



## Mediationen mit größeren Gruppen

### 1. Vorbemerkung

Niemand will heute mehr als Mitglied einer Gruppe betrachtet oder gar behandelt werden. Jeder Mensch empfindet sich berechtigterweise als individuell und einzigartig. Wer einzelne Menschen nur als Teile eines Teams, einer Arbeitsgemeinschaft oder anderer Gruppen wahrnimmt und behandelt, verstößt gegen die Menschenwürde der Betroffenen.

Und dennoch: Es gibt sie, die Gruppenzwänge, die versteckten oder offenen Hierarchien, die corporate identities, die ungeschriebenen Gesetze einer Gemeinschaft, die Abstrafungen oder Aussonderungen durch eine Gruppe und viele andere Besonderheiten, die innerhalb einer Gemeinschaft wie Naturgesetze gelten und für Außenstehende nur schwer zu durchschauen sind. Das macht Mediationen mit Gruppen besonders schwierig, aber auch besonders reizvoll. Wer sich dieser Aufgabe stellen will, sollte die daraus resultierenden Herausforderungen und Methoden beachten.

Ich habe hier die Regeln zusammengestellt, die sich für mich im Laufe einer ganzen Reihe von Mediationen und Co-Mediationen mit größeren Gruppen ergeben haben. Die Zusammenstellung und die Gewichtung ist natürlich subjektiv. Das kann nicht anders sein; denn das oberste Gebot für jede Mediatorin und jeden Mediator ist ohnehin: Sei authentisch, sei mit Dir selbst, mit Deinen Fähigkeiten und Möglichkeiten in Übereinstimmung – nur dann bist Du glaubwürdig und kannst als Mediator/in hilfreich sein. Daher können die hier dargestellten – subjektiv als richtig erkannten – Regeln nur Anregungen für andere sein, keine Patentrezepte.

### 2. Welche Besonderheiten sind zu beachten?

#### 2.1. Die Größe der Gruppe kann eine Co-Mediation erfordern

Ab einer bestimmten Größenordnung sollte man als Mediator/in eine Mediation mit einer Gruppe nicht allein durchführen. Absolute Zahlen sind hier schwer zu nennen. Letztlich kann nur jede/r Mediator/in selbst beurteilen, wie viele Menschen er gleichzeitig im Bewusstsein haben kann. Üblicherweise dürfte aber bei Überschreitung einer Anzahl von 12 bis 15 Menschen in der Regel eine Co-Mediation angezeigt sein. Denn nur dann kann man sich gegenseitig wahrnehmen und korrigieren, soweit das jeweils für den Prozess erforderlich ist. Bei Co-Mediationen ist eine genaue Absprache der Mediator/innen über ihre Zusammenarbeit unerlässlich. Und selbstverständlich müssen sich die Co-Mediator/innen (fast) ohne Worte oder Gesten verständigen können. Das bedingt, dass sie sich entweder sehr gut kennen oder sehr professionell arbeiten.

#### 2.2. Eine gründliche Vorbesprechung ist wichtig

Eine Mediation mit einer größeren Gruppe muss gründlich mit Einzelnen aus dieser Gruppe oder mit einer kompetenten Vorbereitungsgruppe vorbesprochen oder in geeigneter anderer Weise vorbereitet werden. Die – sonst oft sehr kurz abzuhandelnde – erste Phase des Mediationsverfahrens gewinnt erheblich an Bedeutung, wenn mit Gruppen mediiert werden soll. Im Einzelnen ist z.B. folgendes abzusprechen:

- Insbesondere ist genau zu klären, wer von der Gruppe am Konflikt beteiligt ist und somit an der Mediation teil-

nehmen sollte und wer sich nur für beteiligt hält, ohne es tatsächlich zu sein. Dabei ist es besonders wichtig, sogenannte „graue Eminenzen“ zur Teilnahme zu bewegen, wenn die Gefahr besteht, dass diese sonst später während der Mediation oder danach den Prozess der Konfliktlösung beeinträchtigen könnten. Also: alle Beteiligten sollten teilnehmen, alle Unbeteiligten möglichst nicht!

- Sorgfältig abzusprechen sind Ort und Zeitpunkt(e) der Mediation: Ungünstig ist es, in Räumen zu tagen, die von der Gruppe üblicherweise für Konferenzen genutzt werden; das animiert zur Anwendung von Verhaltensmustern bei den Beteiligten. Zeitlich dürften längere Zeiteinheiten, z.B. halbe oder ganze Tage, kürzeren Zeiträumen vorzuziehen sein. Dabei sollten die Mediator/innen auf ausreichende Pausenzeiten achten.
- Entscheidend ist für den Erfolg der Mediation, dass der Konflikt genau thematisiert wird und der Auftrag für die Mediation dementsprechend formuliert wird. In aller Regel bedarf das bereits erheblicher Hilfe des Mediators bzw. der Mediatorin, denn die Konfliktparteien sind meist unfähig, zielführende Fragestellungen zu benennen, weil sie sich an Detailproblemen verhaften haben. Ganz wichtig: Das Thema des Mediationsauftrags sollte schriftlich formuliert werden, entweder für alle sichtbar, z.B. am Flipchart, oder per schriftlicher Bestätigung. Versteckte Dissense rächen sich sonst im Verlauf der Mediation.
- Die Mediatorin bzw. der Mediator sollte während bzw. nach der ersten Vorbesprechung sorgfältig abwägen, ob die Auftraggeber wirklich eine Mediation wollen und diese auch sinnvoll zu sein verspricht, oder ob sie in Wirklichkeit ein Urteil, eine Organisationsberatung, ein Coaching, eine Supervision oder einfach nur Zuhörer benötigen. Wenn sich am Ende der Vorbesprechung immer noch kein konkreter Mediationsauftrag formulieren lässt, der den Konsens aller Beteiligten findet, dann spricht das dafür, dass eigentlich keine Mediation gewollt oder sinnvoll ist. Dann sollte man – im Interesse der Betroffenen und auch im eigenen Interesse – auf diesen Auftrag verzichten und den Beteiligten gegebenenfalls Vorschläge machen, an wen sie sich mit ihrem Anliegen wenden könnten.

#### 2.3. Zusammenfassungen zur Konsensfindung

Bei Mediationen in größeren Gruppen kann nicht alles zuende diskutiert und zuende geklärt werden. Das kann auch dann gelten, wenn aus der Gruppe immer wieder das Bedürfnis nach „Vertiefungen“ bestimmter Problemkreise geäußert wird. Denn oft sind das dann Diskussionen, die rituell in der Gruppe immer wieder geführt werden und sich nur im Kreis bewegen. Die Mediator/innen sollten nach Diskussionen – auch wenn diese noch nicht zu einem offensichtlichen Konsens geführt haben – den Mut haben, mit einer Zusammenfassung – versuchsweise – einen von ihnen gefühlten oder geahnten Konsens zu formulieren. Die Gruppe wird sich wehren, wenn die Zusammenfassung nicht stimmig oder übergestülpt ist. Umgekehrt ist die Gruppe dankbar, wenn durch die Mediator/innen ein Konsens ausgesprochen wird, der von den Anwesenden gewollt wird, aber wegen ihrer Befangenheit nicht formuliert werden konnte.

#### 2.4. „Sonderbehandlungen“ einzelner Mitglieder der Gruppe

Jede Gruppe hat Mitglieder, die „Sonderbetreuung“ benötigen, aus welchen Gründen auch immer. Insbesondere gibt es fast immer Menschen, die den Gruppenprozess stören. Es ist für Mediator/innen wichtig, solche Menschen soweit wie möglich in den Prozess einzubeziehen; jedoch kann es genauso wichtig sein, sie in sozialverträglicher Form auf ihre Sonderstellung hinzuweisen und notfalls aus dem Gruppenprozess herausfallen zu lassen, wenn anders ein Ergebnis nicht zu erzielen ist. Wenn ein solcher Mensch für den Fortgang des Prozesses so unverzichtbar ist, dass seine Einbeziehung unerlässlich ist, wird sich die Gruppe gegen das Herausfallen des Betroffenen wehren.

#### 2.5. „Künstlerischer“ Umgang mit der Zeit

In Gruppenmedationen sollten Mediator/innen souverän und künstlerisch mit der Zeit umgehen. Verlangsamungen und Beschleunigungen sind wichtige Hilfsmittel zur Erreichung des Mediationszieles. In der Regel empfiehlt sich eine eher beschaulich-verlangsamte Phase der Sachaufklärung und der Interessenklärung und eine – zumindest „gefühlte“, möglicherweise aber auch tatsächliche – Beschleunigung bei der Lösungssuche. Dies ist jedoch ganz dem Einzelfall anzupassen. Sicher ist aber eins: Nichts ist für alle Beteiligten ermüdender und langweiliger als ein gleichmäßiges Tempo des Verfahrens nach allen Regeln eben nicht der Kunst, sondern der reinen Lehre der Mediation. Die Kunst beginnt dagegen mit souveränen und authentischen Improvisationen.

#### 2.6. Zwischengespräche können hilfreich sein

In Gruppenmedationen kristallisiert sich in der Regel schnell heraus, welche persönlichen Konflikte zwischen einzelnen Mitgliedern der Gruppe und/oder zwischen Untergruppen bestehen, die einer sachlichen Lösung des eigentlichen Konflikts entgegenstehen. Gegebenenfalls müssen die Mediator/innen die Offenlegung solcher Untergründe forcieren, wenn deutlich wird, dass sie vorhanden sind, aber die Beteiligten keine Neigung zeigen, sie zu offenbaren. Zur Lösung solcher persönlicher Problem- punkte kann es sinnvoll sein, Einzelgespräche und/oder Gespräche in kleinen Gruppen zu führen. Letzteres bietet sich auch an, wenn im Gruppenprozess deutlich wird, dass die (ebenfalls in jeder Gruppe vorhandenen) Meinungsbildner in den Mediationsprozess einbezogen werden sollten, um einem Konsens den Boden zu bereiten.

#### 2.7. Auflockerungen können erforderlich sein

Mediator/innen sollten für Gruppenmedationen eine ausreichende Anzahl von sozialkünstlerischen Spielen und Übungen bereithalten, die in schwierigen bzw. verfahrenen Situationen für Auflockerung, bei Eskalationen für Beruhigung sorgen können. Auch überraschende Perspektivenwechsel durch Veränderung der Sitzordnung oder Platztausch können Bewegung in festgefahrene Verhaltensmuster bringen oder Emotionen abkühlen. Und nicht unwichtig ist es auch, die Gruppe durch Humor oder in anderer geeigneter Form bei Aufmerksamkeit halten zu können. In fast jeder Gruppe wird es ein oder zwei Menschen geben, die solche „Spielereien“ für Unsinn halten und nicht mitmachen wollen. Daher sollte der/die Mediator/in klugerweise von vornherein die Teilnahme an Spielen immer freistellen. Wenn die Übungen attraktiv genug sind und in den Kontext passen, werden sie gerne und dankbar angenommen.

#### 2.8. Die Autorität des/der Mediator/in muss unantastbar bleiben

Generell gilt: Mediator/innen dürfen sich gerade bei Gruppenmedationen zu keinem Zeitpunkt das Heft aus der Hand nehmen lassen. Ihre Autorität im Rahmen der prozessualen Verantwortung darf nicht angetastet werden. Es gibt aber in der Regel in jeder Gruppe einige Menschen, die gerne dem Mediator seine prozessleitende Rolle streitig machen. Dem muss von vornherein kompromisslos entgegengewirkt werden, auch erforderlichenfalls mit aller Entschiedenheit und unter Androhung des Abbruchs der Mediation.

#### 2.9. Die Vorbereitung

Und generell gilt auch: Gruppenmedationen bedürfen in jeder Phase eingehender Vorbereitung, gleichgültig ob sie als Co-Mediation laufen oder nicht. Nach meiner Erfahrung erfordert die Vorbereitung der Mediations-Sitzungen mit Gruppen mindestens noch einmal die gleiche Zeit wie die Mediation selbst – entweder in Form der Absprache mit der/dem Co-Mediator/in oder in Form eigener innerer Vorplanung der Sitzungen. Denn jede Gruppe ist gnadenlos: Wer als Mediator/in nicht entweder gut vorbereitet ist oder geistesgegenwärtig intuitiv das Richtige im richtigen Moment macht, wird von der Gruppe als Autorität abgelehnt und verliert damit die Herrschaft über den Prozess.

#### **3. Schlussbemerkung**

Soweit meine bisherigen subjektiven Erfahrungen. Für Kritik und Widerspruch oder Ergänzungen aus den Blickwinkeln anderer Mediator/innen bin ich nicht nur offen, sondern sehr dankbar. Da diese Zeitschrift ja das Organ der Arbeitsgemeinschaft Mediation ist, erhoffe ich mir mit diesem Text den Beginn eines Dialogs.

*Ingo Krampen, Rechtsanwalt, Notar, Mediator, Bochum*

## **11. Mediationskongress der Centrale für Mediation, 16.09.2006, Köln Forum III. Gerichtsnahe Mediation: Nur für Richter?**

Gerichtsnahe Mediation: Nur für Richter? Die Frage stellen heißt sie zu verneinen.

Ich gehe sogar noch weiter: gerichtsnahe Mediation ist nichts für Richter. Die gerichtsnahe Mediation sollte den freien Mediatoren vorbehalten bleiben. Damit spreche ich nicht nur für die vielen Anwältinnen und Anwälte, die sich mit der Mediation eine Zusatzqualifikation erworben haben. Ich denke auch an die vielen Mediatoren aus dem psychosozialen Bereich. Außerdem wollen wir doch auch unsere Justizministerin nicht ausschließen, die sich bereits einmal erfolgreich als Mediatorin betätigt hat.

Mit meinem Nein auf die gestellte Frage ist aber kein generelles Nein zur Mediation durch Richter verbunden. Mein Nein richtet sich dagegen, gerichtsnahe Mediation und Mediation durch Richter in einem Atemzug zu nennen.

Warum.