

*Warum denn immer gleich sachlich werden,
wenn es auch persönlich geht.*

André Heller

Teil I Grundlagen

Kapitel 1: Einführung in Mediation

A. Die Idee

Zwei Fälle sollen exemplarisch einerseits das Grundprinzip konsensualer Streitbearbeitung verdeutlichen, andererseits die Abgrenzung gegenüber gerichtlicher Tätigkeit zeigen. **1**

Der erste ist gleichsam das Lehrbeispiel der Mediation:

Orangenfall

Zwei Kinder streiten sich um eine Orange. Der Vater versucht den Streit zu schlichten, die Kinder sind indes uneinsichtig. Schließlich teilt der Vater die Orange.

Der zweite Fall entstammt der gerichtlichen Praxis und spielt Mitte der neunziger Jahre in einer Kammer eines Landgerichts mit der Spezialzuständigkeit für Arzthaftungssachen.

Augenoperation

Ein Patient war bei einer Operation auf einem Auge erblindet. Dies war umso tragischer, als er auch auf dem anderen Auge stark schwachsichtig war. Seit dem Ereignis waren viele Jahre vergangen. Rechtsanwälte, Sachverständige, und auch die Ärztekammer wurden einbezogen; zu einer Einigung kam es nicht.

Der Patient erhebt Klage, das Gericht holt ein weiteres Gutachten ein und schließlich erscheinen Patient und Arzt zur mündlichen Verhandlung. Der Vorsitzende beginnt nach der – wie es so schön heißt – Einführung in den Sach- und Streitstand vorsichtig mit der Möglichkeit einer vergleichswisen Regelung. Der Patient meldet sich zu Wort: „Hierzu möchte ich gleich etwas sagen, Herr Vorsitzender. Ich habe eben mit dem Arzt gesprochen, das erste Mal seit der Operation. Er hat mir gesagt, wie leid ihm das alles tut. Er hat nicht von Schuld gesprochen, ich habe aber gespürt, wie nahe ihm die Operation mit ihren schrecklichen Folgen gegangen ist. Das hat mir gut getan und genau das war es, was ich eigentlich wollte. Dass ich das brauchte, ist mir eben erst richtig klar geworden.“

Der Vater hat die Orange vermutlich deshalb geteilt, weil er dies für eine faire Lösung hielt und vielleicht auch für alternativlos. Mit dieser Entscheidung knüpft er an das Verlangen der beiden Kinder an, juristisch formuliert an ihre Ansprüche. Und wenn zwei Ansprüche auf dasselbe erheben, dann identifiziert der Richter einen der beiden als Anspruchsinhaber nach abstrakten rechtlichen Normen – in diesem Falle des Eigentums- und Besitzrechts. Das Rechtssystem löst solchen Streit verlässlich und verbindlich und lässt den einen zum Gewinner, den anderen zum Verlierer werden. Der Vater nun ist in seinen Handlungsmöglichkeiten freier und trifft eine gleichsam sibyllinische Entscheidung. Wenn man so will, löst er sich so aus Fesseln, die das Recht dem Richter gibt und geben muss.

Und doch hätte die Geschichte ganz anders ausgehen können, wenn der Vater nachgefragt hätte, was die Kinder mit der Orange jeweils wollten. Der Schulfall will es, dass das eine Kind den Saft und das andere die Schale zum Backen haben möchte. Abstrakt und technischer formuliert haben wir es also mit dem **2**

Musterbeispiel dafür zu tun, dass die erhobenen Ansprüche – also jeweils: „Ich will die Orange!“ – unvereinbar sind, die dahinterliegenden Interessen aber sehr wohl in hier sogar vollständige Übereinstimmung zu bringen sind. Die Kinder haben es nur selbst nicht bemerkt, womöglich auch deshalb, weil sie vor lauter vielleicht auch habitueller Zankerei gar nicht auf die Idee kamen, sich auszutauschen. Und der Vater hat die Interessenlage nicht erfasst, weil er sich – absolut verständlich – auf die Positionen konzentriert hat.

- 3 Das Beispiel zeigt also, dass es sich für einen sachgerechten Ausgleich sehr wohl lohnen kann, hinter die **Positionen** und auf die **tiefer liegenden Interessen** zu schauen. Dagegen ist das Gericht für seine Entscheidung verpflichtet, über die bei ihm erhobenen Ansprüche nach abstrakten Normen zu entscheiden. Die Teilung der Orange könnte auf gerichtlicher Ebene nicht durch das typische richterliche Werkzeug, also durch ein Urteil oder einen Beschluss gefunden werden, sondern die interessengerechte Lösung setzt ein Gespräch und einen Interessenaustausch voraus. Und ein weiteres zeigt dieses Beispiel noch. Die gefundene Lösung muss keinesfalls mit der Rechtslage übereinstimmen, oder anders formuliert: Auch eine mit der Rechtslage nicht übereinstimmende Lösung kann durchaus interessengerecht und in diesem Sinne richtig sein¹.
- 4 Der Augenoperations-Fall wirft noch andere Fragen auf: Reicht das Instrumentarium der Justiz aus? Ist es nicht erforderlich, dass wir über finanzielle Ansprüche hinaus auch Anspruchsgrundlagen haben, die Interessen wie die des Patienten nach einem Gespräch und nach Mitgefühl aufnehmen? Nun liegt es auf der Hand, dass es einen Rechtsanspruch auf Mitgefühl nicht sinnvoll geben kann. Ein Gefühl ist da oder es ist eben nicht da. Es geht dabei nicht um Ansprüche und Anspruchsgrundlagen, es geht vielmehr darum, mit der richtigen Methode das zu identifizieren, was benötigt wird, was vorhanden ist und gegeben werden kann. Dazu muss man tiefer schauen als die Gerichte dies in ihrem durch die Prozessordnungen gesetzten Rahmen tun können.
- 5 Diese Beispiele sollen verdeutlichen, was konsensuale Streitlösungsverfahren in Abgrenzung zu den klassischen Möglichkeiten des Gerichts leisten können. Die Wirksamkeit konsensualer Methoden stellt allerdings nicht die Funktion und die Leistungsfähigkeit der klassisch handelnden Justiz in Zweifel. Es sind eben unterschiedliche Methoden, für die es unterschiedliche Indikationen gibt. Oder um es mit dem bekannten Kommunikationswissenschaftler, Psychotherapeuten und Philosophen Paul Watzlawick auszudrücken:

„Wer als Werkzeug nur einen Hammer hat, sieht in jedem Problem einen Nagel.“²

Das bedeutet für die Parteien eines Streits, dass es sich lohnt zu überlegen, welches Werkzeug sie benutzen wollen. Wenn sie das Gericht wählen, das in diesem Bild den Hammer einsetzt, sollten sie als Problem einen Nagel haben. Wenn ihr Problem aber ein anderes ist, sollten sie besser ein anderes Werkzeug wählen. Dies wäre im Übrigen auch ganz im Sinne der Justiz. Denn es ist – um im Bild zu bleiben – mit der Handwerksehre nicht recht vereinbar, die angelieferte Schraube mit dem Hammer einzuschlagen. Der Handwerker steht übrigens vor einem Dilemma: Schlägt er die Schraube mit dem Hammer ein, be-

1 Zur Klarstellung: Dies gilt freilich nur für dispositives Recht, also für Materien, über die die Parteien frei verfügen dürfen. Mit dem zwingenden Recht, komme es aus dem Strafrecht, anderen Bereichen des öffentlichen Rechts oder unverbrüchlichen Grenzen des Zivilrechts wie etwa die Sittenwidrigkeit, muss die Lösung natürlich übereinstimmen.

2 <http://www.paulwatzlawick.de>.

schädigt er die Wand. Nimmt er stattdessen den Schraubendreher, ist er auch nicht vor Kritik gefeit³.

Damit ist versucht, die Idee der Mediation aus justizieller Sicht darzustellen, die Alternativität der Methode am Gericht auszuloten. Mit dem Gerichtsbezug ist indes nur ein Teil der Idee beschrieben. Bei weitem nicht jede Mediation tritt an die Stelle eines gerichtlichen Verfahrens. Die Mediation hat Sinn, Platz und Stellenwert auch dort, wo das Gericht weder „droht“ noch überhaupt in Betracht kommt. **6**

Die Rede ist von allzu menschlich zwischenmenschlichen Konflikten in Familie, Verein, Sport, Nachbarschaft und Arbeitswelt. Es geht um Disharmonien, Kommunikationsstörungen, Verständnisdefizite, kräftezehrendes Stör-Grundrauschen und mangelnde Anerkennung und Wertschätzung. Oft wird sich der Konflikt in gegensätzlichen Positionen ausdrücken, etwa im Disput um die Verteilung der familiären Hausarbeit, der Nutzung der Vereinseinrichtungen, des Sportfeldes, in unterschiedlichen Vorstellungen über die Parkplatzordnung oder im Disput über den Arbeits- und Einsatzplan. Die unterschiedlichen Positionen mögen im Einzelfall auch justiziabel sein. Sie müssen es aber nicht, jedenfalls ist die Justiziabilität nicht Indikation für Mediierbarkeit. Umgekehrt ist natürlich keineswegs sicher, dass in all diesen Fällen Mediation überhaupt die oder eine geeignete Methode ist. Sehr wohl aber lohnt sich der Versuch, das Spezifische der Mediation bei der Bearbeitung der genannten, die Schwelle der Justiziabilität nicht erreichenden Konflikte zu beschreiben. Wenn wir es mit Positionen zu tun haben, ist auch hier der Blick auf die Ebene dahinter von zentraler Bedeutung: Fehlende Wertschätzung, das Interesse an Aufmerksamkeit, Zuwendung, Anerkennung, Achtung mögen sich für den Anderen unsichtbar hinter den Positionen verbergen, an denen er sich vordergründig reibt. Das Verstehen des Anderen, die Einnahme seiner Perspektive mögen eine gemeinsame Wirklichkeit⁴ entstehen helfen, auf deren Boden die Einigung und darüber hinaus oder wenigstens stattdessen der Übergang in eine **bessere Kommunikation** gelingt. **7**

Hier wird der Kern des Phänomens sichtbar, dessen sich die Mediation annimmt: Menschen im Konflikt haben nicht nur ein Problem auf der Sachebene, das mit Hilfe von Logik und Sachverstand lösbar, gleichsam ausrechenbar wäre. Hinzu kommt ein Problem auf der **Beziehungsebene**. Das Sachproblem wird durch das Beziehungselement verklärt. Das Gespräch auf der Sachebene findet nicht mehr statt oder jedenfalls nicht in einer situationsangemessenen und lösungsorientierten Weise. Dabei sind die Gründe für diese „Sachsprachlosigkeit“ verschieden: Die Kinder im Orangenfall mögen die Nutzungsabsicht des jeweils anderen jeweils vorschnell unterstellen oder sie befinden sich vielleicht in einer habituellen Streitdynamik, die ein Zurückgehen auf reine Sachfragen behindert. Ähnlich mag es bei dem Konflikt der Ehepartner um die Aufteilung der Hausarbeit liegen, womöglich wird der Blick auf das reine Sachproblem auch verstellt durch Enttäuschungen, Verletzungen, fehlende Wertschätzung, sei es im unmittelbaren Zusammenhang, sei es aus anderen Bereichen. Hinter dem vielleicht banal erscheinenden Sachproblem, ob die Autos besser rechtwinkelig oder quer zur Umgebung geparkt werden sollen, kann eine lange Reihe früherer Probleme stehen, vom Überwuchs störender Bäume über die Rauchfahne des Grills bis hin zur Geräuschkulturn von Kind und Haustier. Der so bereite Boden mag Gefühle und Bedürfnisse wie Angst, Wut, **8**

3 Vgl. zur Kritik an der Gerichtsmediation z. B. Rasche in Gläßer/Schröter S. 159 ff., Prütting AnwBl. 2012, 204, 206, der die Gerichtsmediation als „Irrweg“ bezeichnet, Monßen ZKM 2006 83, 86: „Für ... Richtermediation besteht ... kein Bedarf.“

4 Duss-von Werdt, Einführung zu Mediation S. 31 ff.

Rache in den Vordergrund rücken und die Anlassfrage (Parkordnung) derart aufladen, dass eine gleichsam isolierte „schlichte“ Problemlösung nicht möglich ist. Vor-„Geschichten“ mögen auch im Verein oder am Arbeitsplatz die Sichtweisen verengen, die gegenseitigen Zuschreibungen typisieren und damit inflexibel machen, die Kommunikation verhärten und auf der Vorwurfsebene erstarren lassen. Der Arzt im Augenoperationsfall war vielleicht von seiner Haftpflichtversicherung tatsächlich oder vermeintlich am Gespräch gehindert; womöglich spielte auch Scham oder Verdrängung eine Rolle.

- 9 Die Mediation nun will diese spezifische „Sachsprachlosigkeit“ überwinden. Oft geht das nur, wenn die Beziehungskonflikte mittelbar oder unmittelbar einbezogen werden, sie für die Streitenden sicht- und verstehbar gemacht werden. Es geht darum, die **Konfliktdynamik** zu durchbrechen und zu helfen, andere Sichtweisen einzunehmen, wenigstens auszuprobieren oder auch nur gelten zu lassen. Das anlassgebende Sachproblem wird in einen für die Streitenden neuen Kontext gestellt, im besten Falle auf seinen Sachkern zurückgeführt und dann lösbar gemacht. Betrachtet man Mediation als bloße (Methode der) Problemlösung, ist die Einbeziehung der Beziehungsebene zweckgebunden und nicht Selbstzweck. Mediation wird aber auch verstanden und praktiziert als Instrument zur Bearbeitung des Beziehungskonflikts, zu dem das Ausgangsproblem nur Anlass gibt. Nicht nur dessen Lösung ist das Ziel, sondern die des Beziehungskonflikts bzw. die Wiederherstellung der Fähigkeit, die Probleme im Sinne einer positiv verstandenen Streitkultur auf „reiner“ Sachebene zu lösen.

Mediation

- sieht das Interesse hinter der Position
- führt über die Beziehungsebene zur Lösung des Sachkonflikts

B. Geschichte

- 10 Das Wort ist so alt wie die damit beschriebene Praxis. Vermittler im Streit hießen im Griechischen mesitis und mesitaes, im Lateinischen mediatrix und eben mediator⁵. Es ist kein Zufall, dass gleichsam in der Mitte des Begriffs die Mitte steht: *medius* (-a, -um) bedeutet *mitten, in der Mitte*, der *Mediator* ist *Mittelsperson, Vermittler*.

Es ist nicht allzu kühn, anzunehmen, dass nicht erst die Griechen und Römer das Vermitteln im Konflikt entdeckt und praktiziert haben. Kulturhistorisch ist der Mensch auf die Gruppe existentiell angewiesen. In der Steinzeit konnte kein Mensch allein überleben, das Funktionieren des Alltags und insbesondere die Sicherung fundamentaler Lebensgrundlagen waren von einer gewissen Mindestharmonie abhängig. Wenn unbearbeiteter Streit die Bündelung der Kräfte etwa beim Jagen verhinderte oder beim Aufteilen der Beute ungehindert zum Ausbruch kam, konnte das Überleben der gesamten Gruppe gefährdet sein. Der Streit betrifft also seit jeher nicht nur die unmittelbar Streitenden, sondern mittelbar die ganze Gruppe. Da überrascht es nicht, wie die moderne Hirnforschung beeindruckend zeigt, dass der Mensch mit mehreren körpereigenen Systemen ausgestattet ist, die ihn zu einem auf Kooperation ausgerichteten Wesen machen⁶. Die evolutionäre Vorprägung unseres Gehirns auf Fairness und Zusammenarbeit vermittelt gut vernetzten Menschen bis heute eine bessere Lebenserwartung⁷. Untersuchungen haben ergeben, dass Kleinkinder bereits im

⁵ Duss-von Werdt, ebd. S. 12.

⁶ Vgl. Bauer, Prinzip Menschlichkeit, insbes. S. 23 bis 73.

⁷ Bauer, Schmerzgrenze S. 37.

ersten Lebensjahr kooperatives Verhalten zeigen. In anderen Untersuchungen halfen 14 bis 18 Monate alte Kleinkinder spontan Hilfebedürftigen, auch wenn sie ihnen fremd waren und keine Belohnung in Aussicht stand⁸. Die tiefe **neurobiologische Verwurzelung des Versöhnungs- und Kooperationsmotivs** zeigt sich auch daran, dass bei Säugetieren Streitschlichtungen zu beobachten sind⁹. Es darf also angenommen werden, dass Vermittlung im Streit auch beim Menschen seit jeher eine große Rolle gespielt hat. Spuren dazu lassen sich insbesondere in Kulturen Asiens und Afrikas finden¹⁰.

Auch wenn Streitschlichtung in der Menschheitsgeschichte schon immer zum Alltag gehört haben wird, wird es freilich keine explizit beschriebenen Techniken, Methoden, Berufe und Ausbildungen gegeben haben. Ebenso wenig wird in der Frühzeit der Menschheitsgeschichte das Vermitteln im Streit als alternatives Verfahren betrachtet worden sein. **Erst der Bezugspunkt des gerichtlichen Verfahrens macht die Mediation zu einer Alternative.** Historisch wird die Vermittlung im Streit ein Alltagsinstrument gewesen sein – über die Indikation in Abgrenzung zu anderen Verfahren, über Grundsätze, Maxime und Regeln der Vermittlung, über Pflichten und Rechte der Vermittler, kurzum über systemische Fragen wird sich niemand den Kopf zerbrochen haben. So gesehen wird mit der Wortschöpfung im „alten“ Griechenland und Rom nicht erst die Methode erfunden worden sein, sondern es wurde nur in Worte gefasst, was längst zur Kultur gehörte. Die tiefe kulturelle Verankerung wird bestätigt durch die Konsistenz bzw. Performance des Begriffs. Bis heute und in der Bedeutung unverändert hat sich der Begriff „Mediation“ erhalten. Dies sollten jene mit in den Blick nehmen, die den Begriff mit Sicht auf die Marktentwicklung für ungeeignet, zu sperrig oder zu wenig eingängig halten¹¹.

Literarisch freilich schlug sich die Mediation zuerst im **politischen Feld** und besonders im Zusammenhang mit Kriegen nieder. Der Athener Staatsmann Solon vermittelte schon im 6. Jahrh. v. Chr. zwischen verschiedenen Klassen in Athen¹². Ludwig II. („der Deutsche“/„der Fromme“ – 840 bis 876) nannte sich *mediator privatus*, als er in seiner zerstrittenen Sippe vermittelte¹³. In Frankreich spielte schon im 10. und 11. Jahrhundert die politische Streitvermittlung eine große Rolle¹⁴. Das bekannteste Beispiel des Mittelalters aber ist zweifellos das fünfjährige (1643 bis 1648) Wirken des venizianischen Gesandten Alvise Contarini und des päpstlichen Legaten Fabio Chigi für den Westfälischen Frieden. Die Prominenz¹⁵ dieses Beispiels, das freilich nur eines unter vielen ist¹⁶, hat gewiss auch damit zu tun, dass Contarini auf einem zeitgenössischen Stich ausdrücklich als Mediator bezeichnet wird¹⁷.

In der **modernen westlichen Welt** taucht die Mediation etwa zu Beginn der 1960er Jahre (wieder) auf¹⁸. Der Akzent dieser Entwicklung lag nun nicht auf dem „Ob“ der Einbeziehung eines Dritten zur Konfliktbearbeitung, sondern in der Alternativität zu dem staatlichen, also justiziellen Lösungsansatz. Aus den

8 Bauer, Schmerzgrenze S. 38 m. w. N.

9 Bauer, Prinzip Menschlichkeit, S. 94; Bauer, Schmerzgrenze, S. 112: „Mediation ist keine spezifisch menschliche Erfindung, sie findet sich auch bei Schimpansen“.

10 Hehn in Haft/Schlieffen § 8 Rn. 7 m. w. N.

11 Vgl. etwa Tögel in Greger/Unberath 2008 S. 32: „irreführend“.

12 Pielsticker in Fritz/Pielsticker Einleitung Rn. 2.

13 Duss-von Werdt, Fn. 4 S. 14.

14 Hehn in Haft/Schlieffen § 8 Rn. 9.

15 U.a. ist das Mediations-Institut der Fernuniversität Hagen nach Contarini benannt.

16 Vgl. weiteres bei Duss-von Werdt, Fn. 4 S. 15 f.

17 Hehn in Haft/Schlieffen § 8 Rn. 13 mit Abbildung.

18 Duss-von Werdt, Fn. 4 S. 14.

unterschiedlichsten Motiven begann man Alternativen zum Gericht zu suchen. Zu Beginn der 1970er Jahre wurden in den USA und Australien zuerst bei Familienstreitigkeiten, im Rahmen von Tarifaueinsetzungen und auch bereits bei öffentlichen Planungsvorhaben Instrumente der Mediation eingesetzt¹⁹. In den USA wird die moderne Mediation in einem größeren Kontext in Abgrenzung zu staatlichen Gerichtsangeboten als eine von vielen Methoden unter dem Schlagwort „Alternative Dispute Resolution“ diskutiert; dafür hat sich weltweit das Akronym ADR etabliert. Als Leuchtturm im politischen Kontext lässt sich der von Jimmy Carter im Jahre 1978 vermittelte Frieden von Camp David nennen²⁰. Einen zentralen Impuls erhielt die Mediation vom Harvard-Konzept²¹, einer erstmals 1981 von *Roger Fisher* und *William Uri* veröffentlichten interessenorientierten Verhandlungstechnik. Auf das Harvard-Konzept berufen sich auch heute noch die meisten Mediationsschulen.

- 14** Nach **Europa**, insbesondere nach Deutschland, kam die Mediation in den 1980er Jahren²². Hier traf sie auf eine bis in die 1920iger Jahre zurückzufolgende Debatte um „Schlichten statt Richten“²³, die freilich mit Ideen der Demokratisierung der Justiz und auch mit deren Entlastung verknüpft waren, während der „Siegeszug“ der Mediation seit den 1990iger Jahren stark von positiven Erfahrungen aus dem englischsprachigen Raum profitierte. Seit der Wiederentdeckung der Mediation vor gut 50 Jahren ist sie „Fach“, spricht man von Methodik und Technik der Mediation²⁴, werden Regeln und Maxime entwickelt, Ausbildungen konzipiert, Ausbildungs- und Forschungsinstitute gegründet, Berufsregeln geschaffen. Einen (vorläufigen) Höhepunkt dieser Entwicklung bildet in der Europäischen Union die gesetzliche Normierung, gleich ob man dies als Zeichen der Reifung und Beleg für die Etablierung oder als Vereinnahmung der Mediation durch das Recht und die Lähmung ihrer Innovationskraft sieht²⁵.

Mediation entwickelte sich von der Streitvermittlung als „natürlichem“ Vorgang zu einer

- Alternative zum Gericht und im Gericht
- professionellen Disziplin.

C. Konfliktlehre

I. Der Konflikt

- 15** Bisher haben wir den Begriff „Konflikt“ ganz selbstverständlich gebraucht, so als erkläre er sich von selbst. Schon die Vielzahl der Disziplinen, die sich mit Konflikten befassen, lässt die Komplexität erahnen: die Rechtswissenschaften, die Psychologie, Philosophie und Soziologie und auch die Wirtschaftswissenschaften. Entsprechend vielfältig sind die vorzufindenden Definitionen und Typologien²⁶.
- 16** Mit Blick auf den hiesigen Zweck, nämlich die Einbeziehung eines Dritten zu Bearbeitung und Lösung des Konflikts, ist zunächst klar, dass es um Vorgänge

19 Vgl. i.E. Pielsticker in Fritz/Pielsticker Einleitung Rn. 6.

20 Vgl. hierzu Ponschab/Anselmann/Hahn ZKM 2013, 144, 145 ff.

21 Fisher/Ury/Patton.

22 Vgl. Pielsticker a. a. O.

23 Collin S. 5 ff. m. w. N. – auch zu den folgenden Ausführungen.

24 Duss-von Werdt, Fn. 4 S. 14.

25 Vgl. unten Rn. 196 und Kapitel 6.

26 Ausführlich hierzu Glasl Konfliktmanagement S. 13 ff., 29 ff., 53 ff.; Mayer, Die Dynamik der Konfliktlösung; die nachfolgenden Ausführungen gehen i.W. auf diese Quellen zurück.

im **sozialen Kontext** geht, der innere Konflikt ist ersichtlich nicht gemeint²⁷. Es geht um mehr als um Geschmacks- und Meinungsdivergenzen. Auch bloße Missverständnisse und Gefühlsdivergenzen stellen nicht als solche einen Konflikt im hier betrachteten Sinne dar, auch nicht Gewinnen und Verlieren im Spiel oder Wettbewerb, jedenfalls soweit es sich auf regelkonformer und fairer Basis ereignet. Selbst unvereinbare Interessen, eine gern gewählte Definition, müssen nicht notwendig zum Konflikt führen: Der Anbieter einer Ware, der 100 € haben möchte und der Interessent, dem die Sache nur 50 € wert ist, haben unvereinbare Interessen, aber in der Regel keinen Konflikt. Sie gehen ihrer Wege und denken nicht im Traum an Mediation.

Andererseits sind alle erwähnten Phänomene geeignet, einen in unserem Sinne bearbeitungsbedürftigen Konflikt auszulösen. Hierfür ist nach Glasl²⁸ konstitutiv, dass sich die **Unvereinbarkeit**, die für mindestens einen der Beteiligten im Denken, Vorstellen oder Wahrnehmen, auf kognitiver oder unbewusster Ebene gegeben ist, in Handlungen äußert („Überzeugungs- oder Belehrungsversuche, Brainwashing oder andere mentale Beeinflussungen“) und mindestens eine Partei die Unvereinbarkeit der anderen Seite zuschreibt. Letzteres betont Montada²⁹, für den der Schuldvorwurf der wesentliche Indikator für den Konflikt ist; nicht Unvereinbarkeiten als solche, sondern wahrgenommenes Unrecht, die Verletzung normativer Erwartungen führe zur Empörung und diese zum Konflikt.

17

Zusammenfassend lässt sich sagen³⁰

Konflikt heißt,
Bedürfnisse, Interessen, Wünsche von Akteuren (Personen; Organisationen pp.) sind unvereinbar mit denen anderer.
Dies wird
wahrgenommen (kognitive Dimension),
empfunden (emotionale Dimension)
und kommt durch Handlungen zum Ausdruck (verhaltensbezogene Dimension).

II. Konfliktodynamik

Im Konflikt kommt es zu Verzerrungen, Fehldeutungen und -zuschreibungen, Verlust der Sachlichkeit und des Respekts, der für die Menschen auf psychologischer Ebene von existentieller Bedeutung ist³¹. Wir büßen soziale und emotionale Intelligenz ein³². Kognitive Fehlleistungen, zu denen der Mensch ohnehin neigt³³, nehmen noch weiter zu.

18

Wir erleben Stress, der uns typischerweise einen Tunnelblick in verschiedener Hinsicht vermittelt: Eigene Konfliktanteile geraten in den Hintergrund, der kritische Blick auf eigene Handlungen geht verloren, der Streitpartner, nennen wir ihn hier ruhig „Feind“, trägt die alleinige Verantwortung. Allem, was er sagt und tut, begegnen wir mit größtem Misstrauen und ordnen es einer simplifizierten Einschätzung als „böse“ zu. Die positiven Anteile des Anderen, seiner Handlungen und Absichten sehen wir nicht mehr, partielle Gemeinsamkeiten

19

27 Was nicht ausschließt, dass auch innere Konflikte mit mediativen Methoden bearbeitet werden; vgl. zum mediationsanalogen Coaching Rn. 162.

28 Konfliktmanagement S. 17 f.

29 A.a.O. S. 6 ff.

30 Nach Mayer S. 20 ff.

31 Hlawaty in Lukas/Dahl Kapitel 1 Rn. 38 ff.

32 Schulz von Thun Konfliktodynamik 2013, 152.

33 Vgl. Frey/Frey.

werden nicht mehr empfunden³⁴. Die Ambiguitätstoleranz, also die Fähigkeit, Widersprüchlichkeit wahrzunehmen und angemessen einzuordnen, leidet. Wir sind in Gedankenschleifen verhaftet und der Konflikt wird übergroß. Wir haben nicht nur einen Konflikt, sondern „der Konflikt hat uns“³⁵.

Neurobiologisch nachweisbar kommt es im Konflikt leicht zu Anpassungsprozessen, die im Rückgriff auf gewohnte Bewältigungsstrategien „alte“ Denkmuster und Verhaltensweisen verfestigen und zu einer Vielzahl „erfolgsgebanter psychischer Erblindungsphänomene“³⁶ führen können. Diese hirnebiologisch gesteuerte „Strategie“ kann zwar kurzfristig Verunsicherung, Angst und Stress mindern, die zunehmend **schwindende Flexibilität** verhindert effektive und neue Lösungswege, die Erkenntnis setzt zu spät ein, Angst und Stressreaktionen werden zunehmend unkontrollierbarer, schließlich leidet Immun-, Hormon- und Kreislaufsystem³⁷.

- 20** Die Konfliktdynamik bringt die Streitenden in eine Abwärtsbewegung. Über Stufen und Schwellen bewegen sie sich unter immer stärkerem Kontrollverlust in mindestens scheinbar unentrinnbare Tiefen. Das bekannteste Modell hierzu stammt von Friedrich Glasl³⁸. Er unterscheidet diesen Prozess in neun **Eskalationsstufen**, die sich über drei Schwellen von „win-win“ über „win-lose“ bis zu „lose-lose“ hinabführen:

1. **Bereich (Win-Win)**

Stufe 1: *Verhärtung*

Standpunkte verhärten, gelegentlich prallen Meinungen aufeinander. Die Beteiligten sind überzeugt, dass die Spannungen durch Gespräche lösbar sind.

Stufe 2: *Debatte, Polemik*

Es findet Polarisation im Denken und Fühlen statt, der andere wird abgewertet, man will dem anderen imponieren und die Angriffe parieren. Es werden quasi-rationale Beeinflussungsmittel eingesetzt, Gefühle des anderen indirekt manipuliert.

Stufe 3: *Taten statt Worte*

Die Konfliktpartner erhöhen den Druck und ersetzen Verbales immer häufiger durch Handlungen. Fakten werden geschaffen. Es kommt zu gegenseitigem Dominieren und Blockieren. Empathie schwindet, Mehrdeutigkeiten und Vielschichtigkeiten nehmen zu. Innerhalb der Parteien wächst die Gruppenzusammengehörigkeit.

2. **Bereich (Win-Lose)**

Stufe 4: *Bilder und Koalitionen*

Selbst- und Feindbilder werden zunehmend stereotyp im Sinne der Überhöhung des eigenen Bildes und Abwertung des anderen. Es kommt zu Provokationen und Bestrafungen. Man sucht Anhänger und Unterstützer, bildet Bündnisse und Allianzen.

³⁴ Schulz von Thun ebd.

³⁵ Nach Glasl Selbsthilfe im Konflikt S. 26

³⁶ Hürther in Trenczek/Berning/Lenz Rn. 17. zu 2.2

³⁷ Hürther a. a. O. Rn. 18.

³⁸ Konfliktmanagement S. 233 ff.

Stufe 5: Gesichtsverlust

Der Gegner wird öffentlich und direkt angegriffen. Selbst- und Fremdbild werden moralisiert: „Engel- und Teufel“-Bild. Konflikte werden zunehmend ideologisiert, Kompromisse werden undenkbar. Gegenseitige Negativvermutung blockiert Vertrauensbereitschaft. (Vermeintliche) Parität in der gegenseitigen Schadenszufügung wird gesucht.

Stufe 6: Drohstrategien und Erpressung

Mit Drohungen und Erpressungen versuchen die Konfliktparteien, die Situation absolut unter Kontrolle zu bekommen. Irrationalitäten bestimmen das Handeln. Entscheidungs- und Handlungsspielräume werden zunehmend enger. Drohstrategien radikalisieren und lassen verbale Gewalt explodieren.

3. Ebene (Lose-Lose)

Stufe 7: Begrenzte Vernichtungsschläge

Dem Gegner soll mit allen Methoden empfindlich geschadet werden. Er wird nicht mehr als Mensch wahrgenommen. Werte verschieben sich, der relativ kleine eigene Schaden wird als Gewinn betrachtet.

Stufe 8: Zersplitterung, totale Zerstörung

Der andere soll in seiner Lebensfähigkeit zerstört werden. Dies wird zum Selbstzweck.

Stufe 9: Gemeinsam in den Abgrund

Totale Konfrontation; Vernichtung zum Preis der Selbstzerstörung.

III. Folgerungen für den Mediator

Es ist evident, dass der Mediator sich mit Konfliktodynamik und -stufen beschäftigt haben sollte. Aus gutem Grund spielt dieser Bereich in der Ausbildung eine wichtige Rolle.

Der Ertrag liegt primär in der zutreffenden Einschätzung der Handlungen und Reaktion der Parteien. Das sichere Gefühl für die Konfliktstufe kann dem Mediator helfen zu verstehen, dass nicht er Verantwortung trägt an den oben dargestellten Verhaltensweisen und Entgleisungen. Zum anderen kann das Modell vorab eine Indikation für die **Wahl der indizierten Methode** liefern. Glasl selbst sieht den Anwendungsbereich der „klassischen“ Mediation in den Stufen 5 bis 7 mit Schwerpunkt in der sechsten³⁹. Daraus lässt sich ableiten, dass der Mediator auf den Stufen 8 und 9 genau prüfen sollte, ob er sich die Mediation zutraut.

Sehr anschaulich beschreibt *von Schlippe*⁴⁰ ein Beispiel der Stufe 9: Zwei Brüder geraten als hälftige Anteilseigner eines Familienunternehmens in einen heftigen Streit. Schließlich reden beide nur noch schreiend miteinander und kommen kaum noch zu Entscheidungen. Als der externe Berater sie mit der Einschätzung konfrontiert, der Streit gefährde die Existenz des Unternehmens, antwortet einer der Brüder: „Na und? Dann haben wir beide nichts mehr,

³⁹ A.a.O. S. 399, 401.

⁴⁰ Konfliktodynamik 2013, 212; hieraus entstammen auch die nachfolgenden Zitate.

21

22

dann ist endlich Gerechtigkeit.“ Im Einzelgespräch sagt einer: „Gut, dass Sie Psychologe sind, Sie haben ja sicher sofort gesehen, dass mein Bruder eine schwere psychische Erkrankung hat“ und der andere: „Wissen Sie, mein Bruder ist ein Verbrecher, und wie jeder geschickte Verbrecher weiß er, wie er seine Geschichte darstellen muss. Lassen Sie sich nur nicht von ihm einwickeln“. Hier hat sich in einer gleichsam tragischen Verknüpfung⁴¹ eine **gegenseitige Dämonisierung** eingestellt. Ob die die völlig zerrüttete Beziehungsebene mit den Mitteln der Mediation sinnvoll aufgearbeitet werden kann, ist zweifelhaft. Oft bleibt vielleicht nur der Weg der Lösung punktueller Fragen über das Gericht oder Schiedsgericht⁴², wenn nicht gar der Psychotherapeut gefordert ist. Dass und wie indes auch in hocheskalierten Konflikten mit der Mediation gearbeitet werden kann, zeigt Watzke mit seinem beeindruckenden Ansatz der Metapherbrücke⁴³. Die Brücke soll die Medianden⁴⁴ vom ausdrücklich so bezeichneten Kriegskontext in den Friedenskontext führen und der klassischen Mediation, die anders gar nicht möglich wäre, als „Kür“ vorausgehen⁴⁵. Allerdings schimmert auch in den Beispielen Watzkes die latente Überforderung des Mediators durch: Wenn Watzke den Mediandinnen auf die Forderung der einen, die andere solle sich psychiatrisch untersuchen lassen, sagt: „Das ist in solchen, kriegsähnlichen Situationen häufig so, dass einer die/den anderen für psychisch krank, verrückt oder deppert hält. ... Ich teile Ihnen jetzt gerne meine Wahrnehmung, meinen Befund mit: Weder Sie, liebe Frau A, noch Sie, liebe Frau B, sind krank....“⁴⁶, dann mag sich ein psychologisch nicht vorgebildeter Mediator eine solche Diagnose nicht zutrauen. Dass im „Krieg“ die Dämonisierung typisch ist, heißt eben nicht, dass sie auch immer falsche Aussagen treffen muss⁴⁷.

- 23** Für die Stufen unter 5 liegt eine **Indikation für Mediation** näher. Glasl benennt für die Stufen 1 bis 3 als passende Rolle die des „Moderators/Chairman“ und für die Stufen 3 bis 5 die des „Conciliator(s)“⁴⁸, verwendet für die dahinter liegenden Verfahren aber auch Bezeichnungen „moderner“ Mediationsformen:

41 Von Schlippe a. a. O. S. 216 spricht von perverser Kooperation.

42 So Glasl Konfliktmanagement S. 399 ff.

43 Watzke „Wahrscheinlich hat diese Geschichte gar nichts mit Ihnen zu tun...“

44 Die Bezeichnung für die Haupt-Teilnehmer der Mediation ist uneinheitlich. Das MediationsG spricht von *Parteien*, was aber assoziativ zu dicht an der konventionellen Streitbearbeitung liegt. In der Literatur werden die Begriffe *Mediand* und *Mediant* gleichermaßen benutzt. Im Duden (<http://www.duden.de/rechtschreibung/Mediand>) heißt es ebenso wie in der Begründung der Bundesregierung (BT-Drs. 17/5335 S. 12,13) *Mediand*. Sprachwissenschaftlich (vgl. i.E.Universität Vechta Prof. Bär unter <http://www.sprachauskunft-vechta.de/woerter/mediand.htm>) handelt es sich bei der nd-Form (Mediand/Mediandin) um ein Gerundium, Mediand heißt also wörtlich genommen „der zu Vermittelnde/der/die/das, was man vermitteln soll oder muss“. Demgegenüber geht die nt-Form (Mediant/Mediantin) auf das Partizip Präsens Aktiv zurück und bedeutet: „der Vermittelnde/der/die/das, was vermittelt“. Beide Formen haben also bei korrekter Übersetzung Unschärfen: Mediant lässt die Rolle als zu aktiv erscheinen, Mediand als zu passiv, fast im Sinne eines bloßen Objekts. Letzteres lässt sich aber relativieren: „Rein grammatisch muss dieser Einwand nicht ins Gewicht fallen. Zwar werden in der Tat nicht die Personen durch den Mediator vermittelt, aber ihre Positionen; Mediand/-in ließe sich dann mit ›eine Seite oder Position in einem Mediationsprozess‹ übersetzen, und dann könnte man metonymisch (in Übertragung von der Position auf die Person, die für diese Position steht) ohne weiteres auch den Teilnehmer/die Teilnehmerin am Mediationsprozess Mediand/-in nennen...“ (Prof. Bär a. a. O.). Wenn auch der Gedanke reizvoll erscheint, mit der Begriffswahl „Mediant(en)“ zum Ausdruck zu bringen, dass diese die Vermittlung letztlich selbst leisten und sich des Mediators nur als Hilfsmittel bedienen, soll hier der linguistisch näherliegenden und wohl inzwischen gebräuchlicheren Form „Mediand“ der Vorzug gegeben werden.

45 Watzke S. 15.

46 Watzke S. 94.

47 Zur Grenze zur Therapie vgl. Rn. 322. Zum notwendigen psychologischen Hintergrundwissen vgl. Krabbe Wirtschaftsmediation 2013, 83.

48 Konfliktmanagement S. 401.