

# Mediation in der Sozialen Arbeit

KLAUS-DIETER NEANDER

ist zertifizierter Mediator in Hamburg und arbeitet seit mehr als 40 Jahren in unterschiedlichen Positionen in der Krankenpflege.

**Konflikte lauern nicht nur im privaten Umfeld, sondern auch und gerade am Arbeitsplatz zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten bzw. zwischen den Klienten oder Klientinnen einer Einrichtung. Von allen wird eine hohe soziale Kompetenz insbesondere dann erwartet, wenn sich ein Konflikt entwickelt und dieser möglichst friedlich geregelt werden soll. Nach einer kurzen Definition des hier verwendeten Konfliktbegriffes, wird untersucht, wie das Instrument der »Mediation« zur Befriedung des Konfliktes beitragen kann.**

## Nicht jedes Problem ist ein Konflikt

*Probleme* sind zunächst sachlicher Natur, sie beziehen sich auf Sachinhalte und sind i. d. R. auf der Sachebene zu klären. Sie können schwierig zu lösen sein, aber in ihrer »reinen Form« sind sie nicht interpersonell, d.h. sie sind nicht auf der persönlichen Ebene angesiedelt (Duss-von Werdt 2011: 43f).

*Konflikte* entstehen, wenn eine Person subjektiv eine Verletzung und Bedrohung ihrer normativen Überzeugung erfährt (Montada & Kals 2007: 70 f.). Sie entstehen (vorwiegend) auf der Beziehungsebene (Duss-von Werdt 2011: 43f), wenn eine Partei sich über die Verletzung ihrer normativen Überzeugungen »empört«. Gleichzeitig ist wichtig festzuhalten, dass ein »Wettbewerb« (zwischen z.B. Sportlern) ebenso wenig einen Konflikt darstellt, wie grundsätzliche Unvereinbarkeiten bestimmter Positionen zwangsläufig einen Konflikt auslösen müssen.

Gleichwohl verschwimmen die Grenzen immer dann, wenn ein Konflikt nicht offen angesprochen wird und stattdessen Probleme »gewälzt« werden, wenn sich also z. B. geschiedene Elternteile vermeintlich über Besuchszeiten streiten, eigentlich aber immer noch der nicht aufgelöste Konflikt, der zur Trennung geführt hat, die Ursache für den Konflikt ist.

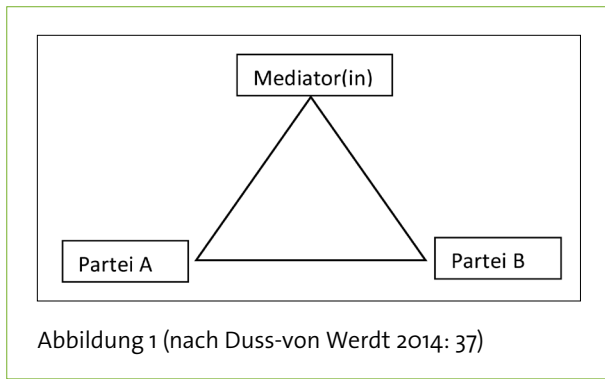
## Zur Mediatorenrolle

Mediatoren gelten in einem Konflikt als »Vermittler« (Duss-von Werdt 2011: 37) oder »Katalysatoren« (Gläser 2014: 25). Eine ihrer wesentlichen Aufgaben besteht insbesondere darin, die Privatautonomie jeder am Konflikt beteiligten Person sicherzustellen. Gerade in Konflikten, in denen ein ungleiches Machtgefälle zwischen den streitenden Parteien besteht, läuft der Mediator oder die Mediatorin Gefahr in das »negotiator's dilemma« (Lax & Sebenius 1992; Gläser 2014: 42) zu rutschen: einer Konfliktlösung steht die Ausnutzung der Verhandlungsmacht gegenüber, der sich der oder die Mediator(in) nicht erwehren kann oder aber, wenn er oder sie sich in besonderer Weise für die schwächere Partei einsetzt, in einen **Rollenkonflikt** insofern gerät, als die stärkere Partei dem oder der Mediator(in) Parteinahme vorwirft und insofern die Unabhängig- oder Überparteilichkeit in Zweifel zieht.

Eine weitere Mediatorenaufgabe besteht gemäß der gängigen Definition darin, den Mediationsprozess zu strukturieren, sich dabei allparteilich zu verhalten und selbst keine Bewertungen, Erfahrungen oder Wünsche zu formulieren.

Darüber hinaus sollte der Prozess so geführt werden, dass die Parteien eine eigene Lösung finden.

*Mediation ist ein vertraulicher Kommunikationsprozess streitender Parteien, der durch einen oder eine Mediator(in)*



strukturiert und geführt wird. An diesem Prozess nehmen alle Beteiligten freiwillig teil und übernehmen dabei Verantwortung für die einvernehmliche Lösung des Konfliktes selbständig.

Mediator ist jene Person, die die Struktur des Kommunikationsprozesses führt und begleitet ohne eigene Interessen zu verfolgen. Dabei nimmt er oder sie eine allparteiliche Position ein, d. h. sie/er gibt jeder der Parteien ausreichend Gelegenheit, die jeweils eigene Wahrnehmung, eigene Gefühle und Wünsche zu erörtern und bewertet diese nicht. Ziel ist es, mit unterschiedlichen Kommunikationselementen jeder Partei dabei zu helfen, die eigene Position verständlich zu machen und eigene Wege aus dem Konflikt zu entwickeln, so dass am Ende eine einvernehmliche Lösung möglich wird.

Der oder die Mediator(in) achtet vor allem darauf, eigene Erfahrungen, Bewertungen, Vorstellungen und Wünsche nicht zum Maßstab des Lösungsprozesses der streitenden Parteien zu machen. Verantwortlich für die Lösung bleiben die streitenden Parteien selbst.

## Ziel der Mediation

Üblicherweise wird die Mediation mit dem Ziel angegangen, eine möglichst schnelle und effiziente Beilegung des konkreten Konfliktes zu ermöglichen, um damit aufwändige Gerichtsverfahren und damit zusammenhängende Kosten einzusparen. In dieser Zielsetzung kommt Mediatoren eine erhebliche Machtfülle zu, die nicht nur die Selbstbestimmung der Parteien eher negativ beeinflussen kann, sondern die emotionalen Anteile des Konfliktes weitgehend ausblendet. Diese Zielsetzung der Mediation ist daher für die Soziale Arbeit gänzlich ungeeignet.

Die Soziale Arbeit hat – je nach Auftrag – nicht selten die übergeordnete Aufgabe, schwächeren Personen zu helfen, zu ih-

rem Recht zu kommen. Die Zielsetzung der Mediation, die mit dem »Access-to-Justice-Projekt« umschrieben wird (Breidenbach 2014: 24), verfolgt diesen Ansatz ebenfalls und fördert somit das Empowerment, wie es Herringer beschreibt: »In politischer Definition bezeichnet E. so einen konflikthafter Prozess der Umverteilung von politischer

Macht (Hervorhebung im Org.), in dessen Verlauf Menschen oder Gruppen von Menschen aus einer Position relativer Machtunterlegenheit austreten und sich ein Mehr an demokratischem Partizipationsvermögen und politischer Entscheidungsmacht aneignen.« (Herringer 2014: 14)

Dieser Ansatz ist hilfreich, wenn es z. B. um Auseinandersetzung rivalisierender »Banden« geht oder um das Mobbing einer Gruppe durch eine andere. In solchen Fällen geht es darum, einen Machtausgleich herzustellen, so dass auf »Augenhöhe« gemeinsam ein Ausweg aus der Konfliktsituation entwickelt werden kann.

Konkreter wird der Zusammenhang zwischen Sozialer Arbeit und Mediation deutlich, wenn das Mediationsziel nach dem Modell des »Individual-Autonomy-Projekts« (Breidenbach 1994: 24) durchgeführt wird, in dem die Parteien befähigt werden, »selbst über den Ausgang des Konfliktes zu entscheiden« (Breidenbach 2014: 44), indem Empowerment und Recognition der Parteien gestärkt werden. Damit ist – nach Herringer – »das Vermögen von Menschen (gemeint), die Unüberschaubarkeiten, Komplikationen und Belastungen ihres Alltags in eigener Kraft zu bewilligen, eine eigenbestimmte Lebensregie zu führen und ein nach eigenen Maßstäben gelingendes Lebensmanagement zu realisieren« (Herringer 2014: 14).

Die Situation, die hier beschrieben wird, ist in der Sozialen Arbeit sicher besonders häufig. Die schwächere Seite kann im Konfliktfall nur dann zu ihrem Recht kommen, wenn sie im Mediationsprozess lernt, ihre »Belastungen aus eigener Kraft« zu bewältigen und einen Lösungsansatz zu entwickeln, der für alle Parteien nicht nur akzeptabel, sondern wirklich zielführend ist. Der Mediationsprozess ist das Ziel, nicht zwingend das Ergebnis, denn der Prozess steigert idealerweise das Empowerment der Person.

Mediation hat nicht zwingend zum Ziel, dass die Parteien sich versöhnen, der Anspruch ist hoch und häufig genug gelingt es »nur«, dass die Parteien einander akzeptieren und mehr Verständnis füreinander aufbringen. Möglicherweise ist das Ziel der Mediation eine Versöhnung der Parteien (Reconciliation Projekt) zu erreichen (Breidenbach 1995: 19), was durch transitives bzw. reflexives Empowerment (Herringer 2014: 16 ff.) gelingen könnte: »transitiv« betont die »Aspekte des Ermöglichens, der Unterstützung und der Förderung von Selbstbestimmung durch Andere«, während das reflexive Empowerment die Menschen darin unterstützt, sich »aktiv (...) Macht, Kraft und Gestaltungsvermögen (anzueignen)«.

Diesem hohen Anspruch an eine Mediation kann diese nur dann genügen, wenn in den Mediationsprozess jene Menschen mit eingebunden werden, die »Unterstützung und Selbstbestimmung« fördern bzw. Möglichkeiten bieten, dass sich die Parteien »aktiv« selbst die Fähigkeiten erarbeiten, künftig Konflikte schon im Vorfeld und möglichst früh anzugehen.

Für die praktische Konfliktlösung ist es zwingend erforderlich, das Ziel des Mediationsprozesses so früh wie möglich zu klären. Gute Mediatoren werden diese Klärung im Vorgespräch mit den Parteien abklären, um das gemeinsam erarbeitete Ziel durch den Mediationsprozess zielgenau »ansteuern« zu können. ■

## Literatur

- Duss-von Werdt, J. (2011):** Einführung in die Mediation. Heidelberg: Carl-Auer, 2. Auflage
- Montada, L., Kals, E. (2007): Mediation – Ein Lehrbuch auf psychologischer Grundlage. Weinheim: Beltz-Verlag, 2. Auflage
- Lax, D., Sebenius, J. (1992):** The Manager as Negotiator: The Negotiator's Dilemma: Creating and Claiming Value. Dispute Resolution, 2nd ed., edited by Stephen Goldberg, Frank Sander and Nancy Rogers, (Boston: Little Brown and Co., 1992), p. 49-62.
- Herringer, N. (2014):** Empowerment in der Sozialen Arbeit. Stuttgart: Kohlhammer, 5. erw. u. akt. Auflage.
- Glässer, U. (2014):** Die Selbstverantwortung der Konfliktpersonen. Studienbrief 71055, Fern-Universität Hagen
- Breidenbach, S. (1995):** Mediation – Struktur, Chancen und Risiken von Vermittlung im Konflikt. Köln: Dr. Otto Schmidt