

**Neutralität und Allparteilichkeit als zentrale  
Leistungsversprechen der Dienstleistung Mediation**

Abschlussarbeit im Rahmen des Lehrgangs zum Mediator

Wien, im Mai 2009

**Mag (FH) Georg Engel, DSA**

Ich versichere:

dass ich die Abschlussarbeit selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe und dass ich dieses Thema bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Wien, Mai 2009

Ort, Datum

A handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a horizontal base line.

Unterschrift

## **Danksagung**

Ich bedanke mich bei den Mitgliedern meiner Kernausbildungsgruppe, Brigitte, Kerstin, Rikki, Romana, Manfred, Wolfgang, Walter für ihren Engagement und ihren Mut sich im Rahmen unserer Mediationswochenenden einzulassen und für ihr Feedback, sodass wir alle voneinander lernen konnten.

Besonders bedanke ich mich bei meiner Frau Paramita, meiner Familie und meinen Freunden/innen sowie meinen Kollegen/innen für ihr Verständnis das sie mir in den letzten eineinhalb Jahren entgegen gebracht haben.

Wien, im Mai 2009

*Georg Engel*

## Inhaltsverzeichnis

<i>Danksagung</i> .....	<i>I</i>
<i>Inhaltsverzeichnis</i> .....	<i>II</i>
<b>1 EINLEITUNG</b> .....	<b>1</b>
1.1 AKTUALITÄT DES THEMAS .....	1
1.2 WISSENSCHAFTLICHER ZUGANG ZUM THEMA .....	2
1.3 ZIELSETZUNG UND AUFBAU DER ARBEIT .....	3
<b>2 NEUTRALITÄT UND ALLPARTEILICHKEIT IN DER MEDIATION</b> .....	<b>3</b>
2.1 PRINZIPIEN DER MEDIATION .....	3
2.2 UNABHÄNGIGKEIT, UNPARTEILICHKEIT, NEUTRALITÄT, ALLPARTEILICHKEIT .....	4
2.2.1 <i>Unabhängigkeit</i> .....	5
2.2.2 <i>Unparteilichkeit</i> .....	6
2.2.3 <i>Neutralität</i> .....	7
2.2.4 <i>Allparteilichkeit</i> .....	10
2.3 BEDEUTUNG VON NEUTRALITÄT UND ALLPARTEILICHKEIT FÜR DIE MEDIANDEN .....	11
2.4 ZUSAMMENFASSUNG .....	12
<b>3 MEDIATION ALS DIENSTLEISTUNG</b> .....	<b>12</b>
3.1 EINORDNUNG DER MEDIATION ALS DIENSTLEISTUNG .....	13
3.2 DIMENSIONEN UND MERKMALE DER DIENSTLEISTUNG MEDIATION .....	13
<b>4 FAZIT UND MÖGLICHE KONSEQUENZEN</b> .....	<b>14</b>
4.1 KONSEQUENZEN IM BEREITGEHALTENEN DIENSTLEISTUNGSPOTENZIAL DES MEDIATORS ..	15
4.2 KONSEQUENZEN IM DIENSTLEISTUNGSPROZESS VON WIRTSCHAFTS- UND UMWELTMEDIATION .....	15
4.2.1 <i>Phase 1</i> .....	15
4.2.2 <i>Phase 2</i> .....	16
4.2.3 <i>Phase 3</i> .....	16
4.2.4 <i>Phase 4</i> .....	16
4.2.5 <i>Phase 5</i> .....	16
4.3 ABSCHLUSS UND AUSBLICK .....	17
<b>I ABBILDUNGSVERZEICHNIS</b> .....	<b>1</b>
<b>II LITERATURVERZEICHNIS</b> .....	<b>1</b>

# 1 Einleitung

Das erste Kapitel führt in das Thema dieser Arbeit ein. Es werden die Problemstellung und Aktualität des Themas ausgeführt. Daraus abgeleitet werden in der Folge die Zielsetzung der Arbeit sowie die konkreten forschungsleitenden Fragen. Weiters folgt ein Überblick über die Chronologie der bearbeiteten Denkschritte um so den roten Faden dieser Arbeit erkennbar zu machen.

## 1.1 Aktualität des Themas

Das folgende Kapitel will die Aktualität des Themas dieser Arbeit aufzeigen und den Leser/die Leserin in die besondere Problematik des Anspruches der Allparteilichkeit des Mediators/der Mediatorin im Rahmen der Dienstleistung Mediation einführen.

Der Autor arbeitet seit mehreren Jahren im Rahmen der mediativen und partizipativen Prozessbegleitung der Umweltverträglichkeitsprüfungsverfahren (UVP) großer Infrastrukturprojekte mit<sup>1</sup>. Hierbei handelt es sich im weiteren Sinn um mediative Prozesse bei denen es um einen Interessensausgleich zwischen den ProjektwerberInnen und betroffenen Dialoggruppen bei der Planung und Umsetzung von Infrastrukturprojekten geht. Manche Projektwerber sind in den frühen 90er Jahren dazu übergegangen bereits in der Frühphase der Planungen Betroffene über ihr Vorhaben zu informieren und sie teilweise sogar – mittels partizipativer Bürgerbeteiligungsverfahren – in die Planungen einzubeziehen. Diesem Vorgehen liegt das so genannte Ephesos-Modell<sup>2</sup> zu Grunde. Schwerpunkt in der Umsetzung dieses Modells ist die direkte Kommunikation in Gesprächsforen. In diesen können die überregionalen Interessen des Landes und des Bundes (im Rahmen von projektbegleitenden Arbeitsgruppen), die regionalen Interessen auf Landes- und Bezirksebene (=Regionales Forum) und die BürgerInnen- und Gemeindeinteressen (=Gemeindeforum) wahrgenommen werden. Eine der wesentlichsten Säulen des Modells ist die Moderation der Gesprächsforen durch einen erfahrenen Mediator bzw. eine Mediatorin.

Da die Kosten für diese mediative Projektbegleitung der Projektwerber trägt, besteht zwischen dem Mediator und dem Projektwerber ein ökonomisches Abhängigkeitsverhältnis. Obwohl die Allparteilichkeit des Mediators zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer vertraglich vereinbart ist und auch im Rahmen der o.a. Gesprächsforen explizit betont wird,

---

<sup>1</sup> Vgl. z.B.: Hödl, e.a.

<sup>2</sup> vgl. Kienast 1995b.

stellt sich dem Autor die Frage woran der Anspruch der Neutralität und Allparteilichkeit für die TeilnehmerInnen der Foren erkennbar ist.

Eine ähnliche Fragen kann auch im Rahmen von Wirtschaftsmediationen auftauchen, insbesondere dann, wenn ein Mediand oder sein Vorgesetzter die Gesamtkosten des Verfahrens trägt. Wie kann der Anspruch der Allparteilichkeit glaubwürdig vermittelt werden, wenn zwischen einem Medianden und dem Mediator als Dienstleister eine abhängige Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehung herrscht?

Neben dem soeben skizzierten Praxisbezug soll nun folgend auch das „wie“ des Zugehens auf diese Fragestellung dargestellt werden.

## **1.2 Wissenschaftlicher Zugang zum Thema**

Zu Beginn dieser Untersuchung zum Thema Neutralität und Allparteilichkeit als Leistungsversprechen der Mediation, folgte eine erste Literaturrecherche.

Dabei wurde schnell klar, dass zum Thema Mediation als Dienstleistung im Speziellen noch sehr wenig wissenschaftlich abgesichertes Wissen vorhanden ist.

Zwar lässt sich eine kontinuierliche Steigerung der Veröffentlichungen zum Thema Mediation im Allgemeinen beobachten – allerdings wird der Marketingperspektive dabei wenig bis gar kein Platz eingeräumt. Nebenbei erwähnt erstaunt das, da immer wieder darüber geklagt wird, dass man pointiert gesagt von Mediation „nicht leben könne“<sup>3</sup>. Abgesehen von einem möglichen ökonomischen Nutzen, den die Auseinandersetzung mit Marketing für MediatorInnen bringen könnte, dient sie im Rahmen dieser Arbeit als weiterer Bezugsrahmen. Um zu wissenschaftlich relevanten Aussagen zu kommen, ist es zweckmäßig bereits überprüfte Theorie-Modelle zu Hilfe zu nehmen und das zu untersuchende Phänomen vor dem Hintergrund solche Modelle zu untersuchen.

Die Erforschung von Realität „durch die Brille“ solcher Modelle ermöglicht es erst die Forschungsergebnisse in einem – in diesem Fall durch die Perspektive des Dienstleistungsmarketing und der Phasenmodelle der Mediaton – definierten Bezugsrahmen sinnvoll zu diskutieren und damit einen auch wissenschaftlich abgesicherten Beitrag zu leisten.

---

<sup>3</sup> vgl. Kaspar S. 28.

### 1.3 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Inhaltlicher Anspruch dieser Arbeit ist es also, nach Klärung der Bedeutung der Neutralität und Allparteilichkeit im Rahmen der Mediation, Hinweise dafür zu erhalten, ob und wie diesem Anspruch gerecht zu werden ist.

Folgende forschungsleitende Fragen sollen beantwortet werden:

- Welche Begriffe kennt die Literatur und die neutrale Rolle des Mediators/der Mediatorin zu beschreiben?
- Welche Maßnahmen treffen MediatorInnen in Österreich um ihre neutrale und allparteiliche Haltung für die Medianden glaubwürdig erkennbar zu machen?

Nach der theoretischen Aufarbeitung der zentralen Begriffe aus der Literatur und den aus dem Dienstleistungsmarketing stammenden Ansprüchen an das „Greifbarmachen“ intangibler Leistungsfaktoren, werden beispielhaft Maßnahmen vorgeschlagen. In der Folge (allerdings nicht im Rahmen dieser Arbeit) ist eine empirischen Untersuchung an den in der Mediatorenliste des Justizministeriums registrierten Wirtschafts- und UmweltmediatorInnen geplant.

## 2 Neutralität und Allparteilichkeit in der Mediation

Im nun folgenden Kapitel soll die Begriffe Neutralität und Allparteilichkeit als Prinzipien der Mediation von einander und von anderen in der Mediation oft analog bzw. synonym verwendeten Begriffen wie Unabhängigkeit oder Unparteilichkeit geklärt, abgegrenzt und ihre Bedeutung im Rahmen von Mediation diskutiert werden.

### 2.1 Prinzipien der Mediation

*„Mediation lässt sich definieren als ein selbstbestimmter und kooperativer Ansatz, in dem zwei (oder mehrere) Konfliktpartner aktiv und in unmittelbarem Kontakt miteinander konkrete Lösungen für ihre gegensätzlichen Interessen und Bedürfnisse entwickeln. Unterstützt werden sie dabei von einem oder mehreren Mediatoren, die als neutrale Personen vermittelnde Funktionen übernehmen.“<sup>4</sup>*

Wie diese beispielhaft gewählte Definition zeigt, ist die neutrale Person des Mediators bzw. der Mediatorin ein wesentliches Element der Mediation. Auch das Österreichische

---

<sup>4</sup> Haynes e.a. 2006, S. 14.

---

Zivilmediationsgesetz spricht im Gesetzestext vom Mediator als einem „*neutralen Vermittler*“.<sup>5</sup>

In der einschlägigen Literatur wird der Mediationsprozess häufig durch zumindest fünf Prinzipien gekennzeichnet, die als Rahmenorientierung für MediatorInnen verstanden werden können.<sup>6</sup>

Genannt werden in diesem Zusammenhang die freiwillige Teilnahme der Medianden an der Mediation, die eigenverantwortliche Interessenswahrnehmung durch die Konfliktparteien, der Grundsatz der Vertraulichkeit gegenüber Dritten, die Offenheit in Bezug auf konflikt- bzw. entscheidungserhebliche Information, sowie eben auch die Prozessbegleitung durch eine/n neutrale/n bzw. allparteiliche/n MediatorIn.<sup>7</sup>

Das Prinzip „neutrale/r bzw. allparteiliche/r MediatorIn“ wird von also allen AutorInnen und auch in einschlägigen Gesetzestexten als wesentlich beschrieben und ist deshalb – wenn auch mit unterschiedlichen Begriffen belegt – als konstitutives Kennzeichen einer Mediation zu erachten.

## **2.2 Unabhängigkeit, Unparteilichkeit, Neutralität, Allparteilichkeit**

Die Professionalisierungsansätze der Mediation, die in den Sechziger Jahren des vorigen Jahrhunderts geortet werden, beschäftigen sich vorerst fast ausschließlich mit der Person des Mediators und aus welcher persönlichen Haltung heraus er handeln soll.<sup>8</sup> Sie beziehen sich häufig auf historische Vermittler wie beispielsweise Fabio Ghigi, den Vermittler zum Westfälischen Frieden, der in überlieferten Aufzeichnungen erste Merksätze zu seiner Rolle und seinem Vorgehen formuliert hat und dort auch das Thema Unparteilichkeit anspricht. In der Übersetzung heißt es dazu sinngemäß „*Gleichmut gegenüber den Parteien bewahren und jede Parteilichkeit meiden, um das Vertrauen und damit die Fähigkeit, Mediator zu sein, nicht zu verlieren*“.<sup>9</sup>

In der aktuellen Diskussion sind es vor allem drei zentrale Begriffe die in diesem Zusammenhang auftauchen, teilweise synonym verwendet werden und teilweise sehr differenziert gesehen werden. Die Begriffe: Unparteilichkeit, Neutralität und Allpartei-

---

<sup>5</sup> BGBl. I – Ausgegeben am 6. Juni 2003 – Nr. 29 125

<sup>6</sup> vgl. Mähler/Mähler 1995, S. 42 f. oder Gauske 2006, S. 207 oder Falk e.a. S.120.

<sup>7</sup> Der Vollständigkeit halber und ohne im Rahmen dieser Arbeit näher darauf einzugehen, wird hier erwähnt, dass die Zahl der Mediations-Prinzipien bei manchen AutorInnen unterschiedlich und zum Teil differenzierter ausfällt.

<sup>8</sup> Mathe e.a., S.82 f.

<sup>9</sup> vgl. ebenda oder auch Duss-von Werth, S. 48.



lichkeit.<sup>10</sup> In manchen Ausführungen wird zusätzlich auch die Unabhängigkeit des Mediators angesprochen.<sup>11</sup>

Bemerkenswert ist, dass sich die Begriffe „unabhängig“, „unparteilich“, „neutral“ und „allparteilich“, im Gegensatz zu den anderen oben angeführten Prinzipien der Mediation, die auch ein bestimmtes Verhalten der Medianden inkludieren, offensichtlich explizit und ausschließlich auf den Mediator beziehen, also ein wesentliche Merkmale seiner Funktion zu sein scheinen.

Im Folgenden soll der Bedeutung dieser Begriffe im Rahmen der Mediation nachgegangen werden. Es soll geklärt werden ob sie gerechtfertigter Weise zum Teil synonym verwendet werden können oder sich gegebenenfalls in der Rollenbeschreibung des Mediators ergänzen oder gar ausschließen.

### 2.2.1 Unabhängigkeit

In der juristischen Mediationsliteratur finden sich die Begriffe Unabhängigkeit und Unparteilichkeit häufig und werden als Begriffspaar sowohl alternativ, als auch kumulativ verwendet.<sup>12</sup> Sie beziehen sich entsprechend der juristischen Herangehensweise auf nationale oder internationale gesetzliche Regelungen zum Schiedgerichtsverfahrensrecht, wo diese Begriffe zwar verwendet, aber selten konkret definiert werden.

In der juristischen Literatur wird Unabhängigkeit als Begriff diskutiert, der von außen, also objektiv, die Beziehung des Mediators zu den Parteien beschreibt.

Auch in der, der Mediationsforschung häufig zu Grunde liegenden Psychotherapie- und Beratungsforschung, wird als Erfolgsbedingung für Mediation die „institutionelle, finanzielle und persönliche Unabhängigkeit und Allparteilichkeit des Beraters“<sup>13</sup> angesprochen, die notwendig ist um das Vertrauen der KlientInnen zu erlangen. Die Unabhängigkeit, aus dieser Perspektive betrachtet, spricht also die institutionellen Faktoren der Mediation an, die Grundlage der Neutralität des Mediators bilden soll.<sup>14</sup>

Aus der Praxis – insbesondere der Umwelt- oder Wirtschaftsmediation – wissen wir, dass diesem Anspruch jedenfalls formal kaum Rechnung getragen werden kann, da die eingesetzten MediatorInnen in der Regel von Projektbetreibern bzw. Vorgesetzten beauftragt

---

<sup>10</sup> vgl. Gullo S.11.

<sup>11</sup> vgl zum Beispiel: Dieter e.a. S. 168. oder Tochtermann, S.10ff.

<sup>12</sup> vgl. Tochtermann S !0.

<sup>13</sup> Dieter e.a. S. 168.;

<sup>14</sup> vgl. Gullo S. 13.

und finanziert werden. In diesen Fällen kann weder von institutioneller noch von finanzieller Unabhängigkeit gesprochen werden, zumal beispielsweise *„freiberufliche Berater ja auf Aufträge und Folgeaufträge existenziell angewiesen“*<sup>15</sup> sind. Dokumentierte Beobachtungen sprechen sogar davon, dass sich Unternehmensberater, die von der Betriebsleitung als Konfliktregler eingesetzt und honoriert werden, unerwünschte Themen bewusst aussparen und ihr Honorar quasi als Schweigegeld zu verstehen wäre.<sup>16</sup>

Auch wenn solche Beobachtungen vermutlich die Ausnahme sind, lässt sich aus Sicht des Autors der Anspruch einer finanziellen und institutionellen Unabhängigkeit eines Mediators als Dienstleister in der Wirtschafts- und Umweltmediation nicht aufrecht erhalten.

Die Frage ist allerdings, ob sich aus dieser faktischen ökonomischen Abhängigkeit zwingend auch eine inhaltliche Abhängigkeit ergeben muss beziehungsweise welche Maßnahmen helfen können das Postulat der Unparteilichkeit und Neutralität trotz dieser Abhängigkeit glaubwürdig aufrecht zu erhalten.

### 2.2.2 Unparteilichkeit

Wie schon in den Merksätzen von Fabio Ghigi steht, hat der Mediator jegliche Parteilichkeit zu meiden.<sup>17</sup> *„Die eigene Rolle [Anm.: des Mediators] wird durch die Unabhängigkeit und Unparteilichkeit des Vermittlers definiert (...)“*<sup>18</sup>

Auch die juristische Mediationsliteratur beschreibt den Begriff der Unparteilichkeit als eine (subjektive) Geisteshaltung, die der Mediator gegenüber den Parteien oder dem Streitgegenstand einnimmt.<sup>19</sup>

Während Unabhängigkeit einen ergänzenden Bedeutungsinhalt aufweist<sup>20</sup>, wird gerade der Begriff der Unparteilichkeit sowohl synonym<sup>21</sup> als auch akzessorisch<sup>22</sup> zum Begriff der Neutralität verwendet und das zum Teil in der selben Publikation.

Während der Begriff der Neutralität in der Literatur sehr ausführlich und differenziert diskutiert wird<sup>23</sup>, fehlen solche Auseinandersetzungen zum Begriff der Unparteilichkeit – mit

---

<sup>15</sup> Dieter e.a. S. 172.

<sup>16</sup> Vgl. ebenda.

<sup>17</sup> Vgl. Kapitel 3.2.

<sup>18</sup> Reiner H.E. Bastine/Lis Ripke in Breidenbach (Hrsg.) S.134.

<sup>19</sup> Vgl. Tochtermann, S.25f.

<sup>20</sup> vgl. Kapitel 3.2.1.

<sup>21</sup> vgl. Huter, S. 194 oder Breidenbach, S.169.

<sup>22</sup> vgl. Breidenbach, S.169 oder Montada/Kals, S. 45.

<sup>23</sup> Vgl. Kapitel 3.2.3.

Ausnahme weniger juristische Publikationen. Unter Unparteilichkeit wird hauptsächlich verstanden, dass MediatorInnen nicht selbst in den zu mediierenden Konflikt involviert sein dürfen, also weder persönliche Interessen und Betroffenheiten in dem konkreten Konflikt (z.B.: als Anrainer im Umfeld eines Flughafenbaus) aufweisen noch eine rechtlich relevante Funktion (z.B.: als Anwalt einer Partei oder Gutachter im Verfahren etc.) im Vorfeld ausgeübt haben dürfen, da ihnen sonst das Verfolgen eigener Interessen unterstellt werden könnte.<sup>24</sup> Zusammenfassend wird hier der Begriff der Unparteilichkeit so verstanden, dass der Mediator weder direkt oder indirekt betroffene Partei des Konfliktes sein kann, noch im Vorfeld zu einer Partei in einem rechtlich relevanten Naheverhältnis gestanden haben soll.<sup>25</sup>

### 2.2.3 Neutralität

Der Begriff der Neutralität ist vermutlich der am häufigsten genannte im Zusammenhang mit Mediation, zumal er sowohl das Prinzip des Verfahrens als auch die Rolle des Mediators bezeichnet:

*„Zentral für den Begriff der Mediation ist die Neutralität. Sie kann einmal als Prinzip der Mediation selbst aufgefasst werden, doch sie ist auch unmittelbar mit der Rolle des Mediators verbunden.“*<sup>26</sup> Neutralität wird als *der* Ursprung der Autorität des Mediators gesehen<sup>27</sup> und interessiert deshalb in der Beantwortung der hier forschungsleitenden Fragestellung.

Nach Schlippe/Schweitzer<sup>28</sup> lassen sich drei grundsätzliche Arten von Neutralität unterscheiden.:

- Neutralität gegenüber Personen

meint, dass unklar bleibt auf Seite welcher Partei bzw. Person der Mediator steht und ist damit dem Bedeutungsinhalt der Unparteilichkeit ähnlich.

Montada/Kals schränken aber ein, dass *„Neutralität auf der Dimension erlebter Sympathien oder Antipathien nicht zu fordern“* wäre, *„weil dieses Erleben spontan ist und nicht unter*

<sup>24</sup> Vgl. Stempel 1998a und Fietkau 1991 und Kracht, 2002, zitiert nach Montada/Kals S. 45. und in ähnlicher Darstellung auch im ZivMediatG. §16. oder bei Tochtermann, S. 24 f.

<sup>25</sup> Aus der Praxis sind dem Autor Fälle bekannt, wo Mediatoren im Rahmen von Umweltmediationen in Österreich durchaus im Vorfeld für eine der Parteien als Berater oder als Rechtsvertreter tätig waren.

<sup>26</sup> Gullo, S. 11.

<sup>27</sup> Gullo, S. 11.

<sup>28</sup> Vgl. Schlippe/Schweitzer, S. 120.

*willentlicher Kontrolle steht.*<sup>29</sup> Diese würden auch laut einer empirischen Studie, so sie allen Parteien transparent gemacht würden, den Mediationsprozess nicht stören.<sup>30</sup>

- Neutralität gegenüber den Problemen oder Symptomen

lässt offen ob der Berater Symptome und/oder Probleme für „gut oder schlecht“ erachtet.

- Neutralität gegenüber Ideen

bedeutet, dass der Mediator keine Position zu geäußerten Problemerkklärungen, Lösungsansätzen, Werthaltungen oder Meinungen der Medianden einnimmt.

Neutralität bedeutet aber nicht, dass der Mediator keinen Einfluss auf die Verhandlung hätte, weil sonst sein Verhalten überflüssig wäre. – vielmehr ist die Forderung nach Neutralität als Richtungsvorgabe zu verstehen, die je nachdem sogar in Widerstreit mit anderen Anforderungen (zum Beispiel der der Fairness) an seine Tätigkeit stehen.<sup>31</sup>

In Theorie und Praxis wird diskutiert, ob der Mediator nicht bis zu einem gewissen Grad auch für die inhaltliche Qualität der erreichten Ergebnisse und damit für deren Fairness Mitverantwortung trägt.<sup>32</sup> Die Frage stellt sich dann, wenn beispielsweise eine stärkere Partei eine schwächere zu übervorteilen droht, oder wenn eine Vereinbarung zwischen zwei Medianden eine dritte Partei (z.B. das Kind in einem Scheidungsverfahren) benachteiligt oder auch wenn Werte der Gesellschaft nicht ausreichend berücksichtigt wurden.<sup>33</sup>

Aus Sicht mancher Autoren wäre es in solchen Fällen die Aufgabe des Mediators unrealistische Erwartungen und damit überzogene bzw. unfaire Forderungen als „agent of reality“ zu identifizieren und gegebenenfalls auf rechtliche Normen hinzuweisen, was einer eng gesehenen Neutralität widerspricht<sup>34</sup>, aber dem Erfolg einer Mediation durchaus zuträglich wäre, denn *„Wenn die Parteien die Verhandlung als fair empfinden, sind sie viel eher zur Akzeptanz einer für sie negativen Entscheidung bereit.“*<sup>35</sup>

Gullo versteht unter Neutralität Verfahrensgerechtigkeit für die der Mediator als Leiter des Verfahrens aktiv einzutreten hat. Das tut er indem er sich bei Entscheidungen auf die vorher

<sup>29</sup> Montada/Kals, S. 49. oder vgl. Vlcek, S. 63.

<sup>30</sup> Vgl. Touval & Zartmann, 1985, 1989 zitiert nach Montada/Kals, S. 49.

<sup>31</sup> Breidenbach, S.171.

<sup>32</sup> Vgl. Gullo, S. 11 f.

<sup>33</sup> Vgl. Gullo, S. 11 f. oder vgl. Montada e.a. S. 46.

<sup>34</sup> Vgl. Breidenbach, S. 174 ff.

<sup>35</sup> Klingler/Bierbrauer, in Haft/Schlieffen, Handbuch Mediation, 2002, § 10 Rn. 48. zitiert nach Gullo, S. 13.

gemeinsam mit den Medianden erarbeiteten relevanten Verfahrensregeln im Rahmen der Mediationsvereinbarung bezieht.<sup>36</sup>

Es ist aber unbestritten, dass die methodischen Einflussmöglichkeiten wie z.B. Themengewichtungen, das Erweitern der Perspektiven der Parteien und/oder das reformulieren und relativieren ihrer Aussagen sich durchaus auf die Ergebnisse auswirken können und eine postulierte „absolute“ Neutralität, zumindest in Frage stellen.<sup>37</sup>

In Zusammenhang mit Neutralität, taucht in der systemischorientierten Mediationsliteratur oft auch der Begriff der Neugier auf. Cecchin und Pallazoli haben festgestellt, dass Neutralität eine respektvolle Neugier – im Gegensatz zur Gewissheit der Kausalität – begünstige und Neugier gepaart mit Hypothesenbildung und zirkulärem Fragen rekursiv Neutralität erleichtere.<sup>38</sup> Begründet wird diese Aussage damit, dass diese Art systemische Neugier vorschnelle Erkenntnisse verhindere und immer weiter motiviere die Eigenlogik des Systems zu erschließen und der Mediator diesem damit in einer Haltung neugieriger Neutralität gegenüber steht.<sup>39</sup>

Der Begriff der Neutralität des Mediators weist also zahlreiche und teilweise schwer fassbare Aspekte auf, die inhaltlich ausdiskutieren, den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde.

Vielleicht lässt sich die Neutralität auch nur ex post aus Sicht der Medianden feststellen, deren Zustimmung nun einmal einziger Maßstab für das Ergebnis der Verfahrensalternative Mediation ist<sup>40</sup>:

*„Neutralität ist in erster Linie nicht eine Frage der Absicht, sondern eine Frage der Wirkung. Wenn den Teilnehmern [...] hinterher unklar ist, auf wessen Seite der Berater mehr gestanden hat, welche der vertretenen Ideen er favorisiert und wie er zum Problem steht – dann hat der Berater sich neutral gezeigt.“<sup>41</sup>*

---

<sup>36</sup> Vgl. Gullo, S. 11 f.

<sup>37</sup> Vgl. Montada e.a. S. 45f oder vgl. Gullo, S. 11 f.

<sup>38</sup> Vgl. Cecchin 1988 zitiert nach Sozialpädagogische Familienhilfe in der Bundesrepublik Deutschland Kap. 10.4.1. oder auch Schlippe/Schweizer S. 121.

<sup>39</sup> Vgl. Schlippe/Schweizer S. 121. oder vgl. Vlcek, S 63.

<sup>40</sup> Vgl. Breidenbach, S. 175.

<sup>41</sup> Schlippe/Schweitzer, S. 119. oder vgl. auch Vlcek, S. 62.

#### 2.2.4 Allparteilichkeit

Von der Wirkung her vermutlich ähnlich wie die der Neutralität (siehe oben) aber vom Zugang des Mediators grundsätzlich anders versteht sich der Begriff der Allparteilichkeit.

*Allparteilichkeit (multidirectional partiality) ist ein Prinzip, das von dem Familientherapeuten Ivan Boszormenyi-Nagy in den 1960ern erarbeitet wurde und das in der Familientherapie eine Haltung umschreibt, „die es dem Therapeuten ermöglicht, sich empathisch in jedes Familienmitglied, seine Position und insbesondere seine Notlage innerhalb der Familie einzufühlen, seine Verdienste zu erkennen und diesen entsprechend für ihn Partei zu ergreifen“<sup>42</sup>*

Analog dazu wird Allparteilichkeit oder „multiple Parteilichkeit“ in der Mediation interpretiert, also nicht im Sinne einer gleichmäßigen Distanz sondern im Sinne gleichmäßiger Nähe zu den Medianden.<sup>43</sup> Je nach Auslegung bzw. Perspektive der Autoren, die den Begriff verwenden, soll sich der Mediator der Sichtweise jedes Medianden zumindest in ein und dem selben Maße verpflichtet fühlen und eine symmetrische Beziehung zu den Parteien aufbauen<sup>44</sup> oder die Medianden sogar bedingungslos akzeptieren und einen liebevollen Umgang mit ihnen pflegen.

Die wechselnde Zuwendung und Parteinahme für alle Familienmitglieder wird in der "kontextuellen Familientherapie" von Boszormenyi-Nagy als eine günstige und notwendige Haltung für die Wiederherstellung innerfamiliärer Gerechtigkeit gesehen, zumal eine Anerkennung von Ressourcen erst nach der Herstellung von Gerechtigkeit möglich zu werden scheint.<sup>45</sup>

Allparteilichkeit in der Mediation meint aber nicht einmal für die Position des einen und einmal für die Position des anderen Medianden Partei zu ergreifen oder diese Position sogar zu vertreten – denn das könnte die Vermittlerautorität gefährden.<sup>46</sup> Allparteilichkeit in der Mediation heißt vielmehr jede Partei durch einführendes Verstehen und geeigneter Kommunikationsstrategien dabei zu unterstützen ihre Interessen selbst zu erkennen und so zu artikulieren, dass sie vom Gegenüber auch verstanden werden können.<sup>47</sup> Allparteilichkeit

---

<sup>42</sup> Simon/Clement/Stierlin 1999, S.29. zitiert nach Kleve, S.157.

<sup>43</sup> Vgl. Falk e.a. S. 299.

<sup>44</sup> vgl. Gullo, S. 15.

<sup>45</sup> Sozialpädagogische Familienhilfe in der Bundesrepublik Deutschland Kap. 2.4.1.

<sup>46</sup> Vgl. Montada/Kals, S. 46.

<sup>47</sup> Vgl. Montada/Kals, S. 46.

steht damit also kontrapunktisch zur vorher dargestellten eher distanzierten, abstinenter Neutralität.

Wenn auch dem Zugang der Allparteilichkeit seitens juristisch gebildeter Autoren vorgeworfen wird, überflüssig zu sein, da das oben beschriebene Vorgehen, durchaus als Handhabung der Verfahrensregeln verstanden werden kann bzw. die von einem Richter unterschiedliche Verfahrensrolle des Mediators zum Ausdruck bringen soll<sup>48</sup>, erachtet der Autor Allparteilichkeit als ein Prinzip, das man schwer in Form von Verfahrensregeln festlegen kann, sondern das vielmehr Ausdruck einer Haltung ist.

### 2.3 Bedeutung von Neutralität und Allparteilichkeit für die Medianden

Die Ausführungen zu den für die Mediation geforderten Merkmalen des Mediators haben gezeigt, dass sie von den einschlägigen AutorInnen unterschiedlich bedeutend gesehen werden bzw. manchen der Vorzug gegenüber anderen gegeben wird. Jedoch konnte unzweifelhaft herausgearbeitet werden, dass es sich bei diesen Begriffen um die Beschreibung eines – wenn nicht sogar *des* – zentralen Prinzips<sup>49</sup> der Mediation handelt und es ist damit wohl auch Hauptargument für die Konfliktparteien sich für Mediation als „bessere“ Alternative zum Gericht zu entscheiden.<sup>50</sup>

Aus Sicht des Gesetzes, der Theorie und – individuell unterschiedlich vermutlich – auch aus Sicht der Praktiker scheint jeweils klar zu sein, was unter Unabhängigkeit, Unparteilichkeit, Neutralität und Allparteilichkeit zu verstehen ist. Es ist auch zu erwarten, dass diese Prinzipien handlungsleitende Funktion für MediatorInnen haben.

Eine Frage der in der Folge nachgegangen werden soll ist, welche Bedeutung diese Begriffe für die Medianden, also die KundInnen der Dienstleistung Mediation haben.

Die Neutralität ist ja schlechthin die Existenzberechtigung des Mediators, als Drittem im Konflikt - „*Dieser Mitte wird instinktiv eine Position von Autorität zugemessen.*“<sup>51</sup> - und der Grund warum ihm die Medianden vertrauen.<sup>52</sup>

---

<sup>48</sup> Vgl. Tochtermann, S. 24 oder Kracht, 2002 zitiert nach Gullo, S.15.

<sup>49</sup> Vgl. Gullo, S. 11.

<sup>50</sup> Vgl. Breidenbach, S. 148.

<sup>51</sup> Beer, S.83. zitiert nach Breidenbach S 145.

<sup>52</sup> Vgl. Breidenbach, S. 145.

Das Vertrauen der Medianden in die Neutralität und Allparteilichkeit des Mediators, scheint also ein wesentliches, ja notwendiges Kriterium für Mediation zu sein. Dieses Vertrauen kann auf der Grundlage von Kalkulierbarkeit, auf Erfahrung oder auf Identifikation entstehen<sup>53</sup> und „Vertrauen wird in sozialen Bezügen, im Handeln miteinander gelernt, kann also nicht durch bloße Appelle an den anderen ausgelöst werden.“<sup>54</sup>

Wenn das Vertrauen der Medianden in die Neutralität und Allparteilichkeit des Mediators ein so wichtiger Aspekt ist und es ausschließlich über Appelle nicht herzustellen ist, ist es sinnvoll sich aus Sicht des Mediators zu überlegen mittels welcher anderer Maßnahmen dieses Vertrauen gestärkt werden kann, bzw. wie die zentralen Eigenschaften des Mediators für die Medianden sichtbar und greifbar gemacht werden können.

## 2.4 Zusammenfassung

Abbildung 1 zeigt nochmals zusammenfassend, die aus der Literatur erarbeiteten Bedeutungsinhalte der Begriffe Unabhängigkeit, Unparteilichkeit, Neutralität und Allparteilichkeit:

Unabhängigkeit	Unparteilichkeit	Neutralität		Allparteilichkeit
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persönlich (Nicht Experte, Wertfrei)</li> <li>• strukturell (kein Naheverhältnis, Arbeitsverhältnis)</li> <li>• finanziell (von beiden Parteien finanziert)</li> </ul>	subjektiv nicht Partei	neutral gegenüber <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personen</li> <li>• Problemen</li> <li>• Symptomen</li> <li>• Ideen</li> </ul>	neugierig gegenüber dem System	multiple Parteilichkeit, gleichmäßig nahe

**Abbildung 1: Eigenschaften des Mediators / Begriffe aus der Literatur**

Was nun seitens des Mediators getan werden kann, um das Vertrauen der Medianden in seine Neutralität und Allparteilichkeit zu fördern, soll in der Folge durch die Einführung einer zusätzlichen Perspektive erforscht werden.

## 3 Mediation als Dienstleistung

In einem nächsten Schritt soll zur Klärung des Problems eine zusätzliche Perspektive, nämlich die des Dienstleistungsmarketings eingeführt werden.

Die Besonderheiten und Dimensionen von Dienstleistungen werden auf die Mediation in Anwendung gebracht und dann – vor diesem speziellen Hintergrund – Möglichkeiten der

<sup>53</sup> Vgl. Lewicki e.a., 1997 zitiert nach Fietkau, S. 64 f.

<sup>54</sup> Kienast, S. 28.



---

Tangibilisierung der Neutralität und Allparteilichkeit im Rahmen der Dienstleistung Mediation herausgearbeitet.

### **3.1 Einordnung der Mediation als Dienstleistung**

Ausgehend davon, dass Mediation als Leistung am Markt angeboten und in der Regel im Tausch gegen Geld von Unterstützung suchenden KundInnen in Anspruch genommen wird, ist sie aus Sicht des Marketing ein Realgut.

Sie kann als Immaterielles Gut, das als Verrichtung, Tätigkeit oder Handlung verstanden werden muss, dem Gutstyp Dienstleistung zu geordnet werden<sup>55</sup>. Im Rahmen der Dienstleistungstypologie muss sie als persönliche Dienstleistung, die an Menschen erbracht wird angesehen werden. Da das Ziel von Mediation, die Lösung von Konflikten ist – also ein verbesserter Endzustand als Ergebnis der Verrichtung Mediation angestrebt wird – ist sie eher den ergebnisorientierten als den prozessorientierten Dienstleistung zuzuordnen – wenn auch der Prozess, wie später darzustellen sein wird, eine bedeutende Rolle in Hinblick auf die Glaubwürdigkeit der Neutralität und Allparteilichkeit des Mediators spielt.

### **3.2 Dimensionen und Merkmale der Dienstleistung Mediation**

Um in der Folge auf die Beutung von Neutralität und Allparteilichkeit für die Dienstleistung Mediation eingehen zu können, ist es sinnvoll die Dimensionen und Merkmale von Dienstleistungen auf die Mediation in Anwendung zu bringen.

Dazu werden in der Literatur verschiedene Betrachtungsweisen als sinnvoll erachtet.

*„Erst aus den spezifischen Fähigkeiten und der Bereitschaft des Dienstleistungsanbieters zur Erbringung der Dienstleistung (Potenzialorientierung) und der Einbringung des externen Faktors durch den Dienstleistungsnachfrager als prozessauslösendes und –begleitendes Element (Prozessorientierung) resultiert ein Dienstleistungsergebnis (Ergebnisorientierung).<sup>56</sup>*

Der Mediator als Dienstleister hält u.a. Räumlichkeiten, Prozess- und Methoden-Knowhow auf Basis einer Ausbildung und eben seine neutrale und allparteiliche Haltung bereit. Er setzt diese Faktorkombination als Potenzial im Mediationsprozess ein, um die Medianden zu einer Lösung des Konfliktes zu führen.

---

<sup>55</sup> Vgl. Scheuch, S. 12.

<sup>56</sup> Meffert, S. 30 oder vgl. sinngemäß auch Scheuch, S. 12 ff.

Die Dienstleistung Mediation kann aber nur dann entstehen, wenn sich gleichzeitig auch die Medianden als weitere, diesmal externe, Faktoren (Konflikt, Freiwilligkeit, Offenheit, Informationen etc.) mit einbringen. Diese externen Faktoren sind für die Dienstleistungserbringung ein unabdingbare Voraussetzung.<sup>57</sup>

*„Das Zusammentreffen der internen Produktionsfaktoren [ des Mediators ] mit dem externen Faktor [ Mediand ] kann an Hand der Integrationswirkung (positiv, neutral, negativ), der Integrationsintensität (stark, mittel schwach) und der Integrationsform (physisch, intellektuell, emotional) charakterisiert werden.“<sup>58</sup>*

Die Mediation muss als neutral, stark emotional und intellektuell charakterisiert werden. Darüber hinaus ist für eine erfolgreiche Mediation auch die Interaktivität zwischen den Medianden als weiterer Faktor ausschlaggebend. *Bei fähigkeitsintensiven Dienstleistungen [wie der Mediation] sind diese Fähigkeiten [zum Beispiel die Neutralität und Allparteilichkeit des Mediators] besonders herauszustellen, wenn sie einzigartige, herausragende Vorteile bieten.<sup>59</sup>* [wie beispielsweise eine Alternative zum Gericht zu sein].

*„Bei potenzialintensiven Dienstleistungen [wie der Mediation] gilt in besonderer Weise, über die Materialisierung dieser Potenziale [zum Beispiel die Neutralität und Allparteilichkeit des Mediators] eine Wettbewerbsprofilierung anzustreben, insbesondere wenn es sich um Humanpotenzial handelt.“<sup>60</sup>*

Materialisierung oder Tangibilisierung meint hier die Potenziale des Mediators oder der Mediation oder andere wichtige Aspekte der Leistung für den Kunden greifbar zu machen und ihn durch entsprechende Maßnahmen auf diese besondere Qualität hinzuweisen.<sup>61</sup>

## 4 Fazit und mögliche Konsequenzen

Wenn, wie im Kapitel 2 dargestellt, die Neutralität und Allparteilichkeit des Mediators so zentrale Eigenschaften im Rahmen der Dienstleistung Wirtschafts- und Umweltmediation sind, dann sollten sie, wenn man der Logik des Dienstleistungsmarketing folgt, durch konkrete Maßnahmen zu Beginn aber vor Allem auch während des Mediationsprozesses für die Medianden laufend greifbar gemacht werden.

---

<sup>57</sup> Vgl. Meffert, S. 54.

<sup>58</sup> Meyer 1994 zitiert nach Meffert, S. 61.

<sup>59</sup> Meffert, S.64.

<sup>60</sup> Meffert, S. 64.

<sup>61</sup> Vgl. Meffert, S.68.

---

Ziel der Tangibilisierung dieser Leistungsmerkmale wäre es, das Vertrauen der Medianden (in den Mediator und die Mediation) aufzubauen und zu stärken und ihnen damit ein tieferes Einlassen zu ermöglichen.

Im Sinne der ursprünglichen Fragestellung sollen folgend die Dienstleistungsdimensionen als Struktur genutzt werden, um mögliche Tangibilisierungsmaßnahmen einordnen zu können und damit unterstützend Handlungsanleitung für MediatorInnen sein.

#### **4.1 Konsequenzen im bereitgehaltenen Dienstleistungspotenzial des Mediators**

Unterstützend um die Eigenschaften Allparteilichkeit und Neutralität im Vorfeld der Mediation für potenzielle Medianden greifbar zu machen können beispielsweise sein:

- Ein Quellberuf der mit Neutralität assoziiert wird (behördlicher Gutachter, Notar, Wirtschaftstreuhänder etc.)
- Ruf/Image des konkreten Mediators (ev. Publierte Bestpractices oder Referenzen)
- Neutraler Beratungsraum und entsprechendes Setting
- Schriftliche und mündliche Erklärung des Prozesses inkl. der Prinzipien der Mediation
- transparent machen von Auftraggeber und schriftlichem Auftrag (Im Leistungsvertrag mit dem Auftraggeber ist die Allparteilichkeit und inhaltliche Unabhängigkeit zugesichert.)
- Den Begriff „eingetragener Mediator“ als Qualitätskriterium (mit seinen Merkmalen und Konsequenzen) erklären
- etc.

#### **4.2 Konsequenzen im Dienstleistungsprozess von Wirtschafts- und Umweltmediation**

Folgend werden entlang des Dienstleistungsprozesses, also je Phase der Mediation beispielhaft mögliche Maßnahmen zur Tangibilisierung der Leistungsmerkmale Neutralität und Allparteilichkeit vorgeschlagen.

##### **4.2.1 Phase 1**

- Mediationsvertrag inkl. Regeln der Zusammenarbeit und Prinzipien; (auch als erster Beleg, dafür dass die Inhalte von den Medianden kommen);
- Jede Art der Visualisierung und Verschriftlichung (von Plakaten bis hin zu Wortprotokollen)
- Gleiche Redezeit und Möglichkeit den eigenen Standpunkt darzulegen;

- 
- Bitte an die Medianten, es sofort rückzumelden wenn es scheint, dass der Mediator seine neutrale Rolle verlässt;

#### **4.2.2 Phase 2**

- Gleiche Zuwendung und Zeit
- Gleiches Material zur Verfügung stellen (gleicher Block, gleicher Kuli usw.)
- Setting
- Visualisierungen durch die Medianten (kreative Medien, Post it's, ...)
- Aktiv zuhören, Paraphrasieren (nicht werten)
- Illustrierende Körpersprache
- ggf. (Wort)protokolle
- Kommunikation außerhalb nur gleichzeitig an beide Teile, oder zu Beginn der Sitzung „Zwischendurchkommunikation“ ansprechen und damit neutralisieren
- etc.

#### **4.2.3 Phase 3**

- Einsatz div. Methoden, zB: TANDEM, S.E.E.D (das WIE hervorheben, Arbeitsschritte genau erklären, Zustimmung zum Einsatz der Methoden einholen);
- Verstehen fördern und fordern: Laufende verbale Überprüfung ob des Gesagte vom jeweils andern verstanden wurde;
- etc.

#### **4.2.4 Phase 4**

- Brainstorming Regeln ganz stark hervorheben
- Neutrales Wording
- Bewusstes Neutralisieren der eigenen Empfindungen
- Sich als Mediator zurückziehen - eine starke Moderation (inkl. entsprechender Methoden) anpeilen – diese Rollenveränderung auch verbalisieren
- etc.

#### **4.2.5 Phase 5**

- Abschlussvereinbarung von den Medianten schreiben lassen – als „ihren“ Erfolg hervorheben;
- Rückblickende Prozess-Evaluierung in Hinblick auf Neutralität und Allparteilichkeit

- 
- Nochmalige Erklärung des Prinzips der Mediation (Mundpropaganda fördern)
  - Transparenz für die Medianten; Was macht der Mediator mit den Flip-Charts? Er hebt sie auf.
  - Klares Ende der Mediation – Medianten in die völlige Selbstständigkeit entlassen
  - Etc.

### **4.3 Abschluss und Ausblick**

Wie die Einführung der Dienstleistungsperspektive gezeigt hat, macht es durchaus Sinn, die zentralen Aspekte des Leistungsversprechens der Mediation durch entsprechende Maßnahmen (Interventionstechniken und Hinweis auf den Zusammenhang dieser Techniken mit dem zentralen Leistungsversprechen) für die Medianten greifbar und nachvollziehbar zu machen. Dadurch wird der besondere Nutzen der Dienstleistung Mediation - insbesondere auch im Vergleich mit der Alternative Gericht klarer und besser vermittelbar.

Das wiederum kann sich nach außen positiv auf die Nachfrage auswirken.

Nach innen stärkt es jedenfalls das Prinzip der Selbstverantwortung der Medianten für das Ergebnis, da nach Abschluss der Mediation nochmals darauf hinzuweisen wäre, dass der Mediator gerade durch seine neutrale, allparteiliche Rolle nur den Lösungsfindungsprozess unterstützt hat - der Erfolg der Lösung aber ausschließlich den Medianten "gehört"

Um diesen vorläufigen Ergebnissen mehr Stabilität zu geben, werden in einer auf diese Arbeit aufbauende empirische Untersuchung, die auf der Liste des Justizministeriums erfassten Umwelt- und WirtschaftsmediatorInnen befragt.

## I ABBILDUNGSVERZEICHNIS

**Abbildung 1: Eigenschaften des Mediators / Begriffe aus der Literatur ..... 12**

## II LITERATURVERZEICHNIS

Berger, Iris/Schiefenstein, Werner: Haltung Über das Denken und die Haltung im Mediationsmodell, Altenkirchen, 2.Auflage

Dieter, Anne/Montada, Leo/Schulze, Annedore (Hrsg.): Gerechtigkeit im Konfliktmanagement und in der Mediation, Frankfurt/Main, 2000

Duss-von Werdt, Joseh: homo mediator, Geschichte und Menschenbild der Mediation, Stuttgart, 2005

Falk, Gerhard; Heintel, Peter; Kainz, Ewald E. (Hrsg): Handbuch Mediation und Konfliktmanagement, Wiesbaden, 2005

Fietkau, Hans-Jochim: Psychologie der Mediation, Lernchancen, Gruppenprozesse und Überwindung von Denkblockaden in Umweltkonflikten, Berlin, 2005, 3.Auflage

Galuske, Michael: Methoden der Sozialen Arbeit, Eine Einführung, 2006

Haynes, John F. e.a.: Mediation – Vom Konflikt zur Lösung, Stuttgart, 2006, 2.Auflage

Gullo, Adriane: Mediation unter der Herrschaft des Rechts?, Berlin, 2006

Hilke, W.: Grundprobleme und Entwicklungstendenzen des Dienstleistungsmarketing in Hilke, W. (Hrsg.) Dienstleistungs-Marketing, Wiesbaden, 1989, S. 5-44.

Hutner, Armin: Das internationale Privat- und Verfahrensrecht der Wirtschaftsmediation, Tübingen, 2005

Kienast, Günther: Mit den Betroffenen – Impulse zur praktischen Zusammenarbeit mit Bürgerinitiativen, Wien, 1988 a.

Kienast, G., Erber, W., Das Ephesosmodell. Ein Kommunikationsmodell zur Bürgermitarbeit während des UVP-Verfahrens, Retz 1995 b.

Kleve, Heiko: Mediation – Eine systemische Methode Sozialer Arbeit, in Pfeifer-Schaupp, Hans-Ulrich (Hrsg.): Systemische Praxis. Modelle – Konzepte – Perspektiven; Freiburg, 2002, S.156-176

Kotler, Philip/Andreasen, Alan R.: Strategic Marketing for Nonprofit Organizations, 5. Auflage, Upper Saddle River, 1996

Kotler, Philip/Bliemel, Friedrich: Marketing-Management/Analyse, Planung und Verwirklichung, 10. Auflage, Stuttgart, 2001

Kotler, Philip: Marketing-Management/Analyse, Planung und Kontrolle, 4. Auflage, Stuttgart, 1989

Langer, Inghard/Schulz v. Thun, Friedemann/Tausch, Reinhard: Sich verständlich ausdrücken, 6. Auflage, München, 1999

Mähler, G./Mähler, H.G.: Zur Professionalisierung der Familienmediation in der BRD, in Bundeskonferenz für Erziehungsberatung, 1995

Metha, Gerda, Rückert, Klaus (Hrsg.): Mediation, Instrument der Konfliktregelung und Dienstleistung, Wien, 2008

Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred: Dienstleistungsmarketing/Grundlagen-Konzepte-Methoden, Wiesbaden, 2006, 6. Auflage

Montada, L., Kals E.: Mediation, Ein Lehrbuch auf psychologischer Grundlage, Weinheim, 2007, 2. Auflage

Plachetka, U., Seiwald, Ch., Sivec, R.: Wirtschaftsmediation in Österreich – Eine neue Form der Konfliktlösung, 2005

Redlich, Alexander: Konfliktmoderation - Handlungsstrategien für alle, die mit Gruppen arbeiten. Mit vier Fallbeispielen. Hamburg 2004, 6. Aufl.,

Scheuch, Fritz: Dienstleistungsmarketing, München, 2002, 2.Auflage

Schlippe, von Arist/Schweitzer, Jochen: Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung, Göttingen, 2007, 2.Auflage

Tochtermann, Peter: Die Unabhängigkeit und Unparteilichkeit des Mediators, Tübingen, 2008

Thomann, Christoph e.a.: Klärungshilfe 1, Handbuch für Therapeuten, Gesprächshelfer und Moderatoren in schwierigen Gesprächen, Hamburg, 2007, 4.Auflage

Thomann, Christoph e.a.: Klärungshilfe 2, Konflikte im Beruf: Methoden und Modelle klärender Gespräche, Hamburg, 2008, 3.Auflage

Trenczek, Thomas: Fachgerechte Mediation - Qualitätsstandards in der Konfliktvermittlung; Zeitschrift für Rechtspolitik 8/2008



### **Andere Quellen**

Hödl, R./Stempkowski, A.: Bürgerbeteiligung in HL-Projekten in: Netzwerk Bau, Nr. 02/08

Kaspar, D.: Mit Konfliktmanagement und Mediation Geld verdienen? in Seminar Inside, 2-2008, S. 28.

<http://www.bmfsfj.de/bmfsfj/generator/Publikationen/spfh/einleitung.html>

Sozialpädagogische Familienhilfe in der Bundesrepublik Deutschland (download 04.01.09, 14:31)

Plachetka, Ursula e.a.: Wirtschaftsmediation in Österreich, Groß-Enzersdorf, 2005

Vlcek, Robert: Außergerichtliche Konfliktlösung als effektives Mittel des Zivilverfahrens, Sulz i. Wienerwald, 2007