwart mit Blick auf die Zukunft - sind Lösungen und positive Veränderungen möglich. Die beginnen mit einem Umdenken und einer Verhaltensänderung in der Gegenwart. Dies auf den Weg zu bringen ist Aufgabe des Mediators.

Wahrnehmungs- und Verhaltensdimensionen

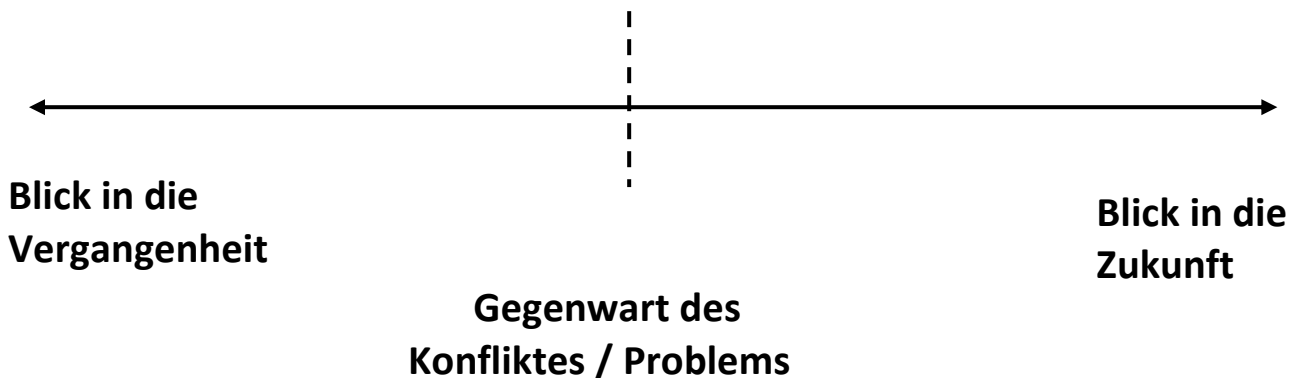
**Ursache
Grund
Warum?**

Wie ist in Wahrheit die Situation passiert?
Wer hat Schuld

**Absicht
Ziel**

Wozu (gut)?

Wie kann man mit der Situation umgehen?



Grundannahmen der Mediation

Die Mediation ist außergerichtlich, strikt neutral sowie zukunftsorientiert. Sie ist lösungsorientiert und zielt darauf ab, Ressourcen zu schonen.

Es ist möglich Personen von ihren Problemen zu trennen. Beziehungen sind ein Kapital, das oberste Priorität hat, geschützt zu werden.

Man kann jeden Kuchen vergrößern.

Die Win-Win Haltung ist über kurz oder lang auch im Sinne der eigenen Interessen die beste Einstellung.

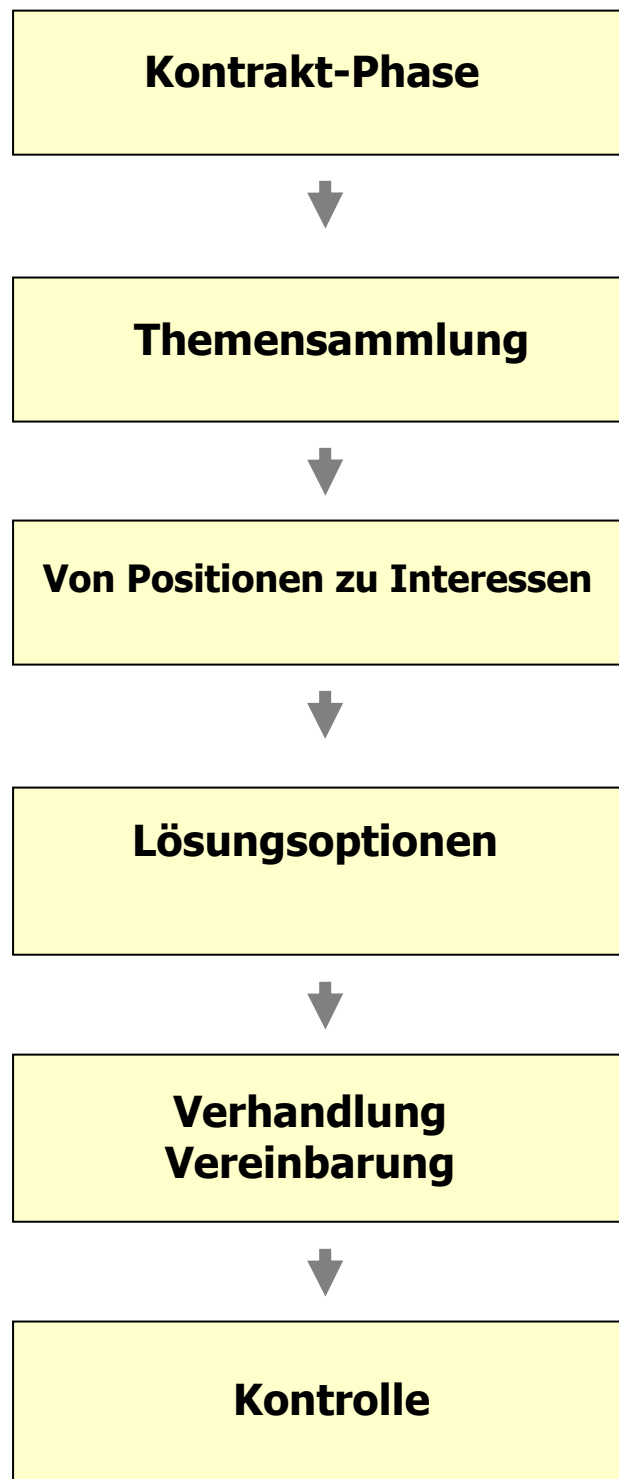
Der Prozess der Mediation an sich ist fair und gerecht, die Beteiligten haben selbst ein großes Interesse an guten und schnellen Ergebnissen.

Unterschiede sind gut und wichtig.

Die Beteiligten selbst haben genügend Ressourcen, ihre Konflikte zu lösen.



Der Mediationsprozess ist ein stark strukturiertes Verfahren, das in Phasen unterteilt werden kann.



Diese **Phasen der Mediation** beinhalten folgende Punkte und Prinzipien:

Phase 0 **Vor Beginn der Mediation / Fallentwicklung**

- Klärung ob Mediationsfall oder ggf. Coaching, OE etc. Beleuchtung des Sachverhaltes, weniger der Inhalte
- Klärung der Rahmenbedingungen wie Räume, Zeiten und Grundregeln
- Klärung der Finanzen
- Wer soll an der Mediation beteiligt werden
- Sind die Beteiligten entscheidungsfähig
- Die Kunden zu Medianten machen

Phase 1 **Die Eröffnung**

- Vertrauen in den Prozess und die Kompetenz des Mediators schaffen
- Die Kultur prägen - Spielregeln
- Regeln erklären und Einverständnis holen
- Erwartungen abfragen und abstimmen
- Rollen und Verantwortungen klären
- Verfahren und Vorgehensweise erklären
- Informationsflüsse verabreden

Pädagogik



Phase 2 Informationen zum Mediator

- Kommunikation direkt zum Mediator
- Themensammlung und Priorisierung
- Jede Partei erhält die gleiche ununterbrochene Zeit, das Thema aus ihrer Sicht darzustellen
- Mediiere die Regeln und der Bedingungen deren Abänderung
- Kenntlichmachung der Schlüsselthemen durch den Mediator

Phase 3 Austausch zwischen den Parteien

- Parteien kommunizieren direkt miteinander
- Den Positionen aus Phase 2 zu Grunde liegende Interessen und Wünsche herausarbeiten
- Gelegenheit, Emotionen zu zeigen
- Die tiefere Bedeutung der Punkte für die Parteien erkennen
- Wechselseitiges Verstehen
- Erste Verhandlungsansätze
- Ggf. Einzelgespräche und mediiere von Fairnesskriterien
- Eventuell mediiere von Übergangsregelungen



Phase 4/5 **Optionen bilden und Verhandeln**

- Optionen ungefiltert entwickeln
- Objektive Kriterien aufstellen
- Optionen anhand der Kriterien überprüfen
- Verhandlungsmodelle mediieren
- Angebote machen
- Angebote aushandeln
- Realitätsprüfung

Phase 6 **Vereinbarung und Abschluss**

- Gemeinsame schriftliche Vereinbarung möglichst detailgenau
- Letzte Unklarheiten klären
- Kontrollzeitpunkt vereinbaren
- Abschlussritual

Phase 7 **Controlling**

- Sämtliche Vereinbarungen werden auf den Prüfstand gestellt und darauf überprüft, ob sie umgesetzt wurden, ob ggf. eine Feinsteuerung notwendig ist oder eine grundsätzliche Neuausrichtung.



Grundsätzlich kann das Verfahren der Mediation für zwei verschiedene Ziele genutzt werden:

- Konfliktmanagement
- Verhandlungsführung

Anlässe für Mediation

Ebene	Art des Anlasses
1. Personen	Konflikte oder Verhandlungen zwischen zwei Personen
2. Gruppe/Team	Hierarchie Binnenkonflikte Interprofessionelle Thematik <ul style="list-style-type: none">- Zu den Kunden- Zu den Lieferanten- Zu mittelbar Beteiligten (Angehörige)
3. Organisation	Zu anderen Organisationen Zwischen Gruppen, Abt., Fachber. Wie 2.
4. Gesellschaft	Zwischen Subgruppen, unterschiedlichen Interessens- oder Anpruchsgruppen
5. Internationales Feld	Zwischen Kulturen, Religionen, Staaten oder Handelsparteien

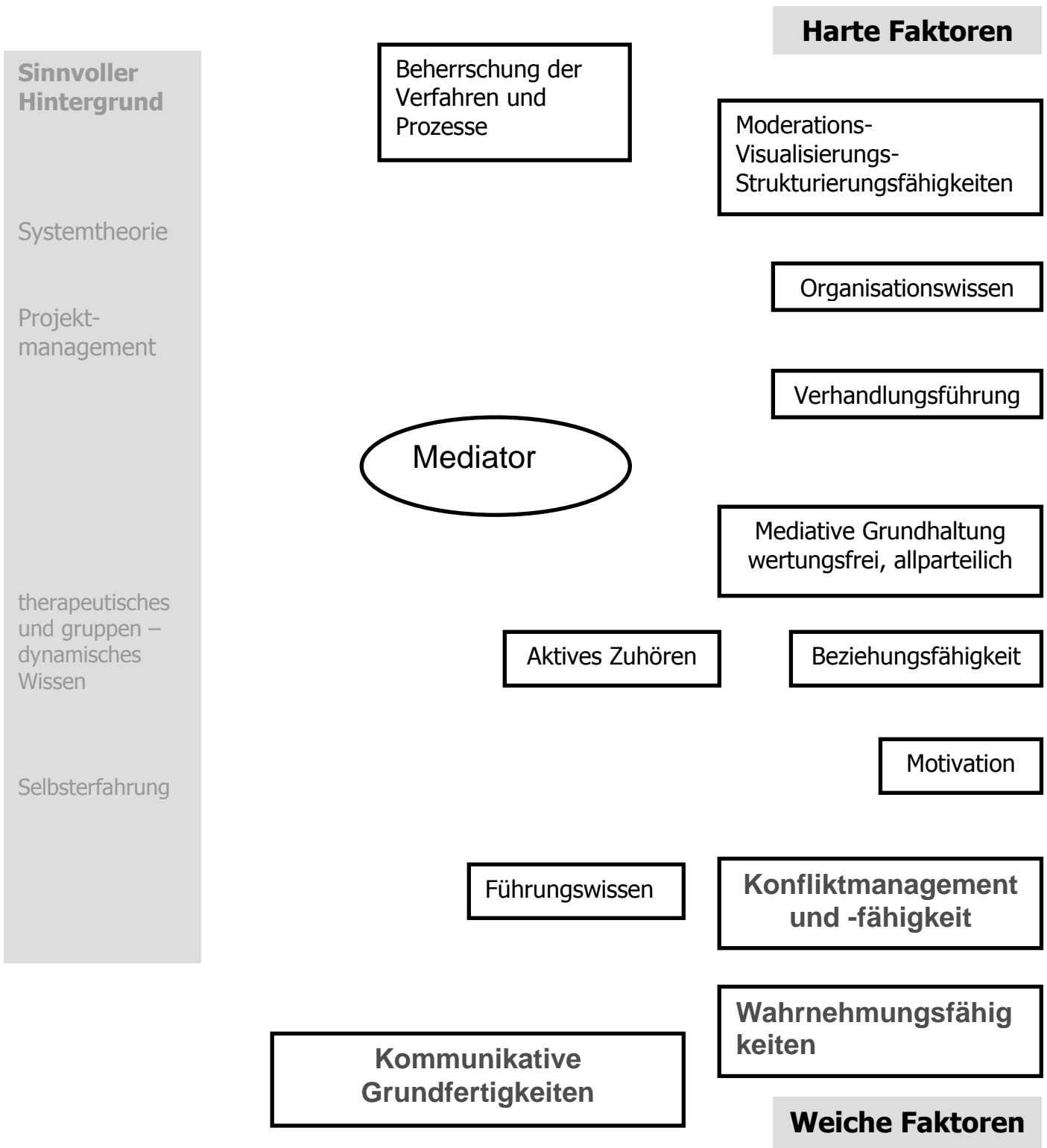


Dabei hat der **Mediator** im Wesentlichen folgende **Rolle**:

- Sicherstellung eines angemessenen und professionellen Ablaufs des Mediationsprozesses
- Katalysator: Verhandlungen ermöglichen
- Sicherstellung einer guten Verhandlungsatmosphäre, Einhaltung der Spielregeln und Fairness
- Lieferung von theoretischem Input auf der Meta-Ebene
- Keine persönliche Meinungsäußerung zu Inhalten
- Keine Wertung von Ideen und Vorschlägen
- Keine Verflechtungen von Beziehungen, Interessen oder Aufgaben und ähnliches



Dazu sollte er/sie im Wirtschaftsbereich folgendem **Anforderungsprofil** genügen:



Allparteilichkeit ist dabei

- der zentrale Wirkfaktor der Mediation
- Nur von außerhalb des Systems kann der Mediator im System Unterscheidungen, Veränderungen anregen und Lösungsfähigkeit generieren
- Das System hat seine eigenen Ziele, Gesetzmäßigkeiten, Rhythmen und Grenzen und wird sich nur seiner systemimmanenten Eigenart entsprechend verhalten.
- Der Klient ist der Experte und das Maß.
- Allparteilichkeit hat keine Moral, Bewertungen oder Ideen von Wahrheit und Richtigkeit.



Benutzte Abkürzungen

IKMS - Integriertes Konflikt Management System

KMS - Konflikt Management System

TQM - Total Quality Management