

Scheitern der Mediation durch Besserwisser, Querulanten, Nörgler & Co.

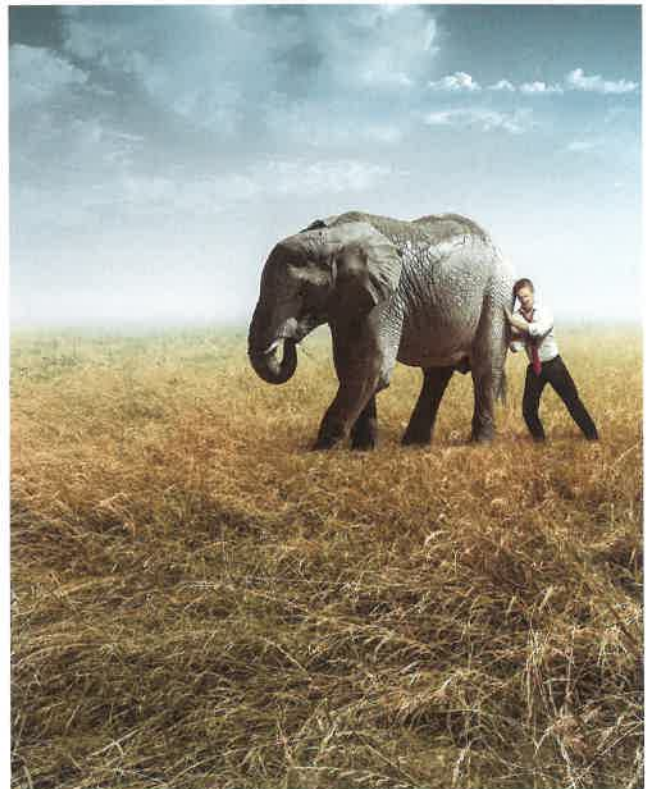
In Konfliktsituationen können sich Menschen schnell zu „schwierigen“ Zeitgenossen entwickeln, wenn sie es nicht per se schon sind bzw. immer waren. In Konfliktlösungsverfahren wie der Mediation sind komplizierte Charaktere prozessimmanent, das heißt, man sollte immer auf ihr Erscheinen vorbereitet sein. Ihr Verhalten ist schwer einschätzbar. Es kann die Konfliktodynamiken eskalieren und den Prozess letztlich scheitern lassen. Für den Mediator stellt der Umgang mit ihnen eine große professionelle Herausforderung dar. Damit Mediationen nicht an schwierigen Persönlichkeiten scheitern, kann es hilfreich sein, typische „Stolpersteine“ zu kennen.

Bettina Janssen

In Mediationen geht es häufig um schwierige, konfliktbeladene Situationen. Diese verursachen Emotionen, die sich in Vorwürfen und Schuldzuweisungen entladen oder mit Äußerungen wie „Mir geht es hier nur um die Sache“ verdeckt werden. Einige Mediatoren können sich dabei vom ersten Moment der Begegnung an als „schwierig“ präsentieren; oder sie strapazieren die Kräfte des Mediators im Laufe der Mediation, wenn diese nicht die von ihnen erwartete Richtung nimmt.

Was ist ein „schwieriger“ Mediant?

Schwierige Medianten agieren laut, dominant oder stur, launisch, unkooperativ oder sie attackieren (non-)verbal. Cholertiker, Wichtigtuere, Sturkopf, Querulant, Nörgler, Mimose – die Liste der Bezeichnungen für sie ist lang. Gemeinsam ist ihnen, dass ihr Verhalten und der Umgang mit ihnen für das Gegenüber nur schwer einschätzbar und kaum berechenbar sind. Nicht immer liegt dabei die Ursache allein im Verhalten des (scheinbar) schwierigen Medianten. Häufig ist auch eine (übersensible) Reaktion des Gegenübers der Grund, denn der schwierige Mediant löst – aus welchen Gründen auch immer – mit seinem als feindselig empfundenen Verhalten keine angenehmen Emotionen auf der anderen Seite aus (Abb. 1).



Was ein schwieriger Mediant ist, lässt sich demnach schwer definieren. Jeder Mediator wird sein subjektives Empfinden zu den grenzüberschreitenden Verhaltensweisen haben, die er in der Mediation als besonders herausfordernd empfindet und durch die er sich möglicherweise selbst angegriffen fühlt.

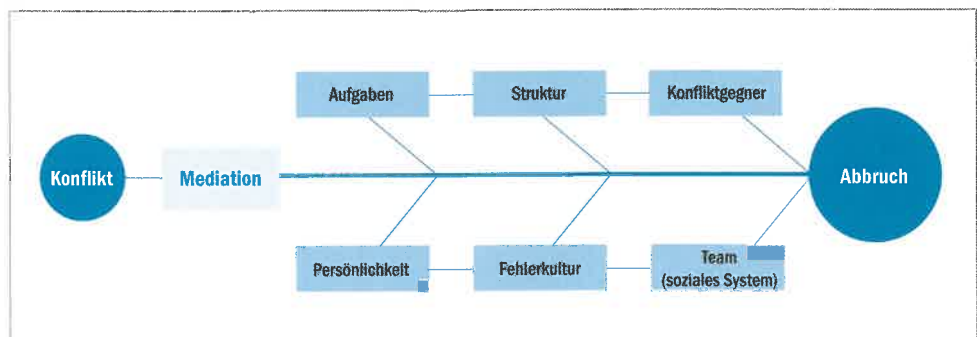


Abb. 1: (Mit)ursächliche Faktoren für den Abbruch einer Mediation (Quelle: Bettina Janssen).

Schon gewusst?

Alle anders – und doch gleich: Welcher Persönlichkeitstyp sind Sie?

Jeder Mensch ist anders – am Ende lassen sich aber doch die meisten einem von insgesamt vier Persönlichkeitstypen zuordnen, wie Forscher um den Physikprofessor Luis Amaral von der Northwestern University in Chicago bei einer Studie herausgefunden haben. Weltweit wurden dazu Befragungen mit mehr als 1,5 Millionen Menschen durchgeführt. Die meisten Menschen lassen sich demnach dem Persönlichkeitstyp „Durchschnitt“ zuordnen. Diese Personen sind eher instabil und nicht sehr aufgeschlossen gegenüber neuen Erfahrungen, obwohl sie sich gesellig präsentieren. Der Typ „reserviert“ ist ebenfalls nicht sehr gesellig, dafür aber emotional stabiler, gewissenhaft und kompromissfähig. „Vorbilder“ zeichnen sich durch Aufgeschlossenheit, Verträglichkeit und Geselligkeit aus. Auch Menschen des Typs „selbstzentriert“ sind offen – allerdings leicht kränkbar, rücksichtslos und unzuverlässig. Nach Angaben der Wissenschaftler ist der jeweilige Typus aber nicht statisch: Man kann an seiner Persönlichkeit arbeiten.

Quelle: Gerlich, Martin et al. (2018): A Robust Data-Driven Approach Identifies Four Personality Types across Four Large Data Sets. *Nature Human Behaviour* 2, S. 735–742.

Grenzüberschreitende Verhaltensweisen in der Mediation

- Schuld zuweisen, um selbst keine Verantwortung übernehmen zu müssen;
- ständig unterbrechen, um dem anderen Desinteresse an ihm und seinen Ausführungen zu signalisieren;
- lächerlich machen, um dem anderen zu signalisieren, dass er nicht ernst zu nehmen ist und keinen Respekt verdient;
- Beleidigungen, damit der andere sich klein und wertlos fühlt;
- drohen, um den anderen einzuschüchtern;
- schreien und fluchen, damit der andere zuhört und die Bedürfnisse wahrnimmt und erfüllt;
- beharren und korrigieren, um Recht zu erhalten.

Der Mediator als schwieriger Zeitgenosse

Es gehört zur Professionalität des Mediators, dass er seine fachlichen wie persönlichen Grenzen (er)kennt und respektiert; und dass er auch souverän genug ist, eine angefragte Mediation abzulehnen bzw. abzubreaken, wenn er damit überfordert ist. Druck, der auch einen erfahrenen Mediator an seine Grenzen bringt und ihn zu einem schwierigen Menschen werden lässt, kann durch Überforderung entstehen. Fachliche Überforderung kann zum Beispiel bei steuerrechtlichen Konstellationen oder statistischen Berechnungen gegeben sein, in denen die notwendige Kompetenz fehlt. Eine persönliche Überforderung besteht, wenn das Konfliktthema den Mediator selbst emotional zu stark belastet (zum Beispiel eigene aktuelle Trennung oder Todesfall). Oder wenn er mit einem Konfliktbeteiligten aufgrund einer Erfahrung aus seiner persönlichen Biografie nicht professionell umzugehen vermag. Möglicherweise aktiviert ein Konfliktbeteiligter bei ihm auch unterbewusste Themen und Antreiber aus der Kindheit wie „Sei stark!“, „Beiß dich!“, „Sei perfekt!“, „Streng dich an!“. Oder die Persönlichkeiten sind so verschieden, dass sie nicht gut miteinander zurechtkommen.

In solchen Fällen kann es auch dem erfahrensten Mediator passieren, dass er selbst zu einem schwierigen Zeitgenossen wird, etwa wenn er sich durch eine Grenzüberschreitung des Gegenübers provoziert fühlt und diese als Angriff persönlich nimmt. Es ist jedoch eher die Ausnahme, dass eine Konfliktpartei absichtlich versucht, einem Mediator die Arbeit zu erschweren – auch wenn es sich mitunter so anfühlen mag. Kollegiale Beratung und/oder Supervision sind dann hilfreich, um kritisch zu prüfen, ob man für den konkreten Konfliktfall fachlich wie persönlich die richtige Person ist. Eine ehrliche Selbstreflexion ist der Schlüssel, um zu lernen und sich professionell weiterzuentwickeln. Dass sich Mediatoren (und andere Berater) für die Reflexion in solchen Stress auslösenden Situationen die erforderliche Zeit nehmen und Konsequenzen daraus ableiten, ist leider längst nicht so selbstverständlich, wie es sein sollte.

Scheitern ist nicht verwerflich

Auch wenn Mediationen regelmäßig zu guten und tragfähigen Ergebnissen führen, gibt es immer wieder Verfahren, die nicht so gut laufen und frühzeitig abgebrochen werden. Scheitern kommt – wie eigentlich in allen Disziplinen und Lebenslagen – auch bei Mediationen vor. Wenn jedoch das Scheitern nicht als verwerflich wahrgenommen wird, ist es leichter, damit umzugehen und im besten Fall sogar daraus zu lernen. Zwar verfügen Mediatoren über einen großen Werkzeugkasten, um mit schwierigen Konfliktbeteiligten umzugehen. Hierzu gehören das Phasenstrukturmodell der Mediation, die professionelle Haltung des Mediators (Neutralität/Allparteilichkeit) sowie diverse Kommunikationstechniken (aktives Zuhören, Spiegeln etc.). Trotz aller Professionalität und Erfahrung kommen Mediatoren immer wieder in Grenzsituationen, die sie in Stress versetzen und die sie gerne vermeiden würden. Denn genau diese Situationen können ein Scheitern der Mediation befördern. Und eben da gilt es, genauer hinzusehen, um präventive Strategien zu entwickeln, die einem Scheitern entgegenwirken.

Typische Problemkonstellationen

Im Folgenden werden beispielhaft sechs typische Problemkonstellationen benannt, die den erfolgreichen Abschluss einer Mediation – aus Sicht des Mediators – verhindern können. Die Zusammenstellung soll für den Umgang mit schwierigen Medianten sensibilisieren, um Abbruchtendenzen frühzeitig zu erkennen und entsprechend gegensteuern zu können.

Konstellation 1: Verpflichtende Teilnahme

Vor allem im Businessbereich kommt es häufig vor, dass Konfliktbeteiligte von ihren Chefs in die Mediation geschickt werden; selten ist eine uneingeschränkte Freiwilligkeit der Teilnahme gegeben. Vielmehr fügen sich die Teilnehmenden der Anordnung, weil sie zum Beispiel arbeitsrechtliche Konsequenzen scheuen. Diese Befürchtung ist nicht unberechtigt, denn es kommt durchaus vor, dass durch die Beauftragung einer Mediation eine Kündigung vorbereitet werden soll. In die Mediation gedrängt, können Konfliktparteien schnell schwierig werden: Sie zeigen sich widerwillig, unmotiviert und desillusioniert und stellen den Mehrwert einer einvernehmlichen Lösung infrage. Ist der Lösungsdruck nicht groß genug, sitzen sie im Extremfall die Mediation aus, blockieren und verschleppen (zum Beispiel durch Zurückhalten von Informationen, wiederholte Terminverschiebung), bis der Prozess ganz zum Erliegen kommt. Der Mediator (und die Führungsebene) muss den Medianten verdeutlichen, wie wichtig es der Leitung ist, dass sie miteinander wieder in ein konstruktives Gespräch finden, und dass deshalb der Meinungsaustausch zum Problemfeld unabdingbar ist. Finden Medianten im Laufe der Mediation keinen Mehrwert für sich und wirken sie nicht an der Erarbeitung einer Lösung mit, muss die Mediation abgebrochen werden.

Konstellation 2: Machtungleichgewicht

Ein Machtungleichgewicht in der Mediation kann sich aufgrund einer niedrigeren Position und/oder finanzieller Abhängigkeit ergeben, genauso wie aus schwachem Autoritäts- bzw. Selbstbewusstsein, besonderer emotionaler Belastung oder unterschiedlicher Beliebtheit. Selten ist das Machtverhältnis zwischen Konfliktparteien durchweg ausgewogen.

Lehnt ein Mediant es zum Beispiel aus Angst vor Nachteilen oder Gründen der Unterlegenheit ab, sich mit dem anderen auseinanderzusetzen, weicht er aus, lenkt ab bzw. geht dem Gespräch aus dem Weg, so kann der Mediator seine Beobachtung in Einzelgesprächen thematisieren. Damit sich der schwierige Mediant dennoch auf Konfliktklärungsgespräche einlässt, sollten in den Einzelgesprächen die Bedürfnisse emphatisch erfragt und gleichzeitig konstruktive Kritik und Hinweise für mögliche Optionen erbeten werden. Hierzu gehört auch, die unterlegene Person in den Einzelgesprächen so zu stärken, dass sie ihre Interessen im Prozess eigenverantwortlich vertreten kann. Kommt es zu gemeinsamen Konfliktklärungsgesprächen, wird von dem Mediator erwartet, dass er die Machtunterschiede so berücksichtigt und gestaltet, dass sich die Konfliktparteien weitestgehend auf Augenhöhe begegnen können (zum Beispiel indem er auf ausgewogene Redeanteile achtet).

Konstellation 3: Fehlende emotionale Kompetenz

Eine besondere Herausforderung für den Mediator liegt darin, das emotionale Potenzial der Konfliktbeteiligten, wie zum Beispiel Trauer, Wut, Ärger, Scham, zu nutzen. Insbesondere Führungskräfte neigen dazu, sich bei der Lösungssuche ausschließlich auf die Sachebene zu fixieren. Dies mag mit der Schwierigkeit oder fehlenden Bereitschaft zusammenhängen, über Emotionen bzw. Interessen, Bedürfnisse und Wünsche im professionellen Kontext sprechen zu wollen. Widerstände wie



Verzögerung, Ausweichen und mangelnde Kooperation sind im weiteren Prozessgeschehen die Folge.

Der Mediator verfügt zwar über hinreichende Methoden, um als „Übersetzer“ emotionale Ursachen aufzudecken und Widerstände zu lösen. Doch wenn bei Medianden ein Mindestmaß an Kommunikationsfähigkeit oder -bereitschaft fehlt, entstehen häufig psychologische Blockaden, die in der Mediation nicht bearbeitet werden können. Während eine Mediation bei psychischen Blockaden oder einer leichten psychischen Instabilität noch gelingen kann, ist dies bei einer schweren psychischen Erkrankung oder bei gravierenden Suchtproblemen nur noch schwer möglich. Nicht immer ist dies für den Mediator direkt erkennbar. Bestätigen sich seine Bedenken während des Verfahrens, so kann kollegiale Beratung und/oder Supervision den Mediator dabei unterstützen, eine Entscheidung über den weiteren Verlauf bzw. die Beendigung des Verfahrens zu treffen.

Konstellation 4: Das Recht in der Mediation

Konfliktbeteiligte werden für den Mediator insbesondere dann zu schwierigen Zeitgenossen, wenn Anwälte eingeschaltet sind, die eine Mediation ablehnen und eine konventionelle juristische Bearbeitung als bessere Lösung anbieten. Wenn Anwälte im Hintergrund agieren und die Mediation dadurch belastet wird, muss der Mediator die Mediation unter- bzw. abbrechen. Dies wird mitunter von ihnen als Erfolg empfunden, um dann – wegen einer vermuteten besseren Rechtsposition – den Rechtsweg wählen oder fortsetzen zu können. Nehmen die Anwälte an der Seite ihrer Partei an der Mediation teil, sollte der Mediator ihre Aufgaben und Verantwortlichkeiten in der Mediationsvereinbarung deutlich fixieren, und zum Beispiel festschreiben, dass während der Mediation der Schriftwechsel mit den Rechtsanwälten ruht.

Hierzu ein ergänzender Hinweis: Mediation findet nicht im rechtsfreien Raum statt. Neben dem Mediationsgesetz (2012), das der Ausübung von Mediation einen rechtlichen Rahmen gibt, dient das materielle Recht in der Mediation als Leitlinie für die erarbeitete Lösung. Gleichzeitig lässt es nur schwer neue Lösungswege entstehen, wenn die Konfliktbeteiligten auf verhärteten Rechtspositionen bestehen, die sie aus begleitender parteilicher Rechtsberatung mitbringen.

Konstellation 5: Instrumentalisierung der Mediation

In der Mediation kommt es immer wieder vor, dass Konfliktbeteiligte das Verfahren instrumentalisieren, das heißt ausschließlich für ihre Zwecke nutzen, weil sie sich danach bessere Chancen ausrechnen, ihre Position durchzusetzen. Zum Beispiel wenn ein Mediand die Mediation bewusst scheitern lässt,

um im Gerichtsprozess eine bessere Position zu haben. Ein weiteres klassisches Beispiel sind Trennungs- und Scheidungsmediationen, bei der eine Seite nur in die Mediation geht, weil sie sich davon erhofft, den Partner zurückzugewinnen. Sobald deutlich wird, dass die andere Seite nicht an eine Rückkehr denkt, wird die Mediation abgebrochen und die Auseinandersetzung vor Gericht mit einem Rechtsanwalt als Parteivertreter weitergeführt. Der Mediator muss daher gerade zu Beginn sehr aufmerksam auf Zeichen entsprechender Instrumentalisierungstendenzen achten.

Konstellation 6: Eskalation zwischen Terminen

Je länger die Abstände zwischen den Mediationsterminen sind, desto größer ist auch die Gefahr, dass die Konfliktbeteiligten schnell in ihre (scheinbar) bewährten Konfliktmuster zurückfallen. So gibt es schwierige Medianden, die sich an der Mediation aktiv beteiligen, zwischen den Terminen den Konflikt aber bewusst oder unbewusst eskalieren lassen. Dies erfolgt durch weitere Provokationen, Beleidigungen, Streuung von Gerüchten und Stimmungsmache. Es obliegt der unternehmensinternen Leitung, die wahrgenommenen Konflikt-dynamiken dem Mediator zu kommunizieren. Dafür bedarf es einer transparenten Kooperation zwischen intern verantwortlicher Leitung und externem Mediator, unter Beachtung seiner Verschwiegenheitsverpflichtung. Der Mediator kann darauf reagieren, indem er entsprechende Hinweise in die nächste Mediationsitzung einbringt. Er kann auch die Termine so zeitnah festsetzen und bei den Medianden mit präventiven Hinweisen darauf hinwirken, dass eine Eskalation vermieden wird. Möglicherweise ist es zu diesem Zeitpunkt jedoch schon zu spät und er kann die eskalierende Konflikt-dynamik nicht mehr auffangen. Es bleibt ihm dann nur, die Mediation abzubrechen und der unternehmerischen Leitung die Entscheidung über den weiteren Umgang mit dem Konflikt zu überlassen.



Abb. 2: Prozesseskalationsstufen (Quelle: Bettina Janssen).

Analyse des Scheiterns einer Mediation			
Fehlertoleranz/-offenheit	1. Thema	Was genau ist passiert? Wer oder was war(en) der/die Auslöser? In welcher Phase? In welchem Kontext?	Eigen-/Fremdwahrnehmung
	2. Ursache / Auslöser	Was waren mögliche Ursachen bzw. Auslöser: <ul style="list-style-type: none"> ▪ persönliche Ursache ▪ „schwieriger“ Mediand/Mediator ▪ systemisch/organisationsbedingte Ursache (Struktur/Fehlerkultur) ▪ bisheriger Konfliktverlauf Waren diese Ursachen vermeidbar oder eher prozessimmanent?	
	3. Folgen	Wie ist der aktuelle Stand? Welche Entwicklung ist perspektivisch möglich (positiv/negativ)? (Konfliktbeteiligte, Team, Abteilung, Organisation – Mediator)	
	4. Konsequenzen	Gibt es noch etwas zu tun? Mit wem muss noch kommuniziert werden?	
	5. Nutzen	Wofür war die gescheiterte Mediation gut? Was gibt es aus ihr zu lernen?	
	6. Neubeurteilung	Hat sich etwas geändert?	
	7. Entscheidungen	Welche Konsequenzen hat die Neubeurteilung für zukünftige Prozesse? Was ist zu tun? (Supervision, Weiterbildung, Konzeptänderung etc.)	

Abb. 3: Fragen zur Analyse nach dem Scheitern einer Mediation (Quelle: Bettina Janssen).

Scheitern kommunizieren und reflektieren

Auftraggeber sind von einer Mediation ohne Abschluss verständlicherweise nicht begeistert und machen in der Regel den Mediator dafür verantwortlich. Zu einem professionellen Umgang gehört es, sich dem zu stellen und offen darüber zu sprechen, um dem Auftraggeber nicht die Deutungshoheit über das Scheitern zu überlassen. Wenn die Medianden die Mediation abbrechen, weil sie ihre Erwartungen nicht erfüllt sehen, erscheinen sie im Extremfall nicht mehr und teilen dies höchstens noch am Telefon, per E-Mail oder gar nicht mehr mit. In der Regel bekommt der Mediator aber die Gelegenheit zu einem Auswertungsgespräch, in dem die Gründe für den Abbruch kommuniziert und hinterfragt werden. Hier bietet sich noch einmal die Gelegenheit, schwierigen Konfliktbeteiligten ihren Anteil am Abbruch zu verdeutlichen, wenn dies in den einzelnen Gesprächen nicht bereits erfolgt ist. Die Deutungsangebote des Mediators erleichtern es den Medianden, das Scheitern aus ihrem Weltbild heraus zu verstehen, und machen es wahrscheinlicher, dass sie den frühzeitigen Abbruch angemessen reflektieren. Ob eine Mediation gescheitert ist, sollte allein aus der Perspektive der Medianden beurteilt werden. Für die Konfliktparteien kann es durchaus als Erfolg gewertet werden, dass man sich über die Mediation zum ersten Mal seit langer Zeit wieder gehört hat und nun zumindest weiß, wie man in Zukunft miteinander arbeiten will, auch wenn der Konflikt noch nicht zu lösen war. Ansonsten wird sich der eine oder andere schnell in seinen anfänglichen Bedenken gegen das Verfahren bestätigt fühlen.

Für den Mediator kann eine Mediation erst beendet sein, wenn er für sich selbst reflektiert hat, was es für ihn zu lernen

gibt und wo sein Anteil am Scheitern liegt (Abb. 3). Es gehört zu seiner Professionalität, Zweifel zuzulassen, ob er nicht doch etwas hätte besser machen können, um die Mediation zum Erfolg zu führen. Erfahrene Mediatoren wissen und können akzeptieren, dass es Konflikte gibt, die sich nicht lösen lassen, und dass Mediationen aus Gründen scheitern, die sie nicht beeinflussen können.

Literaturempfehlungen

- Janssen, Bettina (2019): Willkommen – Widerstände gegen Mediation. ZKM – Zeitschrift für Konfliktmanagement und Mediation, H. 2, S. 49–53.
- Dies. (2019): Höchste Zeit, zuzuhören. Die Mediation, H. 2, S. 12–15.
- Dies. (2018): „Gedecelte“ Teamkonflikte. Spektrum der Mediation, H. 74, S. 39.
- Dies. (2018): Mediation und Leitungsverantwortung bei Teamkonflikten – ein Praxisfall. ZKM – Zeitschrift für Konfliktmanagement und Mediation, H. 5, S. 184–188.
- Keydel, Birgit (2010): Nachgespräche in der Mediation oder vom Scheitern einer Mediation. Perspektive Mediation, H. 2, S. 11–13.
- Neidhardt, Brigitte/Hegeler-Lüttgau, Sabine (2007): Abbruch der Mediation! Spektrum der Mediation, H. 27, S. 37–39.
- Thomsen, Cornelia (2011): Abbruchkriterien in der Mediation von Familienkonflikten. Praxis der Rechtspsychologie, H. 21, S. 263–279.

Dr. Bettina Janssen

Rechtsanwältin, Mediatorin (BM®), Supervisorin (DGSv), systemische Coachin (ECA) in Köln. Dozentin für Konfliktmanagement und Wirtschaftsmediation, RFH Köln.
www.bettina-janssen.de.

