



Die »Big Five« der Mediation

Ein Diskurs über Grundsätze und Prinzipien (Teil 1)

Birgit Keydel

Kennen Sie die Big Five der Mediation? Wollen Sie dazu einen Fachartikel verfassen? Auf diese Frage der Redaktionsleitung dachte ich spontan »Nein!«. Darunter konnte ich mir nichts vorstellen. Wahrscheinlich erwartete man einen Text über etwas ganz Grundsätzliches, gewissermaßen Apodiktisches: die fünf Wahrheiten der Mediation – in Stein gemeißelt. Trotzdem ließ mich die Frage nicht los. Gibt es sie überhaupt: »The Big Five« in der Mediation? Und wenn ja, was könnten sie sein?

The Big Five – dieser Begriff war mir zunächst nur aus afrikanischen Tierfilmen bekannt. Ob unterwegs mit Gewehr oder Kamera, auf Safari wollen alle *die großen Fünf* sehen: Löwen, Elefanten, Nashörner, Büffel und Leoparden. Diese Assoziation half mir aber nicht weiter, denn der Bezug zur Mediation erschloss sich mir nicht wirklich (... es war ja nicht einmal die Giraffe dabei...). Dann erinnerte ich mich an die »Big Five« im Zusammenhang mit den *Eigenschaftstheorien der Persönlichkeitspsychologie*. Dieses in den 1930er Jahren entwickelte und bis heute standardmäßig genutzte Modell

für fünf zentrale Persönlichkeitsmerkmale wird mit dem Kürzel OCEAN abgekürzt: die Anfangsbuchstaben bezeichnen fünf Merkmale: Openness, Conscientiousness, Extraversion, Agreeableness, Neuroticism (Offenheit, Gewissenhaftigkeit, Extraversion, Verträglichkeit, Neurotizismus).

Kann man dieses Konzept der fünf Dimensionen einer Persönlichkeit nicht auf die Frage übertragen, wie die Persönlichkeit eines/er Mediator/in bzw. seine/ihre Haltung aussehen muss? Relativ schnell ließ ich diesen Gedanken wieder fallen – auch wenn ich bei den Punkten *Verträglichkeit* (Rücksicht-

nahme, Kooperationsbereitschaft, Empathie), *Offenheit* (Aufgeschlossenheit) und *Neurotizismus* (Zugang zu den Gefühlen, Gelassenheit) einen guten Bezug zum mediativen Handeln entdeckte. Trotzdem wollte ich diesen Ansatz nicht weiterverfolgen, denn ich konnte und wollte nicht mittels dieser Persönlichkeitsmerkmale über den idealen / die ideale Mediator/in schreiben. Nach meiner inneren Überzeugung sind Menschen (zum Glück) verschieden und können insofern auch mit dieser bzw. durch diese Verschiedenheit medieren.

Gleichzeitig entstand beim Betrachten der Big Five eine Idee, wie man über

die wesentlichen Merkmale der Mediation nachdenken und schreiben könnte. Denn im Prinzip steht das OCEAN-Modell zwar für fünf Begriffe, tatsächlich sind es aber Begriffspaare und deren Relationen zueinander. Es geht also nicht um Extroversion, sondern um das Verhältnis von extrovertiert und introvertiert. Oder es geht nicht um Gewissenhaftigkeit, sondern um das Verhältnis von gewissenhaft und locker. Die fünf Persönlichkeitsmerkmale sind demnach keine festen Paradigmen, sondern beschreiben Themenfelder, in und zu denen die Menschen sich verhalten. Unter diesem Gesichtspunkt die zentralen Paradigmen der Mediation (wie z. B. die Freiwilligkeit) analysiert, d. h. in ihrer Gegensätzlichkeit zu betrachten, konnte ich mir sehr gut vorstellen.

Was sind die Big Five der Mediation?

Ein Problem war damit noch nicht gelöst: die Frage, was unter den Big Five der Mediation zu verstehen ist. Fünf Begriffe oder mehr fallen einem sofort ein: Freiwilligkeit, Vertraulichkeit, Allparteilichkeit... In der Literatur wird manchmal von den *fünf Säulen der Mediation* gesprochen: Allparteilichkeit, Selbstverantwortlichkeit, Vertraulichkeit, Informiertheit, Freiwilligkeit. In den ethischen Grundsätzen des Bundesverbandes für Mediation tauchen in den Überschriften sehr viel mehr Begriffe auf: Verantwortung, geschützter Rahmen, Allparteilichkeit und Fairness, Offenheit, Einfühlung und Ermutigung der Konfliktparteien, Vertraulichkeit und Vertrauen, Freiwilligkeit, eigenes Verhalten im Konflikt, Professionalität (vgl. die Standards zur Anerkennung des BMeV). Im deutschen Mediationsgesetz wird im Kontext der Mediation eigentlich nur von *vertraulich*, *freiwillig*, *eigenverantwortlich* gesprochen und in Bezug auf den Mediator von *neutral*, *unabhängig* und *fair*.

Diese Aufzählungen könnte man jetzt mit Verweis auf die einschlägige Literatur fortsetzen, ohne letztlich auf ein eindeutiges Ergebnis zu kommen. Zugleich finden sich in vielen Beiträgen immer wieder gleiche bzw. ähnliche Begriffe. So versuche ich, zunächst mit



den immer wiederkehrenden Begriffen zu beginnen und sie zudem in der Relation zu ihrem Gegensatz, d. h. in ihrer Dialektik zu überdenken.

1. Vertraulichkeit und Transparenz

Mediation ist vertraulich. Das ist einer ihrer absoluten und unumstrittensten Grundsätze. Damit sich die Konfliktparteien öffnen und über ihre Interessen, Bedürfnisse und Gefühle reden können, ist ein geschützter Rahmen unerlässlich. Sie müssen sicher sein, dass ihre Offenheit nicht benutzt, d. h. gegen sie verwandt wird oder dass Informationen an falsche Personen geraten. Daher wird das in der Mediation Dargestellte vertraulich behandelt. Dieser Notwendigkeit entspricht das deutsche Mediationsgesetz, indem es den MediatorInnen ein Zeugnisverweigerungsrecht zugesteht.

Vertraulichkeit ist also eine essentielle Voraussetzung für die von der Mediation angestrebte Konfliktklärung und insofern unbedingt einer der Big Five. Wenn ich Vertraulichkeit nun nicht nur als absolutes Paradigma betrachte, sondern (wie im oben beschriebenen Konzept der Persönlichkeitstheorien) in ihrer Beziehung zu ihrem Gegensatz, geschieht etwas Spannendes. Als Gegensatz von Vertraulichkeit können Offenheit bzw. Transparenz angesehen werden. Offenheit und Transparenz ihrerseits sind jedoch auch wesentliche Kennzeichen von Mediation. Die Konfliktparteien kommen zusammen und reden im Beisein des Anderen mit dem Mediator über

die schwierige Situation. Alles geschieht offen und transparent. Jede/r hört das, was der/die Andere sagt. Als Mediatorin bin ich letztlich nur dabei, höre zu und übersetze. Offenheit und Transparenz der Kommunikation sind letztlich eine Schlüsselidee von Mediation. Und wir brauchen die Vertraulichkeit, um Offenheit und Transparenz zu erzeugen.

Unter die Überschrift Vertraulichkeit gehören für mich auf jeden Fall beide Begriffe: Vertraulichkeit auf der einen und Transparenz auf der anderen Seite. Beide zusammen in ihrer Wechselbeziehung wären für mich der erste Punkt der Big Five. Darunter würde ich dann auch Begriffe wie geschützter Rahmen und offene Kommunikation mit den entsprechenden Regeln subsumieren,

»Mediation ist vertraulich. Dieser Grundsatz ist unumstritten. Damit die Konfliktparteien offen über ihre Bedürfnisse und Gefühle reden können, ist ein geschützter Rahmen unerlässlich.«

um genau die angestrebte offene Kommunikation im vertraulichen Rahmen zu ermöglichen. Hierzu gibt es hinreichend ausführliche Publikationen.

Einen weiteren Gesichtspunkt möchte ich in diesem Zusammenhang noch ansprechen. Wenn man Vertraulichkeit nicht allein, sondern in einer dialektischen Beziehung zur Transparenz als

Paradigma der Mediation versteht, lassen sich möglicherweise auch Probleme erklären oder »lösen«, die in der Mediationspraxis im Zusammenhang mit dem Thema Vertraulichkeit entstehen. Als MediatorInnen sind wir immer wieder mit der Situation konfrontiert, dass Mediationsprozesse nicht wirklich vertraulich stattfinden bzw. stattfinden können. Die Konfliktparteien sprechen mit anderen über das, was sie in der Mediation erlebt haben. Oft brauchen sie das.

In einer Familienmediation mag das auch möglich sein. Schwieriger wird es schon bei Mediationen in Organisationen. Was dürfen die KollegInnen, die nicht an der Mediation beteiligt sind, erfahren? Was darf die nichtbeteiligte Führungskraft wissen? Im Prinzip – angesichts eines Vertraulichkeits-Paradigmas – nichts. Das zu vereinbaren ist jedoch unrealistisch – nicht nur für die beteiligten Konfliktparteien, sondern auch für mich als Mediatorin. Die beauftragende Führungskraft erwartet zum Beispiel immer irgendwelche Informationen auch von mir. Wie erfolgreich der Prozess verläuft oder nicht, wer teilnimmt, ob relevante Vereinbarungen getroffen worden sind, etc.

Wir alle kennen diese Situationen aus der Mediationspraxis: Häufig werden daher mit den Konfliktparteien am Beginn des Verfahrens modifizierte Vertraulichkeitsregeln vereinbart. Zum Beispiel der Art, dass am Ende der Mediation Ergebnisse kommuniziert werden dürfen, aber nicht der Prozess, nicht was Einzelne gesagt, welche Position sie vertreten haben. Oder es wird am Ende einer jeden Mediationssitzung mit den Beteiligten ein »Wording« entwickelt, was nach außen zu den KollegInnen kommuniziert werden kann und darf. Auf diese Absprachen verwende ich immer viel Zeit und Aufmerksamkeit in den Mediationssitzungen.

Es geht also auch hier um die Beziehung, die Dialektik von Vertraulichkeit und Transparenz und nicht um pure Vertraulichkeit. Wie diese dann aussieht – von nahezu absolut vertraulich bis hin zu einem relativ hohen Maß an Transparenz – kann sehr unterschiedlich sein; wichtig ist hierfür nur eine klare und von allen akzeptierte Vereinbarung zu treffen.

2. Neutralität bzw. Neutralität und Parteilichkeit

Ein weiterer, immer wieder genannter Grundsatz der Mediation ist die Neutralität. Als MediatorInnen stehen wir auf keiner Seite des Konfliktes, bewerten nicht, klären keine Schuld. Wir geben allen Konfliktparteien denselben Raum, ihre Interessen und Bedürfnisse darzustellen, sorgen für einen fairen Prozess und hinterfragen die Ausgewogenheit der Lösung. Diese grundsätzlich neutrale Einstellung beinhaltet auch, dass wir selbst am Konflikt nicht beteiligt sind und darin keine eigenen Interessen verfolgen dürfen.

Die Erkenntnis, dass dieser Begriff von Neutralität unser mediatives Handeln nur partiell beschreibt, hat sich relativ früh durchgesetzt. Denn Neutralität fordert letztlich auch Distanz und Desinteresse. Aber ohne wirkliches Interesse an den Personen, den Themen und dem Konflikt könnten wir nicht mediiieren.

»Neutralität fordert auch Distanz. Aber ohne wirkliches Interesse an den Personen und dem Konflikt könnten wir nicht mediiieren.«

Mehr noch: Wir verlassen im Mediationsprozess unsere Distanz und lassen uns ein. Wir hören mit viel Empathie zu und nehmen Emotionen wahr: In diesen Momenten sind wir sehr nah bei der jeweiligen Konfliktpartei, d.h. wir sind nicht distanziert neutral, sondern eher empathisch parteilich. Dieser Form von Parteilichkeit bedarf es, um den Prozess erfolgreich steuern und vor allem, um die erforderliche Übersetzungsleistung erbringen zu können. Nur dadurch, dass wir uns in den anderen hineinversetzen, zuhören und zu verstehen versuchen, können wir das, was sie / ihn bewegt an die andere Konfliktpartei weitergeben (übersetzen). Dies ist ein entscheidender Schlüssel für den Perspektivenwechsel in der Mediation.

Wichtiger als die *Neutralität* zu wahren, ist in diesem Zusammenhang, dass man allen Konfliktparteien gleichermaßen diese Nähe bzw. diese professionelle

Form der Parteilichkeit zugutekommen lässt – weshalb wir in der Mediation von *Allparteilichkeit* sprechen. Die Dialektik von Neutralität und Parteilichkeit versucht man in diesem Begriff abzubilden. Daher sollte beim zweiten Grundsatz der Mediation nicht allein von Neutralität gesprochen werden, sondern die Neutralität zusammen mit ihrem Gegensatz – der Parteilichkeit – betrachtet, d.h. in ein bewusstes und professionelles Verhältnis gebracht werden.

Diese Professionalität ist zum Beispiel auch gefragt, wenn wir im Sinne der Neutralität fordern, dass MediatorInnen im Mediationsprozess selbst kein eigenes Interesse verfolgen sollen. Präziser formuliert müsste man sagen, dass sie kein unmittelbares Interesse an der konkreten Lösung des Konfliktes haben dürfen, denn ein mittelbares Interesse an der Konfliktklärung haben sie schon. Sie wollen zum Beispiel Geld verdienen oder auch professionell »gut dastehen«. Wenn wir genau hinschauen, wird deutlich, dass wir als MediatorInnen immer auch aus eigenen Interessen heraus agieren. Folglich ist eine Bewusstheit der eigenen Interessen (Parteilichkeit) und ein Austarieren dieser Interessen in Bezug auf den neutralen Grundsatz notwendig, um letztlich professionell handeln zu können.

3. Freiwilligkeit bzw. Freiwilligkeit und Zwang

»Mediation ist freiwillig.« Diesen Grundsatz findet man im Mediationsgesetz und auch in jeglicher Darstellung von Mediation. Die Konfliktparteien nehmen ohne Zwang aus eigenem Wünschen und Wollen an der Mediation teil. Sie müssen ein eigenes Interesse an der Klärung des Konfliktes haben, denn Mediation bedeutet immer, sich zu öffnen, bereit zu sein, über die eigenen Intentionen zu sprechen und dem anderen auch zuzuhören. Ohne eigene innere Motivation hierfür hätte und hat die angestrebte Konfliktklärung keinen Sinn.

Gleichzeitig lehrt uns die Mediationspraxis, dass es im Prinzip keine wirklich freiwillige Mediation gibt. Mal ist sie vom Gericht oder vom Chef »empfohlen«, mal droht eine anwaltliche Ausei-

nersetzung. Ein anderes Mal würde eine Beziehung gänzlich zerbrechen, wenn man sich nicht auf die Mediation einließe. Es gibt also immer irgendeine Form des Zwangs. Wie geht das mit der Forderung nach Freiwilligkeit zusammen? Ist die freiwillige Mediation ein Mythos?

Diese Frage habe ich mir in der Vergangenheit oft gestellt. Denn in meiner mehr als 20 Jahre zurückliegenden Mediationsausbildung konnte ich noch lernen, dass ich nicht medieren darf, wenn es irgendeine Form von Zwang gibt. Heute würde ich im Unterschied dazu sagen, dass etwas Zwang sogar gut und hilfreich sein kann, um einen Mediationsprozess zu initiieren. Ein Zwang, der die Konfliktparteien bewegt, sich überhaupt erst einmal mit der Frage auseinanderzusetzen, was Mediation ist, und ob sie sich auf so einen Prozess einlassen wollen.

»Empfiehlt« zum Beispiel ein Vorgesetzter eine Mediation, erlebe ich oft, dass dies die Konfliktparteien zunächst einmal nicht wollen. Sie haben keine Lust, sich mit der Person an einen Tisch

zu setzen, die sie sowieso unendlich nervt und über das zu reden, was Stress verursacht. Sie haben keine Hoffnung, dass ein »Gespräch« etwas bringt, denn schließlich sind entsprechende Versuche mehrfach schon gescheitert. Vielmehr gibt es oft sogar die Befürchtung, dass eine Mediation das Ganze nur noch mehr verschärft. Daraus resultiert häufig eine intuitive Ablehnung. Denn es gibt kein Vertrauen in ein Verfahren, das sie im Prinzip nicht kennen.

Die *Empfehlung* des Chefs wird aufgrund der Hierarchiestruktur als *Zwang* erlebt – und letztendlich ist sie es auch. Aber ein gewisser »Zwang« ist hilfreich, weil er mir die Möglichkeit gibt, den Konfliktparteien die Mediation erst einmal vorzustellen. Ich kann das Verfahren erklären, die Chancen verdeutlichen und Vertrauen zu mir und meiner Rolle als Mediatorin aufbauen. Und ich kann das eigentliche Moment der Freiwilligkeit entdecken: die innere Motivation zur Konfliktklärung und das Durchsetzen der eigenen Interessen.

Auch hier kann man sagen, dass es mehr um die reflektierte Gestaltung der

Beziehung von Zwang und Freiwilligkeit geht als um ein absolutes Paradigma Freiwilligkeit.

Die Fortsetzung dieses Beitrags mit den Erläuterungen der Autorin über die weiteren Punkte der »Big Five« lesen Sie in der nächsten Ausgabe 69.



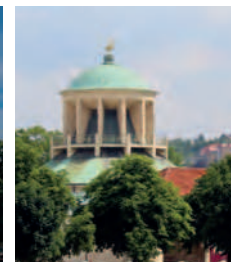
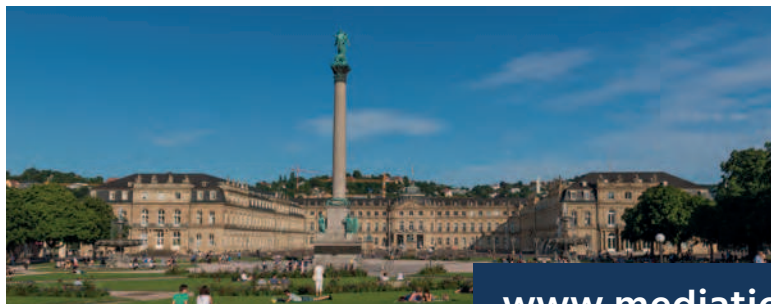
Dr. Birgit Keydel

Mediatorin, Coach, Trainerin.
Gründete 1998 das Mediationsbüro Mitte und leitet seit 2007 eine GmbH für Mediation, Coaching und Teamentwicklung.
E-Mail: mail@birgit-keydel.de

Anzeige

Stuttgarter Mediationsforum

Die Steinbeis-Tage
vom 18. September bis 19. September 2017



www.mediationstage.de

- ✓ **Seminare, Workshops und Trainings u. a. zu den Themen:**
Fallsupervision, Mediation als HR-Instrument, Aufbau von Konfliktmanagementsystemen, Professionalisierung der Mediation, Neuro-Mediation, Interkulturelle Öffnung, Mediation im Unternehmen, Transaktionsanalytisch-orientierte Supervision u.v.m
- ✓ u. a. mit Ulrike Arndt, Sosan Azad, Dr. Gernot Barth, Bernhard Böhm, Prof. Dr. Frank Brettschneider, Jürgen Briem, Christian Küster, Prof. Dr. Henning Schulze

