



## Mediation in der Praxis: Erfolg dank Eignung

PETER KREPPER

*Mediation hat sich in der Schweiz etabliert, ist aber kein Allheilmittel. An Beispielen aus der Praxis des Autors wird untersucht, was es für eine erfolgreiche Mediation braucht (B.) und inwiefern dabei auch eine bestimmte Grundhaltung des Mediators eine Rolle spielt (C.). Dies wirft Fragen auf für das Selbstverständnis auch für Richterinnen und Rechtsanwälte in ihrer eigenen beruflichen Konfliktarbeit.*

*Désormais entrée dans les mœurs en Suisse, la médiation n'est pas la panacée. Sur la base d'exemples tirés de la pratique de l'auteur, l'article cherche à déterminer les facteurs nécessaires à une médiation réussie (B.) et dans quelle mesure une certaine attitude du médiateur joue un rôle (C.). Cela incite à une certaine remise en question, y compris pour les juges et les avocats, quant à leur propre travail de résolution des conflits.*

### Inhaltsübersicht

- A. Professionelle Konfliktarbeit (Einleitung)
  - I. Mischt Euch ... in fremde Händel?
  - II. Verfahren zur Konfliktlösung (Überblick)
  - III. Mediation zwischen Anspruch und Wirklichkeit
    - 1. Begriff und Zielsetzungen
    - 2. Vorgaben in der Schweiz
    - 3. Verfahren und Methoden
- B. Voraussetzungen erfolgreicher Mediation
  - I. Was heisst «Erfolg» in der Mediation?
  - II. Wann eignet sich Mediation – nicht?
    - 1. Eignung des Konflikts
    - 2. Eignung der Parteien
    - 3. Eignung des Mediators
  - III. Reflexion konkreter Fall-Beispiele
    - 1. Lernen aus der Praxis
    - 2. Schlussfolgerung für Profis
    - 3. Natürlicher Erfolg der Parteien
- C. Mediative Konfliktarbeit: Würdigung und Ausblick
  - I. Grundhaltung als Aspekt der Profession?
  - II. Mein Rollenverständnis als Mediator
  - III. Künftige Konflikt-Kultur

### A. Professionelle Konfliktarbeit (Einleitung)

#### I. Mischt Euch ... in fremde Händel?

In der Schweiz betätigen sich etwa 3'000 Richterinnen<sup>1</sup> und 10'000 Rechtsanwälte<sup>2</sup> in Konfliktarbeit. Hinzu kom-

men Schlichtungs- und Ombudsstellen<sup>3</sup> – und Mediatoren. Was reizt uns Berufsleute daran, uns tagtäglich mit «fremden Händeln»<sup>4</sup> zu befassen? Dass jeder Konflikt eine Chance bietet?

Der Verweis auf den Streitfälle-Markt greift zu kurz, wiewohl die Jurisprudenz Jobsicherheit verspricht. Nicht aber derzeit die Mediation. Haben Sie Ihren Beruf aus Berufung gewählt? Aus Ordnungs-Liebe? Aus Sehnsucht nach Gerechtigkeit? Dem Bedürfnis, für Schwächere einzustehen? Weshalb bin ich als Mediator tätig? Spielt die Motivation überhaupt eine Rolle? Antworten werden unter C. gesucht.

Wer sich selbst schon ohnmächtig im Würgegriff oder Automatismus eines Streits erlebt hat, weiss: Nicht mehr hatte ich einen Konflikt<sup>5</sup>, sondern «der Konflikt hatte mich»<sup>6</sup>. Mitunter benötigt man dann profunde und wohlgesinnte Hilfe. Professionelle Konfliktarbeit soll diese leisten, sie soll klären, Lösungen vermitteln und im besten Falle Frieden stiften. Was aber hilft?

PETER KREPPER, Dr. iur. Rechtsanwalt und Mediator SDM/SAV, praktiziert seit 12 Jahren selbständig in Zürich, [www.bellevue-mediation.ch](http://www.bellevue-mediation.ch).

<sup>1</sup> In diesem Aufsatz werden unbestimmte Personen wechselweise weiblich oder männlich bezeichnet und umfassen jeweils beide Geschlechter.

<sup>2</sup> Eigene Schätzungen Richterinnen und Rechtsanwälte.

<sup>3</sup> Sowie etwa auch Jugend- und Familienberatungen, Sozialämter, Vormundschaftsbehörden, Psychotherapeuten, Psychiaterinnen, die Polizei u.a.m.

<sup>4</sup> «Mischt Euch nicht in fremde Händel» soll NIKLAUS VON FLÜE im 15. Jahrhundert den Eidgenossen geraten und damit den Abschied vom (Gross-) Macht-Streben mit eingeleitet haben.

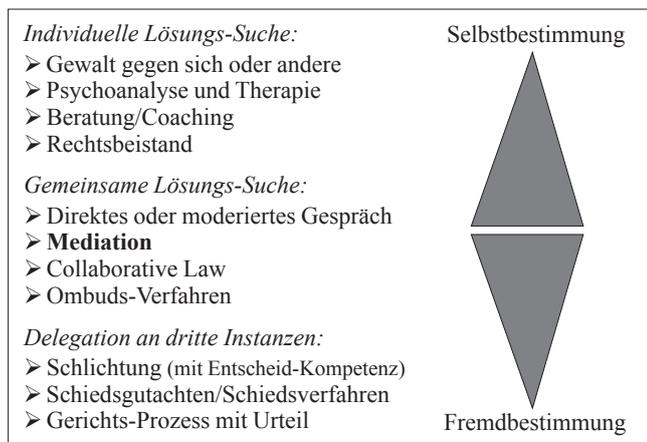
<sup>5</sup> Gemeint: nicht intra-personelle, sondern «soziale Konflikte» (zumindest zwei Akteure) nach FRIEDRICH GLASL, Konfliktmanagement – Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, 6. A. Bern 1999, 12 ff.; vgl. auch GERHARD SCHWARZ, Konfliktmanagement, Konflikte erkennen, analysieren, lösen, 6. A. Wiesbaden 2003, 92 ff.; STEPHAN BREIDENBACH, Mediation, Struktur, Chancen und Risiken von Vermittlung im Konflikt, Köln 1995, 42 ff.

<sup>6</sup> Siehe zu dieser Art Verlust von Selbstkontrolle FRIEDRICH GLASL, Selbsthilfe in Konflikten – Konzepte, Übungen, Praktische Methoden, Stuttgart/Bern 1998, 29 f.

## II. Verfahren zur Konfliktlösung (Überblick)

Für die professionelle Bearbeitung von blockierten Situationen und Konflikten stehen zahlreiche Möglichkeiten zur Verfügung, wie zum Beispiel:

Abbildung 1



Gewalt ist ausser in Notwehr keine hier vertretene Lösung. Der individuellen Lösungs-Suche folgt die Auseinandersetzung mit der Gegenseite. Die Partei-Anwälte im Collaborative Law Verfahren<sup>7</sup> orientieren sich tendenziell am Recht, die Schlichterinnen (Friedensrichter) im zivilprozessualen Verfahren zudem am Rechtsbegehren<sup>8</sup>. Im Schieds-Verfahren und vor Gericht unterwerfen sich die Parteien ganz dem «fremden» Entscheid<sup>9</sup>. Die Ombuds-frau schlägt eigene Lösungen vor, und erscheint dabei mit der institutionellen Gegenpartei näher verbunden<sup>10</sup>. Mediation orientiert sich im Rahmen des zwingenden Rechts

<sup>7</sup> Vgl. dazu ELISABETH BANNISTER-ETTER, Collaborative Law/Collaborative Practice – ein strukturiertes Modell aussergerichtlichen Verhandeln, in *Anwaltspraxis* 2009, 195 ff.

<sup>8</sup> Zur Mediation im Schlichtungsverfahren vgl. ANNETTE DOLGE/DOMINIK INFANGER, Schlichtungsverfahren nach Schweizerischer Zivilprozessordnung, Zürich 2012, 136 f.; EDITH MERTENS SENN, Vermittlung im Sühnverfahren vor dem Hintergrund der Mediation, Dissertation Zürich 2007.

<sup>9</sup> Vgl. auch JÜRIG GIAN SCHÜTZ, Mediation und Schiedsgerichtsbarkeit in der Schweizerischen Zivilprozessordnung, Bern 2009, 150 ff., 227 ff. Zur Mediation im Verhältnis zur gerichtlichen Auseinandersetzung statt vieler IVO SCHWANDER, Mediation und Rechtssystem, bei Alex von Sinner/Michael Zirkler (Hrsg.), *Hinter den Kulissen der Mediation – Kontexte, Perspektiven und Praxis der Konfliktbearbeitung*, Bern 2005, 64 ff.

<sup>10</sup> Vgl. dazu ausführlich ISAAK MEIER/DAVID SIEGWART, Ombudsstellen für Konsumentenstreitigkeiten – Vom ausgelagerten Kundendienst zu unabhängigen Begutachtungs- und Schlichtungsstellen, insbes. Kap. VI.A.3., erscheint demnächst in der AJP; allgemein zum Ombudsverfahren etwa ROLF STEINER/ANDREAS NABHOLZ, *Ombuds-Mediation*, Zürich 2003.

unmittelbar an den Bedürfnissen und Interessen aller Parteien; der Entscheid über die Lösung des Konflikts bleibt formal und inhaltlich bei den Parteien selbst<sup>11</sup>.

## III. Mediation zwischen Anspruch und Wirklichkeit

### 1. Begriff und Zielsetzungen

Die Definition von Mediation dient der Abgrenzung dieser Art Konflikt-Arbeit von anderen Möglichkeiten und schützt so berechnete Erwartungen in sie. In der «Mediation» arbeitet ein «neutraler Dritter (Mediator) zusammen mit den Parteien daran, deren Konflikt einvernehmlich zu lösen»<sup>12</sup>.

Die Parteien wählen Mediation, weil sie selbstbestimmt Lösungen treffen wollen (kein fremder Richter) in der Hoffnung, auf diesem Weg zugleich rasch, kostengünstig und im Ergebnis reichhaltig («Vergrößerung des Kuchens», nicht justiziable Lösungen) ihre Situation zu deblockieren.

Dass die Gegenpartei auch etwas vom Ergebnis hat (win-win), ist für sie ok (im Minimum geht es dabei um die gegenseitige Gesichtswahrung). Als Bonus kann die Mediation nachhaltig wirken: «Wir haben erfahren, dass wir unseren Streit selbst haben lösen können; das wollen wir auch künftig so halten».

### 2. Vorgaben in der Schweiz

Diese Ziele beruhen hierzulande auf Tradition<sup>13</sup>, wogegen Verfahren und Methoden der Mediation gesetzlich nicht geregelt sind, «Mediator» kein geschützter Titel und die behördliche Registrierung nicht vorgesehen ist. Die Güte des Verfahrens Mediation und des Vermittlers selbst müssen sich in der Praxis bewähren.

<sup>11</sup> Zur Integration der Mediation in die Praxis der voranstehend erwähnten Rechtsakteure bereits ISAAK MEIER/CHRISTIAN DUVE, Vom Friedensrichter zum Mediator, Einführung von Mediation in bestehende Institutionen der Streitschlichtung, *SJZ* 1999, 157 ff.

<sup>12</sup> Vgl. dazu etwa [www.infomediation.ch](http://www.infomediation.ch) (Homepage Schweizerischer Dachverband Mediation).

<sup>13</sup> Vgl. PETER ZIEGLER, in: *Friedensrichter-Verband Zürich 2003* (Hrsg.), 200 Jahre Friedensrichter im Kanton Zürich 1803–2003; BREIDENBACH (FN 5) 7 ff.; JOSEPH DUSS-VON-WERDT, Gestalten des vermittelnden Menschseins – Historische und humanphilosophische Anmerkungen, bei Alex von Sinner/Michael Zirkler (FN 9) 50 ff.; OTHMAR SCHNEIDER, Grundlegendes zu Einigung und Mediation, in: *Justice – Justiz – Giustizia* 2010/4; ESTHER HAAS/TONI WIRZ, *Mediation, Konflikte lösen im Dialog*, 3. A. Zürich 2011, 17 ff.

Immerhin haben mehrere Mediations-Verbände in der Schweiz Berufsregeln für ihre Mitglieder erlassen<sup>14</sup> und zertifizieren diese auf Antrag als «Mediator» «SDM», «SAV», «SVM», «SKWM»<sup>15</sup>. Zum Teil verweisen sie zudem auf europäische Regelwerke zur Mediation<sup>16</sup>. Einige Bundesgesetze räumen Gerichten und Behörden sodann die Möglichkeit ein, den Prozessparteien Mediation zu empfehlen<sup>17</sup>.

Damit ist die Mediation in der Schweiz heute als Verfahren etabliert, steht zur praktischen Umsetzung im Alltag bereit<sup>18</sup> und erscheint nicht mehr als ein «alternatives», sondern vielmehr als das für bestimmte Konflikt-Konstellationen und deren Bearbeiten und Lösen (am besten) geeignete Verfahren.

### 3. Verfahren und Methoden

Um anderen Menschen in deren Konflikten beizustehen, bedarf es geeigneter Werkzeuge (Methoden) und «Spielregeln» (erprobte Verfahrensabläufe). Nicht alles lässt sich mit Mediation regeln, nicht alle Parteien sind jederzeit zu einvernehmlicher Arbeit in der Lage, zwingendes Recht, politische oder Organisations-Strukturen können der Ergebnis-Offenheit der Mediation entgegenstehen.

Das wird mitunter übersehen, im Selbstverständnis der Akteure ebenso wie in der massenmedialen Berichterstattung. Etwa führen partizipative Prozesse mit Gross-Gruppen in Sachen Fluglärm im Erfolgsfall zu politisch und rechtlich nicht mehr blockierten demokratischen (Mehrheits-) Entscheidungen. Ob das Mediation war, erscheint da-

gegen fraglich, schon weil im Erfolgsfall der Mediation jede einzelne Partei ihre individuell eigenen Interessen gewahrt hat, die keiner Mehrheits-Fähigkeit bedürfen.

Eine eher eng gefasste Abgrenzung der Mediation zu anderen aussergerichtlichen Verfahren erscheint sinnvoll. Das Verfahren zeichnet sich durch unbeschränkte Entscheid-Autonomie der Beteiligten aus und durch seine klassischen Arbeitsschritte<sup>19</sup> – bei grosser Methoden-Vielfalt wie etwa Co-Mediation, Kurzzeit-Mediation, Shuttle-Mediation und stetig noch wachsender Fachliteratur zur Mediation<sup>20</sup>.

## B. Voraussetzungen erfolgreicher Mediation

### I. Was heisst «Erfolg» in der Mediation?

Der Mediator wird beauftragt, nach bestem Wissen und Können zu vermitteln. Das Missachten gewisser Voraussetzungen für eine Mediation sowie konkrete Fehler in der Mediation, aus denen einer Partei Schaden entsteht, können ihn haftbar machen<sup>21</sup>. Ein inhaltlicher Erfolg dagegen ist nicht geschuldet.

Mit oder ohne Lösung des Konflikts macht die Mediation vieles transparent: *So* sieht die andere Partei das, *sich*, *mich*, die mögliche Lösung; *das* ist mir über meine Standpunkte, Bedürfnisse, Interessen (noch) klarer geworden; *deshalb* können wir unseren Streit (noch) nicht lösen. Mediation *klärt die Verhältnisse* und *vereinfacht das weitere Vorgehen*. Ein Mehr an Respekt für die andere Seite ist oft spürbar.

Persönlich wünsche ich mir als Mediator für die Parteien stets, dass sie ihren Konflikt vollständig, nachhaltig

<sup>14</sup> Vgl. die Websites SDM ([www.infomediation.ch](http://www.infomediation.ch)), Schweizerischer Anwaltsverband SAV ([www.sav-fsa.ch](http://www.sav-fsa.ch)), Schweizerischer Verein für Mediation ([www.mediation-svm.ch](http://www.mediation-svm.ch)) und Schweizerische Kammer für Wirtschafts-Mediation SKWM ([www.skwm.ch](http://www.skwm.ch)).

<sup>15</sup> Die Voraussetzungen für die Anerkennung variieren zwischen den Verbänden insbesondere bei den erforderlichen Stunden der Ausbildung stark, eine einheitliche Schweiz-weite gesetzliche Lösung ist derzeit noch nicht in Sicht.

<sup>16</sup> Wie den «Europäischen Verhaltenskodex für Mediatoren»; vgl. dazu sowie zur EU-Richtlinie 2008/52/EG über bestimmte Aspekte der Mediation in Zivil- und Handelssachen [www.infomediation.ch/Dokumente/Abkommen](http://www.infomediation.ch/Dokumente/Abkommen).

<sup>17</sup> Vgl. etwa Artikel 213–218 ZPO; dazu JAMES T. PETER, Gerichtsnahe Mediation, Kommentar zur Mediation in der ZPO, Bern 2011; DIANA MÜRNER, Gerichtsnahe Zivilmediation, Dissertation Zürich 2005. Im öffentlichen Recht: THOMAS PFISTERER, Einigung, Mediation und Schlichtung – Einführung in Art. 33b VwVG, AJP/PJA 2010, 1540 ff. Im Strafrecht: LETIZIA VEZZONI, La médiation en droit pénal: de la théorie législative à la pratique, in: Jusletter 7.9.2009.

<sup>18</sup> Vgl. für den Kanton Zürich die Koordination Mediation Zürich unter [www.mediatoren-zh.ch](http://www.mediatoren-zh.ch) sowie die Merkblätter Mediation des Zürcher Obergerichts unter [www.gerichte-zh.ch/Themen/Zivilprozess/Mediation](http://www.gerichte-zh.ch/Themen/Zivilprozess/Mediation).

<sup>19</sup> Zum typischen Ablauf (Verfahrens-Schritte) der Mediation siehe z.B. Koordination Mediation Schweiz, Merkblatt Mediation ([www.mediationschweiz.ch](http://www.mediationschweiz.ch)).

<sup>20</sup> Daraus subjektiv beispielhaft aus der Psychologie: PAUL WATZLAWICK/JANET H. BEAVIN/DON D. JACKSON, Menschliche Kommunikation, Formen, Störungen, Paradoxien, 9. A. Bern 1996; FRIEDEMANN SCHULZ VON THUN, Miteinander reden, Bd. I–III; CHRISTOPH THOMANN/FRIEDEMANN SCHULZ VON THUN, Klärungshilfe 1, 3. A. Hamburg 2006, 173 ff.; Ökonomie: ROGER FISHER/WILLIAM URY/BRUCE PATTON, Das Harvard-Konzept, Sachgerecht verhandeln – erfolgreich verhandeln; fokussiert auf das Verfahren Mediation: JOHN M. HAYNES/AXEL MECKE/REINER BASTINE/LARRY S. FONG, Mediation – Vom Konflikt zur Lösung, 2. A. Stuttgart 2012; GARY FRIEDMAN/JACK HIMMELSTEIN, Challenging Conflict, Mediation Through Understanding, Chicago 2008.

<sup>21</sup> Vgl. SIMON GABRIEL, Die Haftung des Mediators im Schweizerischen Rechtssystem, Dissertation Bern 2008, betreffend die Abklärung der Eignung von Mediation für einen Konflikt insbesondere 160 ff.

und zwischenmenschlich befriedet lösen. Mitunter erträgt der Mediator eine nicht (vollständig) gelungene Konfliktlösung schlechter als die betroffenen Parteien selbst, die diese Situation ja schon kennen. Zuviel Ambition des Mediators kann der Vermittlung indes schaden. Pragmatisch machbare Ergebnisse sind Auftrag und Ziel der Mediation.

Mediation ist erfolgreich, wenn sie den Konflikt-Gegenstand und die divergierenden Interessen der Parteien daran klärt; den Parteien zu einer einvernehmlichen Suche nach Optionen für die Lösung ihres Konflikts verhilft; aus den erarbeiteten Optionen gemeinsam eine Lösung gewählt und vereinbart wird; und diese Lösung hernach auch umgesetzt wird so, dass der Konflikt aus der Welt geschafft worden ist. Die Parteien entscheiden darüber, ob sie bereits einzelne dieser Schritte als (zumindest Teil-)Erfolg werten. In der Praxis sehen sie das mitunter verschieden oder auch anders als der Mediator (vgl. Fall-Beispiel 4 nachfolgend dazu).

## II. Wann eignet sich Mediation – nicht?

Ob Mediation als Verfahren im konkreten Konflikt erfolgreich sein kann oder eher nicht, bedarf einer sorgfältigen Abklärung im Einzelfall. Die folgenden Kriterien helfen den Parteien, dem Mediator sowie Dritten wie Richtern und Anwältinnen, zu ermitteln, ob eine Mediation in Frage kommt. Sie müssen m. E. für eine Mediation alle erfüllt sein und werden hinten weiter ausgeführt<sup>22</sup>. Die Liste erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit (siehe nachstehende Abbildung 2).

### 1. Eignung des Konflikts

a) *Eignung im Allgemeinen*. Konflikt-Stoffe, die von Gesetzes wegen zwingend geregelt sind, verunmöglichen eine andere Lösung<sup>23</sup>. Steht die Lösung für eine Partei bereits fest<sup>24</sup>, ist ebenso fraglich, was Mediation bringen kann. Entscheidet statt einer Partei eine dritte Stelle<sup>25</sup>, ist zu klären, ob und gegebenenfalls wie diese ins mediativ erarbeitete Ergebnis einbezogen werden kann. Schuldet eine Partei über die Schritte zur Lösung öffentlich Re-

chenschaft, stellen sich Fragen<sup>26</sup>. Liegen keine solchen Hindernisse vor, sind immer noch die Besonderheiten des Themas respektive Lebensbereichs zu beachten:

b) *Besonderheiten nach Lebensbereich*. Das Gericht schützt die Kinder der Parteien und *genehmigt* die ausgehandelte Betreuungs-Lösung der Eltern in der *Scheidungs-Konvention* nach eigener Anschauung über das Kindeswohl. Dazu hört es die Kinder womöglich an. Das ist in der Mediation bereits zu berücksichtigen.

Bei *innerbetrieblichen* Konflikten bleibt die Verantwortung für die Klärung bei der vorgesetzten Person; sie muss mitunter in die Mediation mit einbezogen werden können, und darf handkehrum ihre Position nicht für versteckte Ziele (wie die Suche nach Kündigungs-Gründen) missbrauchen können. Vor Annahme des Mediations-Auftrags ist das zu klären, oder der Auftrag womöglich abzulehnen.

Bei Streitigkeiten unter *Nachbarn* ist zu Beginn oft nicht klar, wer alles beteiligte Parteien sind. Häufig besteht nur wenig Bereitschaft von Stockwerkeigentümern, sich, nachdem man endlich Herr der eigenen Wohnsituation geworden ist, mit den als Einschränkung empfundenen Bedürfnissen von Nachbarn zu befassen. Ohne alle betroffenen Parteien kann Mediation aber wenig bewirken.

Unter strittigen *Erben* geht es häufig um Aufarbeitung oder Abrechnung von «Familien-Biografien». Die Mediatorin muss abwägen, ob die Parteien ein therapeutisches Setting benötigen oder erwarten. Befinden sich Liegenschaften oder eine KMU im Nachlass, bedarf es Werkzeugen etwa aus *Chance-Management* oder *Team- und Organisations-Entwicklung* gerade auch bei Familien-Nachfolge.

Den Parteien in *Business-to-Business-* (B2B) Konflikten geht's oft nur noch um Geld-Lösungen oder das-Geschäft-noch-fertig-abwickeln. Wirtschaftliche Sachzwänge verhindern etwa in der Baubranche dabei immer wieder die Bereitschaft oder Möglichkeit zu einer Mediation.

Kommen *internationale Aspekte* (z.B. Wohnsitze in verschiedenen Staaten) führen dazu, führen einvernehmliche Lösungen nur zum Erfolg, wenn die rechtliche Durchsetzbarkeit der Vereinbarungen auf der Basis einschlägiger Staatsverträge und der spezifischen rechtlichen Voraussetzungen der betreffenden Staaten berücksichtigt werden. *Interkulturelle Herausforderungen* wiederum bedürfen den Kulturen angepasste Vorgehensweisen:

*Praxis-Beispiele:* Für den maghrebinisch-muslimischen Ehe- und Geschäfts-Partner einer Schweizer Geschäftsfrau kam in Sachen Auflösung der AG infolge Scheidung eine Co-Mediatorin ihres Geschlechts wegen in Frage – Ein römisch-katholi-

<sup>22</sup> Davon zu unterscheiden sind die Motivatoren der Parteien zu einer Mediation, wie etwa: hoher Zeitdruck für eine Lösung, nicht justiziable Interessen, fortdauernde Bindung der Parteien aneinander.

<sup>23</sup> Bsp. Kindeswohl contra Geldzahlung.

<sup>24</sup> Z. B. im Rahmen ihrer von oben vorgegebenen Verwaltungs-Praxis.

<sup>25</sup> Etwa eine Versicherung oder die Staatsanwaltschaft bei einem Offizialdelikt.

<sup>26</sup> Zum Beispiel eine Behörde den Medien – wie kann dabei Information, die Parteien aus der in der Mediation nötigen Offenheit heraus geben, vertraulich behandelt werden?

scher Ehemann war zur mediativen Klärung der Nebenfolgen der Scheidung, keineswegs aber zu dieser selbst bereit – Drei Erben aus den USA, Venezuela und Deutschland verlangten von der Schweizer Bank ohne Erbteilungs-Dokumente die Freigabe des Kontos ihres verstorbenen Vaters (ohne Wissen der Witwe und Mutter in Spanien).

c. *Einzelfall-Prüfung*. Diese Hinweise sprechen nicht grundsätzlich gegen Durchführbarkeit und Erfolgs-Aussichten, kurz Eignung von Mediation, sind aber vorgängig zu prüfen und können dazu führen, einen Auftrag nicht anzunehmen. Dabei geht es immer um den konkreten Konflikt-Einzel-Fall. Die sorgfältige Mediatorin klärt diese Aspekte bei Mandatsanfrage und zeigt den Parteien zu Beginn der Mediation an, falls und welche Rahmenbedingungen für eine einvernehmliche Lösung vorweg nötig sind.

## 2. Eignung der Parteien

a. *Bereitschaft*. Die Parteien eignen sich für Mediation, wenn sie dazu bereit sind. Die *Bereitschaft* kann von selbst bestehen, durch eine Mediations-Klausel im Vertrag oder die Beratung durch Dritte begründet werden oder auch, wie bei der behördlich angeordneten Mediation oder der obligaten Teilnahme in der Mediation bei Team-Konflikten, im Laufe der Arbeit mit dem Mediator erst entstehen<sup>27</sup>.

b. *Autonomie*. Sodann braucht es für eine Mediation die *Fähigkeit* der Parteien, ihre Sache selbst wahrzunehmen, die eigenen Interessen durch die Verhandlungen zu wahren. Die Mediatorin kann, ja muss sie oft aktiv fördern (Empowerment)<sup>28</sup> und dafür unter anderem in der Arbeit mit den Parteien:

- kognitiv-emotionale Blockaden ausräumen:

*Situation 1*: Ein hoch emotionalisiertes Scheidungspaar wollte ihre beiden Kinder unter sich aufteilen, um dem anderen in nichts nachgeben zu müssen. Nach und nach gelang in Co-Mediation, Zielsetzungen und Vorgehensweisen beim Einbezug der Teenies in die Mediation selbst zu erarbeiten. Hernach waren beide Eltern froh, die aus der Arbeit mit den Kindern erst erkannten Interessen derselben in der Konvention über die Betreuungsregeln aufnehmen zu können.

- psycho-soziale Machtgefälle ausgleichen:

*Situation 2*: Die drogenabhängige Tochter des Erblassers kam nach der ersten Sitzung nicht mehr in die Mediation; Bruder, Schwester und verwitwete Mutter wollten damit fortfahren. Ihre Vereinbarung über den Nachlass erfolgte unter Vorbehalt der Nicht-Zustimmung durch die abwesende Erbin. Dabei ging es neben der rechtlichen Position der Miterbin namentlich auch

um die Fairness der Erben ihr gegenüber und um die Frage, ob die Co-Mediatoren ohne sie weiterarbeiten dürfen<sup>29</sup>.

- ökonomische Hürden klären:

*Situation 3*: Wider ein Wer-zahlt-befiehlt musste bei der Auftragsklärung der Geschäftsführer erst dafür gewonnen werden, den Mitarbeitern als Konflikt-Parteien im Voraus mitzuteilen, dass das Unternehmen die Kosten der Mediation trägt (und nicht diejenige Partei, welche aus Sicht des Geschäftsführers entsprechend dem Ergebnis der Mediation diese dann zu verantworten habe)<sup>30</sup>.

Kennt eine Partei ihre rechtlichen Ansprüche nicht und wäre zu unangemessenen Zugeständnissen bereit, empfiehlt die Mediatorin unbedingt Beratung vor dem Abschluss von Vereinbarungen:

- informiert getroffene Vereinbarungen gewährleisten:

*Klassiker-Beispiel*: Die scheidungswillige Ehefrau, darob von Schuldgefühlen bedrängt, verzichtet in Unkenntnis von Artikel 215 ZGB auf den Erhalt der hälftigen Errungenschaft des während der Ehe allein erwerbstätigen Ehemannes, der, von der Scheidungsabsicht der Frau gekränkt, subtil oder explizit moralischen Druck auf diese «Lösung» hin ausübt.

c. *Rat und Beistand*. Das letzte Beispiel erfordert (externe) rechtliche Beratung der Parteien. Darüber hinaus kann anwaltlicher Beistand in der Mediation einer Partei die nötige Autonomie für diese Konfliktarbeit geben. Professionelle Mediatoren begrüssen den gewünschten und regen den Beizug von Anwälten in die Mediation im Interesse der Parteien wo nötig proaktiv selbst an. Sie empfehlen wenn, dann zur Mediation positiv eingestellte Anwältinnen. Auch bei Teilnahme von Anwälten gehört die nötige Stärkung der Partei-Autonomie weiterhin zu Rolle und Aufgaben des Mediators (vgl. auch C.II.).

## 3. Eignung des Mediators

Nach dem Gesagten hängt für erfolgreiche Mediation viel von Integrität und Können der Mediatorin ab. Ausgehend bei der Frage, ob sich der konkrete Fall für die Bearbeitung durch Mediation eignet, über die Frage, inwiefern die Parteien, mitunter auch welche, dieses Verfahren für sich gewinnbringend nutzen können, bis hin zur Frage, ob ich mich als Mediator in der konkreten Ausgangslage und Konstellation für das Vermitteln eigne, gibt es viel zu klären. Der Umstand, erwerbstätig zu sein, darf den Mediator nicht leichtfertig zur Annahme des Auftrags verleiten, wenn den Mandanten wirklich gedient werden soll.

<sup>27</sup> Vgl. zum Thema Freiwilligkeit der Mediation z. B. VALERIE MEYER, Court-connected Alternative Dispute Resolution, Dissertation Zürich 2005, 95 ff. und 136 ff. (m. V. a. die USA, inkl. Pflichten der Medianten).

<sup>28</sup> Vgl. zu diesem zentralen Aspekt von Mediation etwa HAYNES/MECKE/BASTINE/FONG (FN 20), 18, 41, m. w. H.; hinten C.II.

<sup>29</sup> Was ihnen durch die «ausgestiegene» Mandantin auf Nachfrage erlaubt wurde. In der Folge stimmte die Abwesende der Vereinbarung nicht zu und kehrte damit das Machtgefälle um ... die Erbteilung blieb damit weiterhin blockiert.

<sup>30</sup> Zur unentgeltlichen Mediation im Allgemeinen vgl. PETER KREPPER, Unentgeltliche Mediatoren für geldwerte Konfliktlösungen, AJP/PJA 7/2000, 803 ff.; für kindesrechtlich nicht vermögensrechtliche Streitigkeiten siehe auch Artikel 218 ZPO.

Abbildung 2

**Eignungs-Kriterien**

für eine Mediation als Verfahren zur Konflikt-Bearbeitung

Die untenstehenden Kriterien ersetzen eine fundierte Konflikt-Analyse und Prüfung der Eignung der Mediation zur Bearbeitung eines Konflikts im konkreten Einzelfall nicht, können aber helfen, herauszufinden, ob Mediation dabei möglich und sinnvoll ist.

**Konflikt-Stoff** (Thema, Fall):

- unterliegt dispositivem Recht
- (Ergebnis-Offenheit gegeben)
- (Rückbindung gegebenenfalls geklärt)
- (noch Zeit für Verhandlungen)
- (Vertraulichkeit gewährleistet)

**Parteien** des Konflikts:

- sind alle bekannt (und urteilsfähig)
- sind zur Mediation bereit (kommen)
- Anwälte nehmen gegebenenfalls – nicht – teil
- (keine zu hohe Eskalation erreicht)
- (suchen einvernehmliche Lösung)

**MediatorIn:**

- hat den Konflikt analysiert und die Eignungs-Kriterien bejaht
- Auftrag inkl. Honorar ist geklärt und wird so erteilt/angenommen
- ist anerkannt (SDM, SAV, SVM, SKWM) oder anderweitig ausgewiesen Profi
- (verfügt wo nötig über Feldkompetenz)

(in Klammern: Aspekte die ebenso vor Beginn zu klären sind, indes mitunter erst im Laufe der Mediation klar werden)

In seiner Arbeit wendet der Mediator die situativ nützlichen Methoden wirkungsvoll an, reflektiert eigene Parteinahmen, Werturteile, Ungeduld Parteien oder Arbeitsfortgang gegenüber und gleicht sie professionell aus. Persönliche oder fachliche eigene Grenzen respektiert er: Der Mediator ist beispielsweise weder Coach noch Therapeut<sup>31</sup> und kann es womöglich sonst mit bestimmten Parteien einfach nicht, kommt in der Konfliktarbeit mit ihnen nicht (mehr) weiter<sup>32</sup>.

Professionelle Mediation bedarf für all dies allgemeiner Lebenserfahrung sowie Selbsterfahrung mit Konflikten, methodischer Sicherheit und Versiertheit sowie reflexiver Offenheit für sich und die Konflikt-Parteien. Einige dieser Voraussetzungen sind erlernbar, andere eher nicht<sup>33</sup>. Aus Sicht der mediationswilligen Parteien, von Anwälten und Richterinnen lässt die Anerkennung durch seinen Verband die Eignung eines bestimmten Mediators grundsätzlich zumindest vermuten.

### III. Reflexion konkreter Fall-Beispiele

#### 1. Lernen aus der Praxis

Weshalb Mediationen in den einen Fällen gelingen, lässt sich an erlebten Schwierigkeiten des Mediators oder gar gescheiterten anderen Fällen mitunter deutlicher noch erkennen:

<sup>31</sup> Bei Bedarf einer Partei nach einer solchen Unterstützung kann er indes dank seines guten Netzwerks offen transparent an ein solches drittes Angebot verweisen.

<sup>32</sup> Die Anerkennung als Mediator SDM, SAV, SVM, SKWM (vgl. FN 14 f.) bringt die Verpflichtung zur regelmässigen Weiterbildung sowie Intervision/Supervision bei der Fallarbeit mit sich (vgl. Regeln auf den Websites dieser Verbände).

<sup>33</sup> Vgl. dazu (insbesondere zu einer mediativen Grundhaltung) nachfolgend unter C.

*Fall 1:* Zwei Freunde A und B betrieben als Aktionäre ihres Unternehmens eine Bar, und zerstritten sich über die Kosten der angestellten Mitarbeiterin C, zugleich Ex-Ehefrau von A. Der für die Finanzen zuständige B wollte C loswerden, da diese zu teuer sei. Die erste Sitzung eskalierte darob bereits nach wenigen Minuten: A verliess wütend die Mediation und kehrte nicht mehr zurück...

Mein Entscheid, C auf Wunsch von A zur ersten Mediations-Sitzung mit einzuladen, verunmöglichte A, sich vor C auf das Interesse von B überhaupt einzulassen, Kosten des Barbetriebs durch das Entlassen von C einzusparen<sup>34</sup>. Folgerung: Der Mediator verantwortet das Setting, hier wer (nicht) teilnimmt, gestützt auf die Vorabklärungen der konkreten Verhältnisse im betreffenden Fall<sup>35</sup>.

*Fall 2:* Die Stockwerkeigentümer eines Mehrfamilienhauses entzweiten sich in mehreren Versammlungen über dem Wunsch einer Partei, am Aussentreppenhaus einen Lift einzubauen. Zwei Parteien verhinderten die notwendige Einstimmigkeit aus vielen Gründen (u.a. Minergiehaus), sechs Parteien sprachen sich weiterhin vehement für den Lift aus. Die zweite Mediations-Sitzung brach im Tumult und ohne jede Lösung ab.

Von der telefonischen Erstanfrage an erschien mir fraglich, ob Mediation hier helfen kann, weil nötige Ressourcen dafür fehlten<sup>36</sup>. Folgerung: Der Mediations-Auftrag

<sup>34</sup> In der Folge war A, der C seit langem schon die Alimente schuldig blieb, damit einverstanden, dass B und C die Mediation fortführten, worin sie einvernehmlich die Umstände des Ausscheidens von C aus dem Betrieb regelten. – B setzte sich damit womöglich auf Kosten von C durch, sein Verhältnis zu A wurde, zumindest in der Mediation, nicht geklärt.

<sup>35</sup> Darin liegt kein autoritärer Entscheid des Mediators, wohl aber erklärt er den Parteien solange und soweit nötig, weshalb er ein bestimmtes Setting für seine Arbeit benötigt; und verzichtet ansonsten auf den Auftrag.

<sup>36</sup> Die Gemeinschaft sprach (wenig) Geld nur für eine einzige Mediations-Sitzung; darin erst beschloss man eine zweite und letzte

muss zuerst solange geklärt und wo nötig weiter verhandelt werden, bis die Voraussetzungen auch seitens Mediator für eine erfolgreiche Mediation gewährleistet sind<sup>37</sup>.

*Fall 3:* X und Y, als beste Freundinnen Sachbearbeiterinnen in einer Bank, gerieten wiederholt vor dem Team extrem aneinander, nachdem Y Leiterin der Abteilung geworden war. Es gelang Y als Chefin und X als Mitarbeiterin in der Mediation, ihren Konflikt einvernehmlich zu klären. Kurze Zeit später wurde X durch den Chef von Y für die beiden Freundinnen überraschend entlassen.

Die Parteien erkannten in der Mediation, dass nicht allein persönliche Schwierigkeiten miteinander die Zusammenarbeit blockierten<sup>38</sup>, sondern vielmehr gravierende strukturelle Umstände am Arbeitsplatz sowie das konkrete Verhalten ihres gemeinsamen (Ober-) Chefs. Dieser war weder bei der Erteilung des Auftrags noch hernach zur Teilnahme in der Mediation bereit<sup>39</sup>.

## 2. Schlussfolgerung für Profis

Die sorgfältige Analyse des Konflikts, eine umfassende Klärung des Auftrags und die Wahl des geeigneten Settings<sup>40</sup> sind für erfolgreiche Mediation unerlässliche Voraussetzungen. Gelingen dem Mediator diese Arbeitsschritte, hat er als professioneller Konflikt-Arbeiter bereits einen wesentlichen Teil zum Erfolg der Mediation beigetragen. Hinzu kommt die kunstgerechte Methodik in der Konflikt-Arbeit.

Erfolg oder Scheitern der Mediation liegen damit dann nicht nur inhaltlich, hinsichtlich der Konflikt-Lösung, in der Hand der Parteien selbst; auch die Frage, was diese zulassen, wie sehr sie ihren Konflikt in die Tiefe bearbei-

ten und lösen sowie mit welchem Gefühl sie die Mediation verlassen, kann auch der beste Mediator nicht immer (ausreichend) beeinflussen und muss dies offen lassen:

*Fall 4:* Fünf über Ausrichtung und Betrieb ihres erfolgreichen Unternehmens nicht mehr einigen Architekten gelang als Aktionären in der Mediation, ihre AG so aufzuteilen, dass die künftig getrennt agierenden Parteien je ihre laufenden Projekte, bestehenden Mitarbeiter und die benötigte Infrastruktur (Arbeitsplätze inkl. CAD-Programme, Pläne und Dossiers etc.) mit sich nehmen konnten.

Firmen-Namen, Kommunikation gegen innen und aussen sowie auch künftige Konkurrenz-Verhältnisse wurden zur Güte vereinbart, die Per-Saldo-Ausgleichs-Zahlung einer an die andere Partei sofort geleistet und die Stimmung war gut genug, dass man sich zum Apéro des verbleibenden und zur Eröffnung des neuen Unternehmens gegenseitig einlud und sich dort freundschaftlich begegnete.

Bei einem zufälligen Treffen Jahre später liess mich einer der Aktionäre jedoch wissen, die Mediation als «katastrophal» erlebt zu haben – ich hätte nicht bemerkt, welche bis heute ungeliebten Belastungen die Konflikt-Arbeit für drei Konflikt-Beteiligte persönlich bewirkt habe<sup>41</sup>. Ich selbst halte diese Mediation gemessen an Auftrag und Ergebnissen jedoch für erfolgreich.

## 3. Natürlicher Erfolg der Parteien

Die voranstehenden Fallbeispiele sollen nicht den Eindruck vermitteln, es gebe in der Mediation keine eindeutigen, unangefochtenen Erfolge für die Konflikt-Parteien wie den Mediator, deshalb noch zwei weitere Beispiele aus meiner Praxis:

*Fall 5:* Bäckermeister B reklamierte einen massiven Gewinneinbruch (80'000 Franken) für seine Traditions-Bäckerei an bester Passantenlage infolge sechsmonatiger Fassaden-Renovation (enger Gerüst-Tunnel zum Ladeneingang, Schaufenster total verdeckt). Sachbearbeiter S der Vermieterin verweigerte jede Mietzins-Reduktion und bestritt den Schaden (Umsatzrückgang durch neue Konkurrenz im Quartier).

In der Mediation einigten sich die Parteien: für B zwei weitere Miet-Kunden-Parkplätze, einen neuen Backofen, ein neues Lavabo im Büro; neuer Mietvertrag über 5 Jahre, Verlängerungsoptionen; im Gegenzug akzeptierte B zeitliche und organisatorische Nutzungs-Auflagen in der Backstube infolge lange schon von Nachbarn gerügten Lärm-Immissionen aus seinem Betrieb.

Die Open-End-Sitzung dauerte fünf Stunden, kostete inklusive umfassender vertraglicher Fassung der Einigung rund 3'000 Franken und liess die Schlichtung beim Mietgericht entfallen. Den Durchbruch im Konflikt bewirkte nicht zuletzt die spontan hinzu gekommene Partnerin von B (die für den aufs Geld fixierten B dessen an sich wichtigsten Interessen – i. e.

Sitzung; beide mussten freitagabends ab 20 Uhr im Gemeinschaftsraum stattfinden und zogen sich bis Mitternacht hin, dies mit 14 Personen (8 Parteien) und nur einem Mediator.

<sup>37</sup> Ich hätte einen Co-Mediator sowie andere und mehr Arbeitszeiten benötigt. – Im Nachgespräch bedankte sich die Präsidentin der Stockwerkeigentümergeinschaft für die selbstkritische Offenheit des Mediators und liess wissen, dass infolge der Mediation die Fronten endlich klar geworden seien. Die Gemeinschaft werte das als Erfolg der Mediation.

<sup>38</sup> Ihre Frustrationen und Befürchtungen in ihren neuen Rollen am Arbeitsplatz konnten sie in der Mediation mit konkreten Arbeitsorganisations-Vereinbarungen vollständig klären, ebenso zugleich einige private negative Erlebnisse miteinander im vergangenen Jahr. Sie erachteten die Mediation als rundum erfolgreich.

<sup>39</sup> Damit konnten die strukturellen Probleme (z. B. erteilte der Ober-Chef X immer wieder ohne Rücksprache mit Y ihren Vorgaben an X widersprechende Aufträge) durch die beiden Damen nicht gelöst werden, was deren Erfolg in der Mediation letztlich für X zunichte machte.

<sup>40</sup> Wer ist am Konflikt wie beteiligt und muss wann an der Mediation teilnehmen; welche Ressourcen stehen dafür zur Verfügung; was benötigt die Mediatorin für eine gute Konflikt-Arbeit sonst noch?

<sup>41</sup> Eine Partnerin in der AG war früher mit dem nun ausscheidenden Partner, zur Zeit der Mediation mit dem in der AG bleibenden Partner privat liiert. Vorbestehend persönliche Schwierigkeiten der Dreien seien durch meine Klärungshilfe (mit Doppeln) in der Mediation weiter geschürt worden, sie alle drei «nagten» noch heute daran.

die als solche nicht justiziabel gewesenen Lösungen – in die Verhandlung einbrachte; die Mediation fand auf Wunsch beider Parteien in der Backstube statt ...).

Die Mehrung von Ressourcen für die Konflikt-Lösung ist ein besonderes, eher seltenes Erlebnis in der Mediation. Die Zusagen an den Bäcker kosteten den Vermieter wenig, der Bäcker bekam aus seiner Sicht sehr viel. Auch im folgenden Fall überraschten die Lösungen, wobei hier zudem tatsächlich einmal der Weg das Ziel gewesen zu sein scheint:

*Fall 6:* Ein Wasserschaden in der Sammelgarage von 30 Mit-eigentümern führte zum Streit zwischen vier «Lagern» in der Gemeinschaft über den Jahrzehnte-alten Schlüssel für den Kostenteiler der Sanierung. In vier Mediations-Sitzungen stritten die 8 Repräsentanten der Lager heftig über das zu revidierende Reglement, persönlich erlebte Enttäuschungen miteinander sowie andere alte Zankäpfel (Hauswartung, Kasse, Intrigen gegen ein Gründungs-Mitglied im Vorstand usw.).

Die Rücksprachen der Repräsentanten mit ihren Lagern zwischen den Sitzungen ergaben stetig noch ausgeklügeltere Formeln für den neuen Kosten-Schlüssel, deren eine schliesslich allgemeine Billigung fand – nachdem eher beiläufig die anderen Zankäpfel hatten bereinigt werden können.

Am Ende der Mediation stellte ein Teilnehmer schüchtern doch noch die Frage, was genau am neuen Schlüssel denn nun besser sei als am bisherigen. Schweigen, Konsternation und schliesslich schallendes Gelächter führten zur Erkenntnis, dass am besten alles beim Alten bleibe (bisheriger Kostenteiler am gerechtesten, fair; diverse Rechen-Beispiele bestätigten diese Erkenntnis).

Die Versammlung der Miteigentümer genehmigte in der Folge nicht nur dieses Ergebnis (keine Änderung des Reglements), sondern auch den in der Mediation zwischen einzelnen Parteien vorgenommenen Abtausch von Parkfeldern sowie eine neue Ordnung für den künftigen Verwalter. Im Nach-Gespräch erklärte sich die Präsidentin der Gemeinschaft für diese mit der Mediation sehr zufrieden.

In der Mediations-Praxis heisst «win-win» häufig, bei der Lösung Kompromisse einzugehen, ohne dabei das Gesicht zu verlieren. Der Mediator übt auch dafür eine Art Katalysator-Funktion aus: Die Parteien erleben das Ergebnis ihrer Konflikt-Arbeit als verantwortlich handelnde Mitbürger als natürliche Folge der Entwicklung ihrer eigenen Fähigkeiten, Konflikte selbst zu lösen. Und das ist gut so.

## C. Mediative Konfliktarbeit: Würdigung und Ausblick

### I. Grundhaltung als Aspekt der Profession?

Für die berufliche Konfliktarbeit gibt es Prämissen, Voraussetzungen in der eigenen Person, welche die Arbeit erfolgreicher und auch befriedigender werden lassen. Hier bleibt offen, welche das für Richterinnen und für Rechts-

anwälte in deren spezifischem Job sind. Mediation erfordert eine in der Sache *nicht wertend-urteilende* und gegenüber den Parteien *allparteilich-neutrale* Haltung des Mediators. Das erstere unterscheidet Mediation von der gerichtlichen, das letztere von der anwaltlichen Konfliktarbeit<sup>42</sup>.

Diese Arbeitsweise gehört zur professionellen Ausübung der Rolle der Mediatorin an sich dazu<sup>43</sup>. Was aber meint darüber hinaus die etwa an Tagungen und in Weiterbildungen gerne angerufene *mediative Grundhaltung*<sup>44</sup>? Um eine allenfalls typische Grundhaltung von Mediatoren zu ergründen, ist danach zu fragen, was hinter dem Rollen-Verständnis tiefer wirkt: nach der Motivation zur Konfliktarbeit. Diese kann indes sehr verschieden sein, weshalb eine einzige bestimmte Grundhaltung fraglich erscheint.

Wer Mediation etwa als politischen Hebel für den Weltfrieden betrachtet, verhält sich u. U. anders als jemand, der «nur» seine Arbeit im konkreten Fall zur Zufriedenheit der Parteien erledigen will. Mich reizen an der Mediation nicht zuletzt Grenzsituationen, «in denen alles davon abhängt, wie wir uns zu uns selber stellen – und in welchem Menschen- und Weltbild wir uns verankert wissen»<sup>45</sup>. Was heisst das nun für mein Rollen-Verständnis in der beruflichen Konflikt-Arbeit?

## II. Mein Rollenverständnis als Mediator

Für mich als Mediator stellt oft eine besondere Herausforderung dar, die Parteien und ihre Positionen sowie die dahinterstehenden Interessen und Bedürfnisse nicht zu werten, und, je nach meinem Urteil, auf bestimmte Inhalte hin zu wirken. Zwar hilft mir meine Erfahrung als Rechtsanwalt auch in der Mediation, indem ich etwa weiss, inwie-

<sup>42</sup> Kritisch zum Anwalt als Mediator JAMES T. PETER, Mediation: Ein Verfahren zur Überwindung von Einigungshindernissen, AJP/PJA 2000, 18 ff., 26. Zum Verhandeln als Mediator DERS., Die Bedeutung unterschiedlicher Mediationsstile, ZKM – Zeitschrift für Konfliktmanagement 2/2005 48 ff. Vgl. dazu auch JÜRIG GIAN SCHÜTZ (FN 9), 54 f.

<sup>43</sup> Einschlägig dazu die Richtlinien, Berufs- und Standesregeln der Verbände (SDM, SAV, SKMW, SVM). Zum Verhältnis von Rollenverständnis und Einflussnahme des Mediators differenziert statt vieler BREIDENBACH (FN 5), 165 ff., 169 ff.

<sup>44</sup> Vgl. z. B. auch HAYNES/MECKE/BASTINE/FONG (FN 20), 14 ff., 37; www.infomediation.ch/«Über uns», Ziele 4. Verbandskultur; HANSRUEDI LIENHARD, Vermitteln im Stundentakt, in perspektive mediation, 2010/3 133.

<sup>45</sup> Zitiert GLASL (FN 5), 433 f., der nur den Ersatz von Gewaltmethoden durch Verfahren, die an Bewusstsein und Ethik appellieren, in der Konfliktarbeit für sinnvoll hält. Zur Macht des Mediators siehe auch FN 46–50.

fern Positionen rechtlich verbindlich umgesetzt werden können. Aus Sicht des Interessen-basierten Verhandeln aber weiss ich als Mediator, dass ich nichts weiss ...<sup>46</sup>

Anfangs machte mir mitunter Angst, im wütenden Konflikt einen Zustand der (eigenen) Ratlosigkeit auszuhalten<sup>47</sup>. Dann fiel es schwer, nicht im Sinne von «Angriff als bester Verteidigung» selbst der Auseinandersetzung einen Stempel aufzudrücken<sup>48</sup>, eine Lösung koste es, was es wolle, herbeizuzwingen<sup>49</sup>. Gegen solche Zwangshandlungen hilft mir heute eine «professionelle Empathie»<sup>50</sup> für die Parteien.

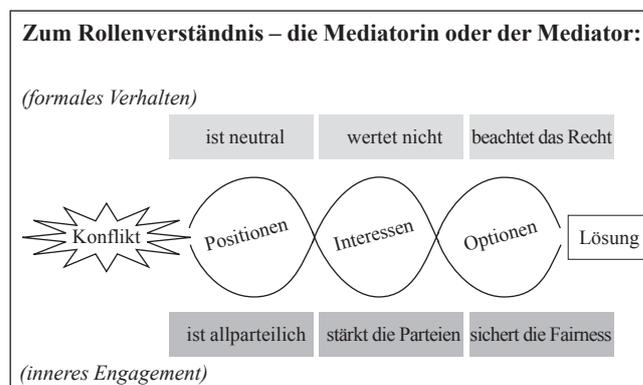
Im Kern der Rolle als Mediator steht für mich nach dem Gesagten: den *Parteien ihre Autonomie* zu belassen und ihnen wo nötig durch *Empowerment* aktiv dazu zu verhelfen; mich in der Mediation einzusetzen für ihren Umgang miteinander so, wie auch ich als Mediator es selbst als *fair* empfinde. Dabei geht es nicht allein um formales (Rollen-) Verhalten, sondern geradeso um ein inneres Engagement, das aus einer partnerschaftlichen Grundhaltung schöpft (siehe Abbildung 3).

### III. Künftige Konflikt-Kultur

Der geneigte Leser mag sich abschliessend fragen, was Mediation mit der Juristerei zu tun habe. Unser Recht prägt die Lösung von Streitigkeiten inhaltlich, gibt den Weg dahin vor und enthält demokratisch verfasste Vorstellungen von Gerechtigkeit in all dem. Wozu also überhaupt Mediation?

Mediation kann unsere Konflikt-Kultur entwickeln, indem sie selbstbestimmte Individuen dazu befähigt, auch ihre Streitigkeiten selbst (-bestimmt) zu lösen. Freiheit und Selbstverantwortung im Konfliktfall korrelieren in der Mediation auf konstruktive Weise und erweisen die Konflikt-

Abbildung 3



Parteien darin zugleich als sozialverträglich, ohne dass es ihnen im Konflikt um die Belange der Gesellschaft geht<sup>51</sup>.

Was bedeutet dies für die juristische Konfliktarbeit? Wie gestalten Sie, werte RichterIn, geschätzter Rechtsanwalt, Ihre persönlich-professionelle Beziehung zu den Konflikt-Betroffenen? Und inwiefern kann Mediation Ihre Arbeit fortan unterstützen?

«Mediative Grundhaltung» heisst für mich, es auszuhalten, auf Macht-Einwirkungen auf die Parteien zu verzichten und stattdessen hartnäckig an meinem professionellen Rollen-Verhalten zu arbeiten. Zur Belohnung berührt mich immer wieder der gelungene Perspektivenwechsel, der den Mandanten ermöglicht, ihre Aufmerksamkeit auf ein als gemeinsames erkanntes Problem zu lenken statt je gegen die andere Person<sup>52</sup>. Das hat etwas ungemein Befreiendes, buchstäblich Lösendes an sich.

In der Praxis ergibt sich der Nutzen von Mediation daraus, dass Konflikte im Interesse der betroffenen Parteien wirksam gelöst werden. Als Verfahren kann sie damit normalisiert werden: Mediation ist weder «alternative Methode» noch Allheilmittel, dafür eine professionelle Möglichkeit, die fast immer erfolgreich ist, wenn die Eignung von Konfliktstoff, Parteien und Mediator im konkreten Fall gegeben ist.

<sup>46</sup> Meine Haltung gründet daher in einer gewissen Selbstbescheidung bei der Lösungssuche der Parteien im Sinne von grösstmöglicher Professionalität in der Verfahrensleitung bei innerer Gelassenheit dem Konflikt an sich gegenüber.

<sup>47</sup> Vgl. dazu BREIDENBACH (FN 5), 165 ff., m. V. a. die latente Gefahr des Auseinanderfallens von Anspruch (Rollenverständnis) und Wirklichkeit (Erfolgsdruck, festgefahrene Situation).

<sup>48</sup> Grundlegend für mich zu verschiedenem Angstverhalten FRITZ RIEMANN, Grundformen der Angst, 37. A. München 2006.

<sup>49</sup> Zum Thema Macht in der Mediation eingehend z. B. perspektive mediation 2008/4 (diverse Autorinnen); einlässlich BREIDENBACH (FN 5), 143 ff., 158 ff.

<sup>50</sup> Einfühlung im Sinne des DALAI LAMA, Meine spirituelle Autobiographie, Zürich 2009, 37 f. als «... nicht so sehr eine Reaktion auf Gefühlsebene, sondern ein stetes vernunftgeleitetes Engagement» zum besseren Erkennen und Verstehen, was in Konflikten wie wirkt und wie diese schwierigen Situationen konstruktiv bewältigt werden können.

<sup>51</sup> Dazu HAYNES/MECKE/BASTINE/FONG (FN 20), 146: «Mediation ist kein Vehikel für soziale Veränderungen, sondern ein Mittel, spezifische persönliche Streitigkeiten beizulegen». Zur Mediation als Partner-Modell vgl. HAAS/WIRZ (FN 13), 102.

<sup>52</sup> Zum Perspektiven-Wechsel siehe etwa HAYNES/MECKE/BASTINE/FONG (FN 20), 117 und 143 (neue wechselseitige Problemdefinition), 128 (Vorbereitung zum bedürfnisorientierten Verhandeln), 132 (beiderseitiges Interesse an der Lösung); ebenso FRIEDMAN/HIMMELSTEIN (FN 20), 68 ff. (loop of understanding als Herz der Mediation).