

## Einleitung

---

Ein Mann und eine Frau, geschieden, Eltern von zwei Jugendlichen, begeben sich in Mediation. Er ist im mittleren Management. Sie ist freiberuflich tätig. Das Thema der Mediation ist die Vermögensaufteilung. Die Frau, die gemeinsam mit der 16-jährigen Tochter in eine angemietete Wohnung gezogen ist, fordert € 100.000,- Ausgleichszahlung dafür, dass der Mann mit dem Sohn, der bei ihm geblieben ist, weiter in der gemeinsamen Wohnung wohnt. Der Mann weigert sich auch nur einen Cent zu zahlen. Alles habe er gemacht für die Familie, argumentiert er. Er habe die Ausbildung seiner Ex-Frau finanziert und oft die Kinder betreut. Die Frau beharrt auf der Summe, weil Werte in der Wohnung verblieben seien. Außerdem seien Kosten für die Übersiedlung sowie für die Anschaffung neuer Möbel und des neuen Hausrats angefallen. Daher stehe ihr der Betrag zu. Der Mann fühlt sich ungerecht behandelt. Die Frau beklagt sich, dass ihr Beitrag für die Familie nicht anerkannt werde. Beide werfen einander vor zu lügen. Kurz: Zu Beginn der Mediation ist die Situation hoch eskaliert. Das streitige Scheidungsverfahren ist nun schon mehr als zwei Jahre anhängig. Jetzt hat die Frau einen Aufteilungsantrag eingebracht.

Appelle der MediatorInnen, die Vergangenheit ruhen zu lassen und sich auf die Zukunft zu fokussieren, fruchten nicht. Dann wenden die MediatorInnen eine besondere Methode an: sie geben den MediandInnen die Aufgabe, einander zuhause Dankesbriefe zu schreiben. Die Briefe sollen jeweils mit „Ich danke dir für ...“ beginnen und positive Erlebnisse, Erinnerungen usw in Bezug auf den jeweils Anderen beschreiben. Gesagt, getan. Die Briefe werden – nach anfänglichem Widerstand des Mannes gegen diese als lächerlich empfundene Aufgabe – verfasst und in der folgenden Mediationssitzung wechselseitig vorgelesen. Die MediandInnen sind berührt, freuen sich über die Dankesbekundungen und sind plötzlich bereit aufeinander zuzugehen. Nun erst ist es möglich, über Bedürfnisse und über die Zukunft zu sprechen. In der Phase der Optionsverhandlung werden die beiden gebeten, die Summe aufzuschreiben, von der sie glauben, dass das Gegenüber sie gerade noch akzeptieren kann. Und – siehe da! – die Beträge sind mit € 35.000,- bzw € 40.000,- meilenweit entfernt von den ursprünglichen Forderungen (von € 0 bzw 100.000,-).

Was war geschehen? Die MediatorInnen hatten eine zentrale Methode der Positiven Mediation (PM) angewandt: die sogenannten Dankesbriefe. Die-

se Aufgabenstellung hat drei Funktionen. Erstens werden die MediandInnen angeregt, über positive Aspekte der gemeinsamen Vergangenheit nachzudenken. So schließen sie an angenehme Erinnerungen an und verändern ihre jeweiligen Sichtweisen auf sich selbst, das Gegenüber und den Konflikt. Zweitens erfahren die MediandInnen Wertschätzung von jemandem, der ihnen schon lange jegliche Anerkennung versagt hat. Dadurch werden Gefühle ausgelöst, welche die Basis für gegenseitiges Verständnis bilden. Drittens ermöglicht das wechselseitige Vorlesen eine gemeinsame Trauerarbeit. Das Vergangene wird positiv abgeschlossen. So darf es ruhen und muss nicht mehr immer wieder in Form von vorwurfsvollen Geschichten und Angriffen hervorgeholt werden.

Mediation heißt nach Veränderung streben. Sie bedeutet, jene Energie zu generieren, die in die Zukunft, hin zu einer besseren Wirklichkeit, führt. Soweit dürften sich alle MediatorInnen einig sein. Aber wie gelingt das? Wie können Sie – als praktizierender Mediator oder zukünftige Mediatorin – dazu beitragen, die Konfliktrance, in der die Streitparteien gefangen sind, in eine Lösungs trance zu verwandeln? PM ist eine Methode um gezielt Zukunfts- und Lösungsorientierung herbeizuführen. Sie bietet nützliche Tools, um MediandInnen aus der Negativschleife und aus nicht mehr funktionierenden Lebens-, Kooperations- und Beziehungsmodellen herauszuhelfen. Dort, wo (scheinbar) keine Arbeitsfähigkeit vorhanden ist, wo Gefühle wie Angst, Verzweiflung oder Wut dominieren, schafft PM einen Rahmen, in dem positive Gedanken ins Bewusstsein, angenehme Gefühle wieder erlebbar gemacht und gewinnbringende Ressourcen hervorgeholt werden können.

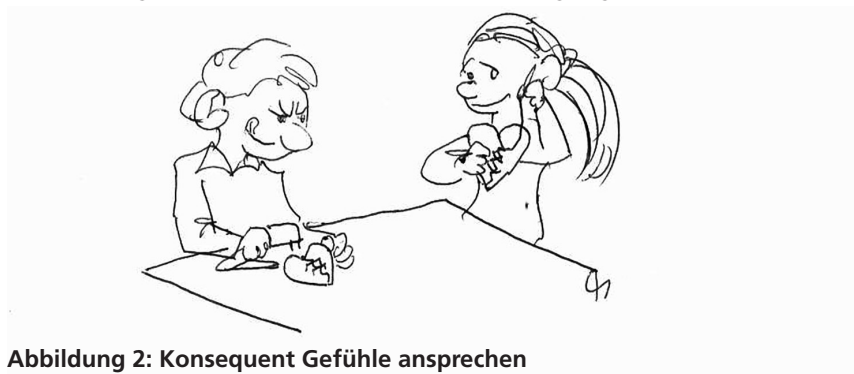


**Abbildung 1: Weg von der Vergangenheit, hin zur guten Zukunft**

Nun könnte man einwenden, dass jede Mediation lösungs- und zukunftsorientiert ist. Insofern, als es keine negative Mediation gibt. Das stimmt. PM geht jedoch einen Schritt darüber hinaus, indem das (potenziell) Posi-

tive, das Zukünftige und das Neue von den MediatorInnen bewusst und strukturiert in den Mittelpunkt des Prozesses gestellt werden. Deshalb die Bezeichnung „Positive Mediation“.

Wenn Konflikte sich dadurch auszeichnen, dass MediandInnen ‚schwarz sehen‘, unterstützt die PM dabei, Lichtaspekte wieder zu gewinnen und zu lernen, diese Aspekte gezielt zu nützen. Ziel ist es, positive Gefühle, Bewertungen und Haltungen einzugravieren, damit ein nachhaltiger, emotionaler und kognitiver *shift* entsteht. Dieser innere *shift* ist es, der eine konsensorientierte Vereinbarung und damit eine Veränderung des Status quo möglich macht. Es gilt, den Lösungswillen der MediandInnen soweit zu stärken, dass sie für Verbesserungen nach allen Seiten offen werden. Weil die PM die Aufmerksamkeit darauf richtet, was nützlich, gut und hilfreich ist oder sein kann, anstatt auf das Fehlerhafte und Ungenügende zu fokussieren, erleichtert sie den inneren Transformationsprozess der MediandInnen. Die Methoden unterstützen beim Überwinden von Trauer, Enttäuschungen, Kränkungen und Schuldzuweisungen, die oft als erste Reaktion und im Vorfeld von Mediationen zu beobachten sind. Insofern ist PM auch für sogenannte hoch eskalierte Konflikte<sup>1</sup> geeignet.



**Abbildung 2: Konsequenz Gefühle ansprechen**

Das der PM zugrunde liegende Theoriegebäude sieht den Menschen als grundsätzlich entwicklungsfähiges und entwicklungswürdiges Wesen. Dieses Wesen hat alle ihm notwendigen Talente und Fähigkeiten schon mitgebracht. Traurige Erfahrungen, Traumata und wiederholte Enttäuschungen können diese Ressourcen zwar verdecken oder den Zugang zu ihnen kappen; doch sie sind prinzipiell noch da, ob im Menschen selbst oder in seinem Umfeld. Es gilt, den Menschen dabei zu unterstützen, diesen Schatz zu erkennen und (wieder) zu heben.

<sup>1</sup> Insbesondere auch für die Stufen 6 (Drohstrategien) und 7 (Begrenzte Vernichtung) im Stufenmodell von *Friedrich Glasl*. Vgl. *Glasl, Friedrich* (2015): *Selbsthilfe in Konflikten. Konzepte – Übungen – Praktische Methoden*, 7. Aufl., Stuttgart: Verlag Freies Geistesleben, S 98–112.

Unsere Erfahrungen zeigen, dass durch PM die Chance für einvernehmliche Mediationen steigen. Außerdem sinkt die Dauer der Mediation. Sowohl bei den MediandInnen als auch bei den MediatorInnen erzeugt der Mediationsprozess weniger Stress. Dies stärkt die beteiligten Personen, erhöht ihre Chance auf eine (Wieder-)Herstellung tragfähiger, zwischenmenschlicher Kontakte und reduziert nicht zuletzt die Kosten des Mediationsprozesses.

Um ihr Potenzial zu erfüllen, bedient sich die PM aller möglichen Hilfsmittel und Ebenen: der visuellen, haptischen und emotionalen Ebene genauso wie der physischen. Die Variabilität in den eingesetzten Methoden bildet einerseits die unterschiedlichen Einflüsse auf die PM ab; sie kommt aber auch der Diversität der MediandInnen, ihren verschiedenen Lern- und Entwicklungstypen entgegen. Das kreative Entdecken und Experimentieren gilt hierbei auch für die MediatorInnen: solange das Augenmerk auf der Herausarbeitung und Bewusstwerdung positiver Aspekte liegt, können die unterschiedlichsten Methoden in den Rahmen der PM eingepasst werden. Je nach Schwerpunkt der jeweiligen MediatorInnen kann die PM daher auch in allen Bereichen der Mediation, ob bei Konflikten in Familien, in Organisationen oder in der Nachbarschaft, eingesetzt werden.

Aus all dem folgt: PM kann nicht schematisch sein – sie gibt Anregungen und Gedankenanstöße, jedoch keine fertigen Rezepte. Ein roter Faden ist nur insoweit wichtig, als die Mediatorin ihn braucht, um – bei Bedarf – bewusst und entschieden davon abzuweichen. Dieses Buch stellt den theoretischen Hintergrund sowie besonders geeignete Methoden und Interventionen vor, durch die MediatorInnen unterstützen können. So versteht sich dieses Buch als Inspirationsquelle und Toolbox, das von vorne nach hinten und hinten nach vorne und quer gelesen werden kann. Darüber hinaus können MediatorInnen jedoch jede weitere Methode verwenden, die ihnen nützlich erscheint.

# Kapitel 1:

## Herausforderungen in der Mediation

---

Mediation findet heute in immer mehr Bereichen Anwendung. Gleichzeitig steigt die Komplexität der Fälle. Seien es Nachbarschaftskonflikte, Konflikte in der Wirtschaft zwischen Unternehmen, in innerbetrieblichen Auseinandersetzungen, bei Anleger- oder Gesellschafterstreitigkeiten, bei großen Umwelt- und Infrastrukturprojekten, in der Scheidungsmediation, bei Streitigkeiten wegen des Kontaktrechtes zu Kindern oder der Lehrlingskündigung: Mediation steht als Zugang vor der ungeheuren Herausforderung, unterschiedlichen Rechtsordnungen, Steuersystemen oder auch widersprüchlich erlebten Kulturen und Werten gerecht zu werden, ohne die eigene Lösungsqualität in Mitleidenschaft zu ziehen.

MediatorInnen werden heute ua mit folgenden Herausforderungen konfrontiert:

1. **Mehr Komplexität:** sowohl in der Wirtschaft als auch in der Familie oder der Nachbarschaft entstehen mehr und mehr Bezüge zu ausländischen Rechts- und/oder fremden Wertesystemen. Das führt fast automatisch zu mehr Themen und potenziellen Streitpunkten, wodurch Konflikte weiter befeuert werden.<sup>2</sup>
2. **Mehr Notwendigkeit für Beratungen:** Aufgrund der zunehmenden Komplexität müssen für gute Lösungen, die allen Bedürfnissen gerecht werden, MediandInnen öfter zu BeraterInnen (AnwältInnen, SteuerberaterInnen usw) geschickt werden, um Informationsungleichgewichte auszugleichen. Das erfordert mehr Zeit und besonders starken Lösungswillen von Seiten der MediandInnen, damit nicht etwa bisher Erreichtes wieder in Frage gestellt wird oder der gesamte Prozess scheitert.
3. **Mehr Berührungspunkte:** Urbanisierung und Globalisierung bringen mit sich, dass immer mehr Personen (mitunter auch aus geografisch entfernten Gebieten) immer leichter und öfter miteinander in Kontakt kommen, ob gewünscht oder nicht. Dies kann zu mehr Reibungspunkten führen.
4. **Mehr Personen:** *Glasl* erkannte die Tendenz von Konflikten, immer mehr Personen in die Streitarena einzubeziehen.<sup>3</sup> Nun sind in vielen

---

2 *Glasl, Friedrich* (2015): Selbsthilfe in Konflikten. Konzepte – Übungen – Praktische Methoden, 7. Auflg, Stuttgart: Verlag Freies Geistesleben, S 87–95.

3 Vgl vorige FN.

Konflikten, die früher tendenziell weniger Individuen betrafen, heute schon prinzipiell weiter gefasst. Man denke etwa an sogenannte Patchwork-Familien, die ‚von Haus aus‘ mehr Personen umfassen als klassische Familien. Oder an Firmen, die aufgrund globaler Verflechtungen und internationaler Rechtsformen weitaus komplizierter aufgebaut sind und anders operieren als auf den österreichischen Kontext bezogene Firmen.

5. **Mehr Sprachen und Perspektiven:** Zunehmend geraten Personen miteinander in Streit, die entweder tatsächlich verschiedene Sprachen sprechen (etwa in der Nachbarschaftsmediation) oder, die aufgrund verschiedener Erfahrungen und Sozialisierungen unvereinbare Perspektiven auf Konflikte, adäquate Verhaltensweisen und/oder Lösungen mitbringen. Zwar ist die Polarisierung von Denken und Fühlen, wie *Friedrich Glasl* bereits festgestellt hat,<sup>4</sup> wesentlich für jede Eskalation. Jedoch wächst mit der Diversität der Sprachen und Perspektiven auch das Potenzial für weitere Eskalation.
6. **Mehr Ungleichgewichte:** Soziologische Disparitäten in Einkommen, Bildung usw. verstärken persönliche und strukturelle Machtunterschiede. Die Haltung „Mir steht das zu – ich werde gewinnen“ gewinnt an Einfluss und verhindert Lösungswillen.

Zwei Fallbeispiele mögen exemplarisch für manche der oben genannten Herausforderungen sein:

- Aus dem Bereich der Familienmediation: Eine Mexikanerin trennt sich von einem Amerikaner. Mit ihrem Kind haben sie bisher in Österreich gelebt. Da der Lebensmittelpunkt für das Kind immer Österreich war, wird es mit dem Vater hier bleiben. Die mexikanische Mutter wird nach Mexiko zurückkehren. Wie kann hier eine Lösung zB in Bezug auf das Kontaktrecht funktionieren?
- Aus dem Bereich der Wirtschaftsmediation: Ein Unternehmen mit Betriebsstätten in vier Staaten (mit je unterschiedlichen Vertragssituationen) sucht eine Lösung für eine konfliktvolle Umstrukturierung. Für alle Staaten müssen andere ExpertInnen zugezogen werden. Die Notwendigkeit bei jedem Schritt neue Personen in den Mediationsprozess einzubinden, potenziert nicht nur den Konflikt per se, sondern auch die Schwierigkeit der Lösungsfindung.

Es braucht also ein Bewusstsein für und ein Umgehen mit Komplexität durch die MediatorInnen. Oft drückt sich dies in der Forderung aus, MediatorInnen sollten eine überragende Sensibilität gegenüber unterschiedlichen Kulturen aufweisen sowie gleichzeitig die Fähigkeit haben,

---

<sup>4</sup> Vgl die Eskalationsstufen nach *Glasl* 2015, S 98–122.

unterschiedliche Rechtssysteme oder Steuersysteme in die Mediation zu implementieren. Ein Dilemma! Die PM hat darauf eine klare Antwort: Es kann MediatorInnen nicht darum gehen, ExpertInnen für alles zu werden. Vielmehr sind die Parteien selbst die ExpertInnen ihrer Situation. Sie allein leben in ihrer Situation und haben das beste Gefühl dafür, was ‚geht‘ und was nicht. Wo diese Expertise fehlt, werden fachliche BeraterInnen wie zB AnwältInnen, GutachterInnen usw hinzugezogen. Für die MediatorInnen geht es in diesem Kontext darum, bestmögliche Strategien und Methoden anzubieten, damit die Komplexität in der Mediation Raum hat und das für die Lösungsfindung notwendige Faktenwissen transparent gemacht werden kann. Darüber hinaus geht es darum, die ungeheure emotionale Intensität, die mit Komplexität einhergeht, zu bearbeiten. Mit Ansätzen zur Förderung positiver Gefühle, Gedanken und Wahrnehmungen – mit Positiver Mediation also – kann dies gut gelingen.