

Ulla Gläßer/Lars Kirchhoff

## Lehrmodul 2\*: Interessenermittlung

– Spannungsfeld zwischen Emotion und Präzision –

In der ersten Ausgabe der ZKM 2005 wurde die Konzeption der Reihe „Lehrmodule Mediation“ vorgestellt. Das erste Modul der neuen Reihe entstammte der Kategorie „Wissenschaftliche Hintergründe“ und skizzierte wesentliche Stationen der wechselhaften (Begriffs-)Geschichte der Mediation.<sup>1</sup> In der Betrachtung wurde deutlich, dass weder eindeutige historische Vorbilder noch eine allgemein verbindliche aktuelle Definition als Grundlage für die Entscheidung herangezogen werden können, welche Verfahrenspraktiken aus dem breiten Spektrum von Vermittlungsmethoden „Mediation“ genannt werden sollten und welche nicht. Zur Ausräumung dieser Unklarheit wurde ein interessenorientierter Umgang mit den unterschiedlichen Standpunkten zur Begriffsdefinition und Verfahrensgestaltung von Mediation vorgeschlagen.

In diesem Gedanken liegt die Brücke zu dem Lehrmodul 2, das den im Zusammenhang mit Mediation so viel zitierten Begriff der „Interessen“ zum Gegenstand hat und bewusst in der praxis- und handlungsorientierten Kategorie „Umsetzung im Phasenmodell“ angesiedelt ist. Denn obwohl das Bemühen um eine Klärung und Definition des Interessenbegriffs in der Mediation auf den ersten Blick eher als ein theoretisches Unterfangen erscheinen mag, hat es eine hohe Praxisrelevanz: Zum einen prägt das Verständnis von Rolle und Charakter der Interessen grundlegend das jeweils gewählte Modell und den konkreten Ablauf einer Mediation. Zum anderen stellt die Definition von Interessen ein zentrales kognitives Raster für die (Um-)Formulierungsarbeit des Mediators dar. Neben der Erarbeitung einer mediationsspezifischen Interessensdefinition soll bei der folgenden Analyse ein besonderer Akzent auf der Frage liegen, wie die offenen und verdeckten Interessen aller direkt oder indirekt am Mediationsgeschehen beteiligten Akteure dessen Stil, Inhalt und Ergebnis prägen.

Für die Darstellung ergibt sich daraus folgende Struktur: Aus einem Überblick über den Stellenwert (I.) und die Funktionen (II.) der Interessen in der Mediation wird die Notwendigkeit einer mediationsspezifischen Interessensdefinition abgelei-

tet. Auf dieser Basis wird eine Arbeitsdefinition vorgestellt und durch einen Kriterienkatalog konkretisiert (III.). Unter IV. finden sich Anregungen für die aktive Arbeit mit Interessen in der Mediation, die durch eine Betrachtung der relevanten Interessenträger ergänzt werden (V.). Dem folgt ein abschließendes Fazit (VI.).

### I. Zum Stellenwert der Interessen in der Mediation

Der Stellenwert von Interessen variiert in den diversen Mediationsstilen und -modellen stark: Auf der einen Seite betrachten viele Mediatoren die Ermittlung der Interessen als „Herzstück“, als Dreh- und Angelpunkt des Mediationsverfahrens.<sup>2</sup> Die zentrale Ablauflogik des interessenbasierten Mediationsmodells, nämlich von den Positionen über den „konstruktiven Um-

weg“ der Interessenerforschung zu den Lösungen zu gelangen, führt in der resultierenden Mediationspraxis dazu, dass in vielen Fällen „ein Großteil oder sogar der überwiegende Teil der Mediationszeit“<sup>3</sup> mit der Aufgabe der sorgfältigen Interessenerforschung verbracht wird. Nicht zuletzt der Einfluss der ersten Generation von Mediatoren und Ausbildern in Deutschland – basierend insbesondere auf dem Modell der amerikanischen Mediatoren Gary Friedman und Jack Himmelstein – hat den Interessen im deutschsprachigen Mediationsraum eine derart zentrale Rolle verschafft. Dem gegenüber stehen Veröffentlichungen, Konferenzbeiträge oder Beschreibungen des Leistungsangebotes von Mediatoren, in denen der Interessenbegriff bzw. ein entsprechendes Synonym vollständig fehlen. Bekannte praktische Beispiele für derartige Vermittlungen ohne Interessenbezug entstammen der internationalen Diplomatie – vom Nahostkonflikt bis zum Vorgehen der internationalen Gemeinschaft bei den Umbrüchen Exjugoslawiens.

Offenkundig können auch Modelle intuitiven oder, wie insbesondere in den USA

der Fall, autoritären Vermitteln ohne systematische Interessenbezüge zu akzeptablen Lösungen führen. Solange sich ein Markt sowie zufriedene Kunden für derartige Vermittlungsansätze finden, werden solche Angebote weiter existieren. Dennoch bekennen sich die Herausgeber dieser Reihe in ihrer Lehre und Praxis sehr deutlich zu einem interessenbasierten Mediationsmodell. Denn das Ignorieren der Interessenebene in einer Mediation ist häufig symptomatisch für eine „unstrukturierte Konfliktaustragung“<sup>4</sup> – und riskiert vor allem, Klärung und Wertschöpfungspotential zu verschenken.

### II. Die Funktionen der Interessenermittlung in der Mediation

Der zunächst zeitaufwändig erscheinende „Umweg“ der Interessenerforschung zählt sich letztlich sowohl unter dem Gesichtspunkt der Verfahrenseffizienz und -zufriedenheit als auch im Hinblick auf die Qualität und Nachhaltigkeit des Ergebnisses aus. Denn die systematische Arbeit an und mit den Interessen dient mehreren wichtigen Funktionen – wobei zwischen der inhaltlichen Ebene der Bearbeitung der Konfliktsubstanz (II. 1.) und der prozeduralen Ebene der Verfahrensgestaltung (II. 2.) unterschieden werden kann.

#### 1. Inhaltliche Konfliktbearbeitung<sup>5</sup>

Eine wesentliche Funktion der Phase der Interessenermittlung in der Mediation ist die der *Verständnisförderung*. Da von dem Vortrag gegensätzlicher Positionen nicht sogleich in das Stadium einer Lösungsfin-



Ulla Gläßer



Lars Kirchhoff

\* Kategorie: „Umsetzung im Phasenmodell“; zur Gesamtkonzeption der Fortsetzungsreihe Lehrmodule Mediation siehe ZKM 2005, 30 ff.

1 Gläßer/v. Sinner, Lehrmodul 1: Zur Genealogie der Mediation – eine Skizze, ZKM 2005, 64 ff.

2 So z. B. Kovach in „Mediation – Principles and Practice“ (2004), S. 187.

3 Eidenmüller in Duve/Eidenmüller/Hacke, Mediation in der Wirtschaft (2003), S. 158.

4 Kessen in Henssler (Hrsg.), Mediation in der Anwaltspraxis (2004), S. 277.

5 Vgl. dazu auch Eidenmüller, a. a. O., S. 158 ff.

derung übergegangen wird, können die Parteien im Schlagabtausch der positionenorientierten Argumentation innehalten und von einem primär aggressiv-reaktiven in einen konstruktiv-kreativen Modus der Konfliktbearbeitung überwechseln. Die Frage des Mediators, worauf es den Parteien in dem konkreten Konflikt wirklich ankommt, gibt zum einen jeder Partei Raum für eine vertiefte Selbstreflexion und Klärung der eigenen Anliegen. Zugleich hat die Formulierung von Interessen einen wichtigen Katalysatoreffekt in der Generierung von Empathie. Dieser Effekt wird in der Regel im Verlauf der Interessenermittlung dadurch verstärkt, dass eine Partei desto eher bereit ist, Verständnis für die andere Seite aufzubringen, je mehr Verständnis sie für ihre eigenen Interessen erhält.

Aus der sorgfältigen Erfassung der Interessen resultiert eine *Steigerung von Bewegungsspielraum und Wertschöpfungspotential* in der (nachfolgenden) Lösungssuche. Denn die Sicherheit, die daraus entsteht, dass die eigenen Interessen umfassend verstanden und dokumentiert wurden und bei der Lösungsfindung berücksichtigt werden sollen, ermöglicht es den Parteien, Abstand von ihren – oft verhärteten – Positionen zu nehmen. Dies ist die Voraussetzung für Perspektivenwechsel und Kreativität, welche wiederum Grundlagen für die Entdeckung und Nutzung von Wertschöpfungspotentialen sind.

Die erarbeiteten Interessenprofile der Parteien fungieren als *Maßstab für die Qualität einer Lösung*. Der systematische Abgleich der Lösungsoptionen mit den Interessenprofilen dient der Kontrolle, ob eine Lösung vollständig, allseitig interessengerecht und damit nachhaltig ist.

## 2. Verfahrensgestaltung

Auf eine bisweilen verdeckte, stets aber wirksame Weise bestimmen neben den inhaltlichen Interessen auch die Verfahrensinteressen aller an einer Mediation direkt oder indirekt Beteiligten (Mediator, Parteien, ggf. Anwälte, Auftraggeber oder andere Dritte) das Mediationsgeschehen. Von der ersten Idee zur Durchführung einer Mediation bis zur Implementierung der gefundenen Lösung existieren und konfliktieren verschiedenste Erwartungen an das Verfahren und an die Rollen *der Beteiligten*.<sup>6</sup> Diesen Verfahrensinteressen, die einen großen *Einfluss auf Rahmen und Stil der Mediation* haben, ist ein eigener Abschnitt (V.) gewidmet.

## 3. Notwendigkeit einer mediations-spezifischen Interessendefinition

Angesichts dieser wesentlichen Funktionen und daraus resultierenden Zentralrolle der Interessen erstaunt es, dass sich in der (deutschsprachigen) Mediationsliteratur nur wenige spezifische Interessendefinitionen finden lassen. Ein Grund hierfür ist sicherlich, dass dem Begriff des „Interesses“ im alltagssprachlichen Verständnis sofort eine Bedeutung zugewiesen wird. So ist gemäß dem Duden-Fremdwörterbuch ein Interesse „das, woran jemandem sehr gelegen ist, was für jemanden oder etwas wichtig oder nützlich ist“; als Synonyme werden u. a. die Begriffe „Bestrebung“ oder „Motiv“ angeboten. Dieses Alltagsverständnis von Interesse steht zwar nicht im Widerspruch zum Interessenbegriff der Mediation, es ist aber nicht ausreichend griffig, um Mediatoren und Parteien in ihrer (Um-)Formulierungsarbeit eine eindeutige Richtung zu geben. Genau diese Wegweiserfunktion ist aber die zentrale Aufgabe einer mediations-spezifischen Interessendefinition.

Der Bedarf nach einem derartigen Wegweiser ergibt sich aus der Komplexität der Aufgabenstellung des Mediators, der Interessen aus sehr unterschiedlichen Wortbeiträgen der Parteien heraushören bzw. aktiv erfragen, (um)formulieren und exakt dokumentieren muss. In diesem Kernbereich mediativer Methodik ist – angesichts der Unmittelbarkeit der Reaktion der Parteien auf die Qualität der Unterstützung durch den Mediator – kein Ausweichen und keine Vagheit möglich. Diese schon für sich betrachtet anspruchsvolle, primär kognitiv fordernde Formulierungsarbeit wird dadurch erschwert, dass sie in der Regel unter Bedingungen erhöhten emotionalen Drucks stattfindet. Die Offenlegung ihrer Interessen ist für viele Parteien prinzipiell ein bedeutungsvoller und sensibler Moment – sofern in eskalierten Konflikten Interessen bereits negiert oder verletzt wurden, steigert dies in der Regel die Emotionalität. In diesem Spannungsfeld zwischen Präzision und Emotion ist eine saubere Arbeitsdefinition des Terminus „Interesse“ eine äußerst nützliche Navigationshilfe.

## III. Arbeitsdefinition und Kriterienkatalog

Abstrakter Ansatzpunkt für eine derartige Arbeitsdefinition ist das Verständnis von Interessen als Leit motive für die Entscheidungsfindung rational agierender Menschen. Die mediations-spezifische Konkreti-

sierung des Interessenbegriffs orientiert sich an den verschiedenen Funktionen der Interessen in der Konfliktbearbeitung. Interessen sollten folglich sprachlich so gefasst sein, dass die Art und Weise ihrer Formulierung Verständnis und Lösungskreativität fördert, indem sie u. a. die Fixierung auf bestimmte, gegeneinander stehende Positionen – die als erstarrte Lösungsmöglichkeiten betrachtet werden können – auflösen. Zugleich müssen Interessen konkret genug formuliert sein, um als handfester Bewertungsmaßstab zu dienen.

Damit können „Interessen“ im Sinne des Mediationsverständnisses der Autoren definiert werden als die *im Einzelfall relevanten Kriterien, die in einer Konfliktlösung berücksichtigt werden müssen*, damit diese im Ergebnis für die Parteien umfassend befriedigend ist. Je nach der Richtung, aus der man sich der Formulierung dieser Kriterien annähert, können Interessen dabei *in Form hinterfragter Positionen oder als operationalisierte Bedürfnisse* Einzug in die Mediation finden.

Eine Hilfestellung für das Formulieren von Interessen auf der Basis dieser Definition bietet ein von Friedman und Himmelstein zusammengestellter, gerade aufgrund seiner Einfachheit sehr praktikabler Kriterienkatalog, nach dem bei der sprachlichen Erfassung eines Interesses in der Mediation auf folgende Punkte zu achten ist:

- Emotionale Resonanz,
- Lösungsoffenheit,
- Greifbarkeit,
- Positive Formulierung.

### 1. Emotionale Resonanz

Emotionale Resonanz bedeutet eine durch verbale oder nonverbale (Mimik, Gestik) Äußerungen signalisierte, bekräftigende Reaktion. Sie ist die Eingangsvoraussetzung dafür, einen Aspekt überhaupt in die Interessensammlung aufzunehmen. Denn da eine solche Sammlung den verbindlichen Bewertungsmaßstab für die Auswahl der Lösung darstellt, sollen darin nur Kriterien enthalten sein, die den Parteien wirklich wichtig sind – nicht Aspekte, die als bloße Spielmasse in die Verhandlung eingebracht werden. Der Grad der Wichtigkeit eines Aspektes kann sich vehement oder – vor allem bei eher distanzierenden Parteien oder sachbezogenen Konfliktthemen – in Form subtiler Verhaltensnuancen zeigen.

### 2. Lösungsoffenheit

Ein Kernkriterium für die Interessenformulierung ist die Lösungsoffenheit. Die ge-

<sup>6</sup> Kessen, a. a. O., S. 273.

fundene Formulierung sollte stets an der Frage überprüft werden, ob es mehrere Möglichkeiten gibt, den angesprochenen Aspekt praktisch umzusetzen. Dieser Test ist sehr ernst zu nehmen, da ein zu konkret formuliertes Interesse (welches etwa in einer einzigen, verklausulierten Handlungsalternative besteht) keinen Lösungsspielraum mehr zulässt und damit den Positionenkampf wieder entfacht, so dass Formulierungsfehler an dieser Stelle zu Sackgassensituationen führen können.

### 3. Greifbarkeit

Als Gegenstück zu einer zu konkreten Formulierung führt auch die zu abstrakte Interessenerfassung in die falsche Richtung. Interessen müssen greifbar sein, um eine sinnvolle Arbeitsgrundlage für die Auswertung der Lösungsoptionen zu bilden. An dieser Stelle muss die Mediatorin insbesondere der Verlockung widerstehen, durch eine im Allgemeinen verbleibende Interessenformulierung eine scheinbare Schnittmenge von gemeinsamen Interessen beider Parteien zu erzeugen (z. B. das vage Interesse an einem „angenehmen zukünftigen Leben“). Stattdessen sollte sie den unbequemen Weg einschlagen, nach einer Konkretisierung solcher Allgemeinplätze (z. B. der „Stabilisierung der neuen Partnerschaft“) zu suchen.

### 4. Positive Formulierung

Die positive Formulierung eines Interesses bedeutet in erster Linie, dass keine inhaltliche Aussage zu der Frage festgehalten werden soll, was die Partei *nicht* will, denn dies würde angesichts der unzähligen verbleibenden Möglichkeiten wiederum zur Vagheit führen. Stattdessen wird artikuliert, was der jeweilige Akteur positiv will. Es bedarf dabei oft mehrerer Formulierungsschritte, bis eine positive Ausdrucksform gefunden ist, die ohne Inhaltsverzerrung wiedergibt, worauf es der jeweiligen Partei ankommt.

Stilistische Unterschiede bestehen hinsichtlich der Frage, ob auch eine negative Wortwahl, die die Verletzung der Interessen anderer Parteien nahe legt, positiv umzuformulieren ist. Teilweise wird empfohlen, der Versuchung eines positiven Umformulierens selbst bei Formulierungen wie „Insolvenz eines Konkurrenten“ zu widerstehen. Da ein Interesse direkter Ausdruck der Identität der Beteiligten sei, sei die Gefahr zu groß, dass die Parteien sich „nicht verstanden oder sogar manipuliert fühlen, wenn Sie ihre Äußerungen nur sinngemäß

und nicht **wörtlich notieren**.“<sup>7</sup> In unserer Praxis der Interessenermittlung hingegen ist gerade die positive oder zumindest neutrale (Um-)Formulierung von Interessen ein elementarer Teil der Unterstützungshandlung des Mediators – nicht aus unreflektierter Harmoniesucht, sondern weil durch negative und oftmals noch positionsfokussierte Formulierungen das Verständnis- und Wertschöpfungspotential in dem angesprochenen Bereich stark eingeschränkt werden kann.

## IV. Die Arbeit mit Interessen

### 1. Interessenvielfalt berücksichtigen

Die Interessenerforschung beginnt bereits mit einer abstrakten Sensibilisierung des Mediators und der sonstigen Beteiligten dafür, wie vielfältig das Spektrum der involvierten Interessen sein kann: In einer Konfliktbearbeitung gilt es, kurzfristige und langfristige, ideelle und wirtschaftliche, persönliche und institutionelle, individuelle und soziale sowie strategische und einzelfallbezogene Interessen zu berücksichtigen.

Während all diese Typen von Interessen in der Regel ungewichtet und kumulativ erfasst werden, praktizieren manche Mediatoren eine bewusste Ungleichbehandlung von *gemeinsamen* und *unterschiedlichen* Interessen. Der Umgang mit diesen Interessenkategorien berührt eine zentrale Frage mediativen Stils: So förderlich es für Harmonie und Versöhnungsbereitschaft sein kann, gezielt auf die gemeinsamen Interessen (mit dem klassischen Beispiel des Wohlergehens der Kinder in Trennungssituationen) **hinzuarbeiten**,<sup>8</sup> so klug ist es, im Dienste einer umfassenden Lösung auch die divergierenden Interessen deutlich herauszuarbeiten. Dies gilt unabhängig davon, ob es sich dabei um divergierende Interessen kompetitiver oder nichtkompetitiver Natur handelt. Denn gerade in der exakten Formulierung der voneinander abweichenden Interessen kann eine (unerwartete) Vergrößerung des Wertschöpfungs- und Lösungsraumes und damit der Schlüssel zum Erfolg einer Mediation liegen.

### 2. Auf Interessen hin formulieren

Das konkrete Hinarbeiten auf die Interessenformulierung kann aus unterschiedlichen Richtungen mit entsprechend unterschiedlichen Arten von Fragen erfolgen.

► Arbeitet die Mediatorin von einer *Position* ausgehend in Richtung des sich

darin artikulierenden Interesses, bieten sich Fragen an wie „Was steht hinter dieser Forderung?“, „Was bedeutet die Zahlung eines Schmerzensgeldes in Höhe von X für Sie?“ oder „Was wollen Sie mit der Trennung von Gesellschafter B erreichen/sicherstellen?“.

► Haben sich bereits vor der Interessenerforschung *Bedürfnisse* der Beteiligten gezeigt, besteht die Herausforderung darin, das (abstrakte) Bedürfnis so weit zu spezifizieren, dass es ausreichend konkrete Anknüpfungspunkte für spätere Lösungsmöglichkeiten bietet. So kann die Frage „Gibt es Aspekte von Sicherheit, die Ihnen besonders wichtig sind?“ oder die einfache Bitte „Könnten Sie den Aspekt Sicherheit etwas konkreter formulieren?“ aus dem unbestimmten Bedürfnis nach Sicherheit ein greifbares Interesse, z. B. nach finanzieller Absicherung der eigenen Familie, herauskristallisieren.

### 3. Interessen im Phasenmodell verorten

Interessen können grundsätzlich in allen Phasen der Mediation auftauchen; wann immer sie von den Parteien eingebracht werden, sollten sie von der Mediatorin kurz festgehalten werden. Der „klassische“ Zeitpunkt für die *gezielte* Interessenerforschung im Phasenmodell ist die – ausdrücklich den Interessen gewidmete – Kernphase der Konfliktbearbeitung (in dem dieser Reihe zugrunde liegenden Modell mithin Phase 3). Unabhängig vom jeweiligen Phasenmodell ist nach der Ablauflogik der interessenbasierten Mediation entscheidend, dass eine Phase der möglichst vollständigen Interessenermittlung vor Eintritt in die Phasen des Generierens und Auswählens von Lösungsmöglichkeiten stattgefunden hat. Dies ist wesentlich, da die systematische Auswertung der Lösungsoptionen gerade anhand der Interessenprofile erfolgen soll. In den letzten Phasen der Mediation finden dann häufig noch mehrere Runden der „Nachklärung“ und Ergänzung von Interessen statt. Die bereits kurz angedeuteten und sogleich näher konkretisierten Verfahrensinteressen werden hingegen – ob ausdrücklich oder stillschweigend – am ehesten in der Anfangs- und Schlussphase einer Mediation relevant.

<sup>7</sup> So Eidenmüller, a. a. O., S. 166.

<sup>8</sup> Vgl. nur Hehn, Nicht gleich vor den Richter ...: Mediation und rechtsförmliche Konfliktregelung (1996), S. 26.



## V. Verdeckte Interessen, verdeckte Akteure

Neben den auf den Konflikthalt bezogenen Interessen, die bis zu diesem Punkt im Zentrum des Moduls standen, existieren im Mediationsverfahren auch offen artikuliert oder verdeckte Interessen, die den Charakter des Prozesses selbst betreffen.

Auf Seiten der *Parteien* können derartige Verfahrensinteressen von dem Wunsch nach einer wenig zeitaufwändigen, effizienten oder kostengünstigen Konfliktlösung über Geheimhaltungsinteressen bis hin zu einem Interesse an einer besonders aktiven oder passiven eigenen Rolle im Mediationsverfahren reichen. Eine Komplexitätssteigerung tritt durch die Anwesenheit von *Rechtsanwälten* ein, da diese in aller Regel eigene Verfahrensinteressen in die Mediation einbringen, welche bisweilen mit denen ihrer Mandanten kollidieren (sog. *principal-agent-Problematik*). Verfahrensinteressen der Parteien und ihrer Vertreter sollten in der möglichst individuellen Gestaltung des Mediationsverfahrens berücksichtigt werden. Dies kann von der Regelung des zeitlichen und örtlichen Rahmens über die Beteiligten- und Kostentragsstruktur bis – bei diesbezüglich flexiblen Mediatoren – hin zur Wahl des praktizierten Mediationsstils gehen.

Auch die Verfahrensinteressen des *Mediators* selbst wirken auf den Mediationsprozess ein. Hier kann die Interessenlage von der Erarbeitung einer Reputation in einem bestimmten Mediationsstil (so haben sich einige US-Mediatoren ein Image aufgebaut, auch komplexeste und sensibelste Konfliktkonstellationen in wenigen Stunden zu lösen) über zeitliche Vorstellungen (dem Ziel, vor der Sommerpause möglichst alle laufenden Fälle abgeschlossen zu haben) bis hin zur Einbindung von bestimmten Personen (etwa dem Juniorpartner als Co-Mediator zwecks Mehrung seiner Fallreferenzen) reichen.

Ähnlich wie die (Eigen-)Interessen der Mediatorin bleiben auch Interessen, die aus dem *Kontext* auf ein Mediationsverfahren einwirken, den Parteien gegenüber zumeist unausgesprochen. So prägt der Erfolgs- und Erledigungsdruck innerhalb eines Modellprojektes zur Gerichtsnahen Mediation das Mediationsgeschehen ebenso wie die Erwartungen der auftraggebenden Geschäftsführung an die Schnelligkeit und den Charakter der Lösung bei einer betriebsinternen Mediation zwischen Mitarbeitern. Gerade das letzte Beispiel zeigt, dass hier die Grenze zu kontextuellen Inhaltsinteressen bisweilen fließend werden kann. Umso relevanter ist es für die Rollenklarheit von Mediatoren, sehr bewusst mit den Kontextinteressen umzugehen, um nicht verdeckte inhaltliche Aufträge in die Mediation einzubringen.

Als *Beispiel* für die Relevanz kontextueller Interessen und ihrer Auswirkungen auf eine Mediation soll das Praxiszenario einer betrieblichen Mediation innerhalb eines Teams dienen. Bereits im Vorfeld des Verfahrens hatte der Geschäftsführer deutlich artikuliert, er wolle im Verlauf der Konfliktlösung nicht selbst als Konfliktpartei behandelt werden (Folge: Einschränkung der verhandelbaren Themen). Zudem wurden größere Umstrukturierungen der betrieblichen Abläufe ausgeschlossen (Folge: Einschränkung der Optionen). Der seitens der Geschäftsführung zur Verfügung gestellte finanzielle Rahmen führte zu einer Begrenzung der Mediation auf maximal drei eintägige Treffen (Folge: Einschränkung der Verfahrenslänge und damit des Umfangs und der Tiefe der Konfliktbearbeitung). Der mit diesem Angebot konfrontierte Mediator musste diese Kontextinteressen zunächst sauber erfassen – und dann mit seiner eigenen Interessenlage, z. B. den Fall zwecks Mehrung von Einkommen oder Erfahrung anzunehmen und gleichzeitig dem eigenen Stil und Berufsethos gerecht zu werden, abgleichen.

Die Fallkonstellation wirft die interessante (Stil-)Frage auf, wie offen die Mediatorin die verdeckten – und zum Teil nur mit Sonderwissen erkennbaren – Interessen

jenseits der Inhaltsebene **thematisieren sollte**.<sup>9</sup> Welche der eigenen und welche der kontextuellen Interessen sollte die Mediatorin explizit in den Prozess einführen – und wie?

Häufig können nicht alle Interessen sämtlicher Akteure innerhalb einer Mediation offen angesprochen werden. So erschiene es deplaziert, die Parteien einer Mediation im gerichtsnahen Kontext mit dem Erledigungsinteresse innerhalb eines Modellprojektes zu konfrontieren. Doch gehört es zu unserer Vorstellung von Transparenz und Rollenklarheit eines professionell und verantwortlich handelnden Mediators, auch und gerade die diversen eigenen Interessen und die verdeckten Interessen weiterer Akteure am Verfahren vor und während der Mediation gedanklich möglichst präzise zu erfassen, ihre Vereinbarkeit möglichst im Vorfeld abzuklären – und zumindest die einflussreichsten unter ihnen auch den (direkten) Konfliktparteien in der Mediation transparent zu machen. Denn diese Eigen- und Kontextinteressen am Verfahren haben das Potential, nicht nur den Prozess selbst, sondern auch die Art und den Inhalt der Lösung zu prägen.

Für eine umfassende Klärung der Interessenmatrix aus Inhalts-, Verfahrens- und Kontextinteressen kann selbst bei erfahrenen Mediatoren die Unterstützung durch Supervision und Intervision sinnvoll sein.

## VI. Fazit

Paradoxerweise wird ausgerechnet das Herzstück einer Mediation – die Phase der Interessenerforschung – von Mediationsunerfahrenen zunächst oft als Umweg wahrgenommen: Die Positionen sind bekannt und sich aufdrängende Lösungsoptionen oftmals bereits im Raum, wenn der Mediator mit seinem eigentlichen Werk beginnt. Dieser „Umweg“ jedoch könnte konstruktiver nicht sein.

### Ulla Gläßer, LL.M./Lars Kirchhoff

Rechtsanwälte und Mediatoren, Berlin  
Akademische Leitung, Master-Studiengang Mediation an der Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder)

<sup>9</sup> Umfassend hierzu *Moffitt*, Casting Light in the Black Box of Mediation: Should Mediators Make Their Conduct More Transparent, 13 Ohio St. Journal of Disp. Res. 1 (1997).