

Mediation in der Praxis des Anwalts

Schmidt / Lapp / May

2., neubearbeitete Auflage 2022
ISBN 978-3-406-73323-9
C.H.BECK

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen. beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

hier, unter Berücksichtigung seiner eigenen Lebenserfahrung und Menschenkenntnis, der Kompetenz des Mediators vertrauen.

Wenn eine Tätigkeit als Anwaltsmediator ins Auge gefasst wird, empfiehlt sich psychologische Weiterbildung. Bei der Wahl einer Mediationsausbildung sollte darauf geachtet werden, dass diese viele Rollenspiele beinhaltet, die die Gelegenheit bieten, auch psychologische Erfahrung im Umgang mit Mediationsparteien zu sammeln. 367

Bei starken Vorbehalten gegen Arbeiten auf der psychologischen Ebene sollte für eine eigene Mediationstätigkeit ein Gebiet gewählt werden, in dem psychologische Fragen weniger bedeutsam sind. Hierzu zählen etwa die Wirtschaftsmediation, mit einem Vorrang wirtschaftlicher, finanzieller und rechtlicher Fragestellungen, oder auch die Mediation im öffentlichen Bereich, die allerdings die Fähigkeit zum Umgang mit Gruppen und politischen Entscheidungsprozessen voraussetzt. 368

V. Kommunikation

Vgl. Schaubild „Die Wirkfaktoren der Mediation“ (→ § 5 Rn. 6) 369

Fokus 5: Kommunikation

1. Die Bedeutung der Kommunikation in der Mediation

In der Mediation steht das Gespräch im Mittelpunkt. Schriftlichkeit hat nur ergänzende Funktion, anders als im Rechtsstreit. Sie spielt in der Regel nur bei der Erstellung von Protokollen und bei der schriftlichen Ausarbeitung der Mediationsvereinbarung eine Rolle. 370

Der Mediator strebt an, mit den Mediationsbeteiligten so zu kommunizieren, dass diese sich angenommen und wahrgenommen fühlen und alles äußern, was für sie im Konflikt wichtig ist. Diese Art der Kommunikation unterscheidet sich deutlich von der üblichen Gerichtssprache, aber auch von gewohnten Kommunikationserfahrungen, im allgemeinen auch von denen im Verhältnis zwischen Anwalt und Mandant. 371

2. Der Mediator als Kommunikationsmittler

Da der Mediator neutral und inhaltlich nicht selbst in den Konflikt verwickelt ist, kann er den Parteien und ihren Ansichten und Forderungen unvoreingenommen und offen begegnen. Er selbst hat kein Interesse an einem bestimmten Ausgang des Konflikts und er trägt auch keine Verantwortung dafür. Seine Neutralität und Allparteilichkeit lassen ihn das Vertrauen der Parteien gewinnen und gestatten, dass sie sich ihm gegenüber öffnen. Die Kommunikation läuft daher in der Regel zunächst über ihn als Kommunikationsmittler. In dieser Rolle fungiert er so lange, bis sich zunehmend direktes, konstruktives Gespräch zwischen den Parteien entwickelt. 372

3. Aktives Zuhören

Das aktive Zuhören ist dabei eine der kommunikativen Schlüsseltechniken. Der Mediator zeigt dabei der Partei, die sich gerade äußert, seine volle Aufmerksamkeit. Er wendet sich ihr körperlich zu, folgt uneingeschränkt ihren Ausführungen und zeigt Interesse und Anteilnahme. In passenden Abständen fasst er zusammen, was er gehört 373

hat, und bittet um Bestätigung, dass er richtig verstanden hat, das sogenannte „Spiegeln“: „Gestatten Sie, dass ich noch einmal wiederhole, was ich gehört habe?“ Und nach der Wiedergabe des Gehörten: „Habe ich Sie so richtig verstanden?“

- 374 Wertende Stellungnahmen erfolgen nicht. Bei Unklarheiten oder Unvollständigkeiten fragt der Mediator nach, jedoch ohne zu sehr explorierend in die Tiefe zu steigen. Die andere Partei muss während dieser Zeit zuhören, ohne zu unterbrechen. Besseres wechselseitiges Verständnis ist die Folge. Neue Informationen können aufgenommen, Fehlvorstellungen überprüft und möglicherweise abgebaut werden. Danach hat sie selbst Gelegenheit, sich in dieser Weise zu äußern.
- 375 Diese Technik des aktiven Zuhörens sorgt dafür, dass jede Seite sich uneingeschränkt und vollständig darstellen kann und gehört und verstanden erfährt. Im direkten Gespräch zwischen den Konfliktbeteiligten ist dies oft nicht der Fall. Im Streit fällt es oft schwer, dem anderen wirklich zuzuhören. Im Vordergrund steht die Suche nach eigenen Argumenten, meist um die Sichtweise und Positionen des anderen zu widerlegen. Unterbrechungen sind häufig.
- 376 Die Erfahrung des aktiven Zuhörens entlastet und schafft Vertrauen in einem wirklich erstaunlichen Ausmaß. Es tut jedem in einen Konflikt Verstrickten gut, in dieser Weise volle Aufmerksamkeit zu bekommen und wirklich gehört und verstanden zu werden.

4. Widerstandsfreie Kommunikation

- 377 Der Mediator setzt in der Mediation neben dem aktiven Zuhören weitere kommunikative Techniken ein, die eine „widerstandsfreie Kommunikation“ ermöglichen. Dazu gehören:
- 378 **Offenes Fragen**
Raum geben zur Darstellung aus der Sicht des Sprechenden, ohne durch Fragen zu sehr zu lenken oder einzuengen: „Wie sehen Sie die Situation?“
- 379 **Verbalisieren**
Das zwischen den Zeilen Gesagte zum Ausdruck bringen: „Wenn ich richtig gehört habe, sagten Sie auch.....“
- 380 **Verbalisieren von Gefühlen**
Zum Ausdruck kommende Gefühle ansprechen: „Ich habe den Eindruck, das hat Sie sehr verletzt/ geärgert/wütend gemacht“)
- 381 **Stille, Warten, Raum geben**
Zu vollständiger Äußerung veranlassen: *Den Gesprächspartner offen, annehmend, anschauen, wartend, aber ohne Druck*
- 382 **Echoantwort**
Technik des aktiven Zuhörens durch einfache Wortwiederholung: „Diese Äußerung hat mich sehr verärgert!“ – „.....sehr verärgert!“
- 383 **Vollständigkeit überprüfen**
Spüren, wenn noch nicht alles gesagt ist, und zur Vervollständigung auffordern: „Sind Sie sicher, dass Sie zu diesem Thema alles gesagt haben?“
- 384 **Formulierungshilfe**
Das Gesagte verdeutlichen: „Ich nehme an, Sie meinten damit.....“
- 385 **Neutral umformulieren**
Aus einer Äußerung den negativen Gehalt herausnehmen und die sachliche Botschaft in den Vordergrund stellen: „Ständig macht er mich an, dass ich das Geld zum Fenster hinauswerfe“ – „Ich höre, er wirft Ihnen häufig vor, mit Geld nicht gut umzugehen.“
- 386 **Positiv umformulieren**

Aus einer negativ eingekleideten Botschaft die positive Botschaft herausholen: „*Es macht mich total sauer, dass er immerzu meint, alles allein machen zu müssen*“. – „*Sie würden sich also gern mehr aktiv einbringen können?!*“

Zusammenfassen 387

Eine Vielzahl von beschreibenden Äußerungen verdichten und auf den Punkt bringen: „*Wenn ich alles zusammenfasse, sagen Sie folgendes....*“

Drastifizieren 388

Eine Wahrheit ganz deutlich herausstellen: „*Auf den Punkt gebracht: Sie sehen nicht die geringsten Voraussetzungen mehr für eine weitere Zusammenarbeit/Fortsetzung der Beziehung!*“

Im Raum stehen lassen 389

Nicht sofort eine Klärung herbeiführen wollen, sondern auf die weitere Entwicklung im Klärungsprozess vertrauen: „*Ich schlage vor, dass jetzt einfach einmal so stehen zu lassen und später darauf zurückzukommen.*“

Normalisieren 390

Konflikt und ausgelöste Gefühle und Reaktionen als etwas Ernstzunehmendes aber nicht völlig Einmaliges spiegeln: „*Ich verstehe, dass Sie das sehr verletzt/gekränkt/geärgert hat. Solche Erfahrungen sind meist mit derartigen Gefühlen verbunden.*“

Zwischen Wahrnehmung und Interpretation trennen 391

Dem Sprechenden deutlich machen, was er als seine Wahrnehmung beschreibt und wo er daraus Interpretationen ableitet, die nicht unbedingt zutreffen müssen: „*Sie sagen, das und das ist geschehen, und Ihre Folgerung daraus ist, Die Frage ist, ob das so zutrifft? Vielleicht kann man es auch anders sehen?!*“

Der Einsatz dieser kommunikativen Techniken durch den Mediator fördert Klarheit und Vollständigkeit des Geäußerten. Auch sehr schwierige Dinge können angesprochen und vermittelt werden, ohne dass der Adressat sie schon wegen der gewählten Formulierungen und der Art des Vorbringens abwehrt und sich inhaltlich mit ihnen nicht auseinandersetzt.

DIE FACHBUCHHANDLUNG

5. Fragetechniken

In der Mediation werden unterschiedliche Fragetechniken eingesetzt, die es den Parteien ermöglichen, ihre eigenen Gedanken, Gefühle und Einschätzungen so weitgehend wie möglich einzubringen. 393

Dazu gehören insbesondere offene Fragen: „*Was ist geschehen?*“, „*Wie stellt sich die Auseinandersetzung aus Ihrer Sicht dar?*“, „*Welche Interessen und Anliegen haben Sie in diesem Konflikt?*“, „*Welche Lösungsmöglichkeiten sehen Sie?*“, sind Beispiele dafür. Sie legen den Gefragten nicht fest, sondern geben ihm die Möglichkeit, das zu sagen, was aus seiner Sicht geschehen, wichtig, gewollt oder möglich ist. 394

Führende Fragen erfolgen dann, wenn es darum geht, Unklarheiten zu beseitigen oder einzelne Aussagen deutlicher herauszuarbeiten: „*Was genau ist Ihnen wichtig bei dem eben von Ihnen genannten Anliegen?*“ 395

Auch wenn der Mediator Hinweise gibt oder Vorschläge einbringt, erfolgt dies häufig in der Frageform. „*Könnte es sein, dass Sie damit dieses oder jenes sagen wollten?*“ oder: „*Wäre es für Sie vorstellbar, auch diese Lösung in Ihre Überlegungen mit aufzunehmen?*“ 396

Solche Fragetechniken stellen die Parteien selbst in den Mittelpunkt, entsprechend dem Prinzip der selbstverantwortlichen Lösungs- und Entscheidungsfindung durch die Beteiligten selbst. 397

6. Wechsel zwischen gemeinsamem Gespräch und Einzelgespräch

- 398 In der Mediation kommen gemeinsame Gespräche und Einzelgespräche zum Einsatz, zwischen denen nach Bedarf gewechselt wird. Die Möglichkeit zu Einzelgesprächen ist in § 2 Abs. 3 MediationsG ausdrücklich vorgesehen.
- 399 Häufig steht das gemeinsame Gespräch am Anfang. In der direkten Begegnung erklären die Parteien zunächst ihre wechselseitige Bereitschaft zur ernsthaften Suche nach einer Verständigung. Verfahren und Regeln werden festgelegt. Der Konflikt wird definiert. Jede Seite lernt die Sicht der Gegenseite auf den Konflikt genauer kennen.
- 400 Die Mediation kann jedoch auch mit Einzelgesprächen beginnen. Dies gibt dem Mediator die Gelegenheit, den Konflikt aus der unterschiedlichen Sicht jeder Partei kennen zu lernen und vertieftes Vertrauen aufzubauen, um auf dieser Grundlage eine Konfliktanalyse durchzuführen und eine Verfahrenskonzeption zu entwickeln.
- 401 In Mediationen mit einer größeren Zahl von Teilnehmern, etwa im innerbetrieblichen Bereich oder im öffentlichen Bereich, ist er oft unverzichtbar, zunächst Einzelgespräche oder Gespräche mit Gruppenvertretern zu führen. Der Mediator kann in ihnen zunächst Wissen darüber erwerben, wie der Konflikt sich aus der jeweiligen Sicht darstellt, wer überhaupt an der Mediation zu beteiligen ist und wie ein zielführendes Verfahren aussehen kann. Erst dann sind gemeinsame Gespräche mit einer größeren Zahl von Teilnehmern erfolversprechend.

7. Das Einzelgespräch

- 402 Einzelgespräche bieten verschiedene Vorteile.

a) Vermeidung direkter Konfrontation

- 403 Die direkte Konfrontation kann belastend sein, destruktive Emotionen auslösen, zur Zurückhaltung von Informationen führen und taktisches Verhalten veranlassen. Das Einzelgespräch vermeidet dies. Machtgefälle kann leichter ausgeglichen, Blockaden können effizienter aufgelöst, Verhandlungen konstruktiver geführt werden. Die im folgenden dargestellte Mediation wurde aufgrund starker persönlicher Gegensätze der Parteien nur in Einzelgesprächen durchgeführt.
- 404 **Praxisfall 39: „Der Dauerstreit der Wohnungseigentümer“** (WEG-Recht – hier: Gesichtswahrung als Einigungsvoraussetzung) In einer Wohnanlage herrscht zwischen einem Eigentümerhepaar und den anderen Eigentümern jahrelanger Streit. Seit Fertigstellung der Anlage vor 10 Jahren wurden von dem Eigentümerhepaar immer wieder Beschlüsse der Eigentümerversammlung angefochten, meist mit Erfolg. Es ging um Fragen der richtigen Protokollierung der Eigentümerversammlungen, Fehler bei der Einladung, Kostentragung für den Müllcontainerplatz oder etwa den Verteilungsschlüssel einer Sonderumlage.
- Jede Kommunikation zwischen dem Eigentümerhepaar und den Miteigentümern war aufgrund dieser Streitigkeiten schließlich abgebrochen. Das Eigentümerhepaar erschien nicht mehr bei den Eigentümerversammlungen. Auch seine Kontakte mit der Hausverwaltung waren durch Auseinandersetzungen gekennzeichnet.
- Die Gegensätze waren so tiefgehend, dass die Verwaltung in einer Eigentümerversammlung mit der rechtlichen Prüfung beauftragt wurde, ob dem Eigentümerhepaar das Eigentum an seiner Wohnung entzogen werden könne. Dies wurde allerdings mit dem Auftrag verbunden, nochmals eine gütliche Beilegung der Konflikte zu versuchen und dazu alle Wege in Betracht zu ziehen. Zu diesem Zeitpunkt waren fünf Gerichtsverfahren anhängig, drei vor dem Amtsgericht, eines vor dem Landgericht und eines vor dem Bayerischen Obersten Landesgericht.

Schmidt

Im Verfahren vor dem Landgericht kam es diesbezüglich zum Durchbruch. Die Beteiligten einigten sich zu gerichtlichem Protokoll darauf, eine Beilegung ihrer Konflikte im Rahmen einer Mediation zu versuchen, und beantragten das Ruhen aller laufenden Verfahren. Damit wurde der Weg in die Mediation eröffnet. Bis zu deren tatsächlichen Beginn vergingen dann aber noch einmal acht Monate für Vorklärungen, Auswahl des Mediators und die Regelung der Kostenverteilung.

Im Mediationsverfahren gelang es, die bestehenden Probleme zu lösen. Es zeigte sich nämlich in den Vorgesprächen zwischen dem Mediator und dem Eigentümerhepaar einerseits, den Vorsitzenden des Eigentümerbeirats und seiner Stellvertreterin andererseits, dass die Positionen, um die in den gerichtlichen Verfahren bisher gekämpft wurde, keine entscheidende Rolle mehr spielten. Alle Beteiligten hatten vielmehr den Wunsch, den Dauerstreit zu beenden, aber keiner wollte dabei das Gesicht verlieren.

Der Mediator musste insbesondere dafür einen Weg finden. Der Aufbau von Vertrauen in das Verfahren und in die beiderseitige Einigungsbereitschaft war dafür eine wesentliche Voraussetzung. In der Sache galt es festzustellen, welche Streitpunkte überhaupt noch klärungsbedürftig waren und welche Kompromisse akzeptabel erschienen. Hier waren beide Seiten bereit, einander entgegenzukommen.

Mit den Parteien wurden in diesem Fall nur Einzelgespräche geführt, auf gemeinsame Mediationsgespräche wurde im allseitigen Einvernehmen verzichtet. Der Mediator hatte aufgrund der ihm geschilderten Vorgeschichte und seiner Eindrücke von den Beteiligten die Befürchtung, dass in der direkten Begegnung verletzende Äußerungen fallen würden, die eine Verständigung verhindern könnten. Auf beiden Seiten standen sich mit dem Vorsitzenden des Eigentümerbeirats und mit dem Ehemann auf Seiten des Eigentümerhepaares ähnliche, leicht reizbare Persönlichkeiten mit starkem Selbstbewusstsein gegenüber. In der Vergangenheit hatte dies offenbar immer wieder zu wechselseitigen Kränkungen geführt, mit Abbruch der Gespräche. Dies musste in der Mediation verhindert werden.

Das erste Einzelgespräch fand mit dem Eigentümerhepaar statt, das zweite mit dem Vorsitzenden der Eigentümerversammlung und seiner Stellvertreterin. Beim dritten Einzelgespräch, diesmal wieder mit dem Eigentümerhepaar, nahm auch deren Anwalt teil, um seine Rechtsauffassungen zu berücksichtigen und eine mögliche Verständigungslösung auch mit ihm abzuklären. Am vierten Einzelgespräch mit dem Vorsitzenden der Eigentümerversammlung war diesmal auch deren Anwalt beteiligt, zusätzlich eine Vertreterin der Hausverwaltung.

Die Mediation führte zu einer umfassenden Einigung über alle offenen Streitpunkte. Der Mediator entwickelte in Abstimmung mit den Anwälten, den Konfliktbeteiligten und der Hausverwaltung eine entsprechende vertragliche Vereinbarung. Diese wurde von den unmittelbar Konfliktbeteiligten unterzeichnet und später von der Eigentümerversammlung genehmigt. Anschließend wurden alle Gerichtsverfahren bei Kostenaufhebung für erledigt erklärt. Spätere Nachfragen zeigten, dass auch im täglichen Zusammenleben die Streitigkeiten zwischen den Eigentümern durch die Mediation vollständig beigelegt waren. Das Eigentümerhepaar ist wieder in die Hausgemeinschaft integriert.

In einem später eingeholten Feedback der Parteien teilte der Ehemann auf Seiten des Eigentümerhepaares mit, aus seiner Sicht sei für den Erfolg der Mediation entscheidend gewesen, dass nur Einzelgespräche geführt wurden.

b) Vertrauensvertiefung

Was im Einzelgespräch besprochen wird, ist vertraulich und wird der Gegenseite nur insoweit mitgeteilt, wie ausdrücklich vereinbart. Dies gestattet es, weitergehend als im gemeinsamen Gespräch Vertrauen und Offenheit herzustellen. Bedürfnisse, Interessen und Wünsche werden leichter geäußert, schwierige Gefühle eher gezeigt. Gesichtswahrung ist nicht erforderlich. Es gibt keine störende Gruppendynamik. Verletzungen oder destruktive Eskalation sind ausgeschlossen. Spannungen können abgebaut, Wahrnehmungsverzerrungen bearbeitet werden. 405

c) Ausgleich von Machtgefällen

Das Einzelgespräch hilft beim Ausgleich von Machtgefällen. Die schwächere Partei kann unbefangener ihre Wünsche und Bedürfnisse äußern, als es ihr in Anwesenheit der stärkeren Partei möglich wäre. Die stärkere Partei kann in Einzelgespräch auf negative 406

Auswirkungen machtorientierten Verhaltens hingewiesen werden, ohne dass dies die Neutralität des Mediators infrage stellt.

d) Auflösung von Blockaden und Widerständen

- 407 Das Einzelgespräch hilft auch bei der Auflösung von Blockaden und Widerständen. Wenn der Mediator etwa als „agent of reality“ (→ § 5 Rn. 351 ff.) Positionen hinterfragt und Überoptimismus zu dämpfen versucht, kann er das nur im Einzelgespräch tun. Solche Klärungen können nicht von der gegnerischen Partei erfolgen. Diese würde durch das Infragestellen der Sicht der Gegenseite in ihrer eigenen Haltung gestärkt, der Mediator würde als parteiisch erscheinen. Anders im Einzelgespräch, in ihm können mit der jeweiligen Partei auch sehr heikle Fragen kritisch erörtert werden, wenn eine gute Vertrauensbasis besteht.

e) Unterstützung bei der Lösungssuche

- 408 Dies gilt entsprechend für die Lösungssuche. Im Einzelgespräch können mit der jeweiligen Partei denkbare Lösungsoptionen offen besprochen und Vor- und Nachteile von Lösungsalternativen eingehend überprüft und abgewogen werden.

f) Effizientes Verhandlungsmanagement

- 409 Einzelgespräche ermöglichen effizientes Verhandlungsmanagement, wenn es darum geht, weit auseinander liegende Positionen der Parteien zu überbrücken,¹⁸ oft mit Hilfe der im Folgenden dargestellten Shuttle Mediation.

g) Neutrale Vermittlung von Lösungsvorschlägen

- 410 Bisweilen entwickelt im Einzelgespräch eine Partei einen Vorschlag, mit dem sie der anderen Seite entgegenkommt und der aus der Sicht des Mediators zu einem für beide Seiten fairen und akzeptablen Ergebnis führen würde. Bringt die Partei selbst diesen Vorschlag ein, kann er schon deswegen abgelehnt werden, weil er von ihr stammt. Was vom Gegner kommt, kann nicht gut sein. Oder die andere Partei wertet dies als bereits erreichtes Zugeständnis und stellt darüber hinausgehende Forderungen, die eine Einigung erschweren.
- 411 Der Mediator kann in solchen Fällen in das folgende Einzelgespräch mit der anderen Partei oder in das wieder aufgenommene gemeinsame Gespräch einen solchen Vorschlag auch neutral als eine Lösungsmöglichkeit einbringen, die nach seiner Einschätzung zu einer beiderseits interessengerechten Lösung führen könnte. Dies erleichtert in der Regel die Annahme auch durch die andere Partei.

h) Entlastung

- 412 Einzelgespräche dienen auch der Entlastung der Parteien, wenn der Druck der direkten Begegnung zu stark ist. In Familienmediationen tritt gelegentlich die Situation auf, dass Parteien so sehr in quälenden, alten Gesprächsmustern gefangen sind, ohne die Fähigkeit zur Veränderung dieser Kommunikation, dass eine Partei den Wunsch äußert, die weitere Mediation nicht mehr im gemeinsamen Gespräch, sondern nur noch in Einzelgesprächen fortzusetzen. Wenn dies beiderseits Zustimmung findet, sollte dieser Weg gegangen werden.

¹⁸ Näher dazu → § 5 Rn. 522 ff.

Einzelgespräche können auch dazu beitragen, den Mediator selbst zu entlasten, etwa wenn bei starken Affekten der Parteien die direkte Begegnung zwischen diesen auch für ihn selbst zu anstrengend wird. 413

i) Akzeptanz von Einzelgesprächen

Der Vorschlag des Mediators zu Einzelgesprächen wird von den Beteiligten in aller Regel gerne angenommen. In manchen Mediationen äußern sie selbst diesen Wunsch. 414

Befürchtungen, die Parteien könnten bei der Durchführung von Einzelgesprächen Zweifel an der Neutralität des Mediators bekommen, weil sie nicht wissen, was er mit der Gegenseite bespricht, entsprechen nicht der praktischen Erfahrung. Voraussetzung ist Vertrauen zwischen Konfliktbeteiligten und Mediator. 415

Ebenso wenig ist die Befürchtung begründet, der Mediator könne durch die Einzelgespräche in eine unangemessene Machtposition kommen, die von ihm missbraucht werden kann, indem er Informationen nicht oder in manipulativer Weise weitergibt. Zum einen setzt dies entsprechende Absichten des Mediators voraus. Zum Ethos der Mediation stünde dies im völligen Gegensatz. Vom Ergebnis der Mediation ist der Mediator nicht betroffen. Warum sollte er also manipulativ tätig werden? Er müsste in einem solchen Fall auch stets befürchten, dass die Parteien im direkten Gespräch seine Manipulation aufdecken. Und schließlich vereinbaren die Parteien als Ergebnis der Mediation nur das, was ihnen selbst interessengerecht und richtig erscheint. 416

8. Shuttle-Mediation

Eine besondere Mischung von gemeinsamen Gesprächen und Einzelgesprächen ist die „Shuttle-Mediation“. In ihr wird die Mediation nach einer gemeinsamen Eröffnungssitzung zunächst nur in Einzelgesprächen durchgeführt. Die Parteien sind gleichzeitig präsent, halten sich jedoch in getrennten Räumen auf, zwischen denen der Mediator hin und her pendelt. Dies geschieht solange, bis eine Einigung erzielt ist. Diese wird dann im wieder aufgenommenen gemeinsamen Gespräch bestätigt, ausformuliert und unterzeichnet. Einzelheiten zur Methodik sind in **Praxisfall 42: „Die Aufteilung der Sprachenschulen“** (→ § 55 Rn. 528) dargestellt. Auch in **Praxisfall 25: „Das Nahwärmeversorgungskonzept“**, (→ § 5 Rn. 179) und in **Praxisfall 29: „Die emotionale Blockade“** (→ § 5 Rn. 261) wurde Shuttle-Mediation praktiziert. 417

„Shuttle-Mediation“ wird in den USA besonders bei Streitigkeiten zwischen Unternehmen angewandt, etwa von Mediatoren der Harvard-Law-School. Sie bietet Vor- und Nachteile. Ein Vorteil liegt darin, dass destruktive Kommunikation zwischen den Parteien von vornherein verhindert wird. Effektives Verhandlungsmanagement wird erleichtert. 418

Ein Nachteil liegt darin, dass der direkte Austausch zwischen den Parteien und die damit verbundenen persönlichen Klärungen weitgehend entfallen, jedenfalls dann, wenn die Methode konsequent angewandt wird. Vertrauen wiederherzustellen, was bei länger dauernden Vertragsbeziehungen erfolgen sollte, wird ohne die direkte Begegnung erschwert. 419

Der Mediator bekommt eine sehr starke Stellung. Er muss sich vor der Versuchung hüten, das Ergebnis der Mediation nach seinen Vorstellungen steuern zu wollen. Er hat es in der Hand, ob und wie er Informationen weitergibt. Die Überprüfbarkeit durch die direkte Begegnung der Parteien entfällt. Seine Verantwortlichkeit, Neutralität und Allparteilichkeit sind hier besonders gefragt. 420

VI. Problembearbeitungstechnik

- 421 Vgl. Schaubild „Die Wirkfaktoren der Mediation“ (→ § 5 Rn. 6)
Fokus 6: Problembearbeitungstechnik

1. Anwaltliche und mediatorische Problembearbeitungstechnik

- 422 In der anwaltlichen Arbeit wird nach dem Bestehen rechtlicher Ansprüche gefragt. Die materiellrechtliche Prüfung verschafft, soweit möglich, Klarheit über die bestehende Rechtslage. Die prozessuale Prüfung zeigt dann auf, in welchem Verfahren Ansprüche durchgesetzt beziehungsweise abgewehrt werden können. Materielle und formelle Fragestellungen und Vorgehensweisen sind weitgehend festgelegt und rechtlich normiert, bei allen Unsicherheiten der rechtlichen Auslegung im Zweifelsfall. Als wesentliche Problemlösungstechniken stehen juristische Argumentation, Schriftwechsel, Schriftsätze, außergerichtliche Verhandlungen und Verhandlung im Gerichtstermin im Vordergrund.
- 423 In der Mediation kommt ein anderes Repertoire an Problemlösungstechniken zum Einsatz. Alle Instrumente, die zur Bearbeitung von Problemen und zur Herbeiführung von Problemlösungen geeignet sind, können nach Bedarf eingesetzt werden. Ein breiter Methodenkoffer sollte dem Mediator zur Verfügung stehen, pragmatische Techniken und Vorgehensweisen, die er den Parteien anbieten kann, um Probleme und Zweifelsfragen unterschiedlicher Art zu klären und die Mediation effizient durchzuführen.

2. Bewältigung komplexer Problemstellungen

- 424 Es gibt einfache Konflikte, bei denen es im Wesentlichen um ein Thema geht, mit zwei Konfliktbeteiligten und einer klar umrissenen Fragestellung, etwa ob ein geltend gemachter Anspruch erfüllt werden soll oder nicht, gegebenenfalls in welchem Umfang und in welcher Weise. Hier genügen im Wesentlichen die mediatorische Grundmethodik und einfache Gesprächsführung, um den Fall erfolgreich zu bearbeiten. Auf der anderen Seite stehen komplexe Konfliktsituationen, mit vielen Konfliktthemen, zahlreichen Beteiligten und auf hoher Eskalationsstufe. Solche Fälle erfordern den Einsatz vielfältiger und differenzierter Instrumente. Dazu das folgende Beispiel:
- 425 **Praxisfall 40: „Die Sondermüllentsorgungs-Gesellschaft“** (Innerbetriebliche Mediation – hier: Umgang mit komplexen Problemstellungen) Der Geschäftsführer einer Gesellschaft zur Entsorgung von Sondermüll will zur Lösung innerbetrieblicher Konflikte die Durchführung einer Mediation. Es gibt erhebliche Spannungen zwischen den beiden zentralen Abteilungen seines Unternehmens, der Betriebsabteilung, die für die sichere und umweltverträgliche Sondermüllbehandlung zuständig ist, und der Vertriebsabteilung, die für Kostendeckung sorgen soll und deshalb auch außerhalb des ursprünglichen Einzugsgebiets der Anlagen Sondermüll akquiriert. Dieser ist teilweise hoch belastet. Die Betriebsabteilung muss dann mit diesen Belastungen fertig werden, dies bei einer sehr kritischen Öffentlichkeit, die bei jeder auftauchenden Schwierigkeit über die Medien lautstarken Protest erhebt. Beide Abteilungen beklagen, von der anderen bei ihrer Aufgabenerfüllung nicht ausreichend unterstützt zu werden. Es gibt zahlreiche sachliche Probleme und Unstimmigkeiten. Der Geschäftsführer stellt diese aus seiner Sicht dar und bittet den Mediator um Hilfe bei ihrer Lösung. Um ein vollständiges Bild des Konflikts zu gewinnen, empfiehlt es sich in einem solchen Fall, auch mit den beiden Abteilungsleitern Vorgespräche zu führen, am besten getrennt voneinander. Ihre Sicht der Dinge kann dann in die Konfliktanalyse und in die Überlegungen zum Vorgehen in der Mediation mit einbezogen werden. Das Bild des Geschäftsführers allein ist möglicherweise zu einseitig und berücksichtigt nicht alle Aspekte des Konflikts. Bei diesen Vorgesprächen kann auch