

Noa Zanolli

**Überblick:** Dieser Artikel versteht sich als Diskussionsbeitrag auf der Suche nach den Grundprinzipien, die in der Vielfalt der Mediationsmodelle gelten. Es wird versucht, sieben Grundprinzipien als kleinsten gemeinsamen Nenner aller Mediationsansätze darzulegen, sie als Kernanliegen zu definieren, die Essenz der Mediation zu beschreiben und ihre gesellschaftliche Bedeutung hervorzuheben.<sup>1</sup>



# Grundprinzipien und Essenz der Mediation

## „Die Mediation kann es nicht geben“ – oder doch?

Nadia Dörflinger-Khashman lädt die LeserInnen ihres Artikels *„Modelle von Mediation: Orientierung beim Navigieren in unbekanntem Gewässern“* dazu ein, „... die Essenz und die Grundprinzipien der Mediation ... weiter zu explorieren ...“.<sup>2</sup>

»» **Der mediative Vorgang führt in der Regel deshalb zum Erfolg, weil er menschliche Grundbedürfnisse und Kernanliegen berücksichtigt und erfüllt.**

Und sie schreibt weiter (in Anlehnung an Leo Montada): „Die Vielfalt von Modellen von Mediation ist in Anbetracht der Unterschiedlichkeit der MediatorInnen und der Vielfalt der Mediationskontexte ein Erfordernis. *Die Mediation kann es somit nicht geben, sondern ‚Mediation‘ ist differenziert zu betrachten, zu lehren, zu praktizieren und zu kommunizieren.*“<sup>3</sup>

Angesichts der Vielfalt von Modellen, Kontexten, Präferenzen, Schulen und Traditionen von Mediation, kann sich die Frage stellen, was denn ihre Essenz und ihre Grundprinzipien nun eigentlich ausmacht. Zwar stimmen alle Fachleute überein, dass es sich in der Regel um ein Verfahren handelt, einen Konflikt mit Hilfe einer Drittperson einvernehmlich zu lösen. Gibt es aber darüber hinaus Grundprinzipien und eine Essenz der Mediation, die von der Mehrheit der MediatorInnen und

vom Berufsstand als solche anerkannt und als solche verstanden werden? Welche Prinzipien müssten im Minimum berücksichtigt werden, damit ein Konfliktlösungsverfahren als „Mediation“ betrachtet werden kann? Worin besteht ihre Essenz? Das Folgende ist mein Versuch, die angeregte „Exploration“ anzugehen und sie darüber hinaus auch mit der Frage nach der gesellschaftlichen Bedeutung der Mediation zu verknüpfen.

Wir können zwar nicht sagen, *die* Mediation gäbe es. Wir können aber sehr wohl behaupten, Mediation beruhe auf Grundprinzipien und sie habe eine ihr eigene Essenz.

Mit *Grundprinzipien* meine ich hier: „Ur-sprüngliche“, übergeordnete Richtlinien, die auf den Zweck hinweisen, auf das „warum“ eines bestimmten Vorgehens, und die auch die Bedeutung eines bestimmten mediativen Vorgehens erkennen lassen.

Die *Essenz* des mediativen Vorgangs bedeutet für mich die Grundhaltung mit dem er gehandhabt wird, das

1) Ich danke Esther Fischer-Homberger, Marlies W. Fröse, Friedrich Glasl, Yvonne Hofstetter Rogger, Helm Stierlin und Satuila Stierlin fürs Lesen eines ersten Entwurfs, für ihr ermutigendes Feedback und ihre Anregungen zum Weiterdenken.

2) Perspektive Mediation, 1/2011:18.

3) Perspektive Mediation, 1/2011:18.

Eigentliche, das die Mediation ausmacht, ihr Wesentliches. Dies, so meine ich, kann anhand der aufbauenden – wenn nicht geradezu heilsamen – Wirkung erfasst und erklärt werden, die ein mediativer Konfliktlösungsvorgang in der Regel auf die Beteiligten ausübt.

Mein Anliegen mit diesem Artikel besteht nicht darin, methodische Ansatzpunkte der Mediation oder ihre Unterscheidungsmerkmale zu Gerichts- oder anderen Konfliktlösungsverfahren zu erörtern. Nicht das „wie“ man es macht steht im Vordergrund, vielmehr das „warum“. Dass diese Prinzipien auch vertraute methodische Ansatzpunkte zur Folge haben – wie die zwei Seiten einer Münze, die eine Einheit bilden – ist selbstredend.

» In der Mediation erfinden KontrahentInnen die Lösung und sie entscheiden, selbstbestimmend, autonom, welche Lösung für sie stimmig oder das „kleinste Übel“ ist.

Im folgenden Abschnitt lege ich zunächst mein Verständnis der Grundprinzipien der Mediation dar, d.h. was ich als ihren eigentlichen Sinn bei der Lösung von Konflikten betrachte. Daran schließt sich mein Versuch an, die Essenz der Mediation anhand ihrer Wirkung zu erfassen.

### Die Grundprinzipien der Mediation entsprechen menschlichen Kernanliegen und Bedürfnissen

Die in unserem westlichen Kultur- und Gesellschaftsraum entwickelten Grundprinzipien der Mediation gehören zu jedem Basis-Ausbildungsprogramm. Somit sind sie jedem Mediator und jeder Mediatorin geläufig. Auch in Mediation versierte GrundschülerInnen können einige Mediationsprinzipien, Regeln, erklären und anwenden, selbst wenn sie vielleicht nicht die tiefere Bedeutung jedes Prinzips begreifen.

Wenn Mediation gelingt, d.h. wenn die KontrahentInnen mit dem Verfahren zufrieden sind, und sie – mindestens – mit der Lösung leben können, oder die Lösung sie – bestenfalls – beglückt, dann ist anzunehmen, dass folgende sieben Grundprinzipien zur Anwendung gekommen sind:

1. „Frei-Willigkeit“ und Entscheidungs-Autonomie
2. Ernstnehmen der Beteiligten und ihrer Anliegen
3. Breit angelegte Klärung
4. Erweiterung des Konfliktverständnisses und Schaffen gegenseitigen Verstehens

5. Eher zukunftsorientiert, weniger auf das Vergangene ausgerichtet
6. Neue Konstruktionen und Erfinden neuer Lösungen
7. Gemeinsames, kooperatives Vorgehen

Die so formulierten Grundprinzipien entsprechen durchaus den gängigen Schritten oder Phasen der diversen Mediationsmodelle, auch wenn ich sie hier in etwas anderer Weise zusammengefasst habe. Das Zusammenspiel dieser Grundprinzipien im Verlaufe der Mediation und der Umstand, dass sie alle miteinander in Beziehung stehen, aufeinander aufbauen und zuweilen ineinander fließen, zeichnen die eigentliche Methode aus.

### These in Bezug auf das Zusammenspiel dieser Prinzipien

Meine These lautet: Der mediative Vorgang führt in der Regel deshalb zum Erfolg, weil er, an und für sich, menschliche Grundbedürfnisse und Kernanliegen, namentlich Autonomie, Respekt und Anerkennung, Klarheit, Ausgleich und Gerechtigkeit, Zukunftsorientierung (d.h. Hoffnung), Kreativität und kooperatives Handeln, berücksichtigt und erfüllt.

Dazu mehr im Einzelnen:

#### 1. „Frei-Willigkeit“ und Entscheidungs-Autonomie

In der Regel entscheiden sich nur Menschen, die eine Lösung gemeinsam mit ihren „KonfliktpartnerInnen“ finden wollen, für eine Mediation. Sie tun das aus freien Stücken, weil sie erkannt haben, dass sie es allein nicht schaffen, sich mit dem Gegenüber auszutauschen, und sie Vermittlungshilfe brauchen. Zudem **wollen** sie zur Lösungsfindung beitragen und erhoffen sich dies auch vom Anderen. Das heißt, es wird von Anfang an mit einer Auswahl von Menschen gearbeitet, die sich mindestens auf das Gespräch einlassen und die im besten Fall motiviert sind, eine Lösung im Gespräch zu finden. In der Mediation erfinden KontrahentInnen die Lösung und sie entscheiden, selbstbestimmend, autonom, welche Lösung für sie stimmig oder das „kleinste Übel“ ist. Sie bestimmen, welche Lösung im Rahmen der kulturellen und gesellschaftlichen Normen und Gesetze richtig ist. Im Prinzip der eigenständigen Entscheidungsfindung wird das menschliche Kernanliegen und das Bedürfnis nach Freiheit und Autonomie erfüllt. Und das ist hier ausschlaggebend.

Bei angeordneten Mediationen (Pflichtmediationen) kommt das Prinzip der „Frei-Willigkeit“ zunächst nicht zum Tragen. Allerdings werden KontrahentInnen in der Regel von der Chance, die das Verfahren für sie bedeutet, so weit als möglich überzeugt, und zumindest bleibt das Prinzip der Entscheidungsautonomie bezüglich des Ausgangs der Mediation für sie weitgehend bestehen. Bemerkenswert ist, dass auch bei angeordneten Mediationen die KlientInnen – ebenfalls in der Regel – letztlich zufriedener sind als bei Gerichtsverfahren.

## 2. Ernstnehmen der Beteiligten und ihrer Anliegen

Die Gesprächsregel „nicht unterbrechen“ an die sich die Dialogpartner und, wenn adäquat, auch die MediatorInnen halten, bringt zum Ausdruck, dass jeder Konfliktpartei von Seiten aller an der Mediation Beteiligten volle Aufmerksamkeit geschenkt wird. Jede Person wird ernst genommen. Der Person wird mit Respekt begegnet. Sie wird gehört. Das Gesagte wird beherzigt. Was die KontrahentInnen zu sagen haben, wird als ihre Wahrheit und ihre eigene Betrachtungsweise respektiert.

» Ihre Gefühle und ihr Verhalten werden als Indikatoren dessen, was sie bewegt und was ihren Anliegen zugrunde liegt, „wahrgenommen.“

Ihrer Identität, ihren Verletzungen und ihren Anliegen wird Rechnung getragen. Derart gewürdigt und verstanden, kann jede KontrahentIn auch den Anderen anerkennen. Dieses Mediations-Prinzip ist auch Ansatzpunkt mancher therapeutischer Methode. Außerdem ist das Ernstnehmen aller Parteien und ihrer Anliegen Ausdruck der Allparteilichkeit.

## 3. Breit angelegte Klärung

Mit dem Ernstnehmen der Anliegen geht eine breit angelegte Klärung einher. Der Ablauf des Geschehens, die Bedeutung und Sichtweise dessen, was die KontrahentInnen als wichtig erachten, worin die eigenen Interessen, Bedürfnisse und spezifischen Anliegen bestehen, wird so umfassend wie möglich geklärt. Die Sachlage, die Natur der Beziehungen, die Gefühle und die Emotionen als Indikatoren der persönlichen, seelischen, „Investition“ werden so offen dargelegt, wie es jeder und jede KontrahentIn zulässt, und in den Zusammenhang gestellt, der seitens der Konfliktparteien und auch der MediatorInnen als stimmig erachtet wird.

## 4. Erweiterung des Konfliktverständnisses und Schaffen gegenseitigen Verstehens

Was MediatorInnen in jedem Fall bewirken wollen und im besten Fall bewirken können, ist die Sichtweise der KontrahentInnen hinsichtlich ihres Konflikts zu verändern. Die Mediation sollte es den MediandInnen ermöglichen nicht nur ihre eigene Konfliktsicht und allfällige Ambivalenzen besser zu verstehen, sondern sich auch in die Situation des anderen zu „ver-setzen“ und sie sich „vor-zu-stellen“, gemäß dem geläufigen Lehrspruch: „... in des anderen Schuhen (Mokassins) zu stehen oder zu gehen.“ Zumindest sollten die Konfliktpartner die Sichtweise des Anderen anerkennen. Hierin liegt „des Pudels Kern“. Und darin zeigt sich in der Regel die echte „Vermittlungskunst“. Durch die Förderung des gegenseitigen Verstehens (ganz egal mit welcher „Technik“ es nun entsteht) wird angeregt, was die Mediation bei den Parteien letztlich bewirken soll:

» Neue „Denk-Räume“ sollen geschaffen, Betrachtungsweisen verändert und neue Zusammenhänge und „Synthesen“ herausgearbeitet werden.

Die Lösung beruht auf dem gegenseitigen Verständnis und der Anerkennung der jeweiligen Kernanliegen, ohne die keine neue Sinnggebung möglich würde. Darauf beruht der mediative Lernvorgang, was zuweilen auch als Transformation bezeichnet wird.

## 5. Eher zukunftsorientiert, weniger auf das Vergangene ausgerichtet

Das Gespräch ist eher auf die veränderbare Zukunft gerichtet und befasst sich weniger mit den Gegebenheiten der unveränderlichen Vergangenheit, auch wenn sie in Betracht gezogen wird. Allenfalls dient die Aufarbeitung der Vergangenheit, d.h. die Klärung der vergangenen Umstände und Tatsachen, dem Anliegen, Verantwortlichkeiten gegenseitig abzustimmen oder zu begleichen.

Das „hier und jetzt und morgen“ ist jedoch für eine Lösungsfindung von fundamentaler Bedeutung. Diese zukunftsbetonte Ausrichtung schließt auch ein, dass die Sicht auf die Vergangenheit und die Bewertung dessen, was passiert ist, allenfalls modifiziert werden kann. Durch diese zukunftsgerichtete Sichtweise wird auch die selbstbestimmte Entscheidung bezüglich möglicher und realisierbarer Lösungsschritte gefördert.

## 6. Neue Konstruktionen und Erfindungen von Lösungen

MediatorInnen versuchen, die sozialen (und psychologischen) Konstruktionen, die „Weltbilder“ und Sichtweisen, der KontrahentInnen zu verändern. Wie bei einem Kaleidoskop entsteht ein Bild durch eine bestimmte Konstellation der Teilchen. Es bedarf nur einer „gering-fügigen“ Veränderung, damit sich das Bild umformt und alles anders aussieht. Dies ermöglicht eine Entwicklung, ein Lernen, d.h. eine Erweiterung des Möglichen und die Erfahrung von neuen Zusammenhängen. Damit ist eine neue Ausgangsbasis geschaffen. Die Hilfe der allparteilichen MediatorInnen ermöglicht ein Verhandeln und eine „Kon-Versation“, die bei den KonfliktpartnerInnen neue Gedanken-Kombinationen, Denkprozesse und „Betrachtungsweisen“ entstehen lassen.

Im optimalen Fall tauchen dann mögliche Lösungen erstaunlich rasch auf. Man kreiert gemeinsam einen neuen Bedeutungsinhalt und entwirft Lösungen, die zur allgemeinen Erleichterung beitragen. Lösungen, die auch das scheinbar nicht Verhandelbare anerkennen und würdigen. Und Lösungen, für die man gemeinsam Verantwortung übernimmt und die in der Auffassung der beteiligten KontrahentInnen als gerecht erachtet werden.

## 7. Gemeinsames, kooperatives Vorgehen

Mediation setzt implizit oder explizit Kooperation voraus. Man setzt sich (in der Regel) an einen Tisch, weil man die Hoffnung hat, zusammen eine Lösung zu finden, und eigentlich weiss, dass die Probleme am besten gemeinsam anzupacken sind.

Zusammenarbeit basiert schon von Anfang an auf Berührungspunkten und einer gewissen Verbundenheit. Und Verbindung wird auch durch Zusammenarbeit gestärkt.

» **Kooperation und Verbundenheit sind auch biologisch bestimmte menschliche Grundbedürfnisse und Kernanliegen.**

Dies mag vielleicht auch erklären, warum Mediationen mehrheitlich so erfolgreich sind.

Ich meine, dass es mindestens diese sieben Grundprinzipien sind, die den Verlauf der Mediation beeinflussen, für ihre positive Wirkungsweise entscheidend sind und

ihre Essenz ausmachen. Und so gesehen ist jedes Prinzip sowohl Methode – also eher für die MediatorInnen leitend – als auch Wirkungsweise. Entsprechend ist es auf das Empfinden, Denken und Verhalten der Konfliktparteien gerichtet.

### Die Essenz der Mediation bestimmt ihre Wirkung

Das Eigentliche der Mediation oder ihre Essenz – wobei das Wort „Essenz“ durchaus auch als Heilmittel oder gar als philosophischer Anspruch verstanden werden kann – möchte ich mit der Wirkung beschreiben, die sie im besten Fall auszulösen vermag. Teilweise habe ich darauf bereits hingewiesen. Dazu gehören:

Über das greifbare Resultat und die einvernehmliche Vereinbarung hinaus (selbst wenn es „nur“ zur Anerkennung der nicht möglichen Einigung kommt), bewirkt die Mediation einen *Lernprozess*. Die neuen Einsichten erlauben eine Reifung, ermöglichen Selbsterkenntnis und Entwicklungsschritte. Die *Wirkung des eigenen Handelns wird bewusst*, und dies erlaubt, für die eigenen Denk- und Handlungsweisen Verantwortung zu übernehmen. Diese Einsicht bewirkt ein Gefühl der Befreiung, entspricht dem Autonomiebedürfnis und unterstützt die Menschen in ihren Veränderungen.

» **Mediation ermöglicht eine Überschreitung von eigenen und/oder von gesellschaftlich/kulturell gesetzten Grenzen.**

Sie ermöglicht Einsicht in unsere von unserer persönlichen und kulturellen Geschichte geprägten Ansichten, Ideologien und Werte und erlaubt die Erfahrung, dass auch andere Meinungen und Sinngebungen möglich sind und Ambivalenzen respektiert werden können. Mediatives Vorgehen bedeutet somit eine Absage an das „Entweder-oder“, den ausschließenden Dualismus, das Denken in Polaritäten. Das „Sowohl-als-auch“ wird möglich, die Erweiterung der Perspektive. Exploration, Offenheit, Flexibilität, Kreativität, Vielfalt bekommen mehr Raum. Mediation ist letztlich auch eine Methode, die das Denken verändert.

Mediation gibt MediatorInnen die Möglichkeit, über sich selbst hinaus zu wachsen, das „bessere Ich“ oder das „höhere Ich“, das „Gewissen“ einzubeziehen und auch die Interessen der Familie, einer Gruppe, der Gesellschaft (was William Ury „The Third Side“<sup>4</sup> nennt), mit

zu betrachten. Und sie erlaubt den MediandInnen, ihre „Groß-Mut“ an den Tag zu legen, indem sie sich darauf besinnen können, wer sie sein möchten, was für sie letztlich zählt und was sie „zu-frieden“ macht.

Durch Mediation entsteht, im besten Fall, Einvernehmen und Einigung. Und so verwundert es nicht, dass manche MediatorInnen ihre Arbeit nicht nur als eine „heilsame“, sondern auch als eine erhabene oder eine „spirituelle“ Arbeit verstehen – wenn sie es auch nur selten so formulieren würden. Doch gerade darin besteht m. E. letztlich ihre Essenz.

### **Die Idee der Mediation und ihre gesellschaftliche Bedeutung**

Das Ziel jeder Mediation besteht darin, im Kleinsten wie im Größten – in jeder Beziehung, Familie, Organisation oder Staatengemeinschaft – ein gemeinsames Anliegen zu verwirklichen, d.h. das Zusammenleben und die Zusammenarbeit zu verbessern und ein gemeinsames Ziel zu realisieren.

Somit ist Mediation gesellschaftlich von wesentlicher Bedeutung. Wenn man davon ausgeht, dass ungelöste Konflikte eine Gefährdung für das Zusammenleben bedeuten, dass Kooperation gesellschaftlich nützlicher ist

---

4) Ury, William: The Third Side; Penguin Books, 2000.

als Antagonismus oder Destruktion, ist die Verbreitung der Kernidee der Mediation auf allen gesellschaftlichen Ebenen ein Erfordernis. Und so gesehen, erfüllen MediatorInnen als Konfliktlöschungshelfer auch eine gewichtige gesellschaftliche Aufgabe.

Ausserdem geht Mediation, die auf den erwähnten Grundprinzipien beruht und sich aus ihnen entwickelt, von einem zutiefst demokratischen Menschenbild aus, das die Würde und die gleichberechtigte Selbstbestimmung jedes Menschen voraussetzt und anerkennt. Eine Demokratie ist ohne mediatives Bewusstsein nicht möglich.



### **Kontakt**

Noa Zanolli, Dr., Lehrerin, Sozialanthropologin, Mediatorin. Zuweilen als Beraterin/Trainerin mit dem Fokus Schulmediation, Konfliktmanagement, Friedensbildung und Entwicklung, im In- und Ausland, tätig.  
[nzanolli@reconfigure.ch](mailto:nzanolli@reconfigure.ch).  
[www.reconfigure.ch](http://www.reconfigure.ch).