

Klaus-Olaf Zehle

# Bezugspunkte in der Mediation – ein Mittel zur zielgerichteten Navigation

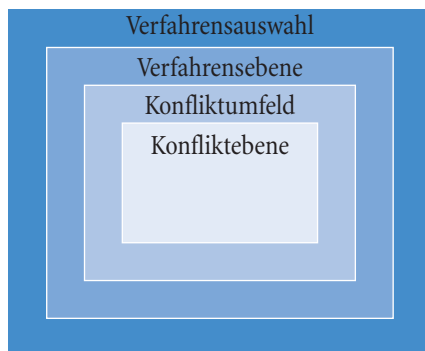
Ein oft unterschätzter Faktor für den nachhaltigen Erfolg eines Mediationsverfahrens ist die konsequente Berücksichtigung von Bezugspunkten. Gleich einem Steuermann auf hoher See benötigt der Mediator Bezugspunkte, um ein Verfahren in die richtige Richtung zu steuern. Auch aus Sicht der Konfliktparteien werden Bezugspunkte benötigt, um innerhalb des Verfahrens den Boden unter den Füßen nicht zu verlieren und zum Ende hin eine nachhaltige Lösung zu erreichen und anschließend auch umzusetzen.



Klaus-Olaf Zehle

In diesem Artikel werden vier Typen von Bezugspunkten vorgestellt, *siehe Abb. 1*. Beginnend mit der Verfahrensauswahl über die Verfahrensebene bis hin zum Konfliktumfeld und die eigentliche Konfliktebene wird dargestellt, welche Bezugspunkte relevant sind. Sie können im Sinne einer Checkliste ein Hilfsmittel des Mediators sein, in das Verfahren einzusteigen und durch das Verfahren zu navigieren.

Abb. 1: Typen von Bezugspunkten



## I. Bezugspunkte zur Verfahrensauswahl

Das Ziel eines Reisenden bestimmt nicht allein die Wahl des Verkehrsmittels. Wichtige Parameter sind Gründe der Reise, vorhandene Ressourcen, persönliche Präferenzen und Erfahrungen. In welcher Zeit soll das Ziel erreicht werden, welche finanziellen oder technischen Mittel stehen zur Verfügung, wie lang ist die Dauer der Gesamtreise, wie groß ist die Menge des Gepäcks, soll es nach der Reise eine Rückkehr geben oder

will der Reisende am Ziel verbleiben, welche Ängste und Erfahrungen hat der Reisende. All diese Einflussfaktoren sind Bezugspunkte der Wahl des Verkehrsmittels.

Ähnlich werden sich Konfliktparteien bei der Wahl des geeigneten Konfliktlösungsverfahrens an einer Reihe von Parametern orientieren. Es ist Aufgabe der rechtlichen Berater der Parteien oder eines neutralen Dritten, diese Bezugspunkte klar zu erarbeiten und in die Entscheidungsfindung für das Verfahren einzubeziehen. Nur dadurch kann sichergestellt

werden, dass das geeignete Verfahren, z. B. die Mediation, ausgewählt wird.

Wesentliche Bezugspunkte zur Verfahrenswahl können mit den nachfolgenden Fragen ermittelt werden:<sup>1</sup>

- Aus welchem Grund soll der Konflikt gelöst werden?
- Besteht das Konfliktbewusstsein auf beiden Seiten? Welches Konfliktverhalten prägt die Parteien?
- Welche personellen und finanziellen Ressourcen stehen zur Verfügung?
- Welcher zeitliche Rahmen wird vorgegeben, soll kurzfristig eine Lösung herbeigeführt werden oder soll das Verfahren dazu dienen, auf Zeit zu spielen?
- Welche positiven bzw. negativen Erfahrungen haben die Konfliktparteien mit verschiedenen Verfahrensformen gemacht und inwieweit sind diese determinierend für die Verfahrenswahl.
- Besteht die Bereitschaft, aktiv an der Lösungsfindung mitzuarbeiten, oder soll die Entscheidung bewusst auf einen Dritten übertragen werden? Wie hoch soll der eigene Einfluss auf die Verfahrensgestaltung sein?
- Wird nach der Konfliktlösung eine andauernde persönliche oder geschäftliche Beziehung angestrebt oder endet danach die Beziehung zwischen den Konfliktparteien?
- Ist die Zielsetzung, den Konflikt zu lösen, kongruent zwischen den Parteien?
- Welche Art von Konflikt liegt vor, handelt es sich um einen Verteilungskonflikt, einen Gerechtigkeitskonflikt, einen Bezie-

hungskonflikt oder um eine einfache Ja/Nein-Entscheidung.

- Wird die andere Konfliktpartei dem präferierten Verfahren zustimmen bzw. kann sich die andere Konfliktpartei dem gewählten Verfahren entziehen?
- Geht es bei der Lösung des Konflikts um ein öffentliches Interesse oder soll die Konfliktlösung in vertraulichem Rahmen erfolgen? Ist das Ergebnis der Konfliktlösung wichtig für außerhalb des eigenen Konflikts stehende Personen oder Organisationen?
- Wie sicher ist die eigene rechtliche Position? Welche Erfolgsaussichten sehen die Konfliktparteien in den unterschiedlichen Verfahrensalternativen?
- Handelt es sich um einen justiziablen Konflikt und liegen mögliche akzeptable Konfliktlösungen im Bereich zulässiger juristischer Entscheidungen?
- Welche Machtverhältnisse/Machtunterschiede liegen zwischen den Konfliktparteien vor? Wie viele Konfliktparteien sind direkt oder indirekt involviert?
- Handelt es sich um einen Konflikt zwischen Personen und/oder Organisationen.

Die Bestimmung dieser Bezugspunkte gibt ein klares Bild über das geeignete Verfahren, sei es z. B. die direkte Verhandlung, ein Mediations-, ein Schlichtungs-, ein Schiedsgerichts- oder ein Gerichtsverfahren.

## II. Bezugspunkte der Verfahrensebene

Ein Steuermann eines Schiffes benötigt Bezugspunkte, um sein Ziel zu erreichen. Während der Fahrt ist er permanent unvorhergesehenen Einflüssen wie z. B. Wetter- und Strömungsverhältnissen ausgesetzt. Um das Schiff in diesem Umfeld in die richtige Richtung zu lenken, benötigt er eine gute Vorbereitung, eine gute Crew, technische Hilfsmittel, die richtigen Seekarten sowie die üblichen Navigationsmittel. Allein mit diesen Voraussetzungen, aber ohne Bezugspunkte, wie z. B. Fixsterne und Landmarken, sind die Navigationsmittel jedoch nicht ausreichend.

Auch ein Mediator will sein Verfahren sicher in Richtung eines Zieles steuern. Auch er ist während des Verfahrens ständig unvorhergesehenen Einflüssen ausgesetzt.

Demnach sind auch für den Mediator eine gute Vorbereitung, ggf. die Unterstützung durch einen Co-Mediator und entsprechende Techniken wichtig. Der Seekarte des Steuermanns ist vergleichbar die Vorgehensweise. Den Navigationsmitteln vergleichbar sind die Techniken. Aber auch diese notwendigen Bedingungen sind ebenso wie der Kompass ohne Festlegung der Bezugspunkte allein nicht ausreichend.

Nach Norden zu fahren ist keine hinreichende Bedingung, um ein Ziel zu erreichen. Der Steuermann verfehlt das Ziel, wenn er von der Strömung zur Seite getrieben wird. Er muss sich permanent an den Bezugspunkten orientieren und nachnavigieren und während der Fahrt den Kurs anpassen.

Ähnlich verhält es sich mit den Bezugspunkten in der Mediation. Sie dienen dem Mediator zur Steuerung des Verfahrens.

Der Kontext einer Mediation ist ein wichtiger Bezugspunkt. „Versuchen Sie doch einmal, vom Kontext abzusehen und eine gleichsam vakuumverpackte und steril gehaltene ‚richtige Mediation‘ zu praktizieren. Sie werden damit nicht weit kommen. Kontext Blindheit führt mit ziemlicher Sicherheit zum Scheitern. Mit einem abstrakten Konzept zu starten und nicht beim konkreten Lebensumfeld der in ihre Konflikte verstrickten Menschen, entspricht dem Versuch eines Geographen, die Landschaft abzuändern, damit seine Landkarte unverändert belassen werden kann.“<sup>2</sup>

Bezugspunkte geben dem Mediator auch die Möglichkeit festzustellen, ob er sich in seinem Verfahren überhaupt und – wenn ja – in die richtige Richtung bewegt.

Wenn man in einem Bahnhof in einem Zug sitzt und auf dem direkten Nachbargleis ebenfalls ein Zug steht, ist nicht immer subjektiv wahrnehmbar, ob der eigene Zug in die Bewegung übergegangen ist oder der andere Zug. Erst wenn man auf dem Bahnsteig einen festen Bezugspunkt findet, klärt sich objektiv, ob der eigene Zug fährt.

Bezugspunkte dienen demnach auch innerhalb eines Verfahrens dazu, zu überprüfen, ob bereits ein nächster Schritt erreicht wurde. Bezugspunkte können dabei die Ausgangslage und erreichte Zwischenergebnisse sein. Transparent werden diese zum Beispiel beim Übergang von einer zur anderen Phase, etwa durch eine Mediationsvereinbarung, eine Themensammlung oder die Darstellung der Interessen. Eine Liste von Lösungsoptionen oder Zwischenvereinbarungen sind Bezugspunkte, die es dem Mediator ermöglichen, den Stand des Verfahrens zu bestimmen.

Auch die Bezugsebene muss beachtet

werden. Solange sich Positionen oder Lösungsoptionen auf der gleichen Bezugsebene befinden, können sie zwar konträr sein, d. h., sie bilden ggf. gegensätzliche Kontrastausprägungen, sind aber aufeinander zuführbar bzw. mischbar. So wie z. B. zwei Farben durchaus gegensätzliche Lösungsoptionen bieten, so gibt es doch Mischformen. Ähnlich verhält es sich mit Temperaturen, auch hier sind Zwischenstufen möglich.

Dagegen gibt es auch kontradiktorische Positionen, für die es auf der gleichen Bezugsebene keine Mischformen gibt. Ein nicht teilbares Ganzes kann man entweder besitzen oder nicht.

Ein wichtiger Bezugspunkt für den Mediator ist die Beschreibung des Problems. Handelt es sich um ein Problem auf der gleichen Bezugsebene, kann es eine Lösung für das Problem geben. Sind die Probleme aber kontradiktorisch, d. h., eine Partei hat ein Problem, das die andere gar nicht hat und vice versa, befinden sie sich auf unterschiedlichen Bezugsebenen und es wird schwer, eine Lösung zu finden.

„Oft scheitern Vermittlungen daran, dass keine Einigkeit über das Problem besteht oder zustande kommt.“<sup>3</sup> Somit kann der Mediator mit Hilfe dieses Bezugspunktes bestimmen, ob es aus seiner Sicht sinnvoll ist, das Verfahren weiterzuführen oder nicht.

Wichtigster Bezugspunkt, um das Ende des Verfahrens zu bestimmen, ist die abschließende Lösungsvereinbarung. Eine Vereinbarung am Ende eines Mediationsverfahrens hat inhaltlich viel Ähnlichkeit mit einem Friedensvertrag. „Die wesentlichen Bestandteile des Friedensvertrages – also Prinzipien wie securitas (Sicherheit), firmitas (Dauerhaftigkeit), restitutio (Wiederherstellung), honestas (Ehrenhaftigkeit und Würde) – sind vom Vermittler zu formulieren, damit nicht bloß ein interimistisches, wenig dauerhaftes Machwerk zustande kommt, das schon den Keim neuer Auseinandersetzungen in sich trägt.“<sup>4</sup>

Inhaltliche Bezugspunkte sind wie Leitplanken zu verstehen, die sicherstellen, dass innerhalb des Verfahrens die Bahn nicht verlassen wird. Die Gefahr, innerhalb eines Mediationsverfahrens auf die Gegenseite zu kommen, besteht immer dann, wenn wichtige Rahmenbedingungen auf der Konfliktebene und des Konfliktumfeldes unberücksichtigt bleiben.

Zu guter Letzt kann der rechtliche Rahmen noch Bezugspunkte auf der Verfahrensebene setzen. „Das Recht setzt Grenzen, es wirkt als Orientierungs- und Ordnungsrahmen.“<sup>5</sup> Gerade der durch das Recht ge-

setzte Ordnungsrahmen gibt die Leitplanken des Verfahrens vor.

### III. Bezugspunkte des Konfliktumfeldes

Die nicht direkt am Konflikt beteiligten Personen können ebenfalls einen wichtigen Bezugspunkt geben. Selten besteht ein Konflikt zwischen zwei Individuen oder Organisationen in einem alleinigen zwischen den beiden bestehenden Problem. Die Konfliktparteien stehen jeweils in einem sozialen Umfeld von Familienmitgliedern, Nachbarn oder Kollegen und müssen ihre Teilnahme an einem Mediationsverfahren vor diesen vertreten. Somit beeinflussen diese direkt oder indirekt auch das Verhalten der Konfliktparteien in der Mediation. Auch das Ergebnis muss im und vor dem Konflikt-Center bestehen können, auch dann, wenn es die Teilnehmer der KonfliktCenter nicht betrifft.

Analog in der Seefahrt sind die dortigen Umfeldeinflüsse z. B. das Wetter, die Jahreszeit, andere Schiffe, die gleichzeitig (womöglich in einer schmalen Fahrwinde) das Ziel anstreben, sowie das Wettbewerbsumfeld der Reederei.

Bezugspunkte aus dem Konfliktumfeld können z. B. im Rahmen eines familiären Konfliktes der Einfluss oder Erwartungen von Verwandten oder Freunden, bei Wirtschaftskonflikten der Einfluss oder Erwartungen von Finanzinvestoren, Gewerkschaften und Politik, bei Konflikten im öffentlichen Bereich von Nachbargemeinden oder Ländern sein.

Der Einfluss des Konfliktumfeldes wirkt indirekt in die einzelnen Phasen, die Erwartungen des Konfliktumfeldes dagegen bilden Bezugspunkte für die spätere Bewertung der Lösungen. Das Ergebnis des Mediationsverfahrens selbst wirkt direkt auf das Konfliktumfeld zurück, *siehe Abb. 2.*

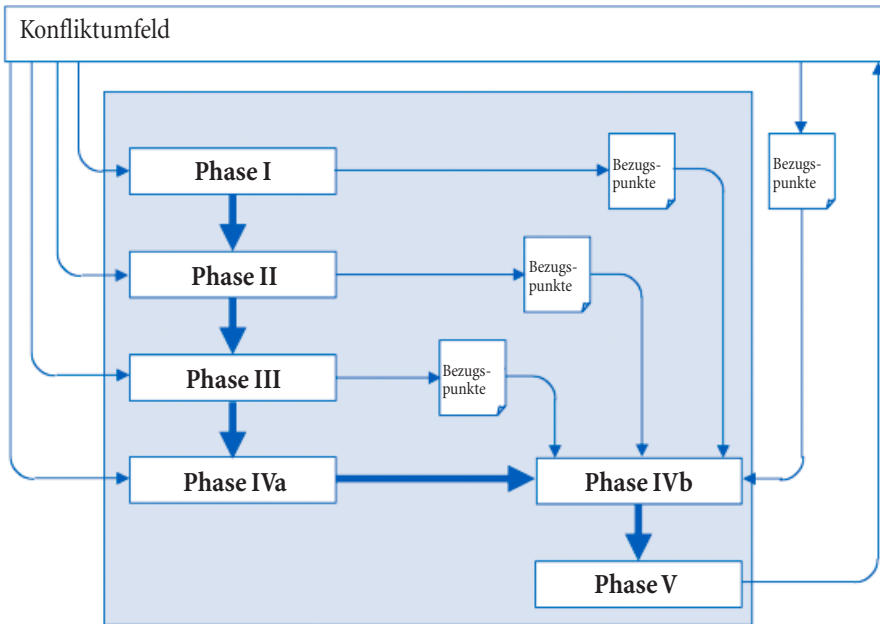
### IV. Bezugspunkte der Konfliktebene

Derzeit konzentriert sich die Diskussion von Bezugspunkten in der Mediation i. d. R. auf die Konfliktebene. Im Folgenden wird dargestellt, an welchen Stellen des Verfahrens Bezugspunkte festgelegt werden.

Bezugspunkte sind die Basis für die Entscheidung in Phase IV, welche Lösungsoptionen in die abschließende Vereinbarung eingehen.

Die Definition der Bezugspunkte zieht sich durch das gesamte Verfahren hindurch. Gesammelt werden sie in den Phasen I, II und III.

Abb. 2: Das Konfliktumfeld als Bezugspunkt



### 1. Bezugspunkte aus Phase I

Bezugspunkte aus Phase I (Definition des Verfahrensrahmens und der Verfahrensregeln) orientieren sich u. a. an den Verfahrensgrundsätzen wie z. B. Vertraulichkeit, Selbstbestimmung der Parteien und Freiwilligkeit. Verletzt eine Lösung die in der Phase I vereinbarte Vertraulichkeit, bzw. muss für diesen Punkt die Vertraulichkeitsvereinbarung aufgehoben werden? Ist die Lösung auf der Basis von Selbstbestimmung der Parteien entstanden? Ist die zu bewertende Lösung im Rahmen einer freiwilligen Teilnahme am Mediationsverfahren entstanden oder ist die Lösung nur ein aufgezwungener Kompromiss.

Innerhalb der Phase I wird der Mediator die Konfliktparteien kennen lernen und ihr Konfliktverhalten einschätzen können, vgl. Abb. 3. Dieses Konfliktverhalten der Parteien bestimmt wesentlich die Nachhaltigkeit einer zu bewertenden Lösung. Vermeider werden Lösungen akzeptieren, die zwar im Moment zu einer Zustimmung führen, aber nachfolgend einen negativen Beigeschmack bekommen und damit die Nachhaltigkeit der Lösung gefährden. Wettbewerber werden bei der Bewertung der Optionen nur Lösungen akzeptieren, die ihnen selbst einen Vorteil bringen.

Das Konfliktverhalten zu erkennen und im Sinne der Allparteilichkeit bei der Verfahrensführung zu beachten, ist Aufgabe des Mediators. Dieser Punkt hilft dem Mediator, das Verfahren in dieser Hinsicht noch einmal zu reflektieren und bei der Bewertung der Lösungen auch zu hinterfragen. Wird z. B. die Lösung nur deshalb ak-

zeptiert, weil die Parteien ein bestimmtes Konfliktverhalten haben?

Das Rollenverständnis der Konfliktparteien zueinander muss beachtet werden. In innerbetrieblichen Mediationen, bei denen die Konfliktparteien unterschiedlichen Hierarchiestufen angehören, dürfen Lösungen diesen hierarchischen Abstand nicht in Gefahr bringen. Insofern sind Hierarchieunterschiede innerhalb einer Organisation, aber auch strukturell vorgegebene Machtverhältnisse wichtige Parameter für die spätere Lösungsbewertung.

Ein weiterer wichtiger Bezugspunkt aus Phase I ist die Entscheidungsbefugnis der Vertreter. Bei Verfahren, in denen Stellvertreter in der Mediation als Konfliktparteien agieren, muss geklärt werden, wie das Mandat der Stellvertreter ausgestaltet ist. Auch wenn die Parteien die im Hintergrund Beteiligten nicht einbeziehen wollen, muss der Mediator als Prozessverantwortlicher dieses deutlich machen. Die Außenstehenden und ihre Interessen können wichtige Bezugspunkte sein.

### 2. Bezugspunkte aus Phase II

Abb. 3: Bezugspunkte der Phase I

#### Bezugspunkte aus Phase I

- Vertraulichkeit
- Freiwilligkeit
- Konfliktverhalten
- Machtverhältnisse
- Hierarchieunterschiede
- Entscheidungsbefugnis
- Stellvertretermandat

Die Phase II (Bestandsaufnahme) des Mediationsverfahrens bringt weitere wesentliche Bezugspunkte ein, hierzu Abb. 4.

Zuerst ist die Liste der zu behandelnden Themen zu nennen. Eine in Phase IV zu bewertende Lösung muss die in der Phase II aufgezeigten Themen berücksichtigen und abdecken. Sollte eines der Themen sich in der Lösung nicht widerspiegeln, muss spätestens in Phase IV überprüft werden, ob dieses Thema unberücksichtigt bleiben kann oder die Lösung entsprechend erweitert werden muss.

In justiziablen Konflikten muss auch die rechtliche Position der einzelnen Parteien Eingang in die Mediation finden, gibt sie doch einen wichtigen Bezugspunkt im Sinne einer Fairnesskontrolle und Vollständigkeitsüberprüfung.

Abb. 4: Bezugspunkte aus Phase II

#### Bezugspunkte aus Phase II

- Themenliste
- rechtliche Situation
- gesetzliche Bestimmungen
- BATNA
- Gutachten
- marktübliche Bezugsgrößen
- faktische Grenzen

Die rechtlichen Rahmenbedingungen bilden einen wesentlichen Rahmen für die Lösungsfindung und Lösungsbewertung. Die rechtliche Position ist auch ein bestimmender Faktor, welche Alternative die Konfliktparteien zur Durchführung des Mediationsverfahrens haben.

Bezugspunkte können auch marktübliche Bezugsgrößen sein, die als Leitplanken für die nachfolgende Lösungsfindung und -bewertung dienen, z. B. Gehälter vorheriger Stelleninhaber oder Tariflöhne, Vergleichsmieten etc.

Auch faktische Grenzen, die einer Konfliktpartei als Entscheidungsspielraum auferlegt sind, bzw. die diese sich selbst setzt, können eine wichtige Bezugsgröße darstellen. Wobei eine innerhalb der Phase II kommunizierte Grenze, wie z. B. „Ich gehe auf keinen Fall über einen bestimmten Betrag“ oder „ein Ergebnis wie z. B. ... ist auf jeden Fall völlig inakzeptabel“, nicht gleichzusetzen ist mit der tatsächlichen faktischen Grenze, die in gemeinsamen Sitzungen nur schwer herauszubekommen sein wird. Insofern sind hier die kommunizierten Grenzen nicht als echter Bezugspunkt anzusehen. Geschickte Verhandler setzen aber damit Anker für den möglichen späteren Lösungsraum.

Der Mediator wird, soweit er auf Einzel-



gespräche als Technik zurückgreift, auch faktische Grenzen erfahren und kaum vermeiden können, diese als Bezugspunkte in seinem inneren Bild zu setzen und bei der späteren Bewertung der Lösungen zu hinterfragen.

Die BATNA (Best Alternative to Negotiated Agreement) der jeweiligen Konfliktpartei wird während des ganzen Mediationsverfahrens als Bezugspunkt im Raum stehen und damit den Lösungsraum begrenzen.

Auch nicht rechtlich bedingte BATNAs sind ein Bezugspunkt für die Bewertung möglicher Lösungen. So können alternative Auslastungsmöglichkeiten für die eigenen Ressourcen eine Konfliktpartei stark in der Höhe von Zugeständnissen begrenzen. Die im Rahmen der Bestandsaufnahme ermittelten BATNAs sollten im Rahmen der Lösungsbewertung hinterfragt und überprüft werden. So kann sich während des Mediationsverfahrens durch externe Einflüsse die BATNA einer Partei verändert haben, so dass eigentlich stabile Bezugspunkte für die Lösungsfindung, die in der Phase II ermittelt wurden, zum Zeitpunkt der Lösungsbewertung keine Gültigkeit mehr haben.

Es gehört zur Prozessverantwortung des Mediators, den Konfliktparteien ein Bewusstsein für die Wichtigkeit der eigenen BATNAs zu vermitteln. Allein das Bewusstsein der Parteien über ihre BATNAs als eigene Bezugspunkte zu einem frühen Zeitpunkt fördert auch ohne Offenlegung dieser die Lösungsentwicklung und Bewertung und verringert die Gefahr von Abbrüchen in späteren Phasen.

Die Ergebnisse von ggf. innerhalb des Verfahrens beauftragten Gutachten bilden ebenfalls wichtige Bezugspunkte für die Lösungsbewertung.

### 3. Bezugspunkte aus Phase III

Wichtige Bezugspunkte werden in der Phase III (Analyse) ermittelt, vgl. Abb. 5. So wird die Konfliktsubstanz ermittelt, die klassische Bezugspunkte auf diesem Weg identifiziert.

Zuallerst sind die in dieser Phase ermittelten Interessen, Bedürfnisse und Gefühle der Konfliktparteien zu nennen.

Regeln, Normen und Werte, Tabus, Traditionen und religiöse Weltanschauungen, die für eine oder beide Konfliktparteien einen hohen Stellenwert haben, schränken den Lösungsraum ein. Es werden in der Lösungsbewertung nur Lösungen Bestand haben, die gegen diese Bezugspunkte nicht verstoßen.

Gerade der Bezugspunkt Tradition ist

wichtig in Systemen, die nach dem Mediationsverfahren weiter miteinander „leben“ müssen. In der späteren Lösungsbewertung sollte einfließen, mit welcher Veränderung ein etabliertes System am wenigsten gestört wird bei gleichzeitig hoher Lösungsqualität. Diese ressourcenorientierte Betrachtung erhöht die Nachhaltigkeit der Umsetzung wesentlich. ((Abb.5))

#### Abb. 5: Bezugspunkte der Phase III

##### Bezugspunkte aus Phase III

- Interessen der Parteien
- Bedürfnisse
- Gefühle
- Regeln
- Werte und Normen
- Tabus
- Traditionen
- religiöse Weltanschauungen
- Kultur
- Ethnologie
- regionale Besonderheiten
- Sprache
- Emotionen
- Beziehung der Parteien
- Zusammenarbeitsziele
- implizite und explizite Vereinbarungen
- Gerechtigkeitsvorstellungen

Ebenso bilden kulturelle, ethnische oder regionale, geschlechtsspezifische und sprachliche Besonderheiten einen wichtigen Rahmen für die spätere Lösungsentwicklung und -bewertung.

Emotionen einer Konfliktpartei zu bestimmten Themen und Ansichten sollte der Mediator aufnehmen und bei der Lösungsbewertung auf erneut aufkommende Emotionen bei bestimmten Lösungen gefasst sein.

Die bestehende Beziehung der Parteien zueinander und Vorstellungen über die weitere Zusammenarbeit nach der Mediation geben einen Rahmen vor, der später beachtet werden muss.<sup>6</sup>

In der Analysephase sollten auch bestehende implizite oder explizite Vereinbarungen zwischen den Parteien und außenstehenden Dritten ermittelt werden. Diese müssen bei bestimmten Lösungsoptionen ggf. verändert werden.

Der Mediator kann durch Reframing Bezugspunkte verändern und die Parteien veranlassen, den Konflikt differenzierter zu sehen. Da der Mediator gleichzeitig das Bewusstsein der betroffenen Partei beeinflusst, wohnt dieser Technik durchaus ein manipulatives Element inne, das aber hilft, den Lösungsraum zu erweitern. Der Mediator schafft durch dieses Reframing einen

Ausgleich des Attributionsirrtums, er kann eine Zuweisung von auf die persönliche Einstellung des Gegners bezogenen Attributen auf die äußeren Umstände umdeuten und somit zum Abbau von Emotionen (Empörung, Entrüstung) und zu einer objektiveren Sichtweise verhelfen.

Ganz wichtig ist die Erarbeitung der Gerechtigkeitsvorstellungen der Parteien, die zuerst einmal subjektiv sind und durch wachsendes Verständnis innerhalb der Konfliktbearbeitung und ggf. Reframing zunehmend einen objektiven Rahmen bekommen.

### 4. Bezugspunkte aus Phase IV

Innerhalb des ersten Teils der Phase IV werden Lösungsoptionen erarbeitet. Diese sind, wie bereits oben angedeutet, auch durch das Konfliktumfeld beeinflusst. Bezugspunkte werden i. d. R. in dieser Phase nicht mehr gesetzt.

### V. Berücksichtigung von Bezugspunkten in der Lösungsbewertung

Soweit die oben genannten Bezugspunkte im Rahmen des Verfahrens offensichtlich wurden, kann jede Lösungsoption oder Kombination von Lösungsoptionen mit diesen Bezugspunkten abgeglichen werden.

Neben der Berücksichtigung der Bezugspunkte ist die Betrachtung wichtig, ob die Lösungen unter Beachtung der Bezugspunkte praktisch umsetzbar sind. Dieser Schritt sollte vor der Bewertung der Lösungsoptionen erfolgen, weil diese Erkenntnisse in die Bewertung mit einfließen.

Auch die Frage, welche Schritte der Lösungsoption vorausgehen müssen, muss betrachtet werden.

Geeignete Kontrollfragen in diesem Zusammenhang sind:

- Was haben wir übersehen?
- Was passiert, wenn die Lösung gut funktioniert?
- Wie stellt sich das dann dar?
- Was verändert sich für Sie?
- Was passiert, wenn die Lösung nicht funktioniert?
- Was können die Gründe dafür sein?

Gerade die letzten beiden Fragen führen ggf. zur weiteren Detaillierung der Lösung.

Nach dem Abgleich mit den Bezugspunkten und einer ggf. genaueren Beschreibung erfolgen dann die Bewertung und die Auswahl der Lösung.

Das Ergebnis ist im übertragenen Sinne eine auf Verständnis aufbauende Brücke zwischen den Konfliktparteien, die den Par-

Abb. 6: Beispiel einer Präambel

**Präambel**

Zur Lösung des (Konfliktbezeichnung) haben die Parteien im Wesentlichen unter der Berücksichtigung des Ziels der weiteren Zusammenarbeit und der Vertraulichkeit ein Mediationsverfahren gewählt, das auf freiwilliger Basis in mehreren Sitzungen (Zeitraum einfügen) durchgeführt wurde. Bei der Erarbeitung der Lösung wurden die Interessen von (Liste außenstehender Personen/Organisationen) berücksichtigt. Die innerhalb des Verfahrens behandelten Themen (Themenliste) wurden aus rechtlicher Sicht betrachtet, die Interessen der Parteien insbesondere (Liste der Wichtigsten Interessen) sowie des weiteren (Liste externer Einflussfaktoren, Werte, Normen etc.) wurden ermittelt und bei der Lösungsfindung und -bewertung einbezogen. Auf dieser Basis vereinbarten die Parteien Folgendes:

teien den erwarteten Nutzen stiftet und auf dem starken Fundament eindeutiger Bezugspunkte basiert, z. B. einer klaren Zielsetzung der Konfliktparteien und Kenntnis von Alternativen zum Verhandlungsergebnis.

**VI. Bezugspunkte in der Abschlussvereinbarung**

Die Abschlussvereinbarung des Verfahrens beschreibt die erarbeitete Konfliktlösung und sollte ergänzt werden um eine Referenz zu wichtigen Bezugspunkten. So kann eine Präambel, vgl. Abb. 6, Bezug nehmen auf die Gründe der Verfahrenswahl, die Vorgehensweise zur Konfliktlösung und das betroffene Umfeld. Wichtige im Verfahren erarbeitete und gesammelte Bezugspunkte der Konfliktebene können ebenfalls mit aufgenommen werden und bleiben so als Rahmen der vereinbarten Lösung nachhaltig im Bewusstsein.

**VII. Bewertung**

Die Qualität eines Mediationsverfahrens kann wirksam durch den Einsatz von Hilfsmitteln und Techniken gesteigert werden. Die Berücksichtigung wesentlicher Bezugspunkte ist eine der wesentlichen Techniken, um, beginnend bei der Verfahrenswahl über die Durchführung des Verfahrens bis zur Bewertung von Lösungsvarianten, Ergebnisse zu erzielen, die zum einen wertschöpfend sind, zum anderen umsetzbar sind und langfristig von den Konfliktparteien akzeptiert werden.

**Klaus-Olaf Zehle**

Dipl.-Wirtsch.-Ing., Mediator M.A.,  
Partner der LIGA Management Consultants,  
Vorstand Hamburger Institut für  
Mediation e.V.,  
E-Mail: zehle@ligacon.de

1 Vgl. Wandrey, Perspektive Mediation 2004, 62 ff. u. Zehle, Perspektive Mediation 2005, 101 f., aber auch CPR 2001, ADR Suitability Guide.

2 Duss-von Werdt, homo mediator, Stuttgart 2005, S. 22.

3 Duss-von Werdt, s. Fn. 2, S. 195.

4 Duchhardt, Studien zur Friedensvermittlung in der Frühen Neuzeit, Wiesbaden 1979, 101.

5 Trenczek, ZKM 2005, 153.

6 „Die Mediation ist zweideutig, denn sie deutet das Verhältnis zwischen den beiden und gleichzeitig das Resultat dieses Verhältnisses an . . . , sie bezeichnet die Bewegung und zugleich die Ruhe. Kierkegaard, Der Begriff der Angst, Stuttgart 1992, S. 15 f.