

Birgit Keydel/Peter Knapp

## Zwei plus zwei gleich fünf

– Praxisbericht zum Thema Co-Mediation –

Anlass für diesen Artikel war die Anfrage zu einem Workshop auf der Tagung der Centrale für Mediation zum Thema Mehrparteienkonflikte in Potsdam im Dezember 2001. Bis zu diesem Zeitpunkt hatten wir selbst Erfahrungen mit Co-Mediation gemacht, jedoch noch nicht systematisch über den theoretischen Hintergrund von Co-Mediation nachgedacht. Die erste Literaturrecherche im Internet lieferte uns mehr als 500 Nennungen, was ein weit untersuchtes Gebiet vermuten ließ. Beim genaueren Hinschauen stellte sich jedoch heraus, dass bei diesen Nennungen Co-Mediation mit Mediation gleichgesetzt, d. h. darunter subsumiert wird. Das ist sicher nicht falsch, sagt aber wenig über die Spezifik und die inhaltlichen und methodischen Anforderungen an Co-Mediation aus.

Die Anfrage der Centrale für Mediation war Motivation für uns, Erfahrungen und Wissen von Praktikern zusammenzutragen<sup>1</sup> und in diesem Artikel zu systematisieren. Dabei werden wir zunächst auf die unterschiedlichen Gründe für Co-Mediation eingehen. Im zweiten Teil überlegen wir, wo die Chancen und Risiken der Arbeit zu zweit liegen und was vor einer Co-Mediation abgesprochen werden kann und muss.

### 1. Gründe für Co-Mediation

Grundsätzlich, so sagt unsere Erfahrung, ist es immer besser, zu zweit zu arbeiten (siehe dazu unter 2). In der Praxis stellt sich jedoch die Frage der Finanzierbarkeit, das heißt, wir arbeiten oft allein, weil zwei Mediatoren nicht bezahlt werden können. Betrachten wir die

Situationen, in denen wir zu zweit mediiert haben, und fragen wir Kollegen, wann sie sich für eine Co-Mediation entschieden haben bzw. entscheiden, so erhielten wir dabei im Wesentlichen zwei Antworten:

- ▶ aufgrund der Sachlage und Konstellation des Falls,
- ▶ aufgrund der Interessen und Bedürfnisse der Mediatoren.

#### 1.1 Co-Mediation aufgrund des Falls:

Ist ein Konflikt zum Beispiel *hoch eskaliert*<sup>2</sup>, so ist es unseres Erachtens wichtig, nicht allein zu arbeiten – sowohl

um sich gegenseitig zu unterstützen, als auch um spezielle Techniken für hoch eskalierte Situationen nutzen zu können<sup>3</sup>. So erhielt das Mediationsbüro Mitte zum Beispiel den Auftrag, in einem Kindesentführungsfall zu mediiern und eine Umgangsregelung

für das Kind zu erarbeiten. Die Konfliktparteien hatten sich nach der Entführung nur einmal kurz vor Gericht gesehen. Sie trafen folglich in der Mediation zum ersten Mal unmittelbar aufeinander. In diesem Fall hielten wir (die Autoren) eine Co-Mediation für unabdingbar. Sie ermöglichte uns, zum einen die vorhandene hohe Anspannung und negative Energie besser auszuhalten und in konstruktive Richtungen zu lenken. Zum anderen konnten wir durch spezielle Techniken – wie getrennte Vorgespräche und Reflecting Team – die Situation deutlich deeskalieren. Auch während der Mediation nutzten wir immer wieder die Möglichkeit, zum Teil für nur kurze Sequenzen (20 Minuten), getrennt mit den Konfliktparteien zu arbeiten. So konnten wir mehrfach festgefahrene Situationen bewältigen und das Gespräch konstruktiv fortführen.



Die *Komplexität* des Falls kann ein weiterer Grund für eine Co-Mediation sein. Komplexität meint hier zweierlei: zum einen *eine größere Anzahl von Konfliktparteien* und zum anderen die *Vielschichtigkeit der zu verhandelnden Sachthemen*.

Wenn bei einer Gruppen- bzw. Team-Mediation die *Zahl der Konfliktparteien* eine bestimmte Größe überschreitet, sollten unbedingt zwei oder mehrere Mediatoren arbeiten. Bestes Beispiel hierfür sind die so genannten Umweltmedationen. Dort ist bei 50–100 Konfliktbeteiligten in der Regel ein Mediatorenteam tätig. Wo aber liegen die jeweiligen Grenzen, die zwei oder mehrere Mediatoren erfordern? Diese lassen sich kaum festlegen, ohne den konkreten Fall, seine Rahmenbedingungen und die Arbeitsweise der Mediatoren zu berücksichtigen. Auf Anfrage einer Firma mit einer Abteilung von 32 Mitarbeitern entschieden wir uns zum Beispiel für eine Co-Mediation, unterstützt von zwei weiteren Assistentinnen (auch ausgebildete Mediatorinnen). Bei einem Kita-Team mit sechs MitarbeiterInnen mediierte eine Mediatorin allein. Beide Fälle konnten erfolgreich abgeschlossen werden.

Unsere Erfahrungswerte zusammenfassend, würden wir sagen, dass bei einem durchschnittlich eskalierten Konflikt mit mehr als sechs Beteiligten zwei Mediatoren arbeiten sollten. Aber auch hier bestätigt die Ausnahme die Regel. Jede/r Mediator/in sollte individuell entscheiden, wo ihre bzw. seine persönliche Grenze liegt.

Die *Vielschichtigkeit der zu verhandelnden Themen* bzw. Problemlagen kann ebenfalls ein Grund für eine Co-Mediation sein. Es gibt Fälle, in denen eine rechtliche und/oder psychosoziale Kompetenz gefragt ist, wie zum Beispiel in der Trennungs- und Scheidungsmediation. Deshalb mediiern hier idealerweise eine Mediatorin und ein Mediator zusammen, wobei eine/r aus einem

<sup>1</sup> In unterschiedlichen Seminaren und im Gespräch mit Kollegen haben wir diese Erfahrungen erfragt und mit unseren eigenen Erfahrungen abgeglichen.

<sup>2</sup> Nach Eskalationsskala von Friedrich Glasl ab Stufe 6 bzw. 7. Vgl. *Konfliktmanagement* Bern/Stuttgart 1994.

<sup>3</sup> Zum Beispiel das *Gemischte Doppel* nach Ed Watzke in *Äquilibristischer Tanz zwischen Welten*, Bonn 1997.

juristischen und der bzw. die andere aus einem psychosozialen Grundberuf kommen sollte. So wird sowohl die für eine Trennungs- und Scheidungsmediation typische Problemkonstellation (die häufig durch starke emotionale Verletzungen und rechtlich vorgegebene Rahmenbedingungen gekennzeichnet ist) als auch die geschlechtsspezifische Dimension des Konflikts gespiegelt. Bei Mediationen – zum Beispiel in Unternehmen und anderen Organisationen – ist oft eine besondere Feldkompetenz (vertraut sein mit Erfahrungswelten, Fachbegriffen etc.) gefragt. Bringt der Mediator diese nicht oder nur teilweise mit, so ist es auch hier notwendig, sich eine/n „Fachfrau/Fachmann“ als Co-Mediator an die Seite zu holen. Dies war zum Beispiel bei einer Anfrage der Fall, in der es um die Bewältigung eines Konfliktes in der Computerbranche ging. Allein schon, um die dort verwendete Fachsprache verstehen zu können, war es notwendig, einen Mediator mit spezifischen Kenntnissen im IT-Bereich hinzuzuziehen. Es ist aber gleichzeitig von Vorteil, wenn einer der beiden Mediatoren nicht aus dem zu verhandelnden Fachgebiet kommt. Der unverstellte Blick und die Offenheit der Fragestellungen eines „Outsiders“ ermöglichen Zugänge zum Problem, die einem „Insider“ mit all seinen Erfahrungen und Vorurteilen nicht zur Verfügung stehen.<sup>4</sup>

Die *kulturelle* Spezifik bzw. Dynamik eines Konfliktes kann ein weiterer Grund für eine Co-Mediation sein. Damit meinen wir, dass Kultur sich neben der Zugehörigkeit zu verschiedenen Nationalitäten auch über die Zugehörigkeit zu verschiedenen Schichten oder Geschlechtern wie über unterschiedliches Alter oder den Bildungsgrad definiert.<sup>5</sup> Verstärkt sich die Konfliktdynamik aufgrund der Zugehörigkeit der jeweiligen Parteien zu unterschiedlichen Kulturen, so macht es Sinn – sowohl im Interesse der stärkeren Neutralität als auch der größeren Empathie –, wenn das Mediatorenpaar diese kulturelle Unterschiedlichkeit spiegelt (z. B. Mann/Frau, deutsch/türkisch, jung/alt, Arbeiter/Intellektueller). In der Gemeinwesenmediation wird dieser Gesichtspunkt eines Konflikts besonders berücksichtigt. So arbeiten in vielen Community/Mediation/Centers Mediatorenteams, die die kulturelle Vielschichtigkeit ihres Ge-

meinwesens spiegeln. Damit ist die Möglichkeit gegeben, die jeweiligen Mediatorenpaare entsprechend der kulturellen Zugehörigkeit der Konfliktparteien zusammenzustellen.

## 1.2 Co-Mediation aufgrund der Bedürfnisse der MediatorInnen:

Es ist angenehmer, zusammen zu mediiieren. Die Anstrengung verteilt sich auf zwei oder mehrere Personen und ermöglicht eine bessere Reflexion des Falls – so lassen sich die vom konkreten Fall unabhängigen Beweggründe für eine Co-Mediation zusammenfassen. Häufig haben wir uns (und auch viele der befragten Kollegen) für sie entschieden, auch wenn es der Fall nicht zwingend erforderte. Co-Mediation eröffnet die Möglichkeit, dass Anfänger von Profis oder auch Profis von Profis lernen. Unterschiedliche Kommunikationsstile können genutzt und verschiedene Perspektiven eröffnet werden. Das Spannendste aber sind die Synergieeffekte, die entstehen, wenn man zu zweit arbeitet. Funktioniert die Kooperation zwischen den beiden Mediatoren gut, ist ein uneingeschränktes Vertrauen der Mediatoren zueinander vorhanden und werden die methodischen Möglichkeiten der Co-Mediation genutzt, so entstehen Interpretations-, Kommunikations- und Interventionsmuster, die keiner von beiden in dieser Fülle allein ausschöpfen könnte. Der Titel unseres Artikels „Zwei plus zwei ist gleich fünf“ deutet auf das kreative Potential der Co-Mediation hin, denn das Ganze ist unter günstigen Bedingungen in der Regel mehr als die Summe seiner Teile.

## 2. Chancen und Risiken der Co-Mediation

### 2.1 Der kollegiale Austausch

Der kollegiale Austausch ist zum einen Bedingung und zum anderen eine große Chance der Co-Mediation. Unter dieser Voraussetzung kann man über die Vorgehensweise beraten, es können Hypothesen und verschiedene Perspektiven ausgetauscht und „blinde Flecken“ bearbeitet werden. Besonders bei komplexen Konflikten mit vielen Konfliktparteien kann der kollegiale Austausch unter den Mediatoren sehr wichtig sein für die Vor-

gehensweise, die Konfliktdanalyse und das daraus resultierende Design der Mediation. Nach dem ersten Informationsgespräch tauschen die Mediatoren sich über ihre Wahrnehmung aus und diskutieren ihre Einschätzung des Konfliktschehens. Unterschiedliche Methoden können erörtert und gemeinsam auf ihre Anwendbarkeit für die Situation geprüft werden. Gleichzeitig planen sie die erste Mediationssitzung. Was kann dabei abgesprochen werden?

- ▶ Anfangsphasen: Wer beginnt, wer leitet ein? Wer erklärt die Regeln?
- ▶ die Aufteilung der Parteien für den Anfang (aber nicht darüber hinaus)
- ▶ einzelne Techniken bzw. Methoden vorbereiten
- ▶ die Verfahrensweise in schwierigen Situationen bzw. bei Störungen

Absprachen im Vorfeld sind wichtig und zugleich mit Vorsicht zu verwenden, denn auch bei noch so guter Vorinformation wissen wir nie genau, was uns konkret erwartet. Deshalb können zu starre Vorabsprachen den Prozess blockieren und sogar zu Störungen zwischen den Mediatoren führen – zum Beispiel, wenn ein Mediator an den Absprachen festhält, und der andere aufgrund der Gesprächssituation anders als abgesprochen verfährt. In dem bereits genannten Fall (Anfrage einer Firma mit einer Abteilung von 32 Mitarbeitern) besprachen wir detailliert den Anfang und bereiteten den voraussichtlichen Ablauf mittels eines breit gefächerten Spektrums von Methoden vor. Tatsächlich konnten wir ca. die Hälfte unserer Vorbereitung nutzen – was schon relativ viel ist. Die Situation gestaltete sich im weiteren Verlauf anders als erwartet. Deshalb berieten wir uns in einer Pause und änderten die geplante Vorgehensweise. Auch hier war es von Vorteil, zu zweit (im konkreten Fall zu viert) zu sein, in einer angespannten Situation neue Strategien miteinander erarbeiten und erörtern zu können. Wäre die Möglichkeit einer Pause in dieser Situation nicht gegeben gewesen, so hätten wir uns im Reflecting Team direkt vor den Konfliktparteien

<sup>4</sup> Vergleiche hierzu auch die Unterscheidung bei Beer, J./Steeff, E.: *The Mediator's Handbook*, Gabriola Island 1997, zum Thema „big and small mediator“.

<sup>5</sup> Vergleiche hierzu den Artikel von Peter Knapp/Andreas Novak, *Zur Bedeutung der Rolle der Kultur in der Mediation*, in: *Zeitschrift für Konfliktmanagement* 1/2002.

über unser weiteres Vorgehen abgesprochen.

Der kollegiale Austausch und die Möglichkeit, vor und zwischen den einzelnen Sitzungen Absprachen zu treffen, benötigen aber auch Zeit. Meist dauern die Vor- und Nachbereitung länger als die Mediation selbst. Der Mehraufwand der Co-Mediation muss geplant und letztlich auch im Verhältnis zum Ertrag gesehen werden. Manche Mediation braucht keine Co-Mediation, da die zeitliche und inhaltliche Belastung einer Co-Mediation sich nicht unbedingt rechtfertigen lassen. Das ist der Fall, wenn zum Beispiel der Konflikt nicht hoch eskaliert ist oder die Mediation keine besonderen Schwierigkeiten aufweist.

Eine Gefahr des kollegialen Austauschs kann auch sein, dass die Mediatoren mehr mit sich selbst beschäftigt sind als mit den Medianten. Das kann sowohl bei großer Sympathie oder Übereinstimmung zwischen den Mediatoren vorkommen als auch bei Konkurrenz oder Konfliktsituationen zwischen ihnen. Wenn dies der Fall ist, bleibt zu wenig Energie für die Konfliktparteien übrig, und es ist zu fragen, ob es dann Sinn macht, dass zwei Mediatoren zusammenarbeiten. Möglicherweise handelt es sich auch um eine Gegenübertragung der Konfliktparteien (vgl. dazu unter 2.6).

## 2.2 Methodenvielfalt

Ein besonderer Anreiz der Co-Mediation ist, dass sie erlaubt und sogar verlangt, Methoden zu verwenden, die in der Einzelmediation nicht einsetzbar sind – wie zum Beispiel parallele Einzelgespräche, die der „Einzelmediator“ nur zeitlich hintereinander führen kann. Die Mediatoren sollten diese und andere Möglichkeiten (wie Reflecting Team<sup>6</sup> oder Gemischtes Doppel<sup>7</sup>) bewusst nutzen, wenn sie jeweils über die entsprechende Methodensicherheit verfügen. In dem beschriebenen Fall (Firma mit Abteilung von 32 Mitarbeitern) nutzten wir mehrfach das Reflecting Team

<sup>6</sup> Vgl. Schluppe, A./Schweitzer: *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung*. Göttingen 1998, S. 199 ff.

<sup>7</sup> Vgl. Watzke, E.: *Äquilibristischer Tanz zwischen Welten. Neue Methoden professioneller Konfliktmediation*. Bonn 1997, S. 31 ff.

<sup>8</sup> R. A. Bush, J. P. Folger, *The promise of mediation*. San Francisco 1994.

(eine sehr kreative Methode, die den Mediatoren erlaubt, ihre Einschätzung des Konflikts vor den Medianten miteinander zu erörtern, Hypothesen zu bilden, die Situation aus mehreren Sichtwinkeln zu betrachten und Strategien zu beleuchten), um die von uns wahrgenommene Konfliktdynamik darzustellen und verschiedene Hypothesen anzubieten. Weiter nutzen wir das Gemischte Doppel, um uns die Konfliktgeschichte in getrennten Gesprächen schildern zu lassen und uns dann vor der ganzen Gruppe im Reflecting Team davon in Kenntnis zu setzen. In beiden Fällen wirkten insbesondere diese Methoden deeskalierend und halfen, Blockaden zu überwinden.

Die Methodenvielfalt wird sowohl durch das Methodenrepertoire als auch durch die Unterschiedlichkeit der beiden Mediatoren begünstigt. So ermöglicht eine Co-Mediation auch eine Rollenverteilung derart, dass einer eher empathisch und verständnisvoll, der andere eher konfrontativ ist oder einer mehr auf der Sachebene, der andere auf der Gefühlsebene spielt.

Die in der Co-Mediation möglichen Methoden nicht einzusetzen, wäre eine vergebene Chance. Co-Mediation sollte nicht bedeuten, dass zwei Mediatoren zwar nebeneinander sitzen, aber genauso verfahren, als wären sie ohne ihren Co. Arbeitet man in der Co-Mediation unverändert wie ein Einzelmediator, so bleiben die beschriebenen Chancen der Co-Mediation ungenutzt und die gewünschten Synergieeffekte aus. Dazu sind zwei Mediatoren auch zu teuer.

## 2.3 Entlastung bei schwierigen Mediationen

Speziell in hoch eskalierten Konflikten empfehlen wir die Co-Mediation zur Qualitätssicherung. Die Arbeit mit den Medianten kann so anstrengend sein, dass die Ressourcen von mehreren Personen notwendig sind.

Auch sehr erfahrene Mediatoren ziehen es aus diesen Gründen vor, sich in schwierigen Situationen der Unterstützung einer zweiten Person zu vergewissern, um sich zum Beispiel beraten zu können, wenn es notwendig wird, das weitere Vorgehen zu reflektieren.

Diese Entlastung in der Mediation kann sich auf viele Situationen beziehen.

Der eine hört aktiv zu, während die Kollegin sich auf die Mimik und Gestik konzentriert. Ein Mediator moderiert, und die Kollegin schreibt die wichtigsten Punkte ans Flipchart. Co-Mediatoren können sich abwechseln: Wer ist gerade aktiv, wer passiv? Wer zurückgelehnt oder vorgebeugt? Allein die Möglichkeit, dass einer der beiden Mediatoren das Geschehen eine Zeit lang auf sich wirken und ein inneres Bild aufsteigen lassen kann, ohne zusammenzufassen oder spiegeln zu müssen, bringt die Mediation möglicherweise voran.

Eine Gefahr ist natürlich, dass beide sich zurücklehnen und sich auf den anderen verlassen. Bei erfahrenen Mediatorenteams passiert das nicht. Oder einer der beiden Mediatoren versteht Co-Mediation so, dass der eine verantwortlich ist und der andere nur assistierend dabei sitzt, Stifte reicht, das Flipchart von A nach B bewegt oder die Seiten umschlägt. Co-Mediation bedeutet, dass beide Mediatoren 100-prozentig präsent sind, auch wenn einer nach außen zunächst einmal passiver auftritt.

## 2.4 Blinde Flecken und Allparteilichkeit

Bei eigenen blinden Flecken ist die Arbeit mit einem Kollegen hilfreich und notwendig. Ist einer der Mediatoren innerlich gerade „angesprochen“, bietet die Co-Mediation die Möglichkeit, dass der Co-Mediator aktiv wird und der Mediator eine emotionale Auszeit erhält, um sich wieder zu fangen und seine Allparteilichkeit zurückzugewinnen, während der Co-Mediator die Mediation fortsetzt.

## 2.5 Musterbildendes Kommunikationsbeispiel

Die Kommunikation zwischen den Mediatoren kann positive Wirkungen auf die Beziehung und die Kommunikation der Medianten haben. Ihnen wird vorgelebt, wie effizientes und aufeinander bezogenes Sprechen und Arbeiten vor sich geht. Der transformative Ansatz von Folger<sup>8</sup> betont, dass die Konfliktparteien neben der Lösung ihres Konfliktes auch lernen, wie sie in Zukunft mit Konflikten umgehen oder miteinander kommunizieren können.

In unserem Fall der 32 Personen war die Mediation nach mehreren Monaten die erste Gelegenheit der Konfliktparteien, wieder unmittelbar miteinander ins Gespräch zu kommen. Nach der zweiten Sitzung treffen sie sich zum ersten Mal wieder ohne unser Beisein. Die Mediation bietet einen Rahmen, der es erlaubt, trotz Spannungen inhaltlich und emotional miteinander ins Gespräch zu kommen. Wir hatten schon Mediationsparteien, die uns baten, das Flipchart mit den Gesprächsregeln mitnehmen zu dürfen, um es für ein anstehendes Gespräch ohne Mediatoren zu verwenden.

Misslingt die Kommunikation zwischen den Mediatoren (siehe dazu unter 2.7), hat dies entsprechend negative Wirkung auf die Kommunikation der Medianten und kann die Glaubwürdigkeit der Mediatoren in Frage stellen. Oder die misslungene Kommunikation ist ein Ausdruck einer stattgefundenen Gegenübertragung. Dieses aus der Therapie bekannte Phänomen ist ein großes Risiko der Co-Mediation. Da dies unbewusst passiert und in kleinen Details beginnt, sollten die Mediatoren von diesem Phänomen Kenntnis haben und sich mediationsbegleitend supervidieren lassen.

## 2.6 Konkurrenz

Wie bei anderen Formen der Zusammenarbeit ist in der Co-Mediation jede Form der Konkurrenz kontraproduktiv. Stellt ein Mediator eine Frage und sein Kollege nimmt diese sofort wieder zurück, um seine Frage zu stellen, behindern sich die Co-Mediatoren gegenseitig in der Ausübung ihrer Tätigkeit und verlieren zudem noch die Glaubwürdigkeit vor den Medianten. Grundlegend für eine Co-Mediation ist absolutes Vertrauen. Selbst wenn der Co gerade Fragen stellt oder einen Weg verfolgt, der den Mediator erstaunt, ist das Vertrauen in die Richtigkeit seines Tuns absolut notwendig – auch wenn dies in dem Augenblick nur schwer erkennbar ist. Ein Dissens im Mediationsteam sollte nicht öffentlich ausgetragen werden, denn für die Konfliktparteien muss der gesicherte Rahmen gewährleistet bleiben.

Co-Mediatoren sollte nicht unbedingt das Ziel vor Augen schweben, gleich viel agieren zu müssen, um den Medianten gleichermaßen kompetent zu erscheinen und sich eventuell für den nächsten Auftrag zu empfehlen. Mediatoren, die sich latent oder offensichtlich in Konkurrenz befinden, raten wir von der Co-Mediation ab.

### Peter Knapp

KOM Konfliktmanagement  
Organisationsentwicklung Mediation  
Weberplatz 24–25  
14482 Potsdam-Babelsberg  
E-Mail: p.knapp@kom-berlin.de

### Dr. Birgit Keydel

MediationsBüro Mitte  
Zionskirchstr. 18  
10119 Berlin  
☎ 030/4 49 66 65, Fax: 47 37 42 39  
www.mediationsbuero-mitte.de

Die Co-Mediation ist eine hervorragende Möglichkeit, Konflikte, die hocheskaliert sind, oder Mehrparteienkonflikte professionell und erfolgsversprechend durch Mediation zu bearbeiten. Dazu müssen die Mediatoren die Chancen einer Zusammenarbeit nutzen und sich der Gefahren permanent bewusst sein. Co-Mediation sollte sich deutlich von dem abheben, was Mediatoren leisten, wenn sie als Einzelne tätig sind.

# RESÜMEE