

# Abgrenzung zwischen Mediation und Verhandlung

Raymond Saner

Anmerkung der Redaktion: Dr. Raymond Saner, Verhandlungstrainer für DiplomatInnen und internationale WirtschaftsführerInnen auf globaler Ebene, beschreibt in deren Sprache und Begrifflichkeiten das Feld der Konfliktarbeit. Er kommt zu ähnlichen Modellen wie die Eskalationsstufen (F. Glasl und andere; vgl. pm 2/04). Mediation ist für Saner die direktivste Form von konsensualer Konfliktlösung außerhalb hoheitlicher Machtausübung; Verhandlung wird ohne Beteiligung einer Drittpartei gesehen.

## ÜBERBLICK

Der Unterschied zwischen Verhandlung und Mediation ist nicht leicht zu bestimmen. ExpertInnen der Konfliktbehandlung sind sich oft nicht klar über die Bedeutung dieser Unterschiede. Im Folgenden geht es um die Differenzierung zwischen Verhandlung und Mediation in der Meinung, dass weitere Beiträge diese notwendige Arbeit der Definition und Abgrenzung weiterführen werden. Der Autor wäre dankbar für Kommentare, welche dazu beitragen, diesen Versuch der Abgrenzung weiterzubringen.

Zwischen den Polen finden sich Abstufungen oder Mischvarianten der beiden Extrempositionen. Kommen zum Beispiel KontrahentInnen nicht zu einer privaten Einigung, dann kann es in einem ersten Schritt zur öffentlichen Auseinandersetzung kommen, sei dies durch den Einbezug einer amtlichen Instanz (Verwaltungsentscheid, Schiedsspruch) oder durch einen Rechtsentscheid (Gericht oder Parlamentsentscheid). Konfliktparteien, die weder die private Verhandlung noch öffentliche Schiedsgerichte oder Parlamentsentscheide akzeptieren können oder wollen, machen einen weiteren Schritt auf dem Kontinuum und nähern sich der Konfliktlösung durch die Konfrontation, sei dies friedlicher Natur (z.B. Besetzung von Kaiseraugst) oder durch direkte Gewaltanwendung (z.B. Kampf der GlobalisierungsgegnerInnen in Cancun, Genua etc).

## Kontinuum von Konflikt und Kooperation

Prinzipiell können Konflikte durch zwei Ansätze gelöst werden: durch Kooperation oder Konfrontation, durch friedfertige Verhandlung oder gewaltsamen Kampf. Zwi-

schen beiden Extremen liegen Mischlösungen, im untenstehenden Schaubild dargestellt als Kontinuum, abgegrenzt durch private und friedfertige Konfliktlösung, übergehend in öffentliche Vermittlung und Schiedsgericht, ausufernd in kämpferische Auseinandersetzung.

## Kontinuum des Konfliktverhaltens und der Entscheidungspräferenzen (Saner 2005 nach Ch. Moore, 1986)

Privates Entscheiden der Parteien				Verwaltungsentscheid (Regierung: Gemeinde, Kanton, Bund)		Rechtsentscheid (öffentlich-rechtliche Entscheidung durch Drittparteien)		Außerrechtliche Entscheidung (beeinflusst durch Zwang und/oder Gewalt)	
Konflikt-Vermeidung	Informelle Diskussion und Problemlösung	Verhandlung	Mediation	Verwaltungsentscheid	Schiedsspruch	Gerichtsentscheid	Parlamentsentscheid	Friedliche rechtsbrechende Aktion	Gewaltsame rechtsbrechende Aktion

Zunehmender Zwang führt zu einer Zunahme von Gewinn/Verlust- oder Verlust/Verlust- Verhandlungsergebnissen

## Machtgefälle

Abgeleitet vom oben stehenden Schaubild, kann festgestellt werden, dass Verhandlung wie auch Mediation zum Bereich der privaten und friedlichen Konfliktlösung gehören. Die Gemeinsamkeit besteht hier in der Ablehnung von Gewalt aber auch in der Bevorzugung des bilateralen Weges ohne Miteinbezug von Amtsstellen oder Schiedsgerichten. Mediation wird hier abgegrenzt von rechtlichen und behördlichen Drittparteien, auch wenn diese der Mediation verwandte Verfahrensprozesse der Konfliktlösung einsetzen.

Die unterschiedlichen Arten der Konfliktlösung sind auf dem unten stehenden Schema aufgezeichnet: Die vertikale Achse deutet darauf hin, dass die aufgeführten Drittparteien wesentliche autonome Entscheidungsbefugnis über die beiden KontrahentInnen ausüben können, während die horizontale Achse darauf hindeutet, dass die KontrahentInnen die bestehende Macht unter sich aufteilen und nicht an Dritte abgeben. Die Macht der Drittpartei nimmt zunehmend ab, der Diagonale folgend von links oben nach rechts unten.

## Verhandlung oder Mediation?

Besteht ein Machtungleichgewicht zwischen beiden Parteien, kann es oft dazu kommen, dass die eine Partei den Weg der Mediation bevorzugt in der Meinung, die MediatorIn helfe, das Machtungleichgewicht zum Teil zu vermindern. Dieser Schritt zur Mediation ist aber zu unterscheiden von einem Gang zum Gericht oder zum Schiedsgericht, bei dem beide Parteien einen wesentlichen Machtverlust akzeptieren oder akzeptieren müssen, da RichterInnen wie SchiedsrichterInnen ihrer Rolle entsprechend autonome Entscheidungs- und Sanktionsmacht besitzen.

Bleibt es im Rahmen der friedlichen und privaten Lösung von Konflikten, so kann die Entscheidung für Verhandlung oder Mediation von weiteren Kriterien beeinflusst werden (siehe Abbildung S 137).

Konfliktparteien mit geteilten Machtverhältnissen versuchen, ihren Konflikt durch Verhandlung zu lösen, solange der Zeitdruck nicht zu groß ist. Befindet sich eine Partei, real oder vermeintlich, unter Zeitdruck, kann diese zur Überlegung kommen, Mediation sei vorteilhaft

ter als bilateral zu verhandeln. Auch die Qualität der Beziehung spielt eine Rolle. Vertrauen sich beide Seiten kaum und bleiben eher verschlossen, dann ist die kommunikationsaufbauende Arbeit von MediatorInnen notwendig, um beide Seiten zum Sprechen zu bringen.

Weitere Gründe dafür, warum beide Parteien oder eine den Schritt zum Mediator einer bilateralen Verhandlung vorziehen, könnte auch darin liegen, dass der Streit punktuell ist, das heißt, es bestehen keine weiteren Beziehungsfelder, welche von der Streitfrage tangiert werden. Falls aber beide Parteien miteinander sehr vernetzt sind, würde ihre Wahl eher auf Verhandlung fallen, da beide Parteien das Risiko einer Beziehungsstörung und den damit verbundenen Schaden vermeiden wollen.

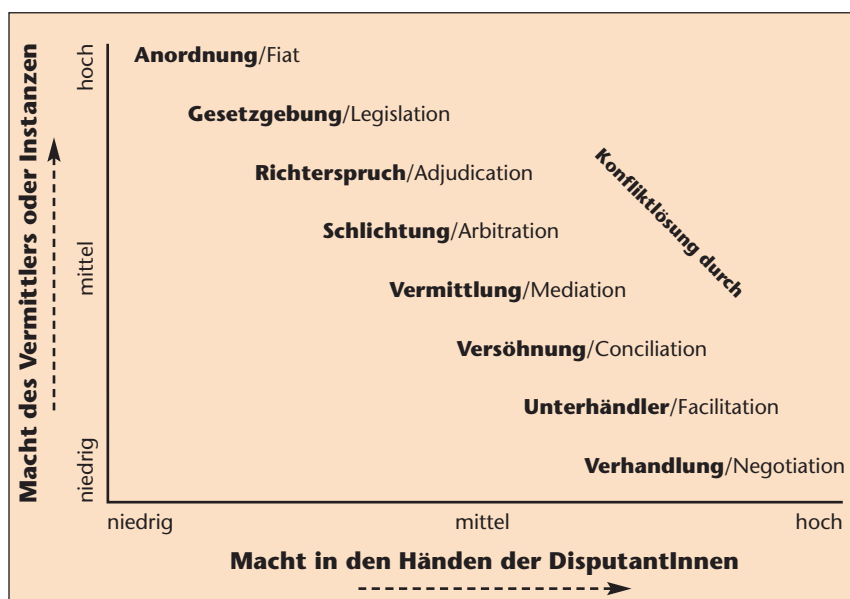
Schließlich kann die Dauer des Streits auch insofern einen Einfluss haben, als lang dauernde Streitigkeiten die KontrahentInnen verunsichern: Man sieht keine Lösungsmöglichkeit und erhofft sich einen raschen Abschluss der Streitigkeiten durch das Einbeziehen einer Mediatorin.

## Schlussbemerkungen

- Konflikte können auf friedliche oder gewalttätige Weise gelöst werden. Die Arten der Konfliktlösung variieren: private Verhandlung, private Mediation, Einbezug von öffentlichen Drittparteien wie Schiedsgerichte, Gerichte, Parlamentsentscheide, gewalttätige Auseinandersetzung auf der Straße.
- Die Präferenz für friedliche Konfliktlösung durch Mediation an Stelle der bilateralen Verhandlung kann darauf beruhen, dass eine der beiden Parteien sich in einem Machtungleichgewicht wähnt und ein solches Machtgefälle durch das Einbeziehen einer Drittpartei zu vermindern sucht.
- Aus Sicht des Autors besteht der wesentliche Unterschied zwischen Verhandlung und Mediation in der Qualität oder Atmosphäre der Beziehung beider KontrahentInnen. Ist das Vertrauen nicht da oder verloren gegangen, dann ist der Schritt in die Mediation logisch und nachvollziehbar.

### Konfliktlösung und Macht des Vermittlers

(nach Gladwin 1982, in Saner 1997, S. 151 f.)



## Verhandlung oder Mediation: Unterscheidungskriterien (Saner 2005 nach Gladwin, 1980)

	Verhandlung	Mediation
<b>Machtsymmetrie</b>	symmetrische Machtverhältnisse	asymmetrische Machtverhältnisse
<b>Schutz des Ansehens</b>	privater Disput	öffentlicher Disput
<b>Entscheidungsnormen</b>	Normen nicht vorhanden	Normen vorhanden
<b>Kommunikationsfluss</b>	Leicht: Kooperative Beziehung	Schwierig: Kompetitive Beziehung
<b>Entscheidungs-Geschwindigkeit</b>	geringer Zeitdruck	hoher Zeitdruck
<b>Beidseitige Akzeptanz</b>	Interessenüberlappung	gegensätzliche Interessen
<b>Dauer des Konfliktes</b>	Streit noch in früher Phase	Streit langdauernd
<b>Informationsaustausch</b>	behutsam – offen	verschlossen
<b>Beziehungsfeld</b>	multiplexes Beziehungsfeld	einfaches Beziehungsfeld
<b>Konfliktbreite (stakeholder)</b>	weitgehendes Konfliktfeld	enges Konfliktfeld
<b>Risiko-Minimierung</b>	hohe externe Kosten	geringe externe Kosten

- Es bleibt, freiwillige Mediation und öffentlich-rechtlich sanktionsabgesicherte Konfliktlösung durch Drittparteien (wie SchiedsrichterIn oder Parlamentsbeschluss) gegeneinander abzugrenzen. Um diese Frage zu lösen, bedarf es weiterer Beiträge der betroffenen ExpertInnen.

### Abstract

This article describes the possible variants of solving bilateral conflicts ranging from informal and consensual negotiations all the way to the inclusion of third parties. Third parties are in kind differentiated as consisting of fiat,

legislation, adjudication, arbitration, mediation, conciliation and facilitation holding varying degrees of third party power over the bilateral disputants. For instance adjudication and arbitration is seen as entailing lots of power by the third party over the disputants while conciliation and facilitation are seen as holding little power over the two disputants. The article further delineates the difference between direct and informal bilateral negotiations and a more formalised triangular mediation process.

### Literaturverzeichnis

- GLADWIN, TOM (1980), *Conflict Resolution and authority of Third Party (working paper)*, in SANER, RAYMOND, *The Expert Negotiator (2000)*, Kluwer Law Publisher, Den Haag, p. 144.
- MOORE, CHRISTOPH (1986), *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflicts*, Jossey-Bass Publ, San Francisco.
- SANER, RAYMOND (1997), *Verhandlungstechnik*, Paul Haupt Verlag, Bern.
- SANER, RAYMOND, *Voraussetzungen für erfolgreiche Verhandlungen von Umweltkonflikten aus verhandlungstheoretischer Sicht*, Kapitel 4, in Staehelin-Witt, Elke, Saner, Raymond, Wagner, Beatrice (2005 in press), *Verhandlungen bei Umweltkonflikten: Ökonomische, Soziologische und Rechtliche Aspekte des Verhandlungsansatzes im alpinen Raum*, Abschlussbericht im Rahmen des Programms 48 des SNF, Bern.

