

■ Robert Sturm

Mediation versus Moderation

– Innovative Konzepte im Vergleich –

Zwei Vorstände geraten in eine Diskussion, die sich schließlich zu einem handfesten Disput entwickelt. Die Fronten verhärten sich. Das Problem der beiden Spitzenmanager: Sie können sich nicht darauf einigen, welche Bereiche des Unternehmens im Zuge von Sparmaßnahmen verkauft werden sollen. Nachdem sie firmenintern nicht weiterkommen, suchen sie einen Moderator, der ihre Auseinandersetzung lenken soll. Dem hinzugezogenen Berater stellt sich die Frage: Reicht die Moderation tatsächlich aus, oder sollte er nicht besser eine Mediation empfehlen? Grundsätzlich lassen sich bei Konfliktbewältigungen beide Interventionsverfahren anwenden, ja, sie gehen sogar zum Teil ineinander über. In der Praxis greifen Berater daher häufig auf einen undurchsichtigen Verfahrens-Mix zurück. Wenn sie jedoch den Zweck, die Grenzen und die Stärken der jeweiligen Methode kennen, können sie diese zielgerichteter und dementsprechend effizienter einsetzen. Im Folgenden werden beide Verfahren zunächst kurz vorgestellt und anschließend Unterschiede, Gemeinsamkeiten und Verknüpfungsmöglichkeiten aufgezeigt.

1. Kurzprofil der Mediation: Vermittlung in Verhandlungen

Definitionsgemäß stellt die Mediation ein „Verfahren für konstruktive Konfliktlösung“¹ dar. Der Konflikt kann sich auf viele Felder erstrecken, vom Nachbarschaftskonflikt über Ehe(scheidungs-) und Familienprobleme bis hin zu Auseinandersetzungen in Schulen und Kindergärten, am Arbeitsplatz, in der Wirtschaft, zwischen Politikern und Bürgerinitiativen oder in Non-Profit-Or-

ganisationen. Ziel des Mediators ist die Herstellung einer „Win-Win-Situation“², also einer Lösung ohne Verlierer. Im Gegensatz zum Richter fungiert er als Vermittler³ – ohne Entscheidungsgewalt und ohne ein Urteil zu fällen. Bei ihm stehen die Interessen der Kontrahenten – und zwar aller Beteiligten – ganz oben an. Um diese bestmöglich zu berücksichtigen und zu bearbeiten, bestimmt der Mediator die Art der Vermittlung und der Prozessgestaltung („Gestaltungs-, Vermittlungs- und Prozessautorität“). Er ist der unparteiische Dritte, der in einer Verhandlung zwischen den Streitparteien vermittelt. Dabei kann er als „Manager der Verhandlung“⁴ gesehen werden; er selbst verhandelt jedoch nicht. Vielmehr achtet er auf eine gewaltfreie, konstruktive und klärende Kommunikation, die direkt zwischen allen Verfahrensbeteiligten erfolgen soll. Unbedingte Voraussetzung⁵ für das Mediationsverfahren ist die durchgängige Freiwilligkeit und Selbstbestimmtheit der Teilnehmer sowie ihr Wille zu kooperieren. Alle Konfliktbeteiligten werden einbezogen.

Die Besonderheit dieses Interventionsverfahrens lässt sich an zwei Grundprinzipien der Mediatorentätigkeit erkennen: an der empathischen (mitfühlenden) Grundhaltung sowie an der „Allparteilichkeit“⁶. Der Mediator engagiert sich für alle Beteiligten und versucht so, deren jeweilige Stärken und Schwächen auszubalancieren. Er bringt den Personen Akzeptanz und Anerkennung entgegen, bestätigt und bestärkt jeden Einzelnen (Affirmation).

Ein Mediationsverfahren besteht aus einer Vorphase der Kontaktabahnung, dem Mediationsgespräch selbst und der Umsetzungsphase.⁷ Vor Vertragsschluss sollte der Mediator eine Falleignungsprüfung vornehmen. Nicht geeignet für eine Mediation sind zum Beispiel folgende Konstellationen: Die Streitparteien haben kein ausreichendes

Interesse an Konsens oder weiteren Beziehungen, der Zeitrahmen ist zu gering oder die Kriterien Freiwilligkeit, Selbstbestimmtheit und Machtverzicht (bei erheblichen Machtunterschieden zwischen den Konfliktbeteiligten) sind nicht gegeben.⁸ Auch die Missachtung geltender Werte und Rechte, erhebliche psychische Krankheiten, Suchtverhalten, Missbrauch oder Gewalt schließen die Mediation als Konfliktlösungsverfahren aus.⁹ Das gilt auch für fehlende Ausdrucks- beziehungsweise Verbalisierungsfähigkeit (Sprachbarrieren) der Klienten.

Im Mediationsgespräch bittet der Mediator die Beteiligten, den Konflikt jeweils aus ihrer Sicht darzustellen. Der nächste Schritt ist die Konfliktherhellung. Dabei werden die mit dem Konflikt verbundenen verborgenen Gefühle sowie die Interessen und Wünsche der Streitparteien in den Vordergrund gerückt. Jetzt erfolgt die Kommunikation immer stärker direkt zwischen den Beteiligten. Der Mediator kann diese zum Beispiel dazu auffordern, Kernsätze zum Verständnis der anderen Partei mit eigenen Worten zusammenzufassen. Das Ziel ist gegenseitiges Verstehen, denn erst dann kann die nächste Stufe folgen, die Problemlösung. Der Konflikt ist zum Problem geworden, für das die Parteien

1 Klammer, Gerda & Geißler, Peter (Hrsg.): *Mediation. Einblicke in Theorie und Praxis professioneller Konfliktregelung*. Wien: Falter, 1999, S. 9.

2 Vgl. u. a. Besemer, Christoph: *Mediation – Vermittlung in Konflikten (7. Aufl.)*. Baden: Werkstatt für Gewaltfreie Aktion, 2000, S. 14 f.

3 Das Wort „Mediation“ stammt aus dem Lateinischen und bedeutet „Vermittlung, vermittelndes Dazwischentreten“.

4 Marx, Ansgar: *Mediation und Sozialarbeit. Konflikte kooperativ lösen. Eigenverlag des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge*, 1999, S. 17.

5 Voraussetzungen vgl. u. a. Falk, Gerhard in: Falk, Gerhard, Heintel, Peter und Pelikan, Christa: *Die Welt der Mediation. Entwicklung und Anwendungsgebiete eines interdisziplinären Konfliktregelungsverfahrens*. Klagenfurt: Alekto, 1998, S. 14.

6 Dulabaum, Nina, L.: *Mediation: Das ABC. Die Kunst, in Konflikten erfolgreich zu vermitteln (2., vollst. überarb. Aufl.)*. Weinheim, Basel: Beltz, 2000, S. 124.

7 Vgl. Besemer, 2000, S. 15 ff. und S. 56 ff.

8 Vgl. ebenda, S. 88 f.

9 Vgl. Petermann, 2000, S. 134.



jetzt gemeinsam Lösungsmöglichkeiten sammeln und entwickeln. Dabei werden sie selbst aktiv und überlassen die Verantwortung nicht etwa dem Mediator.¹⁰ Schließlich treffen sie eine Übereinkunft, die die ausgewählten Lösungen zum Inhalt hat. Nach einer ersten Umsetzungsphase dient ein weiteres Treffen mit dem Mediator dazu, eventuell Korrekturen an der Übereinkunft vorzunehmen.

Um die Konfliktbearbeitung und die Problemlösung professionell voranzubringen, setzt der Mediator systematisch und gezielt Techniken verschiedenartiger Herkunft ein – zum Beispiel Körpersprache, Zusammenfassungen, aktives Zuhören, Nachfragen, Wutmanagement usw.

2. Kurzprofil der Moderation: Erarbeiten einer Gruppenlösung

Moderation ist eine Methode der Zusammenarbeit und der gemeinsamen Erarbeitung von Lerninhalten, Themen, Problemen und sozialen Prozessen.¹¹ Ihr Ziel ist, durch zielorientierte Steuerung und mittels ausgewählter Methoden ein konkretes Ergebnis zu erreichen, dem möglichst alle Gruppenmitglieder zustimmen. Dabei unterstützt der Moderator den Arbeitsprozess der Gruppe, ohne diese jedoch zu leiten. Wie

¹⁰ Vgl. Mähler, Hans-Georg; Mähler, Gisela: *Zur Rolle des Rechts und der Rechtsanwälte*. In: Duss-von Werdt, Josef, Mähler, G. und Mähler, H.-G. (Hrsg.): *Mediation: Die andere Scheidung*. Stuttgart: Klett-Cotta, 1995, S. 40f.

¹¹ Vgl. u. a. Hartmann, Rieger & Luoma: *Zielgerichtet moderieren. Ein Handbuch für Führungskräfte, Berater und Trainer* (3. unveränderte Aufl.). Weinheim, Basel: Beltz, 2001, S.15.

¹² Vgl. Sperling, Jan Bodo; Wasseveld, Jacqueline: *Führungsaufgabe Moderation. Besprechungen, Teams und Projekte kompetent managen* (5., überarb. und erweitert. Aufl.). Freiburg im Breisgau: Haufe, 2002, S. 13.

¹³ Vgl. Hartmann et al., 2001, S. 16, Krämer, Sabine; Walter, Klaus-Dieter: *Moderieren – gewußt wie. Gespräche leiten und moderieren*. Würzburg: Lexika, 2002, S. 106.

¹⁴ Vgl. u. a. Dauscher, Ulrich: *Moderationsmethode und Zukunftswerkstatt* (2., verb. Aufl.). Neuwied, Kriftel, Berlin: Luchterhand, 1998, S. 27ff.

¹⁵ Vgl. u. a. Edmüller, Andreas & Wilhelm, Thomas: *Moderation* (2., durchgesehene Aufl.). Planegg bei München: Haufe, 2002, S. 8.

¹⁶ Vgl. Dauscher, 1998, S. 7ff., Klebert, Karin; Schrader, Einhard; Straub, Walter: *Moderations-Methode. Das Standardwerk* (vollkommen neu überarb. Neuauflage). Hamburg: Windmühle, 2002, S. 16 ff.

¹⁷ Altmann, Gerhard; Fiebiger, Heinrich; Müller, Rolf: *Mediation: Konfliktmanagement für moderne Unternehmen*. Weinheim, Basel: Beltz, 1999, S. 130.

¹⁸ Vgl. ebenda, S. 130f.

es schon die Wortherkunft vom lateinischen „moderare“ (mäßigen)¹² andeutet, ist der Moderator inhaltlich unparteilich und Personen gegenüber neutral.¹³ Wie eine Hebamme hilft er bei der Geburt, bringt aber nicht das Kind zur Welt. Auch bei der Moderation gilt wie bereits bei der Mediation der Verzicht auf Hierarchien und Machtgefüge. Ergebnisse kommen demokratisch zustande. Dadurch tragen die Betroffenen die Entscheidung mit¹⁴ und setzen sie in der Regel schneller um.

Im Vordergrund der Gruppensitzung steht das gemeinsame Thema. Die Aufgabe des Moderators ist es, auf Zielorientierung und Effizienz zu achten, mit System und strukturiert vorzugehen. Dabei hat der Moderator die einzelnen Gruppenmitglieder im Blick. Er fördert und motiviert diese, ihr Wissen, ihre Ideen und ihre Fachkompetenzen einzubringen. Um die volle inhaltliche Leistungsfähigkeit der Gruppe zu erhalten oder wiederherzustellen, werden Störungen und Konfliktsituationen während des Arbeitsprozesses bearbeitet und versachlicht.¹⁵

Der Moderator als Dienstleister an der Gruppe ist Methodenspezialist, Prozessgestalter und -verantwortlicher. Gewöhnlich gliedert sich seine Tätigkeit in drei Phasen auf: Vorbereitung, Hauptteil, Nachbereitung. Im Hauptteil wird nach einem Einstieg das Thema bearbeitet und anschließend ein Maßnahmenplan festgelegt.

Zum Handwerkszeug des Moderators gehören Visualisierungs- und Kreativitätstechniken, Kenntnisse in der Gruppendynamik und der Gesprächsführung.¹⁶ Altmann, Fiebiger und Müller¹⁷ unterscheiden die Moderationstechniken in Sammlungsstrategie, Gewichtungsverfahren, Bearbeitungsverfahren und Transparenzverfahren. Zur Sammlungsstrategie gehört demnach das Sammeln von Meinungen, Ansichten, Lösungen oder Perspektiven, unter anderem mit Hilfe von Zurulisten, Brainstorming oder Kartenabfragen. Das Gewichtungsverfahren soll Entscheidungen innerhalb der Gruppe herbeiführen. Im Bearbeitungsverfahren gelangen zum Beispiel Szenarien zum Einsatz, des Weiteren die Fadenkreuz-Methode, Matrizes, Störungsanalysen, Aktionspläne, Ursachen-Wirkungs-Diagramme, Ablaufpläne, Netzbilder bzw.

Netzwerke. Im Rahmen des Transparenzverfahrens kann er auf der Beziehungsebene intervenieren, das Gruppenklima oder den Arbeitsprozess mit Hilfe von Einpunktfragen, Stimmungsbarometern, Bewertungsskalen oder dem Blitzlicht beleuchten.¹⁸

3. So gelangt der Berater zur richtigen Strategie

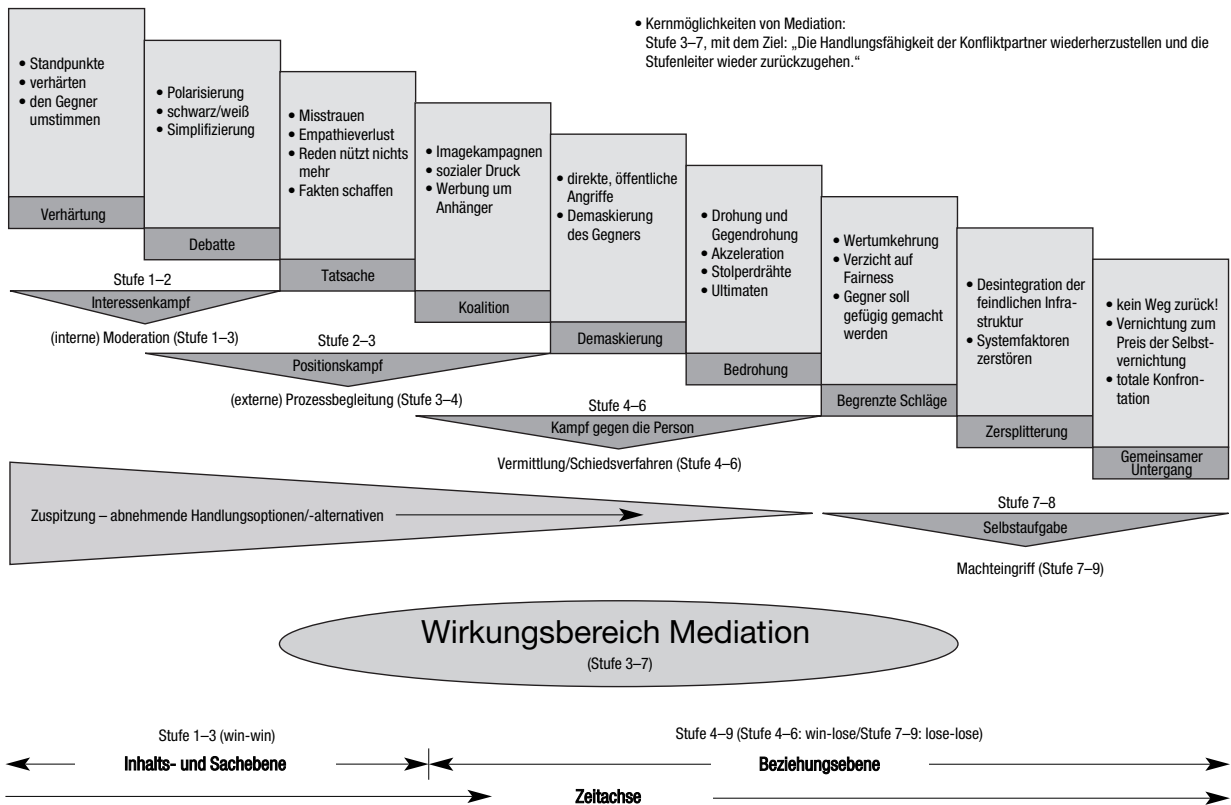
3.1 Erster Schritt: Konfliktanalyse

Vor dem Hintergrund seines Wissens über die beiden Verfahren Mediation und Moderation kann der Berater nun prüfen, welche Art der Intervention im konkreten Fall geeignet ist. Zu diesem Zweck nimmt er eine Konfliktanalyse vor: Geht es um eine Verhandlung zwischen Streitparteien, zwischen denen vermittelt werden muss? Oder liegen moderierbare Planungs- und Entscheidungsaufgaben vor? Vor allem bei Problemen in der Arbeitswelt springen die Unterschiede oft nicht auf den ersten Blick ins Auge. Betroffen sind häufig bereichsübergreifende Teams oder Fachabteilungen im Zwist mit dem Firmencontrolling.

Betrachten wir zunächst eine typische Konfliktanalyse eines Moderators: Hier liegt das Konfliktpotential in den Faktoren, die die Zusammenarbeit an einer gemeinsamen Aufgabe erschweren. Abweichende Zielinterpretationen, unterschiedliche Arbeitsstile oder verschiedenartige fachliche Orientierungen, Konformitätsdruck oder Machtspiele sind nur einige Beispiele für Hindernisse einer konstruktiven Auseinandersetzung. Andere Teams wiederum gehen unstrukturiert und chaotisch vor, schrecken vor Verantwortung zurück oder können sich nur auf einen Minimalkonsens einigen.

Diese und ähnliche Probleme diagnostiziert der Moderator vor einem anderen Bezugsrahmen als der Mediator. Denn Ersterer geht davon aus, dass der Vorrat an gemeinsamen Zielen, Normen und Entscheidungsregeln so groß ist, dass die Beteiligten mehrheits- und konsensfähig sind. Die Mitarbeiter nehmen zwar Spannungen wahr, doch sie sind der Organisation gegenüber stark verpflichtet, zum Beispiel durch den Arbeitsvertrag. Daher sind sie bereit, ihre persönlichen Auffassungen als einen Beitrag von

Abb.: Konflikt-/Eskalationsstufen nach Friedrich Glasl²⁰



mehreren zu einer kollektiven Problemlösung beizusteuern.

Bei der Mediation hingegen lassen sich die Interessensgegensätze zwischen Personen, Gruppen oder Organisationen oft bis zum Schluss nicht vereinbaren. Aus unterschiedlichen Sichtweisen, Kompetenzansprüchen oder Arbeitsstilen sind festgefahrene gegenläufige Interessenspositionen geworden. Je nach Konfliktintensität ist dem Berater nun die Moderations- beziehungsweise die Mediationsstrategie zu empfehlen. Diesen Zusammenhang veranschaulicht die erweiterte Übersicht über die Konflikt-/ Eskalationsstufen nach Friedrich Glasl (s. oben).¹⁹

3.2 Zweiter Schritt: Prüfen der Konfliktintensität

In den Stufen eins bis zwei setzen sich die Beteiligten auf der Inhalts- und Sachebene auseinander. Für solche Konflikte sind Moderationstechniken geeignet. Denn hier können Argumentation, gegenseitige Information und offene Mitteilung der eigenen Sichtweise auf

fruchtbaren Boden treffen, selbst wenn die Standpunkte verhärtet sind und die Beteiligten polarisierend debattieren. Insbesondere in der Phase der Konfliktklärung kann also selbst ein Mediator mit Moderationstechniken vorankommen. Auch in der Konfliktstufe drei, bei der die Streitparteien beginnen, sich gegenseitig zu misstrauen, ist die Moderation als Strategie noch nicht ausgeschlossen, wenngleich an dieser Stelle die Grenzen zur Mediation fließend sind. Kommt es jedoch zu Differenzen auf der Beziehungsebene, dann greift die Moderation zu kurz. Sie ist nicht das geeignete Mittel, die Ursachen gruppendynamischer Störungen transparent zu machen und auf Tabus, Gruppenmythen, Rivalitäten, aber auch andere Rollenambivalenzen und Kompetenzmängel der einzelnen Personen hinzuweisen. Endgültig für die Mediation entscheiden sollte sich der Berater in den Stufen vier bis sieben. Dann gilt es, die Handlungsfähigkeit der Streitenden wiederherzustellen und ihren Verhandlungsprozess zu unterstützen. Denn ohne fremde Hilfe wären die Parteien mit der Bildung von Koalitionen,

Drohungen und Demaskierungsversuchen beschäftigt und von einer konstruktiven Konfliktlösung weit entfernt. Sollte der Konflikt so sehr eskaliert sein, dass sich die Beteiligten selbst schon aufgegeben haben, dann hilft auch die Mediation nicht weiter. Es muss zum Machteingriff kommen (Stufen acht bis neun).

4. Was Mediation und Moderation trennt und verbindet

4.1 Unterschiedliche Form der Vermittlung

Nachdem sich der Berater nun über die Art des Konflikts sowie über dessen Intensität Klarheit verschafft hat, wird er sich folgende Fragen stellen: Wann soll er eingreifen beziehungsweise dazwischentreten/vermitteln? Wie soll er das tun?

¹⁹ Erweiterte Abbildung nach Glasl, Friedrich: Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater (6., ergänzte Aufl.). Bern: Haupt; Stuttgart: Freies Geistesleben (Organisationsentwicklung in der Praxis; Bd. 2), 1999.
²⁰ Glasl, a. a. O., S. 5.

Mediation:**Vermitteln als Ziel**

Dabei sollte er wissen, dass der Hauptunterschied zwischen Mediation und Moderation in der unterschiedlichen Bedeutung des Vermitteln gesehen werden kann. Die Konfliktpartner suchen den Mediator eben deswegen auf, damit er in ihrer Verhandlung vermittelt.²¹ Denn sie unterliegen den so genannten Verhandlungsdilemmata, will heißen, dass sie gleichgerichtete und gegenläufige Interessen haben. Denn einerseits beabsichtigen beide Seiten, die Verhandlung erfolgreich abzuschließen, und sind sich zudem darin einig, einen insgesamt möglichst großen Kooperationsgewinn zu erzielen. Doch jeder will naturgemäß das größte Stück vom Kooperationskuchen für sich heraus schlagen. Also muss er Abstriche von seiner Ausgangsvorstellung vornehmen und wägt zwischen verhandlungstypischen Alternativen ab: Verfolgt er nur die eigenen Ziele oder kooperiert er? Ist er zu Lösungsvorschlägen und Zugeständnissen bereit? Gibt er Informationen weiter oder nicht? Zu diesen handlungsstrategischen kommen emotionale Basisdilemmata. Typische emotionale Hindernisse tauchen auf, wenn die Beteiligten zum Beispiel dazu neigen, Machtvorteile auszunutzen, die im Mediationsverfahren keinen Platz haben sollten. Genau bei diesen persönlichen Abwägungen der Streitparteien setzt der Mediator als Vermittler an. Er erinnert daran, dass der Verhandlungsprozess zu einer Einigung im Sinne aller Beteiligten führen soll. Zusätzlich zeigt er die Gemeinsamkeiten in den sachlichen Interessendivergenzen auf und stellt Vertrauen her. Er verringert Machtungleichgewichte und sorgt dafür, dass die Beteiligten ihr Gesicht und ihre soziale Identität wahren können. Dabei berücksichtigt er die individuelle Einsichts- und Handlungsfähigkeit. Eine Qualifizierung in Verhandlungsmethoden ist in der Regel Voraussetzung für diese anspruchsvolle Vermittlerrolle.²²

²¹ Vgl. Stempel, Dieter (Hrsg.): *Mediation für die Praxis. Recht – Verfahren – Trends*. Berlin: Haufe, 1998, S. 14.

²² Vgl. Marx, 1999, S. 29 f.

²³ Vgl. Dulabaum, 2000, S. 18 ff.

²⁴ Vgl. Altmann et al., 1999, S. 130 f.

Moderation:**Vermitteln als Zwischenschritt**

Auch ein Moderator kann vorübergehend vermittelnd tätig werden. Denn er versucht ebenso wie der Mediator, Übergewichte und Machtunterschiede zwischen den Beteiligten aktiv auszugleichen. Er greift zum Beispiel ein, wenn eine oder mehrere Personen andere Teilnehmer nicht zu Wort kommen lassen oder bestimmte, vorher vereinbarte Spielregeln nicht beachten. Der Unterschied: Der Moderator will damit die Aufmerksamkeit wieder auf die bestmögliche Gruppenlösung lenken. Sein Eingreifen dient dazu, die sozialen Handlungsbedingungen und fachlichen Leistungspotentiale der Gruppe zu erhalten und anzuheben. In moderierten Teamsitzungen ist das Ganze mehr als die Summe seiner Teile. Wichtig ist jedoch, dass die Bedürfnisse der Gruppenmitglieder nach gegenseitiger Unterstützung erfüllt werden und ein Wir-Gefühl entsteht. Spannungen und Reibungen bewältigt die Moderation demnach rasch.

Der Mediator dagegen interveniert in einer Krise. Bewusst stellt er die Auseinandersetzung/Verhandlung mit ihren Ungleichgewichten in den Vordergrund. Sein Ausgangspunkt ist ein höheres Eskalationsniveau. Dort versucht er, Streit zu entschärfen, indem er Verhandlungsdilemmata ausbalanciert und hilft, Sackgassen zu entkommen. Der Grundgedanke der Mediation lautet: Jede Interessenspartei soll mit ihrem eigenen Anliegen zum Zuge kommen. Im Gegensatz zur Moderation geht dieses Anliegen nicht in einem großen Ganzen auf, sondern bleibt bis zum Schluss identifizierbar.

4.2 Verknüpfung der Verfahren in konfliktanfälligen Teams

In sehr konfliktanfälligen Teams und Besprechungen bietet es sich durchaus an, beide Verfahren zu verknüpfen. Prädestiniert für diese Kombinationsstrategie sind heterogene, bereichsübergreifende oder multiprofessionell zusammengesetzte Arbeits- und Projektgruppen. Der Berater könnte zum Beispiel mit einer Moderation einsteigen, um die Ziele „Teamentwicklung“ und „Optimale Team-Leistung“ zu verwirklichen. Treten jedoch verhandelbare Interessensgegensätze auf, dann ist es Zeit für meditative Techniken. Allerdings kann auch die

Mediation tiefer liegende inter- und intrapersonelle sowie soziostrukturelle Konflikte nicht genügend anstoßen, bearbeiten und auflösen. In diesem Fall muss der Berater auf andere Interventionsformen zurückgreifen bzw. verweisen (u. a. Coaching, Supervision, diverse therapeutische Verfahren).

4.3 Überschneidungen bei den Handlungsstrategien

Die Betrachtung der eingesetzten Handlungsstrategien und Techniken von Mediatoren und Moderatoren zeigt, dass diese oft so unterschiedlich gar nicht sind. Denn sowohl der Mediator als auch der Moderator nehmen eine Fragehaltung ein. Sie gestalten den Gesprächsablauf, mischen sich aber nicht mit eigenen Vorschlägen in die Sachbehandlung ein. Bei beiden Verfahren gilt das Prinzip „Störungen haben Vorrang“. Überschneidungen gibt es außerdem bei den technischen Hilfen zur Problemanalyse oder zur kreativen Lösungssuche (z. B. Visualisierung, Brainstorming usw.). Moderationsbausteine können also eine Phase im Verhandlungsverlauf darstellen.

Beispiele für mediationspezifische Techniken sind dagegen die Perspektivenübernahme und Klärungshilfen wie Spiegeln, Doppeln und das Stellen von Standbildern. Mit Hilfe dieser Werkzeuge bringt der Mediator die Interessen jeder Streitpartei zu Tage und fördert diese als individuellen Entscheidungsträger.²³ Als typisch für die Moderation gelten wiederum spezielle Analyse- und Lösungstechniken, die auf eine Gruppenentscheidung oder -meinung abzielen wie Kartenabfragen oder Gewichtung.²⁴

4.4 Rollenverständnis des Beraters: Lotse versus Coach

Im Gegensatz zu den Parallelen bei den Handlungsstrategien lassen sich in den Rollenbildern und Beziehungsdynamiken deutliche Unterschiede feststellen. Der Mediator initiiert, strukturiert, lenkt, überwacht und begleitet den Prozess. Er ist als Vermittler ein „Lotse“ durch die Unebenheiten des Verhandlungsdilemmas. Beim Moderator hingegen sticht das Merkmal des Organisators und Coachs hervor. Denn er organisiert, strukturiert und überwacht den Prozess, verteilt aber auch die Aufgaben und macht auf Ziele,

Regeln, Chancen, Möglichkeiten, Risiken und Grenzen aufmerksam. Alle Teilnehmer hegen ihm gegenüber in der Regel ähnliche Erwartungen: Er soll die aufgabenbezogenen Interessen und die sozio-emotionalen Kontaktbedürfnisse angemessen und ausreichend berücksichtigen.

Ganz anders bei der Mediation: Hier unterliegen die Beteiligten oft Phänomenen wie Projektionen und Übertragungen. Einige Klienten fühlen sich bedroht, wünschen mehr Unterstützung oder sind verärgert, weil der Mediator sie ihrer Meinung nach nicht genug beachtet.

5. Fazit: Wichtig ist die mehrgleisige Ausbildung

Neben der isolierten Anwendung beider Verfahren empfiehlt sich oft eine durchdachte Koordination von Mediation

und Moderation. Auf diese Weise kommt das jeweilige Wirkungspotential voll zur Geltung. Insgesamt enthält die Mediation mehr Kernelemente von Moderation als umgekehrt. Denn die meisten Mediationsprozesse weisen Phasen mit Moderationstechniken auf. Andererseits tritt die Mediation in Moderationssitzungen auf den Plan, sobald es ans Verhandeln geht oder starke Probleme auf der Beziehungsebene auftreten. Auch für die beiden eingangs erwähnten Vorstände, die sich auf den Verkauf einer Sparte einigen müssen, ist eine Mediation angebracht. Denn bei ihnen ist der Konflikt bereits auf der personellen Ebene gelandet. In solchen Fällen reicht die sach- und inhaltsorientierte Moderation nicht aus. Der herangezogene Experte sollte somit für die Mediationstätigkeit ausreichend qualifiziert sein.

Dr., MBA Robert Sturm

Dipl.-Gerontologe, Dipl.-Supervisor,
Dipl.-Mediator, Coach
Robert Sturm & Kollegen, Nürnberg
E-Mail: info@robert-sturm.de

In bestimmten – vor allem besonders konfliktträchtigen – Beratungssituationen, eignet sich eine bewusste Kombination von Mediation und Moderation. Dazu ist allerdings eine Ausbildung in beiden Verfahren nötig. Insbesondere bei fehlenden Mediationskenntnissen sollte der Berater unbedingt einen Experten mit dem entsprechenden Know-how hinzuziehen.

RESÜMEE