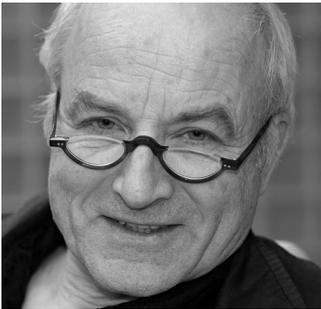


## MEDIATION

# Interessen klären, Kooperation organisieren



VON ANDREAS STRUNK

Prof. Dr. Andreas Strunk ist Diplomingenieur, Sozialplaner und Sozialpädagoge. Er ist Vorstandsmitglied im Deutschen Berufsverband für Soziale Arbeit, Landesverband Baden-Württemberg. [prof.strunk@t-online.de](mailto:prof.strunk@t-online.de)

**Konflikte zwischen Vertragsparteien und innerhalb von Organisationen können mit einer professionell geleiteten Mediation oft besser beigelegt werden, als in Gerichtsprozessen oder innerbetrieblichen Grabenkämpfen. Wie dies praktisch aussehen kann, erläutert im Interview die Mediatorin Claudia Schelp. Das Gespräch führte Andreas Strunk aus dem Beirat der Zeitschrift SOZIALwirtschaft.**

**SOZIALwirtschaft:** Im Konflikt über die Vergütung der häuslichen Krankenpflege zwischen Krankenkassen und Pflegeverbänden in Mecklenburg-Vorpommern vor zwei Jahren hat es zunächst einen Schlichterspruch gegeben, in dem eine Vergütung festgelegt wurde. Diese Regelung wurde von der Person des Schlichters vorgeschlagen und dann festgelegt. Dieser Schlichterspruch hätte bei Trägern der Sozialwirtschaft zur Schließung einiger ambulanter Pflegedienste geführt, deshalb einigten sich die Beteiligten auf eine Mediation. Frau Schelp, wo liegt der Unterschied zwischen Schlichtung und Mediation?

**Claudia Schelp:** Anders als ein Schlichter macht eine Mediatorin in der Mediation keine Vorschläge zu Lösungen, sondern unterstützt alle Beteiligten darin, gemeinsam gute Lösungen zu entwickeln. Dies passiert auf der Basis der Interessen und Bedürfnisse aller Beteiligten. Damit kommt es zu einem konsensualen – von allen getragenen – und damit zukunftsfähigen Ergebnis. Im Konflikt in Mecklenburg-Vorpommern stellte sich auch heraus, dass einige Beteiligte mit der vom Schlichter vorgeschlagenen Lösung nicht einverstanden waren, was zu Demonstrationen gegen den Schlichterspruch führte und viel öffentliche Aufmerksamkeit hervorrief. In der Mediation ist jeder

Beteiligte selbst Experte für das, was ihm wichtig ist und bringt sich eigenverantwortlich ein. Wir als Mediatoren strukturieren den Prozess und unterstützen die Beteiligten durch Herausarbeiten der Interessen und Bedürfnisse, für sie gute gemeinsame Lösungen zu finden, ohne inhaltlich Stellung zu nehmen.

**SOZIALwirtschaft:** In einem Verfahren der Mediation braucht man offensichtlich neben den professionellen Anforderungen auch eine andere Herangehensweise an Konflikte?

**Claudia Schelp:** Ja, das stimmt. Bei konfliktreichen Situationen begeben sich viele Menschen sofort auf die Lösungsebene und damit stehen dann schnell Positionen gegeneinander: ja oder nein, schwarz oder weiß. Das hat ein geringes Lösungspotenzial zur Folge, stattdessen eskaliert der Konflikt. Zunächst geht es darum, ein gegenseitiges Verstehen und Verstandenwerden herbeizuführen. Es bringt die Beteiligten ein großen Schritt weiter, herauszuarbeiten, was ihnen wirklich wichtig ist und sich hinter den Positionen verbirgt. Auch als Mediatorin ist man dann oft überrascht, was die tatsächlichen Interessen und Bedürfnisse der Beteiligten sind und welche Lösungsräume sich auf dieser Grundlage öffnen können.

**SOZIALwirtschaft:** Was ist bei einem Mediationsverfahren besonders wichtig?

Claudia Schelp hat Architektur studiert und in der Baubranche gearbeitet. Schwerpunkte ihrer Tätigkeit waren die Bau- und Projektleitung im Bereich Bausanierung, Umbau und Neubau. Im Laufe ihrer Berufstätigkeit erfuhr sie immer deutlicher, wie wichtig eine gute Kommunikation ist – und wieviel Geld und Kraft verloren gehen können, wenn Missverständnisse eskalieren. Daher entschloss sie sich, eine zusätzliche Ausbildung zur zertifizierten Mediatorin zu machen. Neben Mediationen, mediativer Beratung und mediativer Baubegleitung führt Claudia Schelp in Kooperation mit der MEDIATOR GmbH aus Berlin Seminare zum Thema »Kommunikative Kompetenz« und »Mediation – neue Wege zur Konfliktbearbeitung« durch.

www.schelp-mediation.de



gungen hergestellt wird, dass die zentralen Interessen und Bedürfnisse aller Beteiligten geklärt werden und dass die Gestaltung der Arbeitsbeziehung und die Entwicklung gegenseitigen Vertrauens erfolgen. Zusammenfassend gesagt, geht es dabei um die Sicherung eines kooperativen Arbeitsprozesses. Wichtig ist dabei, dass die Betroffenen auch Experten für ihre eigenen Interessen und Bedürfnisse sind, damit erkennen können, was für sie eine gute Lösung ist und außerdem spezielles Wissen beispielsweise über Arbeitsabläufe mit einbringen können. Eine gemeinsam erarbeitete Lösung wird auch gemeinsam getragen und schafft damit zukunftsfähige Strukturen. Zusätzlich wird durch ein frühzeitiges Einbeziehen der Beteiligten Transparenz nicht nur der Transparenz wegen hergestellt, sondern ein gemeinsamer fruchtbarer Prozess initiiert.

**SOZIALwirtschaft:** Können Sie ein praktisches Beispiel für einen solchen Prozess nennen?

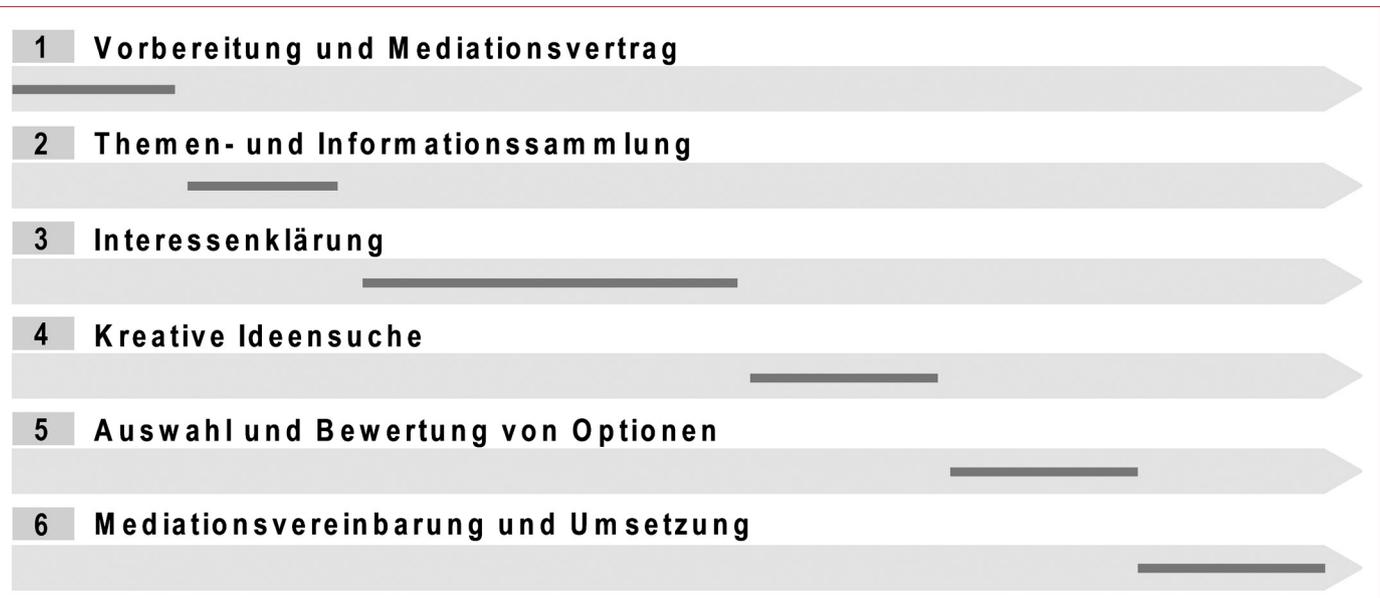
**Claudia Schelp:** Bei einer Berliner Verwaltung hatte sich herausgestellt, dass sie nicht adäquat für ein übergreifendes Verfahren mit unterschiedlichsten Beteiligten aufgestellt war. Das Agieren in der klassischen Linienstruktur führte dazu, dass getroffene Entscheidungen nicht in allen Instanzen umgesetzt und wichtige Informationen nicht an alle Betroffenen und Beteiligten gelangten. Diese strukturellen Probleme führten zu starker Belastung einzelner Personen in

**Claudia Schelp:** In der Mediation wie in jedem Gestaltungs- oder Veränderungsprozess gilt es, zunächst die Themen des Wie zu klären: Wie soll kommuniziert werden, wer ist am Konflikt beteiligt, wer muss alles dabei sein, was ist dabei wichtig. Die Klärung der Themen auf der Wie-Ebene ist eine Voraussetzung für den Einstieg in die inhaltlichen Themen, das Was. Das zentrale Prinzip der Mediation ist die Eigenverantwortlichkeit der Beteiligten, die für sich eine gute Lösung suchen und dabei vom Mediator professionell unterstützt werden. Der Mediator hat eine allparteiliche Rolle, fühlt sich also als externer Dritter allen Beteiligten gleich verpflichtet. Das Verfahren hat einen strukturierten Ablauf, der in sechs

Phasen aufgeteilt ist (vgl. Grafik). Diese Struktur gibt den Beteiligten die Sicherheit, einen Überblick über den Ablauf zu haben und damit den Weg der Mediation vor Augen zu haben.

**SOZIALwirtschaft:** Ist Mediation auch ein Lösungsweg bei Konflikten im innerbetrieblichen Kontext?

**Claudia Schelp:** Ja, sicher. Auch in diesem Kontext liegt der Fokus des Mediators auf den Interessen und Bedürfnissen der Beteiligten, das was ihnen wirklich wichtig ist. Ein zentrales Thema bei Konflikten im innerbetrieblichen Kontext ist oft die Zusammenarbeit. Zu Beginn ist beispielsweise wichtig, dass geklärt wird, wie die Beteiligten zusammen arbeiten wollen, dass ein Konsens über Ziele und Rahmenbedin-



Eine Mediation verläuft oft in sechs aufeinander folgenden Phasen.

© MEDIATOR GmbH

## Die sieben Grundgedanken der Mediation

1. **Eigenverantwortlichkeit:** Das zentrale Prinzip in der Mediation. Der Mediator unterstützt die Konfliktbeteiligten bei der Suche nach eigenen tragfähigen Lösungen. Er hat nicht die Rolle eines Experten in der Sache, um die es geht. Das Prinzip der Eigenverantwortlichkeit unterscheidet die Mediation fundamental von den meisten anderen Konfliktregelungsansätzen. Entsprechend gefragt ist eine Haltung von Mediatoren, die sich nicht selbst, sondern die Konfliktbeteiligten in den Mittelpunkt stellt.
2. **Allparteilichkeit der Mediatoren:** Die Mediatoren sind nicht am Konfliktgeschehen beteiligt (und werden von den Beteiligten als externe Dritte angesehen) und fühlen sich allen Konfliktparteien gleich verpflichtet. Allparteilichkeit ist nicht das Gleiche wie Neutralität, denn die Mediatoren bemühen sich um Verständnis für die jeweilige Sichtweise der Konfliktbeteiligten und sind für die Struktur und den Prozessverlauf der Mediation verantwortlich.
3. **Beteiligung aller Konfliktbetroffenen:** Mediation bezieht alle von einem Problem Betroffenen ein. Sie erarbeiten gemeinsam eine Lösung, in die alle ihr Wissen einbringen und die von allen akzeptiert wird.
4. **Ergebnisoffenheit:** Damit Mediation als Verfahren nicht instrumentalisiert wird, z. B. um Zeit zu gewinnen oder Parteien ruhig zu stellen, ist eine wichtige Voraussetzung ein Mindestmaß an Ergebnisoffenheit. In dem betreffenden Konflikt dürfen nicht außerhalb des Mediationsverfahrens (im Vorfeld oder parallel) die Entscheidungen getroffen werden. Es muss geklärt werden, welchen Stellenwert ein Ergebnis haben wird und dass gemeinsam gefundene Lösungen auch umgesetzt werden. Ob die notwendige Ergebnisoffenheit für eine Mediation gegeben ist, entscheiden die Beteiligten.
5. **Freiwilligkeit (innere und äußere):** Die Teilnahme am Mediationsverfahren ist freiwillig. Auch wenn beispielsweise

Vorgesetzte in einem Unternehmen das Verfahren initiieren, müssen die Mediatoren sicherstellen, dass die Konfliktparteien selbst entscheiden, ob und wie intensiv (innere Freiwilligkeit) sie sich dann auch inhaltlich einbringen. Wenn eine Konfliktpartei oder die Mediatorin zu dem Schluss kommt, dass die Voraussetzungen für eine Mediation bzw. für eine konstruktive Arbeit nicht mehr gegeben sind, kann der oder die Betreffende die Mediation beenden. Letztlich sind die Beteiligten auch für das inhaltliche Ergebnis der Mediation verantwortlich. Da die Mediation ein freiwilliges Verfahren ist, ist es für alle Konfliktbeteiligten vorher wichtig zu klären, welche Alternativen sie jeweils zur Mediation haben: Was können sie bestenfalls ohne Verhandlung erreichen? Und was kann schlimmstenfalls passieren, wenn sie nicht verhandeln?

6. **Vertraulichkeit:** Die in der Mediation besprochenen Inhalte werden sowohl von den Konfliktbeteiligten als auch vom Mediator vertraulich behandelt. Gemeinsam verpflichten sie sich in der Regel im Rahmen des Mediationsvertrages dazu, die Informationen aus dem Mediationsverfahren nicht in anderen Zusammenhängen gegen die Konfliktbeteiligten zu verwenden. In größeren und komplexeren Verfahren entscheiden die Konfliktbeteiligten einvernehmlich zu Beginn der Mediation, wie sie mit der allgemeinen und interessierten Öffentlichkeit umgehen wollen.

7. **Informiertheit:** Die Konfliktbeteiligten müssen über ihre eigene Situation, z. B. ihre rechtliche Lage bzw. allgemein ihre beste Alternative sowie über die Prinzipien der Mediation und die Rolle der Mediatorin informiert sein. Darüber hinaus müssen alle für den Konflikt relevanten Informationen in der Mediation offen gelegt werden.

© Stefan Kessen / Markus Troja (MEDIATOR GmbH)

Quelle: [www.schelp-mediation.de](http://www.schelp-mediation.de)

der Verwaltung und darüber hinaus zu Unzufriedenheit bei allen am Verfahren Beteiligten. Während des daraufhin durchgeführten zweitägigen Workshops mit den Mediatoren als Prozessgestaltern, waren zum ersten Mal alle am Themenprojekt beteiligten Personen aus der Verwaltung in einem Raum zusammen. Die intensive Zusammenarbeit ermöglichte, dass ein gemeinsames Verantwortungsgefühl entstehen konnte. Das Kennenlernen der jeweiligen Interessen und Bedürfnisse in Bezug auf die Zusammenarbeit war ein zentraler Baustein für das Gelingen.

**SOZIALwirtschaft:** Gibt es besondere Erfahrungen bei Mediationen in Organisationen?

**Claudia Schelp:** Dort zeigt sich immer wieder, dass Konflikte sehr lange mitgeschleppt werden und dann irgendwann nicht nachvollziehbar an Nebensächlichkeiten eskalieren. Da führt eine Entscheidung über eine vermeintliche Kleinigkeit, beispielsweise wo ein Seifenspender in Behandlungs-

räumen neben den Waschtischen hängen soll, dazu, dass Personen ihrer Position enthoben werden sollen. Nach intensiver mediativer Arbeit stellte sich in diesem Kontext heraus, dass die Ursache für den Konflikt nicht der Ort des Seifenspenders war, sondern die Uneinigkeit darüber bestand, ob die Person, die dies entschieden hatte, dazu legitimiert war.

ken alle Konfliktbeteiligten, ihre Bedürfnisse und Interessen zu erkennen. Hierbei kann es sogar hilfreich sein, als Mediator kein tiefgehendes Verständnis der inhaltlichen Thematik zu haben. Er soll sich inhaltlich nicht einbringen. Damit kann er seine ganze Konzentration auf die Zusammenarbeit und das Erkennen dessen lenken, was den Beteiligten jeweils besonders

**»Oft sind alle während einer Mediation überrascht, was die tatsächlichen Interessen der einzelnen Beteiligten sind«**

**SOZIALwirtschaft:** Wer kann eine Mediation durchführen?

**Claudia Schelp:** Dies ist zunächst eine Frage der Haltung. Der Mediator unterstützt durch seine Allparteilichkeit und durch verschiedene Techni-

wichtig ist. Es ist die kommunikative und mediative Kompetenz eines ausgebildeten Mediators und dessen professionelle Haltung, die für einen guten Prozess und gemeinsame, tragfähige Lösungen wichtig sind. ■