



© Fotolia – Monkey Business

# Mediation 4.0: Paradigmenwechsel

## Wie Mediation in Unternehmen zukunftsfähig wird

Thomas Robrecht

Für die Wirtschaft liegt der Mehrwert von Mediation darin, dass die Arbeitsfähigkeit wiederhergestellt wird. Mediation nutzt eine Prozesslogik, mit der sie die Verständigung fördert. Nimmt die Komplexität zu (z. B. Industrie 4.0, Multikulturalität), stößt die bisherige Prozesslogik schnell an Grenzen: Der erforderliche Zeitbedarf überfordert die Geduld und Bereitschaft der Beteiligten. Mediation 4.0 nutzt eine Prozesslogik, welche die Arbeitsfähigkeit leichter und schneller herstellt und dadurch die Attraktivität und Akzeptanz von Mediation erhöht. Damit sind jedoch einige Paradigmenwechsel verbunden.

### Der Alltag professioneller Mediation

Die Bereichsleiterin eines Münchner Hightech-Unternehmens runzelt die Stirn:

»Wenn Sie sagen, Sie brauchen meine Leute für anderthalb Tage zur selben Zeit am selben Ort, dann haben wir gleich das nächste große Problem. Das achtköpfige Team ist auf vier Standorte verteilt: Helsinki, Paris, Madrid und München. Alle sechs Wochen treffen sie sich für einen Tag hier in München. Abzüglich Flughafen-transfer und Mittagspause beträgt die Netto-Arbeitszeit drei Stunden. Mehr

ist da nicht drin. Diese Zeit muss reichen, damit die Kooperation wieder funktioniert. Kriegen Sie das hin?«

Anforderungen dieser Art nehmen deutlich zu. Zum chronischen Zeitmangel gesellen sich zwei weitere Phänomene: »Ich bin hier bei der Arbeit und werde nicht darüber sprechen, wie mir persönlich zumute ist – das geht niemanden etwas an«. Das dritte ebenfalls deutlich wachsende Phänomen ist »Null Bock auf Drama«, das bei den Generationen Y und Z mitunter besonders stark ausgeprägt ist.

Ressourcenknappheit, Selbstschutz und emotionaler Pragmatismus sind drei der Phänomene, die in den letzten

Jahren deutlich zugenommen haben. Prognosen gehen von einem immer rasanteren Veränderungstempo aus. Erfolgreiche MediatorInnen passen ihre Dienstleistungen diesen Phänomenen an. Nur so bleiben sie auf dem Mediationsmarkt wettbewerbsfähig und sichern ihre eigene Existenz und Zukunft.

### Das Ideal der Mediation mit ihrem notwendigen Paradigmenwechsel

Schon vor über 20 Jahren entstand der Satz: »Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit« (Faix/Laier, 1996). Das öf-

fentliche Bild von Mediation ist auf einem guten Weg, als eindrücklicher Beleg dafür zu dienen. Die kollektive Entwicklung der Mediation stagniert seit Jahren auf Stufe 2 der »Fortgeschrittenen« (Kreuser/Robrecht, 2017). Sie schafft nicht den Sprung auf die Stufe 3 der »Profis«. Ein Erklärungsversuch:

Vor ca. 30 Jahren schwappte die Mediation nach Deutschland. Zu dieser Zeit war auch das Ausleben von Gefühlen in Encounter-Gruppen en vogue. Das spiegelt sich deutlich in der Bedürfnisfokussierung der Mediation wider. Heute ist diese Encounter-Begeisterung rückläufig. Es ist absehbar, dass sich diese Tendenz in Zukunft verstärken wird. Entwicklungen wie das »Internet der Dinge« und die »Industrie 4.0« werden die Komplexität erhöhen. Multikulturalität schlägt in die gleiche Kerbe. Gleichzeitig greift der Sog einfacher und heilsversprechender Erklärungsmodelle weiter um sich. Begleitet ist dieser Sog vom Verzicht auf Eigenverantwortung, denn fremdem Schwarz-Weiß-Denken zu folgen ist attraktiver, als selbst zu denken.

Wer da die Botschaft von »Förderung der Verständigung«, »Konsens« und »eigenverantwortliche Entscheidungen« in die Welt trägt, braucht eine zunehmende Frustrationstoleranz und ein noch größeres Sendungsbewusstsein. Mediation als »konstruktive Form der Bearbeitung von Streitigkeiten« oder als »Förderung der Verständigung in Konflikten« oder als »Alternative zum Gerichtsverfahren« sind gängige Darstellungen der aktuellen Mediation. Sie wird weiterhin Bestand haben, wenn auch auf einem bestenfalls mäßig steigenden Verbreitungsgrad – wie die Evaluation des Mediationsgesetzes in eindrucksvoller Form belegt.

Dass Mediation noch viel Luft nach oben hat, verdankt sie der Mediationszene. Seit knapp 20 Jahren geben die Standards der »B-Verbände« Orientierung für die Mediationsausbildung. Was jedoch völlig fehlt, sind Standards für die »Dienstleistung Mediation«. Faktisch existieren sie bereits, weil Profis Mediation als Dienstleistung völlig selbstverständlich im Alltag umsetzen.

Da drängt sich die Frage auf, wem oder was die Ausbildungsstandards dienen, wenn der Praxisbezug zur professionellen Dienstleistung völlig fehlt? Um dem naheliegenden Verdacht des Selbstzwecks oder Selbstbezugs zu entkräften, braucht es mutige Schritte mit Paradigmenwechseln auf mehreren Ebenen.

Ein wichtiger Paradigmenwechsel besteht in der Umwandlung des weit verbreiteten universellen Mediationsgedankens hin zu einem kontextbezogenen Dienstleistungsverständnis. Das ist für die im Markt erfolgreichen Individuen längst Realität. Doch den Kollektiven der meisten großen Mediationsverbände misslingt der entwicklungsfördernde Umgang mit dieser Realität. Sie setzen alle Hoffnung in ein Mediationsgesetz und reagieren auf die ernüchternden Ergebnisse der Evaluation mit dem Beklagen und der Beweisführung ihrer Unzulänglichkeit. Das erfolglose Unterfangen, die Nachfrage zu steigern, wird konsequent mit »mehr desselben« fortgesetzt. Seit über 20 Jahren werden diese Missionierungsversuche betrieben, damit die Gesellschaft endlich mediationsfähig wird. Erforderlich wäre es, die Mediation endlich gesellschaftsfähig zu machen. Ohne diesen Paradigmenwechsel verharrt die Mediation in ihrer ohnmächtigen Unattraktivität.

Ein weiterer Paradigmenwechsel liegt in der Veränderung des Selbstverständnisses. Die gängige Darstellung beschreibt Mediation als ein Verfahren. Und Verfahren kann jeder: Rechtsanwälte, Lehrer, Pfarrer, Supervisoren, Richter, Erzieher, Ingenieure, Bäcker, Hoteliers u. v. m. Damit entsteht ein Bild der Beliebigkeit. Das veränderte Selbstverständnis versteht Mediation als Profession, die der Gesellschaft etwas Wert ist und damit den professionellen MediatorInnen ihren Lebensunterhalt sichert.

Ein dritter Paradigmenwechsel betrifft die Prozesslogik (s. u.), mit dem die Klientinnen durch die Mediation befähigt werden, ihre wünschenswerte Zukunft Realität werden zu lassen.

Ob nun diese Paradigmenwechsel gelingen oder nicht, eine Tatsache bleibt:

Mediation geht mit der Zeit. Der Unterschied besteht lediglich im Wortsinn.

## Mediation ist nicht gleich professionelle Mediation

MediatorInnen sind DienstleisterInnen, die Mediation anbieten. Dafür bearbeiten sie Kontexte, in denen Mediation stattfinden kann. Der Kontext ermöglicht Mediation und begrenzt sie gleichzeitig auch. Es ist gängige Praxis, das Ideal der Mediation ohne Kontextbezug zu beschreiben. Klar ist, dass dieses Ideal nicht ausreicht, um die Realität einer professionellen Dienstleistung abzubilden. Ebenso klar ist, dass sich die Realität vom Ideal unterscheidet. Das gilt auch für die Realität professioneller Mediation im Kontext von Unternehmen. Dort erhalten einige Ideale der Mediation nachrangige Bedeutung, sind nur indirekt relevant oder werden sogar abgelehnt, wie beispielsweise die Förderung der Verständigung oder die Klärung von Bedürfnissen. All das ist kein Selbstzweck, sondern dient der Arbeitsfähigkeit. Damit werden Ziele und Ergebnisse besser und leichter erreicht. Auch Grundsätze wie Freiwilligkeit und Ergebnisoffenheit müssen im Kontext von Unternehmen anders definiert werden als im privaten Kontext. Gleiches gilt für Nachhaltigkeit. Im privaten Kontext lässt sie sich leicht an der Dauer der Tragfähigkeit einer Vereinbarung messen. Würde dieser Maßstab auf Unternehmen übertragen, wäre nur ein Bruchteil gelungener Mediationen nachhaltig. Permanente Veränderungen wie Umstrukturierung, Strategieänderung, Personalwechsel, Budgetkürzung, Marktdynamik usw. verändern Bewertungsmaßstäbe und Prioritäten. Das kann dazu führen, dass Vereinbarungen hinfällig oder bedeutungslos werden.

All das verdeutlicht, wie bedeutsam der Kontext für professionelle Mediation ist. Wenn sich Kontexte (z. T. radikal) ändern, müssen das auch begleitende Verfahren. Ich spreche dann von »Mediation 4.0« und beschränke mich auf den Kontext »Unternehmen«. Die »klassische« Mediation, wie wir sie alle kennen, will ich hier verkürzt »Mediation 3.0« nennen.

## »Mediation 4.0«: Die Zukunft professioneller Mediation in Unternehmen

Die zukunftsweisende »Mediation 4.0« für den unternehmerischen Kontext basiert auf der Idee der Dienstleistung, die den KlientInnen Lösungen für ihre Probleme bietet. Und das zentrale Problem ist und bleibt, die Zusammenarbeit so zu gestalten, dass durch sie ein Mehrwert entsteht. Genau das kann »Mediation 4.0«: Sie versteht sich als »Profession der Lösungsbeschaffung bei Problemen in der Zusammenarbeit« und erfreut sich zunehmender Attraktivität. Ein wesentlicher Bestandteil von Profession besteht darin, dass sie der Gesellschaft einen Mehrwert bietet, für den die Gesellschaft bereit ist zu zahlen. Ohne diese Bereitschaft existiert keine Profession.

Betrachten wir zunächst die Gemeinsamkeiten von »Mediation 3.0« und »Mediation 4.0«.

### Grundsatz für MediandInnen: Realität entsteht durch Handlung

Soll eine Realität verändert werden, müssen die Beteiligten ihre Handlungen verändern. Tun sie es nicht, bleibt alles, wie es ist.

### Grundsatz für MediatorInnen: Empathie ist notwendige Prozessqualität

Bedürfnisse beeinflussen das Fühlen, Denken und Handeln. Die Wahrnehmung und Würdigung von Bedürfnissen erfordert spezifische Qualitäten von Empathie.

### Ziel: Veränderung bewirken

Eine als negativ bewertete Situation soll zu einer positiv bewerteten Situation werden. Die Zusammenarbeit soll so gestaltet werden, dass durch sie ein Mehrwert für Beteiligte und Unternehmen entsteht. Das erfordert veränderte Handlungen der Beteiligten.

### Weg: Beteiligte unterstützen

Die Beteiligten gestalten ihre Veränderung autonom und eigenverantwortlich, Mediation unterstützt den Prozess.

Wenden wir uns nun den Unterschieden zu, welcher Logik sie jeweils folgen:

### »Mediation 3.0«: fokussiert Bedürfnisse

- Geht von der Grundannahme aus, dass der Abbau von Frustrationen Voraussetzung für veränderte Handlungen ist.
- Strebt die Förderung von gegenseitigem Verstehen und Verständigung an.
- Geht davon aus, dass Verstehen und Verständigung über die intensive Erkundung von Bedürfnissen erfolgt (semantische Empathie).

### »Mediation 4.0«: fokussiert Ergebnisse

- Betrachtet Frustrationsabbau als eine Folge veränderter Handlungen.
- Fördert die Akzeptanz von Unverständlichem. Damit geht es nicht mehr primär um den Abbau von Frustrationen, sondern vielmehr um die Erhöhung der Frustrationstoleranz.
- Geht davon aus, dass die Existenz vorhandener Bedürfnisse zu würdigen ist, ohne diese inhaltlich erkunden zu wollen oder zu müssen (syntaktische Empathie).

Die Auslagerung des Frustrationsabbaus in den Alltag spart viel Zeit im Prozess. Damit wird sein Zeitbedarf vorhersagbar und für den Markt attraktiver. Gleichzeitig muss dafür gesorgt werden, dass die erforderliche Veränderung von Handlungen im Alltag gesichert wird. Deshalb wird mindestens ein Reflexionstermin nach ein bis drei Monaten mit allen Beteiligten durchgeführt. Ansonsten wird der Musterwechsel mit großer Wahrscheinlichkeit misslingen. Bei hoch eskalierten Konflikten können auch zwei und mehr Schleifen erforderlich sein, bevor der gewünschte Mehrwert eintritt.

Der Ablauf der ergebnisfokussierten Mediation ist zweiteilig. Der erste Teil ist von einer problemorientierten Betrachtung der Vergangenheit geprägt. Belastendes kommt auf den Tisch, ohne

dass darüber diskutiert wird. Als einzige Dialogform sind Verständnisfragen erlaubt. So entsteht nach und nach aus den einzelnen Mosaiksteinen individueller Betrachtungsweisen ein Gesamtbild der gemeinsamen Realität. Widersprüche werden nicht aufgelöst, sondern bleiben als gleichberechtigte Realitäten nebeneinanderstehen. Die Folge: Eskalation wird ausgebremst, da niemand um seine Wahrheit kämpfen muss. Dabei erleben die Beteiligten die wohltuende Wirkung der Akzeptanz von Unverständlichem, die sie meist auch ziemlich schnell verinnerlichen. So stellt sich Entspannung ein.

Sie ist der Wegbereiter für den zweiten Teil, bei dem ein lösungsorientierter Blick in die Zukunft gerichtet wird. Schritt für Schritt wird es dabei konkreter. Es beginnt mit allgemeinen Lösungsideen, fragt nach gewünschten Beiträgen anderer und eben auch nach dem eigenen Beitrag: »Was muss geschehen, damit die Ziele erreicht werden? Von wem wünschen Sie sich was? Welche Ihrer Handlungen verändern Sie so, dass die gewünschte Veränderung eintritt?«

Es ist immer wieder verblüffend zu erleben, wie sich im zweiten Teil eine Bereitschaft zur Kooperation entfaltet. Dieses Phänomen setzt sich auch in der Tragfähigkeit der Ergebnisse fort. Was wegfällt, sind eskalationsfördernde Ursachenanalysen und langwierige Bedürfnisklärunen.

Mediation 4.0 bedient sich einfacher und bekannter Strukturen, Arbeitsaufträge und Hilfsmittel. Das Erfolgsgeheimnis der Prozess- und Wirklogik liegt also weniger in der Methode, sondern vielmehr in der Haltung der MediatorIn. Zu beachten ist, dass ein ergebnisfokussierter »4.0-Prozess« nicht mit einer bedürfnisfokussierten »3.0-Haltung« durchgeführt werden kann – und umgekehrt. Damit gibt es eine große Herausforderung für bedürfnisfokussierte MediatorInnen, die eine ergebnisfokussierte Mediation umsetzen wollen: Sie müssen dabei sich und ihren KlientInnen zumuten können, dass die vorhandenen Frustrationen ausgehalten, ggf. sogar verstärkt, aber nicht aktiv bearbeitet werden. Die Existenz von Frustrationen wird lediglich gewürdigt:

<b>Ziel</b>	Eine unerwünschte Situation soll zu einer erwünschten Situation werden. Die Beteiligten werden zur Gestaltung ihrer gewünschten Realität befähigt.	
<b>Weg</b>	»Mediation 3.0« Über Frustrationsabbau zu neuen Handlungen führen	»Mediation 4.0« Über neue Handlungen zum Frustrationsabbau führen
<b>Grundannahmen</b>	Damit es einem Kollektiv gut ergeht, muss es den Individuen gut ergehen. Die Summe der Einzelbefindlichkeiten bestimmt die Wirksamkeit des Kollektivs.	Damit es einem Kollektiv gut ergeht, müssen die Handlungen der Individuen den Zielen des Kollektivs dienen. Die Summe abgestimmter Einzelhandlungen bestimmt die Wirksamkeit des Kollektivs.
<b>Handlungskonsequenz</b>	Sorge für die Reduzierung individueller Frustrationen über die Förderung der <b>Verständigung</b>	Sorge für Handlungen der Individuen, die den Zielen des Kollektivs dienen über die Förderung der <b>Akzeptanz von Unverständlichem</b>
<b>Wirklogik</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Förderung der Verständigung, <i>ermöglicht...</i></li> <li>2. Abbau von Frustration, <i>ermöglicht...</i></li> <li>3. Bereitschaft zur Kooperation, <i>ermöglicht...</i></li> <li>4. veränderte Handlungen</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Würdigung von Frustration, <i>ermöglicht...</i></li> <li>2. Erhöhung der Frustrationstoleranz, <i>ermöglicht...</i></li> <li>3. Koexistenz von Unverständlichem, <i>ermöglicht...</i></li> <li>4. veränderte Handlungen</li> </ol>
<b>Prozess</b>	<b>Bedürfnisfokussiert</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sichtweisen betrachten</li> <li>2. Bedürfnisse klären</li> <li>3. Bedürfnisgerechte Lösungen finden</li> <li>4. Vereinbarungen treffen</li> </ol>	<b>Ergebnisfokussiert</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. IST-Zustand beschreiben und gewünschtes Ziel definieren</li> <li>2. Frustration der Vergangenheit benennen und adressieren</li> <li>3. Auswege ermitteln, eigenen Beitrag &amp; Wünsche benennen</li> <li>4. Handlungsplan abstimmen &amp; festlegen</li> </ol>
<b>Vorteil</b>	Vertieftes Verständnis durch die aus der Offenbarung entstandene Nähe	Geringerer Zeitaufwand, ermöglicht auch Menschen mit wenig Erfahrung oder Bereitschaft zur Selbstklärung gute Ergebnisse
<b>Nachteil</b>	hohe Einstiegshürde und schwer kalkulierbarer Zeitbedarf wegen Überwindung der natürlichen Selbstschutzfunktion	Reduziertes Gesamthonorar bei Verrechnung von Zeiteinheiten fehlende Veränderungsbereitschaft wird durch den Prozess sehr schnell aufgedeckt und beendet ihn vorzeitig

»Ja, ich spüre und sehe deinen Frust und den darfst du auch haben. Er ist und bleibt dein Eigentum, über das nur du entscheidest. Und welche deiner Handlungen veränderst du nun so, dass es für dich zu einem guten Ergebnis kommt?«

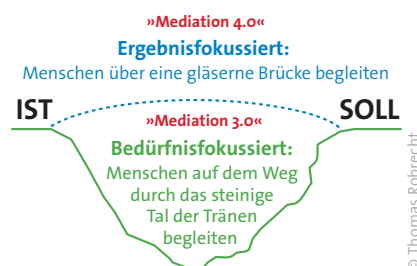
Wer in dieser Grundhaltung arbeiten kann, verfügt über eine unverzichtbare Fähigkeit, um mit der ergebnisfokussierten Mediation 4.0 erfolgreich zu arbeiten.

<b>Die Haltung für Mediation 4.0</b>
<b>Die 4.0 MediatorIn ... / der 4.0 Mediator ...</b>
... ist neutral gegenüber Individuen (und empathisch)
... ist parteilich für das Kollektiv (Vorrang vor Individuum)
... taucht nicht unter den Eisberg ab (schnorchelt höchstens)
... lüftet »Nebelbomben« (fragt nach »Ross und Reiter«)
... mutet allen alle Gefühle zu (belässt Verantwortung bei den Beteiligten)
... enthält sich jeder Bewertung (weder Inhalt noch Form)
... nimmt alles gleich wichtig (und gleichgültig)
... ist Vorbild für Ambiguitätstoleranz (wirkt entdramatisierend)

**Fazit**

Mediation hilft dabei, den Weg von einem unerwünschten IST zu einem gewünschten SOLL zu gestalten. Dabei stehen zwei unterschiedliche Wege zur Verfügung mit jeweils spezifischen Grundannahmen, Haltungen sowie eigener Wirk- und Prozesslogik. Der bedürfnisfokussierte Weg der »Mediation 3.0« führt durch das steinige Tal der Tränen. Der ergebnisfokussierte Weg von »Mediation 4.0« baut eine gläserne Brücke über dieses Tal. Bildhaft ausgedrückt werden vorhandene Bedürfnisse zwar gesehen, jedoch nicht ergründet. Beide Wege erreichen das gleiche Ziel, wenn auch in deutlich unterschiedlicher Zeit.

Beide Wege von IST nach SOLL sind möglich, beide haben ihre eigenen Qualitäten. Professionalität ist die Fähigkeit, das eigene Tun in Kontexte einzuord-



nen. Wenn die gebotene Situation »Mediation 3.0« nicht als optimal erscheinen lässt, erhält diese mit »Mediation 4.0« eine wertvolle Ergänzung – und umgekehrt.

Ein ergänzendes Interview zusammen mit weiteren Fundstellen finden Sie auf der Website der Fachzeitschrift SdM: [www.mediationaktuell.de/zeitschrift](http://www.mediationaktuell.de/zeitschrift).



**Thomas Robrecht**  
Geschäftsführender Gesellschafter von SOKRATEam, Ausbilder BM® und Ausbilder von Führungskräften. Seit über 20 Jahren begleitet er Teams und Organisationen in schwierigen Situationen. Er ist Begründer der »Ergebnisfokussierten Klärung«. E-Mail: [thomas.robrecht@sokrateam.de](mailto:thomas.robrecht@sokrateam.de)