

**Thies Thiessen und Helmut Trost**  
**Bürgermeister a.D.**

## **Plädoyer für eine eigenverantwortliche Konfliktregelung:**

### **Mediation in Politik und Verwaltung**

Der kommunalpolitische Alltag ist geprägt durch eine Vielzahl von Konflikten – mit und zwischen Interessengruppen unterschiedlichster Art. Kaum ein größeres kommunales Projekt läßt sich heutzutage reibungslos und konfliktfrei verwirklichen. Erschwerend kommt hinzu, dass für viele Verwaltungen Partizipation und Transparenz immer noch Fremdworte sind. Die Folge: Der kommunale Mandatsträger arbeitet permanent in einer Konfliktlandschaft, die unnötig Energien bindet und effizientes Arbeiten erschwert. Eine Vielzahl von Akteuren und Interessengruppen – Bürgervereinigungen, Verbände, Vereine, Institutionen und Lobbyisten – sorgt dafür, dass der Kommunalpolitiker in eine Schiedsrichterrolle gedrängt oder zur Durchsetzung von Positionen instrumentalisiert wird.

Die äußeren Konflikte werden in Partei und Fraktionen hineingetragen, die Konfliktlandschaft spiegelt sich dort wieder. Zusätzlich wird die kommunalpolitische oder parteiliche Arbeit durch persönliche Konkurrenzen, durch innerparteiliche Auseinandersetzungen oder durch Gegensätze zwischen Fraktion und Parteiorganisation erschwert. Die Folgen sind nicht nur Effizienzverluste, sondern auch Demotivierung der Aktiven sowie Schwierigkeiten bei der Rekrutierung politischen Nachwuchses. Sie belastet letztlich auch die Beziehungen zwischen den Akteuren, die im Regelfall aufgrund der örtlichen Situation auf anderen Themenfeldern neu oder weiter zusammenarbeiten müssen. Wie kann hier gegengesteuert werden?

#### **Was die einen gewinnen, verlieren die anderen!**

Positionsdenken beherrscht den Alltag der Kommunalpolitik und der Parteiarbeit. Forderungen werden gestellt, konkrete Anträge formuliert, Positionen bezogen. Diese führen – häufig reflexhaft – zu Gegenpositionen. Durch die dann fest umrissenen Standpunkte wird Kommunikation erschwert, werden Verhandlungsmöglichkeiten beschränkt. Wer Position bezieht, wer Ansprüche durchsetzen will, der schafft dem Grundsatz nach Gewinner-Verlierer-Situationen. Was die einen gewinnen, verlieren die anderen. Konflikte werden als Kampfsituation verstanden, dies führt zu Emotionalisierung und Eskalation. Die Komplexität von Konflikten wird nicht mehr deutlich. Häufig ist nicht erkennbar, welche Interessen eine Rolle spielen. Ängste und Sorgen, verdeckte Wünsche und Nicht-Formuliertes bleiben in der Auseinandersetzung um Positionen im Verborgenen.

#### **Von Positionen zu Interessen!**

Ziel von Mediationsverfahren ist es, die hinter den Positionen der Konfliktparteien liegenden Interessen herauszuarbeiten. Auf ihrer Grundlage entwickelt der Mediator mit den Konfliktparteien gemeinsam eine tragfähige und akzeptable Lösung. Ziel ist es, Optionen zum beiderseitigen Vorteil zu entwickeln.

Über Interessen und nicht über Positionen zu reden, erleichtert es den Parteien, sich in die Rolle des anderen hineinzusetzen. Denn Interessen motivieren das Verhalten von Menschen, prägen ihre Entscheidungen und lösen damit die Positionierung aus

### **Was ist Mediation ?**

„Mediation ist ein Prozess, in dem eine unparteiische dritte Partei – ein Mediator – die Lösung eines Konfliktes erleichtert, in dem er eine freiwillige Vereinbarung zwischen den Konfliktparteien fördert (Eigenverantwortlichkeit der Parteien). Ein Mediator erleichtert die Kommunikation, fördert das gegenseitige Verständnis, richtet das Augenmerk der Parteien auf deren Interessen und sucht mit ihnen kreative Problemlösungen, um die Parteien in die Lage zu versetzen, ihre eigene Vereinbarung zu erreichen.“ Quelle: MEDIATOR GmbH, Oldenburg.

### **Wie funktioniert das?**

Die Mediation ist ein freiwilliges Verfahren, das auch nur dann Erfolg versprechend ist, wenn alle am Konflikt beteiligten Akteure in ihm vertreten sind. Ein weiterer wichtiger Grundsatz ist die Ergebnisoffenheit. Der Mediator leitet zwar das Verfahren, hat aber sonst nur eine Unterstützungsfunktion. Er ist kein klassischer Berater und besitzt keine Entscheidungskompetenz. „Herren“ des Verfahrens sind die Konfliktparteien. Sie müssen zum gemeinsamen Gespräch bereit sein (Kommunikationsfähigkeit). Ohne grundsätzliche Konsens- und Einigungsbereitschaft kann ein Mediationsverfahren nicht funktionieren. Die Akteure müssen bereit und in der Lage sein, sich selbst und ihre Interessen einzubringen, dabei alle Informationen offen zu legen, mit dem Konfliktpartner zu kooperieren und berechnete Interessen der anderen als solche zu akzeptieren. Eine grundsätzliche Konsens- und Einigungsbereitschaft, also die Bereitschaft und das Bewusstsein, in einem eigenverantwortlich gestalteten Verfahren gemeinsam an Lösungen zu arbeiten, muss gegeben sein.

### **Die Experten sind die Beteiligten selbst!**

Zentrales Prinzip in der Mediation ist die Eigenverantwortlichkeit. Aufgabe des Mediators ist, die Konfliktbeteiligten bei ihrer Suche nach tragfähigen Lösungen zu unterstützen. Er selbst hat nicht die Rolle eines Experten in der Sache, die Experten sind die Beteiligten selbst. Nicht der Mediator, sondern die Konfliktbeteiligten stehen im Mittelpunkt. Er steuert den Ablauf und ermöglicht eine strukturierte und problembezogene Auseinandersetzung.

### **Die sieben Prinzipien der Mediation:**

#### **Zentrales Prinzip: Eigenverantwortlichkeit der Parteien**

Der Mediator ist Verantwortlicher für den Verhandlungsprozess, seine Aufgabe ist es, den Konfliktstoff zu ordnen und zu gliedern. Für Inhalt und Ergebnis sind jedoch allein die Parteien verantwortlich. Der Mediator ist kein Schiedsrichter oder Schlichter. Er hilft den Konfliktparteien, die ihre Interessen und Bedürfnisse selbst wahrnehmen und formulieren, bei der Erarbeitung des Konsenses.

### **Allparteilichkeit**

Der Mediator fühlt sich allen Konfliktparteien gleich verpflichtet, ist nicht am Konfliktgeschehen beteiligt. Er ist nur für Struktur und den Prozessverlauf der Mediation verantwortlich. Von der Unparteilichkeit oder Neutralität unterscheidet sich die Allparteilichkeit dadurch, dass in ihr sich der Mediator positiv und verständnisvoll den Interessen aller Parteien zuwendet

### **Beteiligung aller Betroffenen**

Das Mediationsverfahren bezieht alle ein, die von einem Problem betroffen sind. Nur wenn alle Konfliktpartner an der Mediation beteiligt sind, kann es eine auf Dauer belastbare Problemlösung geben. Die Konfliktbetroffenen arbeiten gemeinsam an der Lösung, in die sie ihr jeweiliges Wissen einbringen und die von allen akzeptiert wird.

### **Ergebnisoffenheit**

Für den Erfolg des Verfahrens ist es wichtig, dass es keine Entscheidungen außerhalb des Mediationsverfahrens, keine Präjudizierung von Ergebnissen und keine Instrumentalisierung des Verfahrens gibt.

### **Freiwilligkeit**

Alle Beteiligten müssen ohne äußeren Zwang bereit sein, das Verfahren durchzuführen. Die Freiwilligkeit ist eine unabdingbare Voraussetzung dafür, dass die gefundene Einigung auch eine langfristige Bindungswirkung entfaltet.

### **Informiertheit**

Alle Beteiligten müssen über die für eine Entscheidung wesentlichen Tatsachen und Folgewirkungen sowie die Rechtslage umfassend informiert sein, um so eine Akzeptanz einer dauerhaften Lösung für die Zukunft zu gewährleisten.

### **Vertraulichkeit**

Keine Informationen und Erkenntnisse aus dem Verfahren dringen nach außen. Alle verpflichten sich, Informationen aus dem Verfahren nicht in anderen Zusammenhängen gegen die Konfliktbeteiligten zu verwenden. Über den Umgang mit der Öffentlichkeit wird eine einvernehmliche Lösung vereinbart.

Neben der strikten Berücksichtigung der Prinzipien hat sich im Ablauf eines Mediationsverfahrens eine feste Reihenfolge von aufeinander aufbauenden Schritten herausgebildet:

### **Der Weg zum Ziel – die einzelnen Stationen der Mediation**

In der Literatur wird die Zahl der Phasen einer Mediation unterschiedlich angegeben. Wesentliche Elemente sind jedoch bei allen Modellen die folgenden:

- **Vorbereitung und Mediationsvereinbarung:**  
Klärung der Erwartungen an das Verfahren, Bereitschaft zur Teilnahme, Abschluss einer Vereinbarung zur Durchführung

- **Themen- und Informationssammlung:**  
Klärung der Themen, die im Rahmen des Verfahrens besprochen und geregelt werden sollen.
- **Interessenklärung:**  
Das Herzstück der Mediation: Wünsche, Motive und Beweggründe der Streitparteien werden herausgearbeitet. Die hinter den Positionen liegenden Interessen werden deutlich. So entsteht die Bereitschaft zur Kooperation. Die Blockade, die durch das Beharren auf Positionen entstanden ist, wird aufgelöst.
- **Kreative Ideensuche:**  
Bei der Suche nach Lösungsoptionen entwickeln die Konfliktbeteiligten Ideen, die für das zu lösende Problem hilfreich sein können. Der Mediator bedient sich hierbei verschiedener Kreativitätstechniken, um gewohnte Denkmuster zu überwinden und neue Optionen entstehen zu lassen.
- **Auswahl und Bewertung von Optionen:**  
Die erarbeiteten Lösungsoptionen werden auf der Basis der jeweiligen Interessen und Bedürfnisse bewertet. Am Ende stehen realisierbare Vorschläge, mit denen alle Beteiligten leben können.
- **Mediationsvereinbarung:**
  - Am erfolgreichen Ende steht der Abschluss einer tragfähigen Vereinbarung zur Absicherung der zuvor getroffenen Entscheidung und deren Umsetzung.

### **Anwendungsbereiche der Mediation:**

Mediation hat sich besonders im **Planungs-, Bau- und Umweltbereich** bewährt. Der professionelle und konstruktive Umgang mit dem dort in vielen Verfahren bestehenden Konfliktpotential bietet die Chance, vor Ort einvernehmliche und darauf tragfähige Lösungen zu entwickeln, die von allen Beteiligten mitgetragen werden. Der kommunale Mandatsträger, der in diese Konflikte involviert ist oder aber instrumentalisiert werden soll, wird aus seinen Rollenkonflikten befreit. Idealerweise stehen am Ende von Mediationsverfahren Lösungen, die in kommunalen Vertretungen eine breite Akzeptanz finden.

Auch bei **innerparteilichen Problemen und Konflikten** eröffnet die Methode einen Weg, sich von festen Positionierungen zu lösen. Es wird ermöglicht, dass eine von den Konfliktparteien als neutral akzeptierte Person vermittelt und die Beteiligten darin unterstützt, eine für alle tragfähige Lösung zu entwickeln.

Der SGK-Landesverband Schleswig-Holstein bietet den Fraktionen und Ortsvereinen Unterstützung bei der Lösung von Konflikten durch Anwendung eines Mediationsverfahrens an. Sowohl bei kommunalpolitischen Problemen als auch innerparteilichen Klärungsprozessen können die Mediatoren der SGK unterstützend tätig werden.

**Kontakt über Thies Thiessen, Bismarckstraße 6, 25704 Meldorf  
Tel. 04832-1211 oder Email: [Thies.Thiessen@Schleswig-Holstein.de](mailto:Thies.Thiessen@Schleswig-Holstein.de)**