

Christa Zuberbühler

MEDIATION - EIN GESTALTUNGSELEMENT DER DEMOKRATIE

Lobby für einen ganzheitlichen und interdisziplinären Ansatz der Konfliktbewältigung



Welchen Beitrag können mediative Ansätze im Zusammenwirken von Politik, Verwaltung und Bürger zur Entwicklung eines echten partizipativen Demokratieverständnisses leisten? Ist Mediation eine politische Chance und ein Weg zu einem qualitativen gesellschaftlichen Konsens oder sind es überzogene Hoffnungen und Anforderungen an eine gar nicht so neue Konfliktbewältigungsstrategie?

Mit diesen Fragen beschäftigte sich ein vielbesuchter Diskussionsabend des ersten International Council for Businessmediation and Conflict Management (icbm) am 3. Oktober 2006, zu dem dieser gemeinsam mit dem Bundesministerium für Land und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft – Lebensministerium als Auftakt einer Veranstaltungsreihe „Mediation ohne Grenzen“ eingeladen hatte.

Im Folgenden geht es um Denkanstöße dieses Abends und darum, welche Aufgaben sich der icbm als Lobby zur Förderung der gesellschaftlichen Verankerung und Weiterentwicklung der Mediation gesetzt hat.

Konfliktbewältigung als gemeinsame Verantwortung

Friedliche und effiziente Konfliktbearbeitung ist ein gesellschaftliches Anliegen – Mediation als erfolgreiche Strategie sollte dazu stärker in der Gesellschaft verankert sein.

Das ist die grundlegende Überzeugung, die zur Gründung des **icbm als Dachverband aller mit Mediation und Konfliktbearbeitung Befasster** führte. Darunter sind nicht nur Mediatoren und Mediatorinnen zu verstehen sondern auch Vertreter aus Politik, Verwaltung, Wirtschaft, Kunst und Kultur, aus dem Gesundheitswesen und allen Bereichen einzubeziehen, die ein vitales Interesse haben, Spannungsfelder abzubauen und gewaltfreie Konfliktregelungen zu suchen.

Mediation ist eine wissenschaftlich fundierte Methode und Technik – sie ist nicht nur das Ergebnis offener wissenschaftlicher Grenzen, spricht interdisziplinärer Beiträge, sondern steht auch allen Berufsgruppen als Zusatzqualifikation offen.

In diesem Sinn stellt der icbm als erster „*Internationaler Dachverband für WirtschaftsMediation und Konfliktbearbeitung*“ eine Plattform für alle dar, die an der Zukunft der Mediation mitwirken wollen. Der **icbm** spricht dabei auch die Medien als wichtigen Multiplikator für gesellschaftspolitische Anliegen an. Er setzt es sich zur Aufgabe, internationale Forschungsprojekte und interdisziplinäre Zusammenarbeit zur Friedenssicherung zu initiieren, Qualitätskriterien für Mediationsarbeit zu formulieren und durch die Schaffung eines internationalen Qualitätssiegels Anreize für deren Umsetzung zu schaffen. Dieses kann und darf nicht nur auf nationaler Ebene geschehen, sondern es ist eine grenz- und kulturüberschreitende Aufgabe. Daher sucht der **icbm** als österreichische Initiative ganz bewusst eine starke Einbindung in internationale Projekte und Netzwerke.

Eine besondere Bedeutung kommt der Konfliktprävention zu und es ist ein besonderer Schwerpunkt in der Arbeit des **icbm**, das Bewusstsein für die Bedeutung effizienter Konfliktprävention in Wirtschaft und Gesellschaft zu verstärken. Nicht zuletzt ist der **icbm** jedoch auch eine Lobby im Interesse seiner Mitglieder und bietet Mediatoren und Mediatorinnen ein breites Informations- und Weiterbildungsprogramm.

Mediation als Weiterentwicklung des Demokratiebegriffs

Der **icbm** hat dieses Thema ganz bewusst als Startpunkt der gemeinsamen Arbeit an der Zukunft der Mediation gesetzt, weil sich darin auch die Philosophie und das Verständnis von Mediation ausdrückt, das der **icbm** transportieren möchte:

Mediation ist eine Weiterentwicklung des Demokratiebegriffes, indem sie die Macht der Mehrheit überwindet und die Selbstverantwortlichkeit aller Beteiligten gleich berechtigt und gleich verantwortend nebeneinander stellt. Sie ist eine Philosophie des Ausgleichs aller unterschiedlichen Interessen und Bedürfnissen, wo immer man ihnen begegnet und dementsprechend vom Begriff „*Konflikt*“ zu entkoppeln und auf die grundlegenden Strukturen des mediativen Ansatzes zu-

rückzuführen.

Wenngleich der Mediationsprozess einen ausgereiften Methodenkomplex darstellt, für dessen verantwortliche Durchführung Mediatorinnen und Mediatoren eine profunde Ausbildung durchlaufen, soll Mediation nicht als „*Geheimwissenschaft*“ gehütet, sondern mediatives Denken und Handeln innerhalb der Gesellschaft verbreitet und gefördert werden – im Interesse einer tiefgreifenden Demokratisierung unserer Gesellschaft.

Jeder von uns befindet sich in einem Spannungsfeld zwischen immer stärker werdender Individualisierung seines Lebenskonzepts und der Notwendigkeit, sich in immer mehr Aspekten seines Alltags mit der Allgemeinheit zu arrangieren. Selbstverantwortlichkeit bedeutet, einen Ausgleich zu finden zwischen Individualismus und Solidarität - im ganz persönlichen Leben, aber auch im gesellschaftlichen und politischen Verständnis von Staat und Gemeinschaft.

Spannungsfelder und Konfliktpotentiale bilden sich innerhalb eines vernetzten Systems von Interessens- und Einflusssphären von Individuen, Gruppen und Organisationen. Kaum ein Konflikt ist die „*rein private Angelegenheit*“ der offensichtlich streitenden Parteien, viele Auseinandersetzungen haben vielmehr strukturelle Ursachen, die zumeist rein zufällig Beteiligte infizieren und aufgrund ihrer Vernetztheit weite Kreise in ein Klima von Anspannung und Missstimmung einbeziehen. Spannungsfelder und Konfliktprävention werden daher zur Aufgabe und Verantwortung für jeden von uns – für jeden Menschen, für jede Organisation, jede Wirtschaftseinheit.

Der **icbm** will Mediation aus einer engen Konfliktorientierung befreien und ihr Potential zur Friedenssicherung und als leistungsfähige Methode des Interessenausgleichs propagieren. Mediation geht erst einmal von unterschiedlichen Interessen

und Standpunkte aus – als natürliche Grundlage alles menschlichen Miteinanders. Die Gemeinsamkeiten werden im Ziel gesucht und definiert. Das führt zu einer Kultur des Zulassens und der Akzeptanz von Unterschieden, weil durch ein gemeinsames Ziel nicht a priori gemeinsame Meinungen und Werte unterstellt werden - eine notwendige Voraussetzung für die Verständigung zwischen verschiedenen Kulturen, die heute innerhalb jeder Gesellschaft vertreten sind.

Mediation stellt das Mehrheitsprinzip ganz deutlich in Frage und installiert im Mediator eine Kontrollinstanz dafür, dass jeder berücksichtigt wird, seine Interessen vertritt und keiner einfach im Lärm der anderen untergeht. In diesem Sinn ist Mediation richtungweisend für den Umgang mit Minderheiten.

Mediation ohne Grenzen

ist eine Veranstaltungsreihe des icbm, im Rahmen dessen wichtige gesellschaftliche und wirtschaftliche Fragen des Interessenausgleichs, der Konfliktbearbeitung sowie der Konfliktprävention in möglichst breitem Rahmen bearbeitet werden.

Zum Auftakt am 3. Oktober 2006 konnte der Gobelinsaal des Bundesministerium für Land und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft – Lebensministerium dem Ansturm an Interessenten kaum ausreichend Sitzplätze bieten. Dies tat jedoch dem Interesse der Anwesenden, die teilweise sogar stehen mussten, keinen Abbruch. Nach Impulsreferaten der Podiumsdiskutanten entzündete sich eine rege Diskussion zwischen Podium und Publikum, die bis zum anschließenden Buffet weiter getragen wurde.

Spannungsfeld Eigeninteresse und Solidarität

In seinem Einleitungsstatement wies Alexander Neumann auf den wachsenden Individualismus hin, der sich insbesondere auch im Widerstand gegenüber gesellschaftspolitisch relevanten Projekten manifestiert und die Gerichte als staatsho-



Dr. Christa Zuberbühler, MBA MSc

Studien der Technik, Wirtschaft und Psychologie

Umsetzung des vernetzten Denkens und Handelns in Wirtschafts-Mediation und Unternehmensberatung, besondere Schwerpunkte: Regional- und Gemeindeentwicklung, mediativer Ansatz in der öffentlichen Verwaltung und in Unternehmen in den Bereichen Marktkommunikation, Vertrieb, Management-, Organisations- und Personalberatung.

Leiterin der emca academy, Technik + Wirtschaft (www.emca-ac.at), Lehrmediatorin und Studiengangleiterin des universitären Lehrgangs (European Master of Science) für Mediation und Konfliktbearbeitung Präsidentin des icbm (www.icbm.at).

heitliche Regelungsmechanismen beschäftigt. Solche Verfahren sind jedoch langwierig, kostenintensiv und hinterlassen Ressentiments bei der unterlegenen Partei, der zu neuem Konfliktstoff führen kann. Es geht also darum, die Emanzipation des mündigen Bürgers mit der notwendigen Solidarität gegenüber der Gemeinschaft zu vereinen sowie Interessen und Machtansprüche aufzudecken und zu einem Konsens zu führen. Dazu sind entsprechende Techniken gefragt, die das Mehrheitsprinzip der repräsentativen Demokratie durch direkte Beteiligung betroffener Bürger mildern und eine gemeinsam annehmbare Lösung herbeiführen.

Bürgerbeteiligung

Bevor das Mehrheitsprinzip überhaupt angewendet werden darf, ist zunächst einmal die Ideallösung anzustreben: der Konsens, postuliert **Helmut HOFMANN** von der Aktion 21 – pro Bürgerbeteiligung und er weist darauf hin, dass dieses auch in politischen Kreisen immer mehr verstanden wird. Bereits 1992 verabschiedeten die Vereinten Nationen in Rio de Janeiro im Rahmen ihrer Konferenz für Umwelt und Entwicklung die „*Agenda 21*“, in der die Einbindung der Bevölkerung an kommunalen Planungs- und Entscheidungsprozessen festgelegt wurde.

Erst wenn ein Konsens nicht zu erzielen ist, darf überhaupt erst der Wille der Mehrheit entscheiden. Die Bemühungen um einen Konsens erfordern die Einbindung der betroffenen Bürger in die Entscheidungsfindung – das Ringen um Konsens wiederum bedarf der Vermittlungsversuche – und damit kommt die Mediation ins Spiel.

Partizipative Demokratie, so Hofmann, ist demnach keine Alternative sondern eine Ergänzung der repräsentativen Demokratie. Durch Verstehen der gegenseitigen Standpunkte und Überzeugung einer möglichst großen Mehrheit im Wege der Mediation können Konflikte zu einer nachhaltigen Regelung geführt werden. Mediation wird so zum wichtigen Instrument der Bürgerbeteiligung, weil die Vermittlung zwischen kontroversiellen Positionen eines ausgereiften Methodenkomplexes bedarf, der mit einem entsprechenden Qualitätsanspruch umgesetzt werden muss.

Mitbestimmung muss besonders dort Platz greifen, wo es um zukünftige Entwicklungen und damit um Lebensqualität für die Betroffenen geht. Diese Einsicht setzt sich immer mehr auch bei Entscheidungsträgern aus Politik und Verwaltung durch. Sie erkennen, dass eine professionell geführte Zusammenarbeit mit engagierten Bürgerin-

nen und Bürger zu besseren Lösungen führt.

Die Aufgaben der Politik spielen sich im Spannungsfeld zwischen Solidarität und individuellen Ansprüchen ab, zwischen Fürsorge und Selbstverantwortung, zwischen Langfristplanung und Gegenwartsorientierung, zwischen notwendiger Rationierung und inflationären Bedürfnissen. Ein Interessensausgleich ist daher nur im mediativen Wege möglich, der darüber hinaus einen dynamischen Lösungsprozess erfordert, der die Determinanten hinterfragt und Lösungskorrekturen aufgrund geänderter Verhältnisse vornimmt.

Der Mediation kommt dabei eine komplexe Aufgabe zu:

- **Vertrauensbasis schaffen**, um so die Zusammenarbeit und die Aufarbeitung von zu meist schwierigen zurückliegenden Ereignissen möglich zu machen
- **Gleichmäßige Berücksichtigung der Interessen** bedingt, dass alle Betroffenen die Chance haben, ihre Standpunkte ausreichend darzustellen, zu vertreten und in der Lösung wieder zu finden.
- **Gegenseitiges Verstehen** erfordert oft eine Übersetzerrolle der Mediatorin, des Mediators, um eine gemeinsam verständliche Begriffswelt zu schaffen
- **Zeitmanagement und Arbeitstechnik** ist die wesentliche Grundlage, um die Zusammenarbeit größerer Gruppen überhaupt praktisch möglich zu machen. Im Rahmen einer professionell geführten Mediation werden den Beteiligten jedoch auch Techniken zum grundlegend effizienten Umgang miteinander antrainiert, die eine Chance für zukünftige produktive Zusammenarbeit darstellen.
- **Nachhaltigkeit der Lösungen**. Mediation muss über das Ende des eigentlichen Lösungsprozesses hinaus orientiert sein.

Mediation am Prüfstand

Werner ROSINAK kam die Aufgabe des advocatus diaboli zu, Schwächen in der Umsetzung mediativer Arbeit aufzuzeigen. Zuallererst ortet er diese im Versuch – insbesondere der Politik – Mediation aus taktischem Kalkül einzusetzen und abzuwickeln. Allerdings wird sie erst eingesetzt, wenn der Konflikt bereits manifest ist und Ressentiments und Standpunktfixierungen die Arbeit erschweren. Eine professionelle Führung der Mediation stellt überdies hohe qualitative Anforderungen an Mediatorinnen und Mediatoren, denen diese gewachsen sein müssen.

Mediation als Technik der Umsetzung von Partizipation – insbesondere im Bereich der Umweltmediation – erfordere daher Klarheit und Transparenz

- In der Formulierung der Aufgabe und Zielsetzung
- Im Design des Mediationsverfahrens
- Bei der Auswahl der Beteiligten
- Beim Umgang mit der Außenwelt und der Öffentlichkeit
- Bei der Verankerung der Ergebnisse
- Bei der Nachvollziehbarkeit des Verfahrens

Gemeinsam an der Zukunft der Mediation arbeiten

Zieht man ein Resumé aus den Statements und Diskussionsbeiträgen des Abends so lautet dieses: Mediation ist ein ganz wesentliches aber auch komplexes Gestaltungselement der Demokratie – es wird jedoch noch viel Arbeit zu leisten sein, um das Denken in Win-Lose-Kategorien zu überwinden und mediatives Denken und Handeln in Wirtschaft und Gesellschaft zu verankern. Jedenfalls können sich Mediatorinnen und Media-

toren nicht beruhigt zurücklehnen und den zweifellos durchaus ausgereiften Methodenkomplex unreflektiert umsetzen, sondern müssen sich bewusst sein, dass der Wandel der Gesellschaft und Wirtschaft, die Globalisierung und das zunehmend multikulturelle Umfeld beständig neue Anforderungen stellt und eine dynamische Anpassung und Weiterentwicklung des derzeitigen state of the art der Mediation erforderlich macht.

Dazu benötigen sie ganz wesentlich des Feedback aus Politik und Wirtschaft und klare Aufgabenstellungen.

Konfliktprävention wird – so auch **Emil BRIX** – immer lukrativer, weil die Zahl und Formen der Konflikte zunehmen und die sensiblen Mechanismen der modernen Zivilgesellschaft empfindlich stören. Darin liegt jedoch auch die Chance, dass die Einsicht in den Bedarf an effizienten Konfliktbearbeitungsstrategien voranschreitet und damit auch die Bereitschaft, gemeinsam an der Zukunft der Mediation zu arbeiten.
