



Martin Pfennigschmidt – [www.pfennigschmidt.net](http://www.pfennigschmidt.net) – [martin.pfennigschmidt@bsb.hamburg.de](mailto:martin.pfennigschmidt@bsb.hamburg.de)

---

## **Mediation - Was ist das eigentlich genau?**

Mediation ist ein in den USA der 1960er und 1970er Jahre entwickeltes Konfliktlösungsverfahren, das dort seitdem erfolgreich in den verschiedensten Lebens- und Arbeitsbereichen für eine Konfliktklärung genutzt wird.

Hier in Deutschland wird Mediation inzwischen auch immer bekannter. Es gibt mittlerweile zahlreiche Mediationspraxen in den unterschiedlichsten thematischen Ausrichtungen und Anwendungsfeldern.

Zudem werden berufsbegleitende Ausbildungsgänge Mediation in nahezu allen Ballungsgebieten Deutschlands angeboten. Gerade im Arbeitsbereich entschließen sich immer mehr Firmen, einen oder mehrere Mitarbeiter zu Mediatoren ausbilden zu lassen und deren neu erworbene Fähigkeiten der Konfliktklärung für die Aufarbeitung innerbetrieblicher Konflikte zu nutzen.

Ebenso gibt es inzwischen verschiedenste Internetgemeinschaften und Foren zum Thema, organisierte Verbände und nach Städten sortierte Listen von Mediatorinnen und Mediatoren in der Nähe des eigenen Wohnortes.

Mediation kann wirksam gerichtliche Maßnahmen verhindern helfen, weil damit bereits vor anwaltlichen Bemühungen ursächliche Konflikte geklärt werden können und weitere Schritte dadurch unnötig werden. Meistens kostet Mediation nur einen Bruchteil gegenüber Aufwendungen für gerichtliche Schritte.

Ebenso kann Mediation während eines laufenden gerichtlichen Prozesses unterstützen, indem die Konfliktklärung quasi ausgelagert wird und so vor Gericht viel Zeit und Geld gespart werden kann. So braucht ein Richter die gefundene Lösung nur noch zu prüfen, der gemeinsamen Vereinbarung zustimmen und kann das Verfahren schneller abschließen.

## **Struktur der Mediation**

Eine Mediation besteht aus fünf unterschiedlich ausgerichteten Phasen.

In der ersten Phase wird der Auftrag an sich geklärt, die besonderen Gesprächsregeln, es wird Verschwiegenheit vereinbart und sich der gegenseitigen Freiwilligkeit versichert. In diesem Teil der Mediation geht es also um die erste wichtige Vereinbarung: Sich deutlich bereit zu erklären, diese Zusammenkunft dafür zu nutzen, eine gemeinsame Lösung zu entwickeln. Jetzt schon werden Befürchtungen der Teilnehmer abgefragt und gemeinsam besprochen. Der Mediator prüft darüber hinaus, ob eine Mediation überhaupt gelingen kann und ob sie



Martin Pfennig Schmidt – [www.pfennigschmidt.net](http://www.pfennigschmidt.net) – [martin.pfennigschmidt@bsb.hamburg.de](mailto:martin.pfennigschmidt@bsb.hamburg.de)

---

wirklich das beste Mittel ist, um diesen besonderen Konflikt der beiden Kontrahenten erfolgreich lösen zu können.

Die Konflikte der Konfliktpartner könnten möglicherweise ja durch andere alternative Klärungsformen erfolgreicher und nachhaltiger bearbeitet werden, wie beispielsweise bei einem Coaching, einer Schlichtung, in einer Supervision oder aber tatsächlich durch juristische Schritte. Sind sich alle einig geworden über den besonderen Rahmen und die Bedingungen für das gemeinsame Klärungsgespräch, wird entschieden und vereinbart, jetzt gemeinsam an einer Lösung zu arbeiten.

Die zweite Phase dient dazu, das Konfliktgeschehen zu erhellen. Jeder bekommt Gelegenheit, den Konflikt aus eigener Perspektive zu schildern. Die Inhalte des Gesagten werden notiert und visualisiert. (Kärtchen oder Flipchart) In dieser Phase werden zuletzt die beiden Themen benannt, um die es den beiden Parteien geht.

Während der dritten Phase geht es um Hintergründe des Konfliktes. Etwa um Einstellungen, Werte, Erwartungen, aber auch um die erlebten Verletzungen, also darum, den gemeinsamen Konflikt zu erhellen, Licht ins Dunkel der Streitigkeit zu bringen. In diesem Gesprächsteil liegt der meiste „Zündstoff“, liegen die erlebten Verletzungen, über die nur selten gesprochen und bewusst nachgedacht wird.

Hauptaugenmerk ist, sich gemeinsam und offen über die individuellen Haltungen, Einstellungen und Hintergründe des Konfliktes auszutauschen und bei jedem ein Verständnis für die Gefühle und Sichtweisen des anderen zu erreichen. Dadurch erst kann es im weiteren Verlauf gelingen, dass nicht nur eigene, sondern auch die Interessen des anderen bei der Suche nach Lösungen bedacht werden. Das wiederum ist erforderlich, um eine gemeinsame, von beiden akzeptierte Lösung entwickeln zu können.

In der vierten Phase wird der gemeinsame künftige Umgang mit dem Konflikt besprochen. Was ergeben sich für Lösungen, die möglichst viele der Interessen und Vorstellungen beider Parteien befrieden würden. Auch hier werden wieder Karten beschriftet, in dieser Phase mit den Lösungsideen. Über ein Bewertungsverfahren wird gemeinsam entschieden, welche Ideen verworfen, über welche diskutiert werden muss und welche Ideen beiden gefallen. Gemeinsam wird zuletzt ein umsetzbarer Plan entwickelt, der beiden entgegenkommt und beide Interessen berücksichtigt.

Am Ende der Mediation in der fünften Phase wird eine Vereinbarung anhand der gemeinsam erarbeiteten Lösungsvorschläge beider Parteien geschlossen. Hier ist die hauptsächliche Aufgabe des Mediators, die angestrebte Einigung auf Praktikabilität zu untersuchen und die erarbeitete Ausgestaltung der Umsetzung zu prüfen und zu hinterfragen.

Zuweilen geht es hoch her und man muss einige plötzlich auftretende Bedenken und Missverständnisse zuerst noch klären, bevor es weitergehen kann. Dann werden



Martin Pfennig Schmidt – [www.pfennigschmidt.net](http://www.pfennigschmidt.net) – [martin.pfennigschmidt@bsb.hamburg.de](mailto:martin.pfennigschmidt@bsb.hamburg.de)

---

möglicherweise noch wichtige Inhalte besprochen (Phase 2) oder Vorstellungen, Erwartungen, Einstellungen und Gefühle bearbeitet (Phase 3).

Vielleicht ist es sogar kurz vor Ende der Sitzung doch noch ungemein wichtig, aufkommenden Bedenken Raum zu geben und die damit einhergehenden Befürchtungen im Gespräch noch auszuräumen.

Erst wenn alle Beteiligten voll und ganz mit dem Ergebnis einverstanden sind, wird die gegenseitige Vereinbarung schriftlich fixiert und von allen Beteiligten unterschrieben. Das stärkt zudem die gemeinsam getroffene Entscheidung.

### **Wann kann Mediation helfen?**

Es gibt zahlreiche Situationen, in denen Menschen aneinandergeraten und es ihnen nicht gelingt, den entstandenen Streit mit eigenen Mitteln untereinander zu klären. Gemein ist allen diesen Konflikten, dass zwei verschiedene Bestrebungen oder Interessen zunächst miteinander kollidieren.

Anfangs wirkt es für beide Konfliktgegner so, als ließen sich ihre beiden Interessen überhaupt nicht miteinander vereinbaren und es entsteht Frustration und Ärger nach erfolglosen und eskalierten Gesprächsversuchen.

Wie beispielsweise hier:

- Ein Hausbesitzer liebt seinen prallen Apfelbaum, der Nachbar jedoch keine Blätter auf dem Rasen.
- Ein Mitarbeiter hat es gern kühl im Büro und öffnet oft das Fenster, um zu lüften, sein Kollege jedoch friert schnell, fühlt sich unwohl und schließt es immer wieder.
- Ein Paar entschließt sich zu einer Trennung. Bei allen wichtigen Fragen und Entscheidungen geraten sie immer wieder aneinander und sinnvolle Vereinbarungen sind fast unmöglich.
- Erziehungsfragen: Wiederholt geraten Eltern aneinander, wenn es darum geht, wie mit den gemeinsamen Kindern umgegangen werden soll. Wichtige Inhalte der Erziehung müssen einvernehmlich geklärt werden, um auch für die Kinder transparent zu sein.



Martin Pfennigschmidt – [www.pfennigschmidt.net](http://www.pfennigschmidt.net) – [martin.pfennigschmidt@bsb.hamburg.de](mailto:martin.pfennigschmidt@bsb.hamburg.de)

---

- Betriebliche Veränderungen haben ebenfalls oft hohes Konfliktpotenzial und erfordern zuweilen klärende Gespräche und das Finden gemeinsam tragfähiger Entscheidungen, damit diese auch von allen Mitarbeitern getragen und umgesetzt werden.
- Erbschaftsangelegenheiten: Hier besteht statistische gewaltige Streitgefahr, insbesondere dann, wenn die Angelegenheiten zu Lebzeiten nicht schon klar und offen geregelt wurden, sondern von völlig verfeindeten Erben im Erbfall zahlreiche gemeinsame Entscheidungen anstehen. Ich spreche da aus eigener Erfahrung.
- Unterschiedliche Ethnien prallen aneinander, weil jedem unverständlich erscheint, wie der andere sich verhält und welche Einstellungen er vertritt. Unterschiedliche Prägungen, eine andere Erziehung, eine komplett unterschiedliche Wahrnehmung und Auffassung beider Parteien stehen hier vordergründig im Weg. Aber auch hier kann es gelingen, eine von beiden Seiten gleichsam akzeptierte und gewollte Lösung oder Einigung zu finden.

### **Wie funktioniert Mediation?**

In erster Linie wirkt bei einer Mediation die besondere Situation eines moderierten Gespräches. Man ist als Konfliktpartei in einer Mediation nicht Wortführer, weil man lauter, besser oder stärker ist als der andere, sondern gleichwertiger Konfliktpartner.

Das bedeutet, dass beiden Partnern, die einen Konflikt lösen wollen, durch die moderierende Person wechselseitig das Wort erteilt wird. Der Mediator achtet auch darauf, dass die wichtigste der gemeinsam vereinbarten Gesprächsregeln eingehalten wird, nämlich den anderen nicht zu unterbrechen und nicht weiter zu verletzen.

Ein großer Unterschied zum gewohnten Streitgespräch ist auch, dass nicht mehr der am meisten sagt, dem am meisten einfällt, sondern jeder seine persönliche Zeit und aufmerksames Gehör bekommt, die eigenen Wahrnehmungen, Einstellungen und Interessen in Ruhe beschreiben zu können.

Und vor allem gilt: Jeder an der Auseinandersetzung Beteiligte kann seine eigene Wahrnehmung und seine Verletzung beschreiben, ohne dabei vom anderen unterbrochen zu werden.



Martin Pfennigschmidt – [www.pfennigschmidt.net](http://www.pfennigschmidt.net) – [martin.pfennigschmidt@bsb.hamburg.de](mailto:martin.pfennigschmidt@bsb.hamburg.de)

---

Alle Äußerungen, Ideen, Interessen, Verletzungen werden visualisiert, das bedeutet, sie werden in Form von beschriebenen Kärtchen festgehalten oder auf Flipcharts geschrieben und dem jeweiligen Konfliktpartner zugeordnet.

Dadurch gerät der Konflikt aus den Köpfen auf den Tisch, oder an die Wand und wird sichtbar. Interessant zu beobachten, wenn es beiden gelingt, den Blick dafür zu bekommen, wie der andere die Situation erlebt hat und wo genau seine Interessen liegen. Ebenso wird im Gespräch deutlich, wodurch genau sich beide Konfliktgegner verletzt haben und auch, wodurch nicht. Missverständnisse werden in diesem Moment entlarvt und können endlich aufgeklärt werden.

Erkennbar wird in dieser (dritten) Phase der Mediation auch, worin sich die beidseitigen Interessen überschneiden oder sogar gleichen.

Und dann passiert der magische Moment, wie viele Mediatoren aus ihren Erfahrungen berichten: Beiden Konfliktpartnern schießen plötzlich Lösungen in den Sinn, und ohne intensives Zutun entwickeln sie geradezu euphorisch gemeinsame Lösungen aus ihrer Krise.

Am Ende gibt es eine gemeinsam unterzeichnete Vereinbarung. Diese Vereinbarung kann sogar bei weiteren gerichtlichen Verhandlungen nach Prüfung der beteiligten Anwälte hilfreich sein, verringert sie doch den gerichtlichen Aufwand einer Klärung, die durch die Mediation ja außerhalb des Gerichtes durchgeführt wurde.

### **Kurz gesagt:**

Die geführte (moderierte) Auseinandersetzung mit den Problemen, die beide angehen, ist eins der wesentlichen klärenden Merkmale in der Mediation.

Durch die „Übersetzung“ des Gesagten in eine achtsame ich-bezogene Aussage ohne „Angriffspotenzial“ wird dem Streit die emotionale Aufladung entzogen und man kann sich auf zunächst sachlicher Ebene dem Problem nähern.

Die aufmerksame Sammlung der Konflikthalte jedes Einzelnen und der achtungsvolle und empathische Umgang mit zum Teil völlig gegenläufigen Interessen und Verhaltensweisen bewirkt Übersicht und Struktur und ermöglicht einen professionellen und lösungsorientierten Umgang mit dem Konflikt ohne die Gefahr weiterer Angriffe und Verletzungen.

Durch den „Raum“ für erlebte Verletzungen und Kränkungen entsteht Gelegenheit der Aufklärung. Emotionale Verletzungen müssen geäußert, vom anderen wahrgenommen, gewürdigt und aufgelöst werden, ehe die Suche nach Lösungen beginnen kann. Oft sind gerade die erlebten Verletzungen ursächlich für eine Stagnation der Gespräche.

Visualisierung und Versachlichung des Konfliktes machen ihn greifbar. Hier entsteht die Gelegenheit gegenseitiger Empathie. Erfahrungsgemäß gelingen erstmals in einer Mediation der Moment einer gemeinsamen Draufsicht und das Gefühl für die Sicht des anderen.





Martin Pfennig Schmidt – [www.pfennigschmidt.net](http://www.pfennigschmidt.net) – [martin.pfennigschmidt@bsb.hamburg.de](mailto:martin.pfennigschmidt@bsb.hamburg.de)

---

Mediation „funktioniert“ erst durch die Allparteilichkeit des Mediators. Vom Mediator gibt es daher keine Tipps und Tricks. Es gibt keine Ideen, keine Vorschläge und keine verdeckte Lenkung in eine von diesem gewünschte Richtung, wie etwa bei einer Schlichtung oder beim Coaching. Der Mediator entscheidet nicht, richtet nicht, sondern begleitet und moderiert die Auseinandersetzung. Die Grundhaltung: Ich bin unparteilich und auf beiden Seiten. Ich liefere den Rahmen, die Inhalte und die Lösungen kommen allein und ausschließlich von den Konfliktparteien.

Selbstentwickelte Ideen und Lösungen sind nämlich am ehesten geeignet, von beiden Parteien gewollt und daher verbindlicher eingehalten zu werden. Es gibt in der Mediation keine vorgegebenen Lösungen. Die werden von den Teilnehmern mitgebracht und gemeinsam erarbeitet.

### **Wie lange dauert eine Mediation?**

Die zeitliche Dauer einer Mediation ist sehr individuell und sehr davon abhängig, um was es geht.

Eine Sitzung dauert in der Regel 90 Minuten. Ist der Konflikt umfassender und vielschichtiger, ist es erforderlich, mehr Zeit in die Klärung zu veranschlagen. In der ersten Sitzung wird beispielsweise eine Sammlung aller gewünschten Themen angefertigt. Dann wird gemeinsam entschieden, wie diese auf mehrere Sitzungen verteilt werden könnten.

Das von den Beteiligten als wichtigstes Thema beschriebene, könnte sowohl zuerst besprochen werden, als auch für eine folgende Sitzung reserviert werden. Beispielsweise könnte es hilfreich sein, vorher einige weniger brennende Probleme aus dem Weg zu schaffen. Hier gelingt es schneller, eine Einigung zu finden um sich dann den späteren schwierigeren Fragen und Themen entspannter widmen zu können.

Bei Arbeitskonflikten gibt es oft eine Vorbesprechung. Manchmal kann es sinnvoll sein, mit den einzelnen Konfliktparteien zunächst einzeln zu sprechen, die Inhalte sammeln und der jeweils anderen Partei zukommen zu lassen, ehe es gelingt, beide gemeinsam an einen Tisch zu bekommen.

Auch bei Trennungen sind oft mehrere Sitzungen erforderlich, weil es um so viele verschiedene Dinge geht, die alle besprochen und gemeinsam entschieden werden müssen.



Martin Pfennigschmidt – [www.pfennigschmidt.net](http://www.pfennigschmidt.net) – [martin.pfennigschmidt@bsb.hamburg.de](mailto:martin.pfennigschmidt@bsb.hamburg.de)

---

### **Wo findet die Mediation statt?**

Mediieren lässt sich in jedem Raum, in den alle am Konflikt beteiligten Personen hineinpassen und unter sich sind. Zu bedenken ist jedoch, dass wir uns in zu großen Räumen verloren und unwohl fühlen, und in zu engen Kammern Bedrängnis empfinden. Beides ist einer Mediation abträglich. 20-30 m<sup>2</sup> Raumgröße haben sich in vielen Mediationen bewährt, wenn man zu dritt oder zu viert zusammenkommt.

Das kann ein Raum freier Wahl sein, der von allen akzeptiert wird. Ungünstig dagegen könnte die Wahl des Ortes bei einem der Konfliktpartner sein. Durch den "Heimvorteil" könnte der andere sich benachteiligt und von vornherein unwohl fühlen.

Dagegen könnte es aber auch Vorteile bieten, wenn einer der beiden auf eigenem Terrain mehr Mut und Sicherheit gewinnt, über seinen Konflikt zu sprechen und sich sonst unterlegen erlebt. Mit dem Einverständnis des anderen Konfliktpartners könnte auch eine solche Konstellation denkbar sein.

Grundsätzlich günstig dagegen sind neutrale Orte, wie etwa ein Besprechungsraum. Die für die Mediation erforderlichen Utensilien wie Kärtchen, Flip Chart und großformatiges Papier sind dort entweder vorhanden oder werden vom Mediator mitgebracht.

### **Was ist bei einer Mediation zwingend erforderlich?**

Für eine Mediation braucht man zwei oder mehr Konfliktpartner und ein gemeinsames Problem. Das wichtigste Element, was Beteiligte jedoch mitbringen müssen, ist der gemeinsame Wille einer Klärung. Eben Freiwilligkeit und eine innere Bereitschaft, den Konflikt mit dieser Mediation aus der Welt schaffen zu wollen.

Zuletzt ist noch ein Mediator erforderlich. Dieser braucht das gute Händchen, innere Ruhe und Wohlwollen, um Auseinandersetzungen klären zu können und einiges an Fach- und Menschenkenntnis.

Wie schon erwähnt, ist die Allparteilichkeit des Moderators ein immanent wichtiges Element des Klärungsgesprächs. Gemeinsame Klärung wird sofort zu einer „Zwei-auf-Einen-Ungerechtigkeit“, wenn Sie als der Moderator für einen der beiden Kontrahenten Partei ergreifen. Eine gemeinsame Lösung wird so unmöglich. Mediation auch.



Martin Pfennigschmidt – [www.pfennigschmidt.net](http://www.pfennigschmidt.net) – [martin.pfennigschmidt@bsb.hamburg.de](mailto:martin.pfennigschmidt@bsb.hamburg.de)

---

## **Konfliktpartner / Konfliktgegner**

Man möchte meinen, die Begriffe Partner und Gegner lassen sich schwerlich nebeneinanderstellen oder gar miteinander vergleichen. In meinem Verständnis schließen sich das eine und das andere eben nicht aus. Menschen, die in einem Konflikt stehen, der sich derart verhärtet hat, so dass seit Jahren keiner mehr mit dem anderen spricht, wurden tatsächlich zu Gegnern.

In dem Moment, von dem an sie sich jedoch entschließen, eine gemeinsame Mediation durchzuführen, werden sie trotz des noch ungelösten Konfliktes wieder zu Partnern. Der Gegner im Konflikt ist daher in der Mediation gleichsam der Partner, der mit mir gemeinsam nach Lösungen für uns beide sucht.

Ganz anders verhält es sich bei gerichtlichen Konfliktlösungen. Dort ist und bleibt man von Anfang bis zum Ende Gegner, und es gibt keine gemeinsame Lösung, sondern immer einen Gewinner und einen Verlierer.

Einen gerichtlichen Vergleich könnte man vielleicht noch eine erzwungene Vereinbarung nennen. Weil aber ein Richter diese Entscheidung trifft und nicht die Konfliktpartner, bildet diese Fremdlösung nicht immer die beidseitigen Interessen der Beteiligten gleichermaßen ab und sie gerät in Gefahr, nicht von beiden Seiten akzeptiert zu werden.