

# «Je verhärteter die Fronten, je mehr Zeit»

**HOCHDORF** Die politische Situation in der Gemeinde Hochdorf scheint zuweilen etwas verfahren. In welchen Fällen lohnt sich eine Mediation bei Zerwürfnissen auf kommunaler Ebene?

**Die Fragen stellte André Widmer**

Ohne sich spezifisch auf die Situation in Hochdorf zu beziehen, beschreibt die Expertin Trudi Abächerli-Halter im Interview mit dem Seetaler Boten unter anderem die Vorgehensweise bei einer Mediation und weitere Aspekte rund um die Vermittlungsarbeit. Abächerli-Halter ist «Mediatorin FSM, Supervisorin und Coach bso» und Inhaberin der Kometa AG in Sarnen.

**Wie weit muss ein politisches Zerwürfnis in einer kommunalen Behörde fortgeschritten sein, damit eine Mediation von Spezialistinnen wie Ihnen angezeigt ist?**

*Trudi Abächerli-Halter:* Generell kann gesagt werden, dass bei Meinungsverschiedenheiten so früh wie möglich der Kontakt zu einer Mediatorin oder einem Mediator erfolgen sollte. In einer frühen Phase der Uneinigkeit gelingt es den Betroffenen besser, ergebnisoffen miteinander zu diskutieren und nach gemeinsamen Lösungen zu suchen. Je verhärteter die Fronten sind, desto mehr Zeit benötigt es, um eine Gesprächsbereitschaft wieder herzustellen und schlussendlich in die Lösungsfindung zu gelangen. Eine frühe Kontaktaufnahme erfolgt auf den Eskalationsstufen 1 bis 4 des Konfliktmanagement-Modells nach Friedrich Glasl. Auf diesen Stufen kann eine Konfliktmoderation, Prozessbegleitung oder eine supervisorische Mediation erfolgen. In den meisten Fällen jedoch erfolgt die Kontaktaufnahme erst auf den Stufen 5 bis 7. Auf diesen Stufen haben die Konfliktbeteiligten kein gegenseitiges Vertrauen mehr, sie können ihre Funktion nicht mehr wahrnehmen und fühlen sich überfordert. Es braucht externe Berater oder Beraterinnen beziehungsweise Mediatorinnen oder Mediatoren.

**In welchen Fällen kommen kommunale Institutionen auf Mediatorinnen und Mediatoren zu?**

Die Kontaktaufnahme erfolgt in unterschiedlichen Themen, wie zum Beispiel bei Arbeitskonflikten auf den unterschiedlichen Hierarchiestufen, bei Kommunikationsproblemen, bei unterschiedlichen Erwartungen in der Leistungserbringung, aber auch bei Projekten wie zum Beispiel im Bauwesen. Insbesondere gibt es für das Bau-



In Hochdorf haben die politischen Auseinandersetzungen zuletzt an Intensität zugenommen. Foto Archiv

wesen die Fachgruppe BAUmediation SDM, eine Mitgliedsorganisation des Schweizerischen Dachverbandes Mediation FSM.

**Wie geht eine Vermittlungsperson wie Sie in einer Mediation im politischen Bereich vor?**

Im politischen Bereich müssen die Verwaltungsebenen – Bund, Kantone, Gemeinden – und deren spezifischen Aufgabenstellungen berücksichtigt werden. Es gilt zu beachten, wo die Zuständigkeiten liegen und welche Organisationsstrukturen zugrunde liegen. Bei einer Mediation im politischen Bereich sind oft mehrere Konfliktparteien involviert, die unterschiedliche Interessengruppen vertreten und dementsprechend für diese Lösungen finden wollen, die dann durch die Politik und Behörden getragen werden. Bei der Auftragsklärung muss besonders darauf geachtet werden, dass alle Konfliktparteien, auch die direkten und indirekten Stakeholder – Interessensvertreter – erkannt werden. Eine weitere Herausforderung ist der Umgang mit dem öffentlichen Druck. Dieser kann den Erfolg der Mediation beeinträchtigen und erfordert einen sorgfältigen Mitbezug. Die Vertraulichkeit ist einer der wichtigen Grundsätze der Mediation, damit die Bedürfnisse und Interessen, die hinter dem Konflikt stehen, offengelegt werden. Die Beteiligten verpflichten sich, dass keine mündlichen, schriftlichen oder sonstigen Aussagen nach aussen getragen werden.

**Gibt es unterschiedliche Herangehensweise bei einer Mediation,**

**wenn es um Partikularinteressen oder eine Generalopposition geht? Wie sähe diese aus?**

Ohne Konfliktanalyse ist es schwierig, eine allgemein gültige Aussage zu machen. Die Partikularinteressen könnten vermutlich eher der Eskalations-Stufen



*«Es gibt auch Grenzen für Mediation.»*

**Trudi Abächerli-Halter** Mediatorin FSM, Supervisorin und Coach bso

5 bis 7 des Konfliktmanagement-Modells nach Friedrich Glasl zugeordnet und einem Mediationsverfahren zugeführt werden. Die Generalopposition jedoch könnte sich bereits auf den Eskalationsstufen 8 bis 9 befinden. Aufgrund der fehlenden Bereitschaft zu Kompromissen oder gemeinsamen Lösungswegen ist eine Mediation vermutlich nicht mehr durchführbar. Es gibt auch Grenzen für die Mediation und diese befinden sich auf den Stufen 8 wie Zersplitterung und 9 wie gemeinsam in den Abgrund.

**Wenn Behörden oder die Verwaltung und Vertreter aus der Bevölkerung oder in diversen politischen Geschäften konträre Positionen beziehen: Kann in solchen Fällen auch ein sogenannter runder Tisch hilfreich sein?**

Ein runder Tisch hat zum Ziel, Vertreterinnen und Vertreter unterschiedlicher Interessengruppen zusammenzubringen, um Themen oder Probleme zu diskutieren und gemeinsame Lösungen zu finden. Unter dieser Zielsetzung kann ein runder Tisch für konträre Positionen hilfreich sein. Erfolgsfaktoren für einen runden Tisch sind die Bereitschaft zur gemeinsamen Lösungsfindung, zum Zuhören, zum Eingehen auf die Interessen und Bedürfnisse der anderen und zur neutralen Moderation durch eine Mediatorin oder einen Mediator.

**Oft heisst es ja, man solle «miteinander reden», auch in der Politik. Ein logischer Rat. Warum ist das manchmal nicht so einfach umzusetzen?**

Dass das «miteinander reden» nicht so einfach ist, zeigt das Kommunikations-Quadrat von Friedemann Schulz von Thun auf. Sowohl Sender als auch Empfänger einer Botschaft sind für die Qualität der Kommunikation verantwortlich. Wenn der Empfänger nicht auf den Sender oder der Sender nicht auf den Empfänger eingestellt ist, dann kommen die Botschaften nicht an und es wird aneinander vorbei diskutiert. Hinderlich für zielführende Gespräche kann auch das Beharren auf den unterschiedlichen Positionen sein. Wenn es nicht gelingt, die Interessen hinter den Positionen zu benennen, kann keine interessenbasierende gemeinsame Lösungsfindung erfolgen.

**Mediation kommt oft auch zum Einsatz, wenn juristische Ausein-**

**andersetzungen drohen. Wann ist dann der Gang zum Richter doch ratsam?**

In einem Mediationsverfahren entscheiden die Parteien eigenständig und wahren damit ihre Privatautonomie. Die Mediatorin oder der Mediator unterstützt dabei, eine einvernehmliche Lösung zu finden. Bei einem Gerichtsverfahren entscheiden die Richter und Richterinnen verbindlich über den Konflikt zwischen den Parteien – ein fremdbestimmtes Urteil. Gerichtsprozesse können langwierig und sehr teuer werden. Demgegenüber ist das Mediationsverfahren ein rasches, kostengünstiges und flexibles Verfahren. Bei juristischen Auseinandersetzungen kann die «Shuttle Mediation», die Pendel-Mediation, unter Einbezug von bereits mandatierten Anwälten angewendet werden. Die Mediatorin oder der Mediator pendelt zwischen den räumlich getrennten Konfliktparteien hin und her und übermittelt Informationen, Bedürfnisse und Vorschläge zur Lösungsfindung.

**Konträre Standpunkte in der Politik gab es schon immer, doch der Ton scheint sich in den letzten Jahren generell zu verschärfen. Lässt sich aus Ihrer jahrelangen Praxis ein solcher Trend erkennen?**

Meinungsverschiedenheiten gehören zu den politischen Prozessen, um im Austausch von Informationen oder auch Emotionen gemeinsame Ziele erreichen zu können. Da kann es schon auch zu hitzigen Streitigkeiten kommen, die zu Konflikten führen. Eine Studie der Universität Basel zeigt jedoch auf, dass sich die emotionalen Gräben in der Schweizer Politik nicht verstärkt haben. Die Politikerinnen und Politiker würden zwar miteinander streiten, sich aber nicht als Feindinnen oder Feinde sehen. Die demokratischen Konfliktlösungsmechanismen scheinen noch immer zu funktionieren. Bei den Wahlen können die Bürgerin oder der Bürger bestimmen, welche Politikerin oder welcher Politiker für sie politische Entscheidungen treffen sollen.

**In welchen Fällen kann es helfen, «dem Frieden zuliebe» einen eigenen Standpunkt aufzugeben?**

Jede Akteurin oder jeder Akteur muss für sich entscheiden, in welchem Auftrag sie oder er handelt und welche Verantwortung sie oder er dabei trägt. Wenn die Ziele oder Bedürfnisse vorrangig der eigenen Interessen dienen, ohne dabei die Interessen der breiten Gesellschaft zu berücksichtigen, dann kann es angebracht sein, den eigenen Standpunkt aufzugeben. Nicht «dem Frieden zuliebe», sondern dem Gemeinwohl zuliebe.