

Berufsvorstellung: Mediator

Anne Goertz, Bonn / Simone Pöhlmann, München*

Mediation als Konfliktlösungsinstrument gibt es schon sehr lange. Inzwischen kommt sie auch in Deutschland immer häufiger zur Anwendung, um Konflikte einvernehmlich lösen zu können. Gleichzeitig entscheiden sich immer mehr Juristen für eine Tätigkeit als Mediator. Diese Entscheidung liegt nicht fern, denn viele Kompetenzen eines Juristen sind auch für die Arbeit als Mediator entscheidend: Strukturiertes Arbeiten, Abstraktionsvermögen und Kommunikationsfähigkeiten.

I. Mediation als Konfliktlösungsinstrument

Bei Mediation handelt es sich um eines von mehreren Instrumenten zur Lösung von Konflikten. Mediation ist ein gemeinsames Gespräch aller Konfliktparteien mit einem unabhängigen, nicht damit befassten, allparteilichen Dritten, der weiß, was er tut. Inzwischen ist die Mediation durch das Mediationsgesetz in Teilen geregelt, sodass endlich eine erste gesetzliche Grundlage besteht.¹

Abzugrenzen ist die Mediation insbesondere von Gerichts- und Schiedsverfahren, sowie Schlichtung, Moderation und Therapie. Anders als in Gerichts- und Schiedsverfahren entscheiden bei der Mediation die Konfliktparteien selber. Der Mediator kann und darf keine (verbindlichen) Entscheidungen für die Parteien treffen.² Gleichzeitig bietet die Mediation aber ein strukturiertes Verfahren zur Konfliktlösung, sodass sie über die reine Moderation eines Gesprächs hinausgeht. Schließlich ist in der Mediation jedoch kein Raum für Therapie. Die Mediation bietet den Konfliktparteien ein freiwilliges, eigenverantwortliches und strukturiertes Verfahren, bei dem der Mediator die Kommunikation unterstützt und eine produktive Gesprächsatmosphäre fördert.

II. Anwendungsfelder der Mediation

Die Mediation findet inzwischen in vielen verschiedenen Bereichen Anwendung. Überall da, wo es um nicht gelungene Kommunikation geht, ist eine Mediation grundsätzlich möglich. Gleichwohl gibt es Spezialthemen, bei denen andere Bereiche, wie zum Beispiel Arbeitsrecht oder Steuerrecht, berührt werden. Dann sollten die Mediatoren entweder selber die nötigen Kenntnisse haben oder ganz

eng mit den entsprechenden Spezialisten zusammenarbeiten (Steuerberater, Wirtschaftsprüfer oder Rechtsanwälte). Sonst kann die Einigung leicht im Nachhinein auf rechtliche oder praktische Probleme stoßen. Auch wenn der Mediator selber das notwendige Wissen hat, sollte er immer dafür sorgen, dass die Parteien fachmännisch beraten werden. Er selber ist nie Berater der Parteien und darf diese Rolle nicht übernehmen. Das würde die Allparteilichkeit des Mediators konterkarieren. Trotzdem ist es natürlich hilfreich, wenn der Mediator weiß, wo die möglichen Fallstricke liegen, um die Parteien ggf. auf externe Beratung vor der Entscheidung zu verweisen.

Ein großes Mediationsfeld, das viel Spezialwissen erfordert, ist die Trennungs- und Scheidungsmediation. Auf dieses Gebiet sollte sich ein Mediator nur begeben, wenn er ein intensives Fachwissen im Familienrecht hat oder aber ganz eng mit familienrechtlicher Begleitung der Parteien zusammenarbeitet. Trennungs- und Scheidungsmediationen sind sehr juristisch, da Versorgungsausgleich, Steuerrecht und vieles mehr daran hängen. Diese Mediationen sollte man daher nur in die Hände von absoluten Experten auf dem Gebiet legen.

Ein weiteres wichtiges Feld für die Mediation ist der kommunale Bereich. Dazu gehören insbesondere Genehmigungsverfahren mit vielen Parteien. Hier geht die Mediation jedoch oft schon tendenziell in Richtung Moderation. Die Mediation wird häufig auch bei privaten oder öffentlichen Bauprojekten genutzt, vor allem bereits präventiv. Die normalen und absehbaren Konflikte eines (Groß-)Bauprojekts können begleitet und präventiv geklärt werden. Dabei werden direkt alle betroffenen Personen einbezogen. Wenn sich alle Parteien schon vorher einigen, kann danach alles glatt und ohne unnötige Konflikte ablaufen. Insofern ist präventive Mediation ein äußerst wirksames Instrument zur Steigerung der Effektivität und zur Ermöglichung eines reibungslosen Ablaufes.

Schließlich gibt es die Wirtschaftsmediation in all ihren Formen. Hierunter fallen beispielsweise Mediationen zwischen Unternehmen und Kunden, Unternehmen und ihren Mitarbeitern oder auch Mitarbeitern oder Unternehmen jeweils untereinander. Allerdings sind Mediationen von Unternehmen mit Unternehmen immer noch eher selten, da möglicherweise Manager nicht gerne die Verantwortung für die Mediationsergebnisse übernehmen können oder wollen. Besonders viele Mediationen finden demgegenüber im innerbetrieblichen Bereich statt - dies gerade vor dem Hintergrund, dass heutzutage häufig globale Teams zusammengestellt werden, sodass leicht interkulturelle Schwierigkeiten auftreten können. Außerdem sind Probleme bei der Unternehmensnachfolge ein sehr großer

* Simone Pöhlmann ist Rechtsanwältin, Mediatorin und Moderatorin. Anne Goertz studiert Rechtswissenschaft und Volkswirtschaftslehre an der Universität Bonn und ist ausgebildete Wirtschaftsmediatorin (DHBW).

¹ § 1 Abs. 1 MediationsG definiert: „Mediation ist ein vertrauliches und strukturiertes Verfahren, bei dem Parteien mithilfe eines oder mehrerer Mediatoren freiwillig und eigenverantwortlich eine einvernehmliche Beilegung ihres Konflikts anstreben.“

² Siehe § 1 Abs. 2 MediationsG: „ohne Entscheidungsbefugnis“.

Bereich im Rahmen der Wirtschaftsmediation. Allerdings kann auch hier eine Mediation nur im ganz engen Zusammenspiel mit anderen Beratern wie Steuerberatern, Wirtschaftsprüfern und Rechtsanwälten gelingen.

Trotz all dieser Anwendungsfelder ist die Mediation nicht für jeden Konflikt das (alleinig) sinnvolle Konfliktlösungsinstrument. Die Mediation stößt immer wieder an Bereiche, bei denen die Parteien qualifiziert beraten werden müssen, damit sie vernünftige Optionen und Lösungen entwickeln können. Oft kann nur dadurch eine machbare und nachhaltige Lösung sichergestellt werden. Beispielsweise könnte man sonst vielversprechende erbrechtliche Vereinbarungen treffen und am Ende würde sich herausstellen, dass mit einer Schenkung Steuern einhergehen, an die man gar nicht gedacht hat. Dadurch könnte die mühsam gefundene Lösung wertlos werden.

III. Einstellung der Medianden

Für das Gelingen oder Scheitern einer Mediation ist insbesondere die Einstellung der Medianden entscheidend. Die Medianden müssen vor allem Lösungswilligkeit mitbringen. Außerdem brauchen sie Entscheidungsbefugnis. Sonst kann es leicht dazu kommen, dass stundenlang diskutiert wird, nur damit am Ende doch noch eine weitere Person oder ein Gremium zustimmen muss. Wenn die Medianden sich einigen möchten und dazu befugt sind, kann die Mediation gelingen.

IV. Die Rolle des Mediators

Der Mediator ist für das Gelingen der Mediation ebenfalls von großer Bedeutung. Der Mediator arbeitet mit und für die Medianden. Der Mediator sollte konstruktiv mit den Medianden zusammenarbeiten, allparteilich sein und ein Team mit den Medianden bilden. Dadurch wird die Arbeit am Konflikt erleichtert.

Nachdem der Mediator für alle Parteien gleichermaßen da ist, sorgt er dafür, dass alle Themen auf den Tisch kommen, die für die Parteien wichtig sind. Er ermöglicht ein gutes und konstruktives Gesprächsklima. Der Mediator hilft, die unterschiedlichen Sichtweisen zu klären und sorgt, sobald es geht, dafür, dass die Parteien Lösungsmöglichkeiten entwickeln und, wo immer möglich, klare und machbare Vereinbarungen treffen für Gegenwart und Zukunft. Wichtig dabei ist immer, dass der Mediator nie in die Beratung der Parteien verfällt. Die Lösungen sollten möglichst von den Parteien selber kommen. Der Mediator sollte in diesem Punkt sehr zurückhaltend sein. Über offene Fragen kann er die Parteien zu eigenen Lösungen führen.

V. Kompetenzen des Mediators

Ein Mediator benötigt viele verschiedene Kompetenzen. In der Mediation hat er Strukturverantwortung und keine Inhaltsverantwortung. Daher muss er vor allem bezüglich der Struktur einer Mediation gut ausgebildet sein. Außerdem sollte er Interesse an den Menschen haben, mit denen er in der Mediation zu tun hat. Gleichzeitig benötigt er aber

auch ein Stückweit Autorität, um die Strukturen der Mediation konsequent durchzusetzen.

Der Mediator muss vor allem strukturiert arbeiten, abstrahieren und genau zuhören können. Es gehört zu seinen Aufgaben, phantasievolle Fragen zu stellen, die den Parteien helfen auch in andere Richtungen zu denken. Vor allem unerwartete Fragen, wie zirkuläre oder hypothetische Fragen gehören dazu: „Was wäre, wenn...? Was würde Herr X dazu sagen? Wie würden andere Personen dieses Problem lösen?“ Der Mediator muss dabei selbst in der Lage sein, über das Wort zu ordnen und zu strukturieren.

Aufgrund der Nähe zu ihrer sonstigen beruflichen Praxis und der Überschneidung von erforderlichen Kompetenzen arbeiten viele Rechtsanwälte zusätzlich als Mediator. Allerdings besteht gerade in der Mediation eine große Interdisziplinarität. Die Qualität eines Mediators hat nichts damit zu tun, ob er Jurist ist oder nicht. Grundsätzlich haben es jedoch diejenigen etwas leichter, die auch in ihrem Hauptberuf bereits Strukturieren gelernt haben und viel mit Sprache arbeiten. Es gibt daher genauso Psychologen, Journalisten, BWLer, Architekten, Hausfrauen oder Handwerker, die wunderbare Mediatoren sind. Vor allem innerbetrieblich gibt es in großen Unternehmen inzwischen oftmals eine bunte Mischung ausgebildeter Mediatoren. Diese Vielfalt ist sehr wertvoll und wichtig für die Mediation.

Mediator kann somit jeder werden, der strukturieren, abstrahieren und sprachlich ordnen kann. Außerdem kann von einer Mediationsausbildung jeder persönlich profitieren und das Erlernte in seinen eigentlichen Beruf und seinen Alltag integrieren.

VI. Die Ausbildung zum Mediator

Die Ausbildung des Mediators ist äußerst wichtig für das Gelingen seiner Mediationen. Entscheidend ist eine sorgfältige, umfangreiche und ausgesprochen praxisorientierte Ausbildung. Man kann Mediation über das Lesen von Büchern verstehen, aber nicht erlernen. Ohne praktische Übung wird man zu schnell parteiisch oder verliert die Medianden im Prozess. In der Ausbildung sollte man die Struktur der Mediation so lange üben, bis sie absolut sitzt. Nur so kann sichergestellt werden, dass man sich auch in der Praxis einer Mediation nicht verliert. Die Struktur gibt wertvollen Halt für den Mediator und die Medianden. Es ist beispielsweise sehr erstaunlich, wie schwer es Menschen fällt, aus der Fülle ihrer Situation klar und genau herauszufiltern, was sie wirklich in der Mediation besprechen wollen. Am Anfang ist dies den Medianden gar nicht möglich. Deswegen muss der Mediator ganz genau lernen, wie er diese relevanten Themen herausfinden und benennen kann, sodass es für beide Medianden passt. Aufgrund der Notwendigkeit praktischer Erfahrungen ist die Mediationsausbildung zwar weder vom Lernen noch vom Wissen her besonders schwierig, jedoch bezüglich des Erlebens. Die Ausbildung zum Mediator sollte daher immer sehr praxisorientiert sein. Entscheidend ist: Üben, üben, üben. Wer gerne Mediator werden möchte, sollte seine Ausbildung

möglichst danach auswählen, wo man am meisten praktisch üben kann. Denn nur über das Üben wird man ein guter Mediator.

VII. Mediation als Beruf

Bei der momentanen Situation reicht die Mediation üblicherweise noch nicht direkt als Beruf zum Geldverdienen aus. Aktuell könnten in Deutschland nur sehr wenige, erfahrene Mediatoren rein von ihrer Arbeit als Mediator leben. Dementsprechend ist es ratsam einen anderen Beruf zu erlernen und auszuüben und diesen durch die Mediation zu ergänzen. Entweder kann man die Mediationskenntnisse in dem eigentlichen Beruf nutzen, oder sich über die Zeit mit der Mediation ein Netzwerk und ein zweites Standbein aufbauen.

Viele ausgebildete Mediatoren organisieren sich in Verbänden, um Kollegen kennenzulernen und ein Mediationsnetzwerk aufzubauen. Darüber hinaus empfiehlt es sich, möglichst Peer-Gruppen mit anderen Mediatoren zu bilden, um gemeinsam zu üben und auch in Zeiträumen ohne praktische Fälle weiter im Thema zu bleiben. Die Mediationspraxis ist dann hauptsächlich eine Frage des Netzwerks.

Für Empfehlungen und Mediationsaufträge ist es wichtig, dass einem die Fähigkeit als Mediator abgenommen wird. Dementsprechend sollte jeder Mediator die Mediation auch im Alltag leben. In der Interaktion mit der Umwelt sollte man in einer Form von konstruktiver, lösungsorientierter, freundlicher Art agieren. Dadurch kann die Grundlage für einen beruflichen Erfolg als Mediator gelegt werden.

Selbstverständlich stellt man sich auch die Frage, warum ein Mediator ausgewählt oder empfohlen wird. In erster Linie passiert das natürlich, weil der Mediator Erfahrung und Kompetenz hat. Die Medianden trauen ihm eine erfolgreiche Mediation zu. Es spielen aber durchaus auch noch andere Komponenten in die Entscheidungsfindung hinein: Interesse an den Medianden, Transparenz, Offenheit, Klarheit, Großzügigkeit, Einbeziehung der Medianden in den Prozess, schnelles und effektives Arbeiten.

Durch ein konsequentes und an den Grundsätzen der Mediation orientiertes Auftreten kann sich also jeder Mediator die notwendige Reputation und Akzeptanz erarbeiten. Wird diese Grundlage noch durch ein gut geknüpftes Mediationsnetzwerk ergänzt, ist die Mediation auch als berufliche Basis denkbar. Bis dahin ist Mediation eine gute Ergänzung zu vielen Berufen, jedoch (noch) nicht als einziges berufliches Standbein geeignet.