



Viadrina-Schriftenreihe zu Mediation und Konfliktmanagement

**Chima Felicia Ugwuoke**

## **Positionierte Mediation**

Über die Notwendigkeit einer machtkritischen,  
antidiskriminierenden mediatorischen Praxis



Wolfgang Metzner Verlag

**Band 49**

---

Viadrina-Schriftenreihe zu Mediation und Konfliktmanagement

Viadrina-Schriftenreihe zu Mediation und Konfliktmanagement

Herausgegeben von  
Prof. Dr. Ulla Gläßer, LL. M.  
Dipl.-Psych. Kirsten Schroeter

---

**Chima Felicia Ugwuoke**

## **Positionierte Mediation**

Über die Notwendigkeit einer machtkritischen,  
antidiskriminierenden mediatorischen Praxis



Wolfgang Metzner Verlag

Master-Studiengang Mediation  
und Konfliktmanagement  
Masterarbeit  
Studiengang 2021/2023



EUROPA-UNIVERSITÄT  
VIADRINA  
FRANKFURT (ODER)

© Wolfgang Metzner Verlag, Frankfurt am Main 2025  
Lindleystraße 8b, 60314 Frankfurt am Main  
Kontaktadresse nach EU-Produktsicherheitsverordnung: produktsicherheit@vfst.de

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Freigrenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Ein-speicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Wir behalten uns auch eine Nutzung des Werks für Text und Data Mining im Sinne von § 44b UrhG vor.

Printed in Germany  
ISBN 978-3-96117-160-6  
ISSN 2365-4155

*Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek*  
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

## **Inhalt**

Vorwort **3**

1. Einleitung **4**
2. Macht in der deutschen Mediation – der Status quo **9**
  - 2.1. Mediation als Konfliktbearbeitungsverfahren **9**
  - 2.2. Prinzipien der Mediation **11**
  - 2.3. Machtausgleich **14**
  - 2.4. Machtperspektiven in der deutschen Mediationsliteratur **17**
    - 2.4.1. Personale und strukturelle Macht **17**
    - 2.4.2. Verhandlungsmacht **18**
    - 2.4.3. Soziale Macht in Organisationen **19**
    - 2.4.4. Verfahrensmacht **20**
    - 2.4.5. Formen der Macht und der Machtausübung in der Mediation **20**
  - 2.5. Gesellschaftliche Macht und Strukturelle Diskriminierung **22**
    - 2.5.1. Abgrenzung zu diversitätsbezogenen Ansätzen **24**
    - 2.5.2. Abgrenzung zu struktureller Macht **25**
3. Macht und Diskriminierung in der machtkritischen Bildungsarbeit **28**
  - 3.1. Strukturelle Diskriminierungsverhältnisse **29**
    - 3.1.1. Othering und Strukturelle Diskriminierung **29**
    - 3.1.2. Gewalt und Gewaltförmigkeit **31**
    - 3.1.3. Positionierung **33**
    - 3.1.4. Normativität und Abwehr **35**
  - 3.2. Grundsätze und Handlungsweisen der machtkritischen Bildungsarbeit **36**
    - 3.2.1. Ziele machtkritischer Bildungsarbeit **37**
    - 3.2.2. Prozessgestaltung und Durchführung **38**
    - 3.2.3. Getrennte Lernräume: Empowerment und Powersharing **41**

4. Diskussion: Mediation und machtkritische Bildungsarbeit	<b>44</b>
4.1. Realitätskontakt – Interviews mit Expert:innen aus der Praxis	<b>44</b>
4.2. Die Konfliktzählung im Kontext gesellschaftlicher Machtverhältnisse	<b>46</b>
4.2.1. Der erschwerte Zugang zur eigenen Konfliktzählung	<b>46</b>
4.2.2. Das Konfliktverständnis im Verhältnis zum <i>master narrative</i>	<b>48</b>
4.3. Mediation im Diskriminierungsfall	<b>50</b>
4.4. Vereinbarkeit machtkritischer Haltung und mediatorischer Prinzipien	<b>52</b>
4.4.1. Machtkritisches Konfliktverständnis	<b>52</b>
4.4.2. Machtkritische Haltung, Neutralität und Allparteilichkeit	<b>55</b>
4.4.2.1. Kritik an mediatorischer Neutralität	<b>56</b>
4.4.2.2. Machtkritische Intervention vs. Allparteilichkeit	<b>60</b>
4.4.3. Machtkritisches Wissen und Prozessverantwortung	<b>65</b>
4.4.3.1. Machtkritisch informierte Konfliktanalyse	<b>67</b>
4.4.3.2. Machtkritische Interventionen	<b>70</b>
4.4.4. Machtkritische Verfahrensgestaltung und Perspektivwechsel	<b>74</b>
4.5. Positionierte Mediation	<b>80</b>
4.5.1. Radikale Allparteilichkeit	<b>81</b>
4.5.2. Spannung halten, im Dreieck navigieren	<b>82</b>
4.5.2.1. Dilemma 1: Integrität – Betroffenenzentrierung	<b>83</b>
4.5.2.2. Dilemma 2: Integrität – Mediationsauftrag	<b>84</b>
4.5.2.3. Dilemma 3: Betroffenheitszentrierung – Gesamtprozess	<b>85</b>
4.5.3. Eignung der Mediator:innen	<b>87</b>
4.5.4. Potential und Grenzen Positionierter Mediation	<b>89</b>
5. Fazit	<b>92</b>
Danksagung	<b>96</b>
Literaturverzeichnis	<b>98</b>
Anhang	<b>108</b>
Über die Autorin	<b>112</b>

## Vorwort

Ich schreibe diese konzeptuelle Arbeit positioniert: ich bin gesellschaftlich positioniert, ich positioniere mich derzeit als Schwarze queere Frau, als Aktivistin, als Space Holderin, als in Gemeinschaft Lebende, als Mensch mit der Vision, dass wir diese Welt für uns alle zu einem besseren Ort zum Leben machen können, nein müssen. Eine macht- und diskriminierungskritische Haltung ist für mich unabdingbar.

Eine wissenschaftliche Arbeit in einem eurozentrischen, kolonialen System kostet mich, beschränkt mich, lässt mich nur Bruchteile meines gefühlten, gelebten und geahnten (Körper-)Wissens einbeziehen und nur den Hauch einer dekolonialen Praxis zu Papier bringen – mit einer Sicht auf die Welt und einem Ansatz der Veränderung, der viel weiter reicht als ich auszudrücken vermag.

Ich schreibe diese Arbeit auch als Mutter, Mutter einer kleinen Tochter, die gerade die Welt entdeckt und alle Worte aufnimmt und wendet und nach ihrem eigenen Ausdruck in ihnen sucht. Ich spüre die Verantwortung, die in den Worten und Handlungen der Erwachsenen liegt. Und ich hoffe, diese Arbeit kann einen kleinen Beitrag dazu leisten, unsere Aufmerksamkeit auf diese zutiefst menschliche Achtsamkeit zurückzulenken und kann dazu anregen, unsere Konzepte und Vorstellungen von Konflikt, Konfliktbearbeitung und der persönlichen, professionellen und gesellschaftlichen Verantwortung, die wir tragen, zu überprüfen.

Mit den folgenden Worten aus *Becoming a Subject* von Grada Kilomba möchte ich mein Schreiben als politischen Akt markieren, als Intervention, als Widerstand und als *reinvention*<sup>1</sup>.

Writing emerges, here, as a political act. [...] While I write, I *become*, the narrator, the describer and the writer of my own history. I become the absolute opposition of what the colonial project has predetermined. I am the author and the authority of my own reality. Writing allows me, in this sense, to reappear as the subject, instead of the object or the so called objectified Other.<sup>2</sup>

Chima Felicia Ugwuoke, April 2024

---

<sup>1</sup> Dt.: Neubestimmung.

<sup>2</sup> Kilomba, Grada, 2017, S. 22. „Schreiben entsteht hier als politische Handlung ... Während ich schreibe, *werde* ich: zur Erzähler:in, zur Beschreiber:in und zur Autor:in meiner eigenen Geschichte. Ich werde zur absoluten Opposition von dem, was das koloniale Projekt vorgesehen hat. Ich bin die Autor:in und die Autorität meiner eigenen Wirklichkeit. Das Schreiben ermöglicht mir in diesem Sinne, als Subjekt anstatt als Objekt oder als objektiviertes Other wieder in Erscheinung zu treten“ (meine Übersetzung – CU).

## 1. Einleitung

Es gibt die Ausdrucksweise, dass wir uns eine gewisse Brille aufsetzen, wenn es darum geht, unseren Fokus für etwas zu schärfen, oder uns für etwas den Hut aufsetzen, wenn wir eine bestimmte Verantwortung übernehmen. Als marginalisierte Personen<sup>3</sup> können wir oft nicht entscheiden, ob wir eine bestimmte Brille oder einen Hut aufsetzen wollen. Wir tragen sie, obwohl wir sie manchmal nur allzu gern abwerfen würden, weil unser Erleben und unsere Erfahrungen so eindrücklich von Ausschlussmechanismen und Diskriminierung geprägt, beeinflusst, begrenzt und bestimmt sind.

Ich studierte den Master-Studiengang Mediation und Konfliktmanagement an der Europa-Universität Viadrina und lernte praktisch und theoretisch viel über Mediation als Konfliktbearbeitungsverfahren. Konflikte kennen und erleben wir alle, und Konzepte und Methoden zu erlernen, wie wir sie analysieren und andere Menschen und Institutionen darin begleiten können, sie konstruktiv auszutragen, fühlt sich sinnstiftend an. Im Mediationsdiskurs wird davon gesprochen, Konflikte als Chance zu sehen, gute Gründe hinter jeder Position im Konfliktfall anzunehmen und sich allen Parteien empathisch zuzuwenden. Die Prinzipien von Allparteilichkeit, Ergebnisoffenheit und Eigenverantwortung der Parteien werden geltend gemacht. Das klingt emanzipatorisch und reflektiert. Doch als von rassistischer und sexistischer Diskriminierung betroffene Person stoße ich mich an einer Leerstelle, die zu offensichtlich ist, als dass ich sie ignorieren kann: gesellschaftliche Marginalisierung und Diskriminierung werden im Mediationsdiskurs kaum berücksichtigt. Als marginalisierte Partei oder auch als marginalisierte Mediator:in komme ich darin nicht vor. Gesellschaftliche Marginalisierung und Diskriminierung spielen dort keine Rolle.

Die literaturbasierte Auseinandersetzung mit dem Thema Macht und Machtungleichgewicht enttäuschte mich sehr. Zwar wurden im Seminar Hierarchien in Unternehmen oder personelle Machtunterschiede behandelt, doch die gesellschaftliche Eingebundenheit von Mediand:innen in diskriminierende Strukturen der ge-

---

<sup>3</sup> Die Bezeichnungen *marginalisierte Person*, wie auch Stein und Goel sie verwenden, steht hier für den Ausschluss und die Ausgrenzungs-, sprich Marginalisierungserfahrungen, die von Struktureller Diskriminierung betroffene Menschen machen. Vgl. Goel/Stein, 2016, S. 107–119.

seellschaftlichen Machtverhältnisse wurde schlicht ausgeblendet. Als macht- und diskriminierungskritische Bildungsreferentin und durch meinen intersektionalen Aktivismus weiß ich, dass eine diskriminierungssensible Perspektive auf Macht und Herrschaft Konfliktdynamiken verständlicher macht, auch indem bestehende Konflikte erkennbar und benennbar werden, deren Wirkung sich bis dato unmarkiert im Verborgenen entfaltete. Es liegt außerhalb meiner Vorstellungskraft, diese Dimension in Konfliktbearbeitungen nicht mitzuberücksichtigen.

Daher komme ich zu dem Entschluss, selbst der Frage nachzugehen: Welche Rolle spielen gesellschaftliche Machtverhältnisse und *Strukturelle Diskriminierung*<sup>4</sup> in der mediativen Konfliktbearbeitung? Mit einem kritischen Blick auf die Leerstelle, die die *weiße*<sup>5</sup>, patriarchale, hetero-sexistische, ableistische etc. Dominanz des deutschen Mediationsdiskurses weitgehend unbemerkt ließ.

Auch wenn sich im Mediationsdiskurs unter dem Stichwort Macht eine Vielzahl von Konzepten dazu findet, wie die Macht und die Verantwortung der Mediator:in gegenüber den Parteien und wie Machtunterschiede zwischen den Parteien bestimmt werden können und welche Machtfaktoren dabei zu berücksichtigen sind<sup>6</sup>, so sind Ausführungen zu den Auswirkungen gesellschaftlicher Macht- und Herrschaftsverhältnisse in der Mediation, wie Rassismen, Sexismen, Klassismus etc. im deutschen Diskurs nur sehr vereinzelt zu finden. In der machtkritischen politischen Bildungsarbeit (kurz: machtkritische Bildungsarbeit) begründet hin gegen die Perspektive auf gesellschaftliche Machtungleichgewichte und die aus ihnen herrührenden Strukturellen Diskriminierungsverhältnisse den theoretischen Ausgangspunkt für das Handeln. Mich interessiert es nun, diese beiden Sphären zusammenzudenken und konkret zu überlegen, wie Ansätze der machtkritischen Bildungsarbeit in die Mediationspraxis einfließen können, da es nach meinem Verständnis in jedem Lebensbereich eine macht- und diskriminierungskritische Reflexion und Haltung braucht, um menschenrechtzbasiert zu handeln und gesellschaftliche Mechanismen von Unterdrückung und Ausgrenzung nicht zu reproduzieren.

<sup>4</sup> Ich wähle die Schreibweise *Strukturelle Diskriminierung* als eigenständigen Terminus groß zu schreiben und folge damit dem Ansatz der Autor:innen des Praxishandbuch Social Justice und Diversity. Vgl. Czollek et al., 2019.

<sup>5</sup> *Weiß* wird in diesem Buch kursiv geschrieben, um zu betonen, dass es sich dabei um eine politische Bezeichnung handelt.

<sup>6</sup> Vgl. Gewurz, 2001, S. 136 f.

Und da die Mediation auf die Unterstützung strukturierter, fairer Konfliktbearbeitungsprozesse „auf Augenhöhe“<sup>7</sup> zielt, ist es meines Erachtens unumgänglich, zu überdenken, wie diese Werte im Kontext ungleicher, machtvoll strukturierter Gesellschaftsverhältnisse gewährleistet werden können, auch wenn auf den ersten Blick eine solche machtkritische Haltung mediatorische Grundwerte wie die Allparteilichkeit, die neutrale Haltung der Mediator:in, die Eigenverantwortlichkeit der Parteien sowie die Ergebnisoffenheit des Prozesses in Frage zu stellen scheint. Zudem stelle ich die These auf, dass eine Vielzahl von Konflikten und Konfliktdynamiken ohne die Betrachtung gesellschaftlicher Machtverhältnisse nicht tiefgreifend erfasst und demnach nicht nachhaltig bearbeitet werden kann.

Daher möchte ich im Weiteren der Frage nachgehen, wie der Mediationsbegriff und die Mediationspraxis verändert werden müssen, um zu berücksichtigen, dass gesellschaftliche Machtverhältnisse und Strukturelle Diskriminierung sich wesentlich auf Konfliktdynamiken und Konfliktbearbeitungsprozesse auswirken.

Wie können Konzepte und Verständnisse von Mediation erweitert werden, um den Anforderungen einer macht- und diskriminierungskritischen Haltung gerecht zu werden? Welches Umdenken braucht es, damit Mediation ihren eigenen Anspruch, ein faires Konfliktbearbeitungsverfahren für alle zu sein, realisieren kann?

Zum einen beinhaltet dies die Auseinandersetzung damit, was unter gesellschaftlichen Machtverhältnissen verstanden wird, wie sie sich in Form Struktureller Diskriminierung zeigen und was ein antidiskriminierendes Vorgehen umfasst. Zum anderen bedarf es der genaueren Betrachtung mediatorischer Grundsätze: wodurch sind sie motiviert, welches Ziel verfolgen sie, warum gelten sie als Ge lingensbedingungen für Mediation als Konfliktbearbeitungsverfahren? Diese Analyse soll aufzeigen, wo theoretisch und praktisch Widersprüche oder zumindest Spannungsfelder zwischen beiden Bereichen bestehen. Steht das Vorgehen der machtkritischen Bildungsarbeit, Stellung zu beziehen und die Perspektive der von Diskriminierung Betroffenen zu zentrieren, im Widerspruch zu den Prinzipien von Allparteilichkeit und Neutralität der Mediation? Ist der mediatorische Anspruch der inhaltlichen Eigenverantwortung der Parteien und der Ergebnisoffenheit des

---

<sup>7</sup> Vgl. Familien-Mediation. In: *Bundesarbeitsgemeinschaft für Familienmediation e. V.*; Was ist Mediation? In: *BMWA Deutschland*; Was genau ist Mediation? In: *Deutsche Stiftung Mediation*; Hartung, Frank. Augenhöhe. In: *Streitmittler. Verhandeln statt Streiten*. Die Verwendung des Begriffs Augenhöhe ist dabei selbst kritisch zu betrachten. Wie glokal e.V. in der Broschüre *Das Märchen von der Augenhöhe* für den Kontext der Entwicklungszusammenarbeit beschreibt, sind die Begriffe Augenhöhe und Partnerschaft, „die Gleichheit und Solidarität ausdrücken wollen, [oft] wenig mehr als Worthülsen, die gerne und häufig verbal und in Veröffentlichungen verwendet werden, während zwischenmenschlich und strukturell ungleiche Machtverhältnisse weiterexistieren.“ Das sollte auch im Kontext der Mediation reflektiert werden. Vgl. Glokal e.V., 2016, S. 5.

Prozesses vereinbar mit dem machtkritischen Anspruch, bei Diskriminierung zu intervenieren und die Reproduktion von Diskriminierung bestenfalls sogar zu verhindern?

In der Mediation liegt der Fokus auf der zwischenmenschlichen Ebene und dem, was die Parteien einbringen. In der machtkritischen Bildungsarbeit hingegen kommt auch der gesellschaftskritischen Reflexion und dem Ein- und Rückbeziehen auf gesellschaftliche Strukturen ein hoher Stellenwert zu. Ist das ein Widerspruch – und ließe sich dieser überwinden? In der Praxis gibt es bereits Konfliktbearbeiter:innen, die in ihr strukturelles Verständnis von Macht gesellschaftliche Macht- und Herrschaftsverhältnisse einbeziehen. Sie berücksichtigen Strukturelle Diskriminierungen, unter anderem Diskriminierung auf Grund des Alters (Ageismus und Adultismus), der Geschlechtsidentität (Sexismus und Transfeindlichkeit), der sexuellen Orientierung (Heterosexismus und Queerfeindlichkeit), des sozialen und ökonomischen Status (Klassismus), körperlicher und mentaler Behinderungen (Ableismus) sowie rassistische Diskriminierungen (Rassismen), antisemitische Diskriminierung (Antisemitismus) und kapitalistische Ausbeutungsverhältnisse und begleiten Konfliktbearbeitungsprozesse mit einem machtkritischen und diskriminierungssensiblen Anspruch. Es stellen sich mir die Fragen, wie sie in diesem theoretischen Spannungsfeld navigieren, welche Haltungen und Vorgehensweisen sie für sich entwickelt haben und wo es damit einer Anpassung oder Erweiterung der Mediationswissenschaft und -praxis bedarf.

Ziel meiner Arbeit ist die Entwicklung eines Konzepts Positionierter Mediation und Radikaler Allparteilichkeit.

Im ersten Kapitel „Macht in der deutschen Mediation – der Status quo“ widme ich mich dem Verständnis von Mediation als Verfahren und seinen Grundsätzen, wobei die Allparteilichkeit und Neutralität der Mediator:in und die Eigenverantwortlichkeit der Parteien als Prinzipien der Mediation im Fokus stehen werden. Im zweiten Kapitel skizziere ich zuerst exemplarisch, welche Verständnisse von Macht im bisherigen deutschen Mediationsdiskurs Erwähnung finden und welche Rückschlüsse daraus für den Umgang mit Machtungleichgewichten abgeleitet werden. Daran anschließend ergänze ich in Kapitel 3 das Verständnis von gesellschaftlichen Machtverhältnissen und Struktureller Diskriminierung als Machtfaktor in der Mediation auf Grundlage von Literatur aus dem Bereich der machtkritischen Bildungsarbeit, der sozialen Arbeit und der rassismus- und genderkritischen Forschung und stelle dabei dar, welche darauf aufbauenden Haltungs- und Handlungsmaximen in der machtkritischen Bildungsarbeit gelten.

Im vierten Kapitel diskutiere ich die Spannungsfelder und Widersprüche, die sich bei einer Gegenüberstellung der Grundannahmen und Prinzipien der Mediation und der der machtkritischen Bildungsarbeit ergeben und welche Forderungen nach Theorie- und Praxiserweiterungen aus einer macht- und diskriminierungskritischen Haltung an die Mediation formuliert werden. Dafür ziehe ich neben den Aussagen aus einzelnen Veröffentlichungen die Erkenntnisse und Schlüsse aus den Interviews mit 16 Mediator:innen, Supervisor:innen und Coaches hinzu, die sich selbst als macht- und/oder diskriminierungskritisch verstehen und in der Praxis damit befasst sind, diese Haltung in ihre Arbeit einzubringen. Sie beschreiben, worin sich ihre Haltung in der Konfliktbearbeitung zeigt, warum sie dafür eine Notwendigkeit sehen und welche Grenzen und Herausforderungen sie für die mediatorische Konfliktbearbeitung im Kontext Struktureller Diskriminierung erkennen. All dies informiert meine Vorschläge zu einem Konzept der Positionierten Mediation und Radikalen Allparteilichkeit, mit denen ich das Kapitel 4 abschließe. Mit dieser Vorgehensweise lege ich den Fokus darauf, eine Brücke zwischen den theoretischen Reflexionen zu Macht- und Diskriminierungskritik und einer mediatorischen Praxis zu schlagen.

Das Konzept Positionierter Mediation stellt keinen detailliert ausgearbeiteten Handlungsleitfaden dar. Vielmehr können die dargestellten Überlegungen ein Grundgerüst und einen Orientierungsrahmen für eine machtkritische und antidisriminierende Mediationspraxis bilden und einzelne dargestellte Vorgehensweisen können Impulse für eine Reflexion weiterer Fallkonstellationen geben. Im Fazit in Kapitel 5 ziehe ich die Schlussfolgerungen aus meiner Arbeit und gebe einen Ausblick auf Forschungsfragen und -schwerpunkte, die an diese Arbeit anschließen.

## 2. Macht in der deutschen Mediation – der Status quo

Auf Basis deutscher Einführungswerke zur Mediation, der Homepage des Bundesverbands Mediation (BM) und des deutschen Mediationsgesetzes (MediationsG) möchte ich zunächst erörtern, was im deutschen Kontext aktuell unter dem Konfliktbearbeitungsverfahren Mediation verstanden wird. Neben dem Ursprung des Verfahrens und seinen Anwendungsmöglichkeiten werde ich sowohl das Vorgehen anhand des Phasenmodells als auch die Prinzipien und Grundannahmen, die die Rolle und Haltung der Mediator:in bestimmen, näher beschreiben.

Der Mediator:in kommt es durch ihre Verfahrensverantwortung zu, einen Prozess zu gestalten, der allen Parteien eine gleichberechtigte Teilhabe am Verfahren und somit ein gerechtes Mediationsverfahren ermöglicht. Dafür sehe ich eine Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Macht- und Herrschaftsverhältnissen und dem Machtfaktor gesellschaftliche Macht als höchst relevant an.

### 2.1. Mediation als Konfliktbearbeitungsverfahren

Mediation, wie sie seit den 1980er Jahren in Deutschland verstanden und angewandt wird, ist ein Verfahren der außergerichtlichen Konfliktregelung, wie es sich ursprünglich in den USA entwickelte. Dort begünstigte in den 60er und 70er Jahren die vielfältige Kritik am Rechtssystem die Entwicklung außergerichtlicher Alternativen der alternativen bzw. angemessenen Streitbeilegung (*alternative* oder *appropriate dispute resolution*, ADR)<sup>8</sup>, maßgeblich geprägt von sozialen Protestbewegungen wie der US-amerikanischen antirassistischen Bürgerrechtsbewegung.<sup>9</sup>

Christoph Besemer greift mit dem Titel seines Grundlagenwerks *Mediation. Die Kunst der Vermittlung in Konflikten* die wörtliche Übersetzung des englischen *mediation* – Vermittlung – auf. „Gemeint ist die Vermittlung in Streitfällen durch unparteiische Dritte, die von allen Konfliktparteien akzeptiert werden.“<sup>10</sup> Das Anwendungsfeld ist demnach weit. Mediation wird inzwischen bei jeglicher Art von Konflikten, sei es im Kontext privater Beziehungen und Familie, sei es im Arbeitsumfeld, in Institutionen, Organisationen, Verwaltungen, im Kontext von kollektiven, selbstorganisierten Zusammenhängen und Gruppen wie auch bei po-

<sup>8</sup> Vgl. Besemer, 2016, S. 152; Wendenburg, 2013, S. 27 f.; Montada/Kals, 2013, S. 19; Ade/Alexander, 2017, S. 12.

<sup>9</sup> Vgl. Montada/Kals, 2013, S. 19, 23 ff.; Besemer, 2016, S. 150 f., 190 f.

<sup>10</sup> Besemer, 2016, S. 14.

litischen Konflikten eingesetzt<sup>11</sup> oder auch präventiv „wenn es um Klärungs- und Regelungsbedarf geht“<sup>12</sup>.

Mediation gilt als strukturiertes Verfahren, bei dem die Mediator:in als externe, neutrale Person die Beteiligten durch Gesprächsführung und Prozessgestaltung dabei unterstützt, eigenverantwortlich zu einer interessensorientierten Klärung ihres Konfliktthemas und zu einer Vereinbarung zu gelangen.<sup>13</sup> Der facilitative Mediatisationsstil<sup>14</sup>, wie er von vielen deutschsprachigen Einführungswerken und dem Bundesverband Mediation vertreten wird, ist gekennzeichnet durch das Ziel eines interessensbasierten Konsenses und einer starken Betonung der Autonomie und inhaltlichen Eigenverantwortung der Parteien, wobei von einer wenig direktiven Einflussnahme der Mediator:in ausgegangen und ihre Rolle als kommunikations- und beziehungsfördernd gedacht wird.<sup>15</sup>

Der Mediationsprozess wird hier oftmals nach einem Phasenmodell in fünf Phasen gegliedert: 1. Eröffnung/Basis, 2. Bestandsaufnahme, 3. Konflikt- und Interessenklärung, 4. Lösungssuche, 5. Abschluss/Einigung.<sup>16</sup> In der Eröffnung wird die Basis des gemeinsamen Prozesses gelegt, wobei zu erwähnen ist, dass es zuvor eine vom Umfang her varierende prämediative Phase der Kontaktaufnahme, Auftragsklärung und auch Vorgespräche gibt.<sup>17</sup> In der zweiten Phase erhalten die Parteien die Gelegenheit, ihre Sichtweisen und Perspektiven auf den Konflikt zu schildern, es werden die Themen der Mediation herausgearbeitet.<sup>18</sup> Neben Informationen über Inhalte erhält die Mediator:in hier auch einen Eindruck von den Streitmustern und der Konfliktodynamik zwischen den Beteiligten.<sup>19</sup> In der dritten Phase wird der Konflikt erhellt, indem die hinter den Sichtweisen und Positionen stehenden Interessen und Bedürfnisse der Beteiligten herausgearbeitet werden.

---

<sup>11</sup> Vgl. Montada/Kals, 2013, S. 26; Besemer, 2016, S. 154 ff.

<sup>12</sup> Ade/Alexander, 2017, S. 14.

<sup>13</sup> Vgl. Ade/Alexander, 2017, S. 13 f.; Fehler, 2009, S. 1.

<sup>14</sup> „Facilitativ (eingedeutscht für „erleichternd“, „ermöglichend“, „fördernd“, „unterstützend“ [...] ) arbeitet ein Mediator, der seine Tätigkeit hauptsächlich darauf beschränkt, das Verfahren zu steuern und zu gestalten.“ Wendenburg, 2013, S. 18 f.

<sup>15</sup> Vgl. Breidenbach/Gläßer, 1999, S. 211; Wendenburg, 2013, S. 18 f., 45; Redlich/Schroeter, 2015, S. 260.

<sup>16</sup> Vgl. Breidenbach/Falk, 2005, S. 260; Besemer, 2016, S. 17 ff.; Ade/Alexander, 2017, S. 40; Hampicke, Phasen einer Mediation.

<sup>17</sup> Vgl. Ade/Alexander, 2017, S. 34, 40 f.; Besemer, 2016, S. 17. Ob Vor-/Einzelgespräche geführt werden, ist der Mediator:in überlassen. Ade und Alexander empfehlen sie bei großem Misstrauen zum Vertrauensaufbau oder bei größeren Gruppen/Teams, um ein umfassenderes Bild vom Konflikt zu erhalten. Vgl. ebd., S. 34 f.

<sup>18</sup> Vgl. Besemer, 2016, S. 18.

<sup>19</sup> Vgl. Breidenbach/Falk, 2005, S. 260.

Dieser „konstruktive Umweg“<sup>20</sup> über Interessen und Bedürfnisse der Mediand:innen spielt eine wichtige Rolle, da Interessen und Bedürfnisse später Kriterien für eine angemessene und allen entsprechende Lösung bilden.<sup>21</sup> Außerdem wird im Verlauf der Phase drei viel Wert auf einen Perspektivwechsel sowie auf gegenseitige Anerkennung und Verständnis gelegt, basierend auf der Annahme, dass diese Beziehungsarbeit hilft, die verhärteten Positionen zu überwinden und neue Lösungsräume entstehen zu lassen<sup>22</sup>: „Durch die Bearbeitung der ‘Beziehungsebene’ wird erreicht, dass die Menschen innerlich bereit werden, den anderen als Mensch mit berechtigten Wünschen und Interessen zu respektieren und nach gemeinsamen Lösungen zu suchen.“<sup>23</sup> In Phase vier werden auf Basis des gegenseitigen Verständnisses neue Lösungsideen oder Möglichkeiten generiert. Schließlich wird die Eignung der Lösungsvorschläge an den herausgearbeiteten Interessen und Bedürfnissen gemessen.<sup>24</sup> Falls eine Einigung zustande kommt, wird diese in der fünften Phase kritisch geprüft, konkretisiert und in der Regel verschriftlicht.<sup>25</sup>

Das Phasenmodell gilt als Richtlinie und bildet nicht ab, wie dynamisch und prozesshaft Mediationen verlaufen können und dass teilweise auch in Phasen zurückgesprungen werden muss.<sup>26</sup>

## **2.2. Prinzipien der Mediation**

Zu den Prinzipien der Mediation gehören die Inhaltsverantwortung, die Selbstbestimmung und Eigenverantwortung der Parteien, die Prozessverantwortung, die Neutralität und Allparteilichkeit der Mediator:in sowie Freiwilligkeit, Vertraulichkeit, Kooperationsbereitschaft bzw. Konsensorientierung, Ergebnisoffenheit, Zukunftsorientierung und Strukturiertheit des Verfahrens.<sup>27</sup> Seit 2012 finden sich diese Prinzipien teilweise auch im deutschen Mediationsgesetz wieder, womit sie als rechtliche Vorgaben eine stärkere Verbindlichkeit erhalten, wenngleich die Be-

<sup>20</sup> Breidenbach/Falk, 2005, S. 261.

<sup>21</sup> Vgl. Wendenburg, 2013, S. 9.

<sup>22</sup> Vgl. Ade/Alexander, 2017, S. 18; Fechler, 2009, S. 3.

<sup>23</sup> Besemer, 2016, S. 18.

<sup>24</sup> Vgl. ebd., S. 19; Wendenburg, 2013, S. 16 f.

<sup>25</sup> Vgl. Besemer, 2016, S. 19; Ade/Alexander, 2017, S. 50 f.

<sup>26</sup> Vgl. Breidenbach/Falk, 2005, S. 260.

<sup>27</sup> Vgl. Ade/Alexander, 2017, S. 19 f.; Was ist Mediation? In: *Bundesverband Mediation*.

schreibung und Begründung des Gesetzes Interpretationsspielräume lässt.<sup>28</sup> Ich werde im Folgenden auf einige dieser Prinzipien ausführlicher eingehen, da sie im Verlauf der Gegenüberstellung mit den Anforderungen einer machtkritischen Haltung in der Mediation von besonderer Relevanz sind.

Mit Ergebnisoffenheit wird darauf verwiesen, dass der Ausgang der Mediation offen ist. Im Prozess der Mediation sollen den Parteien und ihren Interessen angemessene Lösungsoptionen gemeinsam generiert werden.<sup>29</sup> Für diesen Prozess bedarf es der Freiwilligkeit und der Kooperationsbereitschaft, denn die Mediator:in ist keine Entscheidungsinstanz, und eine mögliche Abschlussvereinbarung kann nur im Konsens zwischen den Parteien erarbeitet werden.<sup>30</sup>

Allerdings ist Freiwilligkeit nicht eindeutig bestimmbar und diverse Abhängigkeiten und Verstrickungen, Ängste oder andere interne oder externe Faktoren können Druck bzw. Einschränkungen bewirken, sodass die Entscheidung zur Teilnahme nur vermeintlich freiwillig ist.<sup>31</sup> Die Mediator:in soll daher mögliche Einschränkungen der Freiwilligkeit erfragen und ggf. eine Ablehnung der Mediation in Erwägung ziehen.<sup>32</sup>

Unter Neutralität wird verstanden, dass die Mediator:in unabhängig und unvoreingenommen bezüglich der Mediand:innen und des Konfliktthemas ist und keine eigenen Interessen an einem bestimmten Konfliktausgang hat.<sup>33</sup> In der Begründung des Mediationsgesetzes heißt es, Neutralität sei ebenso wie die Unabhängigkeit unerlässliche Voraussetzung für das Gelingen einer Mediation.<sup>34</sup>

Die Mediatorinnen und Mediatoren müssen allen Parteien in gleicher Weise zur Verfügung stehen und ihnen allen gleichermaßen dienen. Wegen dieses über die bloße Neutralität hinausgehenden aktiven Elements wird teilweise auch von einer Pflicht der Mediatorinnen und Mediatoren zur „Allparteilichkeit“ gesprochen.<sup>35</sup>

---

<sup>28</sup> Vgl. Mediationsgesetz. In: *Bundesministerium für Justiz*.

<sup>29</sup> Vgl. Besemer, 2016, S. 18.

<sup>30</sup> Vgl. Ade/Alexander, 2017, S. 21, 23. Wendenburg, 2013, S. 13.

<sup>31</sup> Vgl. Kohlhage, 2017, S. 221.

<sup>32</sup> Vgl. Breidenbach/Falk, 2005, S. 262; Ade/Alexander, 2017, S. 21 f.

<sup>33</sup> Vgl. BT-Drucks. 17/5335, S. 16; Ade/Alexander, 2017, S. 20; Besemer, 2016, S. 20.

<sup>34</sup> Vgl. BT-Drucks. 17/5335, S. 15.

<sup>35</sup> BT-Drucks. 17/5335, S. 15.

Allparteilichkeit meint dabei die empathische Zugewandtheit der Mediator:in gegenüber allen Parteien und die Unterstützung aller Beteiligten dabei, ihre Interessen und Bedürfnisse herauszuarbeiten und zu vertreten und das gegenseitige Verständnis zu fördern.

Die neutrale und allparteiliche mediatorische Haltung geht damit einher, die Inhaltsverantwortung bei den Parteien zu lassen und sich als Moderator:in auf die Prozessverantwortung und Verfahrensgestaltung zu konzentrieren, also den Rahmen für den Bearbeitungsprozess zu halten und methodische und verfahrenstechnische Vorschläge und Angebote zu machen, die den Mediand:innen eine optimale Kommunikation und eine zielführende Bearbeitung ihres Konfliktes ermöglichen.<sup>36</sup> Nur mit dem Einverständnis aller Parteien können Verfahrensentscheidungen wie die Durchführung von Einzelgesprächen oder der Einbezug weiterer Personen vorgenommen werden.<sup>37</sup> Die Autonomie oder auch inhaltliche Eigenverantwortung der Parteien beinhaltet, dass „die inhaltliche, das heißt auf den Konfliktgegenstand bezogene, Verantwortung und Entscheidungsbefugnis nicht an Dritte delegiert [wird]“<sup>38</sup>. Als Eigentümer:innen des Konflikts tragen die Parteien die Verantwortung dafür, ihre Themen einzubringen, sich mitzuteilen und dabei selbst zu steuern, zu welchen Ergebnissen und Entscheidungen sie gelangen.<sup>39</sup>

Neben der Neutralität und Allparteilichkeit der Mediator:innen werden die Freiwilligkeit und Eigenverantwortlichkeit der Parteien als Gelingensbedingungen der Mediation besonders betont, da selbst erarbeitete Vereinbarungen subjektiv gerecht und befriedigend sind und die Parteien motivieren, diese auch einzuhalten.<sup>40</sup>

Im Unterschied zu einem am Recht orientierten Gerechtigkeitsverständnis und im Gegensatz zu einem möglicherweise gerichtlich erzielten Urteil wird davon ausgegangen, dass ein interessenorientierter Konsens, ein Sowohl-als-auch, größere Gerechtigkeit erzeugen kann.<sup>41</sup> Der Fokus liegt dabei auf dem Verfahren, denn „Je mehr es gelingt die Interessen auszuformulieren, je mehr gelingt es alle Ressourcen und Synergieeffekte zu nutzen, [...] um so voller, um so reichhaltiger wird die Gerechtigkeit.“<sup>42</sup>

<sup>36</sup> Vgl. Wendenburg, 2013, S. 9, 45.

<sup>37</sup> Vgl. BT-Drucks. 17/5335, S. 15.

<sup>38</sup> Ade/Alexander, 2017, S. 20.

<sup>39</sup> Vgl. Breidenbach/Falk, 2005, S. 263; Montada/Kals, 2013, S. 64.

<sup>40</sup> Vgl. Montada/Kals, 2013, S. 43, 68; Mähler/Mähler, 2000, S. 260.

<sup>41</sup> Vgl. Mähler/Mähler, 2000, S. 20, 25.

<sup>42</sup> Ebd., S. 22.

In einigen Beschreibungen des auf Gerechtigkeit ausgerichteten Verfahrens finden neben der Definition von Mediation als gewaltfreiem Verfahren auch die Faktoren Macht und Gewalt eine besondere Berücksichtigung. Der Bundesverband Mediation beschreibt in seinem ethischen Selbstverständnis: „Wir schaffen und wahren den geschützten Rahmen, der den Konfliktparteien ermöglicht, sich auf den Prozess der Lösungssuche einzulassen und Gewalt ausschließt.“ und „Wir achten auf Machtunterschiede und geben jeder Partei die Zeit und die Aufforderung, ihre Sache vollständig darzustellen.“<sup>43</sup>

Die Phasen 2 und 3 der Mediation, in der die Parteien ihre Konfliktperspektive darlegen und die hinter ihren Positionen liegenden Interessen herausarbeiten, stehen damit im Fokus des facilitativen Mediationsprozesses. Die Prinzipien der Mediation, das Achten auf Machtunterschiede und die Gewaltfreiheit werden als Voraussetzung dafür gesehen, Verfahrensgerechtigkeit zu ermöglichen.<sup>44</sup>

### 2.3. Machtausgleich

Allerdings steht in der deutschen Mediationsforschung ein tiefgreifender Diskurs oder gar eine Theoriebildung zum Thema Macht in der Mediation noch aus.<sup>45</sup> Ein Grund dafür kann in der Vielfalt interdisziplinärer Bezugspunkte innerhalb der deutschen Mediationswissenschaft gesehen werden, die dadurch ebenso bereichert wie, in Hinblick auf eine Systematisierung der Forschungsfragen, herausgefordert wird.<sup>46</sup>

Deutschsprachige Mediator:innen, wie beispielsweise Birgit Keydel, Jörg Risse und Joseph Duss-von Werdt, die sich in den letzten 25 Jahren zu Macht in der Mediation äußerten und sich für eine Auseinandersetzung damit aussprachen, attestieren der Mediation Berührungsängste mit dem Thema Macht. Sie äußern den Eindruck, unter Mediator:innen würde die Auseinandersetzung mit dem Begriff Macht umgangen, Macht werde negativ oder ambivalent wahrgenommen und als gegenteilig oder nicht vereinbar mit Mediation empfunden: Schließlich fokussiere Mediation die Gleichbehandlung und Selbstbestimmung der Mediand:innen und spreche den Mediator:innen keine Entscheidungsmacht zu.<sup>47</sup>

---

<sup>43</sup> Ethisches Selbstverständnis des BM. In: *Bundesverband Mediation*.

<sup>44</sup> Vgl. Mähler/Mähler, 2000, S. 19, 25 ff.; Montada/Kals, 2013, S. 44.

<sup>45</sup> Vgl. Sabo, 2021, S. 1; Glasl, 2008, S. 173.

<sup>46</sup> Vgl. Wendenburg, 2013, S. 99 ff.; Kriegel-Schmidt, 2017, S. 1.

<sup>47</sup> Vgl. Keydel, 2016, S. 12 f.; Risse, 2003, S. 456 f.; Duss-von Werdt, 2000, S. 4.

Diesen Berührungsängsten stellen sie entgegen, dass Macht omnipräsent ist, alle Sphären gesellschaftlichen Seins durchdringt und als eine Realität zwischenmenschlicher Beziehungen verstanden werden müsse. Implizite oder explizite Machtverhältnisse zwischen den Mediand:innen und auch die Macht der Mediator:innen würden immer eine Rolle spielen.<sup>48</sup> Auch Stephan Breidenbach, Gerhard Falk und Dominic Frohn widersprechen der Illusion bzw. dem Mythos, dass die Mediation in der Lage sei, Macht auszusperren, als gelte<sup>49</sup>: „Die Macht bleibt vor der Tür, herein kommt der Mensch“<sup>50</sup>. Und gerade weil Mediation zum Ziel hat, eine faire und gerechte Konfliktbearbeitung zu gewähren, müssten Machtungleichgewichte, die zu Beeinträchtigungen der Mediation als fairem Konfliktbearbeitungsverfahren führen können, aktiv betrachtet und berücksichtigt werden.<sup>51</sup> Denn „[w]ie ist mit Fällen umzugehen, in denen – vor allem aufgrund von Machtungleichgewicht[en] – die Voraussetzungen selbstbestimmter Konfliktbearbeitung zweifelhaft erscheinen oder nicht bei beiden Parteien in gleichem Maße gegeben sind?“<sup>52</sup>

Große Machtungleichgewichte in der Mediation werden in der Literatur daher wiederholt als Gefahr oder gar als Grenze erfolgreicher Mediationsprozesse benannt. Juliane Ade und Nadja Alexander schreiben: „Erhebliche Machtgefälle zwischen den Medianden können eine Mediation gefährden oder unmöglich machen. Mediatoren haben – soweit die Parteien bereit sind, als Gleichberechtigte miteinander zu arbeiten – die Aufgabe, ungewollte bzw. hinderliche Auswirkungen bestehender Machtunterschiede auszugleichen.“<sup>53</sup> Ein ausgeglichenes Machtungleichgewicht wird also als eine Voraussetzung für die Möglichkeit oder Erfolgsaussicht einer Mediation formuliert, und um dieses herzustellen, sei die Mediator:in in der Verantwortung, einen Machtausgleich herbeizuführen und „zur Entwicklung und Sicherung der Voraussetzungen der Selbstbestimmung der Parteien bei[zu]tragen.“<sup>54</sup> Eine gewisse Gleichheit könne trotz unterschiedlichem Machtniveau geschaffen werden: dazu müsse das Machtungleichgewicht neutralisiert werden oder

<sup>48</sup> Vgl. Keydel, 2016, S. 13; Risse, 2003, S. 457; Duss-von Werdt, 2000, S. 6.

<sup>49</sup> Vgl. Breidenbach/Falk, 2005, S. 263; Sabo, 2021, S. 1; Wendenburg, 2013, S. 241 ff.

<sup>50</sup> Frohn, 2013, S. 5.

<sup>51</sup> Vgl. Duss-von Werdt, 2000, S. 5.

<sup>52</sup> Breidenbach/Gläßer, 1999, S. 211.

<sup>53</sup> Ade/Alexander, 2017, S. 55.

<sup>54</sup> Breidenbach/Gläßer, 1999, S. 211.

die machtvollere Partei auf die Ausübung ihrer Macht verzichten.<sup>55</sup> „Hingegen sei Mediation ungeeignet“, so Karol Sabo, „wenn die Machtungleichgewichte gravierend sind und sich nicht ausräumen lassen, [...] weil [die Mediation] unter diesen Bedingungen zu Ungerechtigkeit führt bzw. diese erhält und verstärkt.“<sup>56</sup>

Zugleich wird auch auf die Komplexität von Machtkonstellationen in der Mediation verwiesen. Eine machtvolle Durchsetzung in der Mediation könne sehr viele Formen annehmen und sei, insbesondere ohne Einbettung in den größeren Kontext, nicht immer auf den ersten Blick erkennbar: „Ein erster, nur situativer Eindruck, vor allem einer, bei dem die Machtausübung einer Seite vorschnell zugeordnet wird, kann leicht täuschen“<sup>57</sup>, erläutert Windisch. Auch Duss-von Werdt und Felix Wendenburg meinen, Machtbeziehungen seien oft nicht eindeutig, sondern situativ, wandelbar und wechselseitig.<sup>58</sup> Zu dieser Uneindeutigkeit äußerten Breidenbach und Ulla Gläßer sich bereits 1999 mit den Worten, es sei letztlich der Sensibilität und Intuition der Mediator:innen überlassen, einen adäquaten Umgang mit Machtungleichgewichten zu finden und über den Interventionsbedarf zu entscheiden.<sup>59</sup>

Eine Schlussfolgerung daraus könnte sein, wie Keydel für mehr Bewusstsein und Sensibilität bezüglich der Machtformen in der Mediation zu plädieren, um als Mediator:in klarer und sicherer mit ihren Auswirkungen umgehen zu können, oder sich wie Windisch darüber hinaus für eine ausführlichere Auseinandersetzung mit Macht in den Mediationsausbildungen auszusprechen.<sup>60</sup>

Zugleich formulieren Mediator:innen zu dem Umgang mit Machtungleichgewichten zwischen den Parteien sehr unterschiedliche Auffassungen.<sup>61</sup> Das rückt in den Fokus, dass in der deutschen Mediationswissenschaft nur vereinzelt näher bestimmt wird, was unter Machtungleichgewichten zwischen den Konfliktparteien und was unter den Schlagwörtern Machtausgleich und Empowerment genauer verstanden wird.<sup>62</sup>

Vielmehr wird in der Mediationstheorie, obwohl in der Mediationspraxis zahl-

---

<sup>55</sup> Vgl. Besemer, 2016, S. 143.

<sup>56</sup> Vgl. Sabo, 2021, S. 4.

<sup>57</sup> Windisch, 2014, S. 174.

<sup>58</sup> Vgl. Windisch, 2014, S. 173; Wendenburg, 2013, S. 111 f.; Duss-von Werdt, 2000, S. 6.

<sup>59</sup> Vgl. Breidenbach, Gläßer, 1999, S. 211.

<sup>60</sup> Vgl. Windisch, 2014, S. 176; Keydel, 2016, S. 15.

<sup>61</sup> Vgl. Glasl, 2009, S. 67.

<sup>62</sup> Vgl. Schmitt, 2010, S. 19; Wendenburg, 2015, S. 38.

reiche asymmetrische Konfliktkonstellationen vorkämen, weiterhin überwiegend von dem Ideal des symmetrischen Machtverhältnisses zwischen den Parteien ausgegangen, wie Gisela Kohlhage in Verweis auf Budde aufzeigt.<sup>63</sup>

## **2.4. Machtperspektiven in der deutschen Mediationsliteratur**

Mit Bezug auf Max Weber, der Macht als die Chance der eigenen Willensdurchsetzung in einer sozialen Beziehung auch gegen Widerstreben definiert, ungeachtet worauf diese Chance beruht<sup>64</sup>, steht in vielen Ausführungen zu Macht in der Mediation die Form der Machtausübung im Fokus, die in einer Beziehung beherrschend oder behindernd wirkt und damit der Idee einer gleichberechtigten Übereinkunft in der Mediation entgegensteht.<sup>65</sup>

Zunächst werde ich im Folgenden verschiedene Perspektiven auf die in der Mediation wirksamen Machtformen und die dazugehörigen Überlegungen zum Machtausgleich durch die Mediator:in skizzieren. Daran anschließend ziehe ich die sozial- und politikwissenschaftlichen Unterscheidungen von Macht bei Silvia Staub-Bernasconi sowie Pamela Pansardi und Marianna Bindi heran, die, wie Sabo darstellt, Macht nach dem Zweck und der Art der Ausübung bestimmen und damit eine hilfreiche Orientierung für die Systematisierung der Machtbegriffe in der Mediation anbieten.<sup>66</sup> Zum Abschluss dieses Kapitels erweitere ich die Perspektive auf gesellschaftliche Macht, die auf Struktureller Diskriminierung basiert und die ich als weitere in der Mediation bisher unzureichend betrachtete Machtquelle hinzufüge.

### **2.4.1. Personale und strukturelle Macht**

Christoph Besemer nimmt in seinen Ausführungen zum Umgang mit Machtgefällen eine Unterscheidung in personale und strukturelle Macht vor.<sup>67</sup> Nach Besemer kann *personale Macht* sich als kommunikative Macht, als Informationsmacht oder auch als psychologische Beeinflussung einer anderen Partei ausdrücken<sup>68</sup> – eine für die Mediation naheliegende Betrachtung, die auch bei anderen Autor:innen Er-

---

<sup>63</sup> Vgl. Kohlhage, 2017, S. 222.

<sup>64</sup> Vgl. Weber/Winkelmann, 2002, S. 28 f.

<sup>65</sup> Vgl. Windisch, 2014, S. 173; Schaber, 2017, S. 35.

<sup>66</sup> Vgl. Sabo, 2020, S. 2 f.

<sup>67</sup> Vgl. Besemer, 2016, S. 146.

<sup>68</sup> Vgl. Besemer, 2016, S. 144.

wähnung findet.<sup>69</sup> Personale Machtungleichgewichte können durch mediatorische Interventionen wie die Strukturierung der Kommunikation, die Unterstützung der Artikulation, die Beschaffung von Informationen oder die Begrenzung der Machtüberlegenen ausgeglichen, ausgeschaltet oder zumindest abgeschwächt werden.<sup>70</sup>

Hingegen können *strukturelle Machtunterschiede* nicht direkt verändert werden. Sie basieren auf Rangordnung, Hierarchien oder sind, wie Keydel unter dem Stichwort instrumentelle Macht definiert, Abhängigkeitsbeziehungen, die durch ungleiche Ressourcenverteilung zustande kommen wie beispielsweise in hierarchisch organisierten Arbeitsbeziehungen oder Vermieter:in-Mieter:in-Beziehungen.<sup>71</sup> Der angemessene Umgang damit sei, die Machtunterschiede im Rahmen einer Vormediation zu thematisieren. Sie könnten allerdings lediglich punktuell überbrückt werden, und es erfordere dazu die Bereitschaft der Beteiligten.<sup>72</sup> Besemers Ansatz mit der stärkeren Partei zu erarbeiten, inwiefern die Teilnahme an einer gleichberechtigten Mediation für sie vorteilhaft und notwendig ist, sodass sie bereit ist, auf den Einsatz ihrer Macht zur einseitigen Durchsetzung ihrer Lösungsvorstellungen zu verzichten, teilen einige Autor:innen.<sup>73</sup> Die weitergehenden Vorschläge zur Stärkung der schwächeren Partei, wie die Beratung zum Aufbau von Gegenmacht bspw. durch gewaltfreien Widerstand oder eine Verbreiterung des Bündnisses mit anderen, bilden hingegen eher eine Ausnahme.<sup>74</sup>

#### 2.4.2. Verhandlungsmacht

Autor:innen wie Stephan Breidenbach und Felix Wendenburg verwenden für die Macht im Kontext der Mediation den Begriff der *Verhandlungsmacht*, um mögliche Machtungleichgewichte zwischen den Konfliktparteien zu systematisieren. Als Quellen der Verhandlungsmacht nennt Wendenburg neben persönlichkeitsgebundenen Faktoren die Verhandlungserfahrung, die Verfügung über verhandlungsunterstützende Ressourcen, die Verfügung über Informationen und die Fähigkeit, die mit einer Konfliktaustragung verbundenen Kosten zu tragen.<sup>75</sup> Wendenburg sieht eventuelle situative Interventionen durch die Mediator:in in Bezug auf die

<sup>69</sup> Vgl. Sabo, 2021, S. 2; Wendenburg, 2013, S. 98, 113 ff.

<sup>70</sup> Vgl. Besemer, 2016, S. 144 ff.; Ade/Alexander, 2017, S. 55.

<sup>71</sup> Vgl. Besemer, 2016, S. 179, Vgl. Keydel, 2016, S. 14.

<sup>72</sup> Vgl. Besemer, 2016, S. 143, S. 179.

<sup>73</sup> Vgl. ebd., S. 143, 146; Frohn, 2013, S. 6; Breidenbach, 1995, S. 263; Bröckling, 2015, S. 180 ff.

<sup>74</sup> Besemer, 2016, S. 143.

<sup>75</sup> Vgl. Wendenburg, 2013, S. 95 ff.; Breidenbach, 1995, S. 104 ff.

Gewährung der Parteienautonomie, wie er sie einem stark evaluativen Mediationsstil zuordnet, kritisch und bewertet die Bemühung um prozedurale Fairness seitens der Mediator:innen als nicht ausreichend, um dem Übervorteilungsrisiko der schwächeren Partei in der Mediation zu begegnen. Er strebt daher statt eines situativen Machtausgleichs an, rechtliche Instrumente zu implementieren, um die schwächere Partei angesichts struktureller Ungleichgewichtskonstellationen vor Übervorteilung zu schützen.<sup>76</sup>

#### **2.4.3. Soziale Macht in Organisationen**

Friedrich Glasl entwickelt in seinem zweiteiligen Artikel *Wie geht Mediation mit Macht um?* eine Betrachtung *sozialer Macht in Organisationen*. In seiner Machtdefinition beschreibt Glasl soziale Macht als Einflussbeziehung von einem „Aktor (Macht-Ausübenden)“ gegenüber einem anderen „Aktor (Macht-Unterworfenem)“ innerhalb eines strukturellen Kontexts. Der Kontext, wie zum Beispiel die Organisationsstruktur, gebe dabei die Rahmenbedingungen und die Potentialität sozialer Machtausübung vor. Dabei betont er, dass die Einflussmittel (die verfügbaren Ressourcen wie Geld, Güter, Wissen) wirksam eingesetzt bzw. absichtlich mobilisiert werden müssen, um eine Machtausübung – im Sinne einer Zumutung (z. B. Aufforderung, Anweisung, Befehl), der sich die Macht-Unterworfene kaum zu entziehen weiß – zu vollziehen.<sup>77</sup> Da er annimmt, dass „Organisations-Mediation nur dann nachhaltige Wirksamkeit erzielen kann, wenn sie auch auf die Konfliktpotenziale eingeht, die kulturell, strukturell oder technologisch bedingt sein mögen“<sup>78</sup>, fokussiert sich sein Umgang mit Macht in der Mediation maßgeblich darauf, welche Methoden angewandt werden könnten, um bezüglich der im Konflikt wirksam werdenden kontextbedingten Machtkonstellationen Veränderung zu ermöglichen. Dabei stammen diese aus der Organisationsentwicklung und zielen auf die Änderung subjektiver Machtfaktoren, wie Erwartungen und Legitimationsgrundlagen, sowie auf Macht(um)verteilung und Machtbewusstsein in der Organisation und auf die Entwicklung kooperativer Formen des Führens und Zusammenarbeitens.<sup>79</sup>

---

<sup>76</sup> Vgl. Wendenburg, 2013, S. 58–60, 244 f.

<sup>77</sup> Vgl. Glasl, 2008, S. 174 f.

<sup>78</sup> Glasl, 2009, S. 68.

<sup>79</sup> Vgl. ebd., S. 70.