

## **Mediation verstehen mit Transaktionsanalyse**

### **Allparteilichkeit als missverstandene Einladung zum Coaching**

*Wie halte ich mich in der Mediation allparteilich? Was heißt in der Mediation "allparteilich"? Diese Frage haben wir uns als Mediatorinnen<sup>1</sup>-Team gestellt, als wir in einer Mediation plötzlich unterschiedliche Impulse hatten, zu reagieren. Wir? Die eine von uns Mediatorin und Coach mit Diversity-Hintergrund, die andere Organisationsentwicklerin und Coach mit transaktionsanalytischem Hintergrund.*

*In diesem Artikel setzen wir uns mit unserer praktischen Erfahrung zum Thema Allparteilichkeit und Grenzen unserer Interventionstiefe auseinander und beschreiben transaktionsanalytische Methoden, die uns geholfen haben Allparteilichkeit herzustellen bzw. uns als Mediatorinnen zu balancieren.*

In der Analyse der konkreten Situation entwickelten wir Arbeitshypothesen: Dass unser Rollenverständnis durch unsere Beschäftigungen (Coaching in Organisationsentwicklung und Mediation) geprägt war. Dass das Mediationsprinzip der Neutralität bzw. Allparteilichkeit eine Anforderung an die Mediatorin darstellt, die tief auf der Haltungsebene verankert ist und sich konkret auf die Wahl der Interventionen auswirkt. Und dass sich diese Haltung beißen kann mit dem Selbstverständnis einer Coach.

### **Die Mediationsprojekte als Hilfe zur Vertragsverhandlung**

Als TA-Organisationsentwicklerin und Coach sehen wir die äußere und innere Entwicklung verschränkt und deshalb verstehen wir unseren Auftrag so, die Organisation oder Coachee auf einem definierten Wegstück Richtung Autonomie zu begleiten. Dieses Verständnis, sich selbst verändern zu wollen oder Veränderung in Kauf zu nehmen, lassen wir uns von den Auftraggeberinnen bestätigen. (Vogelauer, 2007, S. 12)

In der Mediation hingegen sehen wir die Möglichkeit, uns auf die Klärung eines inhaltlichen Konflikts zu beschränken. So unterscheidet die Literatur fünf "Mediationsprojekte", die die Metaziele (Gläßer, 2016; S. 360f) der Mediation skizzieren und uns helfen, einen passenden Vertrag zu verhandeln.

Das **Service-Delivery-Project** (Dienstleistungsidee) beschreibt, dass Mediation die Funktion einer Dienstleistung zur schnellen, effizienten und kostengünstigen Konfliktbeilegung hat (Breidenbach/Gläßer, 1999, S. 21; 57); Mediation als Alternative zum Gerichtsverfahren. Ihr Fokus liegt auf der Versachlichung und letztlich Beendigung des Konflikts durch Einigung auf ein Ergebnis. Das zugrunde liegende Menschenbild entspricht dem des rationalen Homo Oeconomicus: „Menschen verfolgen konsequent das Ziel ihr Anliegen durchzusetzen. In einem Konflikt geht es demnach um eine Verhandlung dieser Anliegen und das zu verhandelnde Gut wäre demnach der Inhalt der Mediation.“ (Schmidt, 2013, S. 37) Das bedeutet, der Vertrag bezieht sich allein auf den Inhalt des Konflikts und nicht auf die individuelle Entwicklung der Kontrahenten.

---

<sup>1</sup> Es wird wahlweise die weibliche oder männliche Bezeichnung gewählt, wobei alle Geschlechter mitgemeint sind.

Auch im **Access-to-Justice-Project** (Zugangsidee) geht es um die Verhandlung des Inhalts. Er sieht Mediation in der Funktion, eine niedrigschwellige Möglichkeit zu schaffen, Recht und Gerechtigkeit einzufordern. Dazu sollen Zugangsbarrieren zum Recht gesenkt werden, fehlende Machtressourcen kompensiert werden, ggf. um weniger finanzstarken Parteien oder Menschen außerhalb der Mainstreamkultur Unterstützung zukommen zu lassen (Breidenbach/Gläßer, 1999, S. 22 – 24; 61f). Dieses Projekt normalisiert Zugangsbarrieren durch die Idee, für diese soziale Situation einen eigenen Zugang zu Gerechtigkeit zu schaffen. Es bietet gleichzeitig einen pragmatischen Weg zur Konfliktbearbeitung.

Im **Reconciliation-Project** (Aussöhnungsidee) dient Mediation als Weg zur Aussöhnung und damit zur Stabilisierung des Beziehungssystems. Die Einzelnen erleben eine Entwicklung vom Verharren in der individuellen Position bis hin zur Betrachtung des Systems. Dabei erlangen sie zunächst Einsicht in die Position der anderen Seite. Dann können sie diese Positionen als eine mögliche Bemühung zur Beziehungsgestaltung anerkennen. So wird der Weg frei zur aktiven, gemeinsamen Gestaltung der Beziehung (Ebd.; S. 29f; 66). Der Mensch ist hier Teil eines sozialen Gefüges, eines Kollektivs, das es zu erhalten gilt. Auch in diesem Ansatz steht die persönliche Entwicklung nicht im Vordergrund.

Dem **Social-Transformation-Project**<sup>2</sup> zufolge ist Mediation in der Schnittstelle zwischen der individuellen Konfliktlösung und dem sozialen und politischen Kontext von Konflikten situiert. Konflikt wird als „Auseinandersetzung um gegenseitige Anerkennung, Identität und gesellschaftlicher Stellung“ gesehen und die Konfliktgeschichte und –tiefe ausdrücklich anerkannt. Der Begriff Transformation verweist auf die relevanten Elemente dieses Projekts: Weg und Ziel sind Wandlungen im Diskursverhalten und Prozesse des sozialen Lernens. Die Veränderung wird zunächst bei den beteiligten Menschen und über die konkrete Situation hinaus angestrebt, statt nur „auf die Sache“ bezogen.

Der Mensch wird hier als handelndes und Beziehung aufbauendes Subjekt in seinem sozialen Kontext beschrieben. Dabei liegt es in der Natur des Menschen, Normen zu entwickeln, die seinen sozialen Kontext regeln. (Hösl, 2016 S. 291f) Im Fokus steht hier der Mensch als Stellvertreter für das System und nicht als Individuum. Allerdings ist damit ein individueller Entwicklungsauftrag nicht ausgeschlossen.

**Individual-Autonomie-Project** (Individueller Entwicklungsansatz) Die Funktion von Mediation ist hier, den Konfliktparteien die selbstbestimmte Bearbeitung ihrer Situation zu ermöglichen. Es geht um die Entwicklung von Selbstverantwortung und Selbstsicherheit sowie um die Erweiterung individueller Kompetenzen, die die Gestaltung der gemeinsamen Zukunft mit und ohne Konflikt positiv beeinflussen. (Breidenbach/Gläßer, 1999, S. 25 – 28; 77f.) Der sich stets weiterentwickelnde Mensch des Humanismus wird hier beschrieben und adressiert.

In der Zusammenschau der Mediationsprojekte wird deutlich, dass Transformation und Autonomie nicht automatisch mit den Zielen assoziiert werden, die Menschen veranlasst sich in eine Mediation zu begeben. In den meisten Fällen ist persönlicher Wandel allenfalls Beifang. Selbst die Erweiterungen der eigenen Handlungsoptionen werden eher in Kauf

---

<sup>2</sup> Transformative Mediation ist im Werk „The Promise of Mediation“ (San Francisco;1994) von Robert A. Baruch Bush und Joseph P. Folger ([https://en.m.wikipedia.org/wiki/Transformative\\_mediation](https://en.m.wikipedia.org/wiki/Transformative_mediation) Stand 6. Feb. 2017) formuliert worden.

## Jule Endruweit und Katharina Stahlenbrecher (2022)

in: Fassbender, I. / Heinrich, B. / Kauka, E. (Hrsg.); Begegnungen. Respekt und Toleranz für ein friedvolles Miteinander, Reader zum 41. Kongress der DGTA; Pabst Science Publishers, Lengerich/Westfalen 2022; S. 62 – 69.

genommen als erwartet. Unserer Erfahrung nach lassen sich konkrete Mediationsaufträge in der Regel im Rahmen der Dienstleistungsidee, der Aussöhnung oder der Zugangsidee ansiedeln: "Bitte unterstützen sie unsere Klärung, damit wir wieder reibungslos arbeiten können. Wir wollen möglichst ohne viel (gerichtlichen, zeitlichen, finanziellen) Aufwand, Schaden oder Verlust des Ansehens zu einem Ergebnis kommen."

### Allparteilichkeit: Prinzip der Mediation: und missverstandene Einladung

Grundsätzlich ist die Mediation Prinzipien verpflichtet, die, teils mittelbar, teils unmittelbar, im Mediationsgesetz verankert sind<sup>3</sup>:

die Ergebnisoffenheit, sowie

die Vertraulichkeit aller Beteiligten, besonders der Verschwiegenheit der Mediatorin,

die Freiwilligkeit der Mediant\*innen,

die Selbstverantwortung der Mediant\*innen,

die Informiertheit der Mediant\*innen

die Neutralität bzw. Allparteilichkeit der Mediatorin.

Neutralität bezieht sich zunächst auf die Unabhängigkeit der Mediator\*in von ihrem Kunden, der Auftraggeberin, den Mediant\*innen und dem zu verhandelndem Streitobjekt.

Das MediationsG ist hier eindeutig (§3).

Das Prinzip der Neutralität wird in der Literatur wie in den Ausbildungsworkshops häufig,

z.B. bei Johnston (2019) um den Zusatz "bzw. Allparteilichkeit" ergänzt: Diese

Interpretation ist ebenfalls im MediationsG (§2 Abs.3) angelegt, wenn es heißt, die

Mediator\*in sei "allen Parteien gleichermaßen verpflichtet" und sie habe zu gewährleisten, "dass die Parteien in angemessener und fairer Weise in die Mediation eingebunden sind."

Dazu ist an dieser Stelle bereits eine mögliche Form formuliert, wie das geschehen kann,

indem sie nämlich "im allseitigen Einverständnis getrennte Gespräche mit den Parteien

führen" kann. Sie soll darauf hinwirken (§2 Abs.6), "dass die Parteien die Vereinbarung in Kenntnis der Sachlage treffen und ihren Inhalt verstehen."

Die Neutralität ist also bereits im Gesetz nicht nur als passiver Zustand beschrieben, sondern sie wird um Elemente bereichert, die zu *aktiver Gestaltung* auffordern (Greger, 2016, S. 608). Diese aktive Form der Neutralität wird i.d.R. als "Allparteilichkeit"

beschrieben. Dies kann als Einladung zum Coaching missverstanden werden.

### Der Vertrag als Maßstab zur Grenze der Interventionstiefe

Für die Vertragsklärung eines Mediationsauftrags bedeuten die Mediationsprojekte, dass von Anfang an zu ergründen ist, auf welchem Niveau die Autonomieentwicklung mitgedacht, erwünscht, oder in Kauf genommen wird, klassischerweise in einer Vertragsverhandlung.

Die Vertragsbedingungen von Claude Steiner helfen, die allparteiliche Haltung einzunehmen: Nach Claude Steiner gibt es **4 Voraussetzungen** für gute Verträge (Steiner 1990). Gut bedeutet: für alle Seiten förderlich.

- **Beiderseitiges Einverständnis** zum Ergebnis der vorangegangenen Verhandlungen: Übereinstimmung – worum soll es gehen?

<sup>3</sup> <https://www.gesetze-im-internet.de/mediationsg/BJNR157710012.html>; 14. Januar 2020.

## Jule Endruweit und Katharina Stahlenbrecher (2022)

in: Fassbender, I. / Heinrich, B. / Kauka, E. (Hrsg.); Begegnungen. Respekt und Toleranz für ein friedvolles Miteinander, Reader zum 41. Kongress der DGTA; Pabst Science Publishers, Lengerich/Westfalen 2022; S. 62 – 69.

- **Geschäftsfähigkeit:** Die Beraterin ist professionell kompetent, der Kunde ist urteilsfähig und berechtigt, mit der Beraterin Leistung und Gegenleistung zu vereinbaren. Keine Verträge zu Lasten Dritter!
- **Leistung und Gegenleistung** müssen sich ausgewogen gegenüberstehen (im Kontrakt müssen Art, Umfang und übrige Konditionen eindeutig und bindend beschrieben werden).
- Der Vertrag verstößt nicht gegen **geltende Gesetze und/oder Ethik und Moral** – er muss zum Wertesystem passen. Wichtig z.B., wenn es um Scheidungsmediation geht, in der Ansprüche bestehen und nicht wegmediiert werden können.

Das heißt, als Mediatorin akzeptiere ich das vom Kunden erklärte Mediationsziel. Es steht im Vordergrund. Die Weiterentwicklung der Persönlichkeit der Medianten ist auf diesen Rahmen beschränkt.

Die originären Aufgaben der Mediatorin sind:

- Das Steuern des Prozesses als Hüterin des Verfahrens mit seinen vorgegebenen Phasen.<sup>4</sup>
- Das von den Medianten erklärte Mediationsziel ist während einer laufenden Mediation die Grundlage für Entscheidungen über angemessene Interventionsformen.
- Die allparteiliche Unterstützung der Mediant\*innen auf dem Weg zur Klärung, nicht zur Entwicklung.
- Die Herstellung des Maximums an Freiheit für die Sachentscheidungen und Expertise.

In Institutionen ist der Vertrag ein Dreiecksvertrag. Hier spielen sowohl die Ziele der Mediant\*innen eine Rolle, als auch die des Auftraggebers. Wir nehmen die ggf. erzwungene „Freiwilligkeit“ der Mediant\*innen in Kauf, allerdings nur, wenn der Auftraggeber eine klare und gerechte Vorstellung davon hat, was passiert, wenn die Mediation scheitert. (Keine Verträge zulasten Dritter!) Unsere allparteiliche Haltung dient dazu ein klares Umfeld zu schaffen, in dem eine Lösung möglich wird.

## Die Mediationshaltung

Die Interventionen sind, wie wir oben gezeigt haben, vom konkreten Vertrag abhängig. Außerdem müssen sich die Interventionen außerhalb der Konflikt-Dynamik bewegen, damit die Mediatorin allparteilich wirksam ist.

Um die eigene Haltung zu balancieren, hilft es sich selbst im stabilen ER (im hier und jetzt reflektiert) zu halten. Eine neugierig, forschende, erlaubende und Distanz wahrende Haltung, in der wir uns immer wieder der Qualität vergewissern: Die Mediant\*innen dürfen so sein wie sie sind und wir haben keinen Auftrag sie zu entwickeln. Eine Grenze wird dann von uns gesetzt, wenn die andere Person bspw. beleidigt oder angegriffen wird. Die Grenze besteht dann in der Spiegelung und Redefinition durch uns. Z.B.: wenn ich ihre Kontrahentin wäre, würde ich mich beleidigt fühlen und dann den Inhalt übersetzen: "Ich habe gehört, dass sie sich darüber ärgern, dass ihr Argument keine Rolle gespielt hat. Stimmt das?"

D.h., in der Mediation stellt die Mediatorin ihre Kompetenz (Potency) im Rahmen und mit dem Ziel des Mediationsvertrages zur Verfügung. Sie ist für den Schutz (Protection) der

<sup>4</sup> Vorbereitung, Sammlung, Vertiefung, Verhandlung, Vereinbarung.

## **Jule Endruweit und Katharina Stahlenbrecher (2022)**

in: Fassbender, I. / Heinrich, B. / Kauka, E. (Hrsg.); Begegnungen. Respekt und Toleranz für ein friedvolles Miteinander, Reader zum 41. Kongress der DGTA; Pabst Science Publishers, Lengerich/Westfalen 2022; S. 62 – 69.

Mediant\*innen zuständig, Ihre Interventionen sind geeignet, einen Raum aufzutun und zu erhalten, der den Mediant\*innen die Erlaubnis (Permission) zu Äußerungen, Wahrnehmungen und Entscheidungen gewährt. (Binner, 2014, S. 380f).

Die Rolle der Mediatorin gleicht einer Reinigungsanlage, damit das Gemeinte in einer anderen Form gehört werden kann. Die Gefühle und Gedanken der Mediatorin sind Hinweise, um das Wesentliche herauszuhören.

Die Distanz bezieht sich auch darauf, den Beteiligten die Verantwortung zu lassen und ihnen zuzutrauen, untereinander eine Lösung für ihr Problem zu finden. Neigungen der Mediatorin zum Retter oder zum Verfolger oder gar zum Opfer zu werden können als Marker genutzt werden, sich zu stabilisieren und emotional außerhalb des Geschehens zu bleiben. Sind die Beteiligten in einem Spiel verfangen hilft es die Positionen des Gewinnerdreiecks (Choy, 1990) zu erfragen.

OK/OK heißt in der Rolle der Mediatorin auszuhalten, dass Menschen destruktive Verhaltensweisen haben und eine destruktive Art des Umgangs (die oft auch zu dem Konflikt geführt hat, der verhandelt werden soll). Außerhalb des individuellen Entwicklungsansatzes geht es alleine darum, für die Dauer des Verfahrens eine Übersetzungsleistung zu liefern, die beiden Seiten ermöglicht sich zu hören und eine Lösung ihres Problems zu finden.

OK/OK heißt auch die eigene Rolle richtig zu finden, obwohl ich als Mediatorin keine Entwicklung für die Beteiligten anstoße. Ich reduziere mein Repertoire der "Entwicklungs-Interventionen" und nutze mein Repertoire an "Übersetzungs-Interventionen".

Das beschreiben wir als Mediationshaltung in Abgrenzung zur Coachinghaltung.

## **Literatur**

Binner, Cordula; Das Stroke-Konzept als Analyse- und Interventionsinstrument in der Konfliktbearbeitungsphase; in: Weigel, Sascha; Theorie und Praxis der Transaktionsanalyse in der Mediation. Ein Handbuch; Leipzig 2014; S 370 - 389.

Breidenbach, S. und Gläßer, U.; Die Selbstverantwortung der Konfliktparteien. Eine Leitidee der Mediation; Hagen 1999.

Choy; Acey, The Winners Triangle; in: Transactional Analysis Journal Vol. 20, Issue 1; 1990; pp. 40-46.

Gläßer, U.; Mediative Interventionen; in: Haft, F., Schlieffen, K.v.; Handbuch Mediation; München<sup>3</sup> 2016; S. 357 – 387.

Greger, Reinhard; Sicherung der Unabhängigkeit und Neutralität des Mediators; in: Haft, F., Schlieffen, K.v.; Handbuch Mediation; München<sup>3</sup> 2016; S. 599 - 609.

Hösl, G.; Transformative Mediation – Der Mensch im Mittelpunkt; in: Haft, F., Schlieffen, K.v.; Handbuch Mediation; München<sup>3</sup> 2016; S. 289 – 298.

Johnston, Lewis; Im Prinzip eine gute Idee - Ein Versuch, das starre Korsett der Mediationsprinzipien zu lockern; in Jahrbuch Mediation, Essays 2018. Harte Zahlen, weicher Kern; Hagen 2019, S. 104 - 113.

Kessen, S.; Troja, M.; Zilleßen, H.; Hehn, M.; Runkel-Hehn, S.; Mediation im öffentlichen Bereich. Teil I; Hagen 2016.

Küster, Christian; Gute Mediation durch Selbstbehauptung der Medianten; in: Weigel, Sascha; Theorie und Praxis der Transaktionsanalyse in der Mediation. Ein Handbuch; Leipzig 2014; S. 331 - 345.

**Jule Endruweit und Katharina Stahlenbrecher (2022)**

in: Fassbender, I. / Heinrich, B. / Kauka, E. (Hrsg.); Begegnungen. Respekt und Toleranz für ein friedvolles Miteinander, Reader zum 41. Kongress der DGTA; Pabst Science Publishers, Lengerich/Westfalen 2022; S. 62 – 69.

Schmidt, K.; Perspektiven auf den Konflikt; Hagen 2013.

Steiner, Claude; Scripts People live; Grove Weidenfeld 1990; S. 243 - 250.

Vogelauer, Werner; Methoden-ABC im Coaching. Praktisches Handwerkszeug für den erfolgreichen Coach; Köln 2007.

Weigel, Sascha; Theorie und Praxis der Transaktionsanalyse in der Mediation. Ein Handbuch; Leipzig 2014.

<https://www.gesetze-im-internet.de/mediationsg/BJNR157710012.html>, 14. Januar 2020.

[https://en.m.wikipedia.org/wiki/Transformative\\_mediation](https://en.m.wikipedia.org/wiki/Transformative_mediation) , 6. Feb. 2017