

Heinrich Stülpnagel

## **Eine Mediation ist ein gruppendynamischer Prozess**

Wie gestalte ich eine prospektive Mediation bei der  
Verhandlung von F&E-Verträgen?

---

Fachstelle Hochschulforschung  
Rektorat  
**ZHAW Zürcher Hochschule  
für Angewandte Wissenschaften**

Heinrich Stülpnagel

Eine Mediation ist ein gruppensdynamischer Prozess : Wie gestalte ich eine prospektive mediation bei der Verhandlung von F&E-Verträgen? / Heinrich Stülpnagel. - Winterthur : ZHAW, 2013.

Dieses Werk ist unter einer Creative Commons Lizenz vom Typ Namensnennung - Nicht-kommerziell - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 3.0 Schweiz zugänglich. Um eine Kopie dieser Lizenz einzusehen, konsultieren Sie <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/ch/>.

## Inhalt

Einführung .....	2
Entwicklungsphasen in Gruppen nach TZI .....	3
Einführung in die Themenzentrierte Interaktion (TZI) .....	3
Das Phasenmodell von Rubner .....	5
Fünf Entwicklungsphasen in Gruppen und fünf Phasen der Mediation: ein Zufall? .....	10
Anwendung in Vertragsverhandlungen .....	11
Zusammenfassung .....	13
Literatur.....	13
Anhang Checkliste Vertragsverhandlung .....	14

## Einführung

In der vorliegenden Arbeit soll eine Verbindung hergestellt werden zwischen den in der Mediation angewendeten Phasen und dem gruppendynamischen Modell der Themenzentrierten Interaktion (TZI).

Nach einer Einführung in die grundlegenden Elemente der TZI wird das gruppendynamische Modell von Rubner und Rubner vorgestellt. Im Folgenden wird gezeigt, wie die Phasen der Mediation mit jenen des TZI-Modells korrelieren.

Anhand eines fiktiven Beispiels aus der Praxis des Autors werden diese Erkenntnisse auf eine Vertragsverhandlung übertragen. Ziel dabei ist, eine Mediation durch frühzeitigen Einsatz von Mediationselementen überflüssig zu machen, da bereits zu Beginn einer Zusammenarbeit eine tragfähige Vereinbarung zustande gekommen ist.

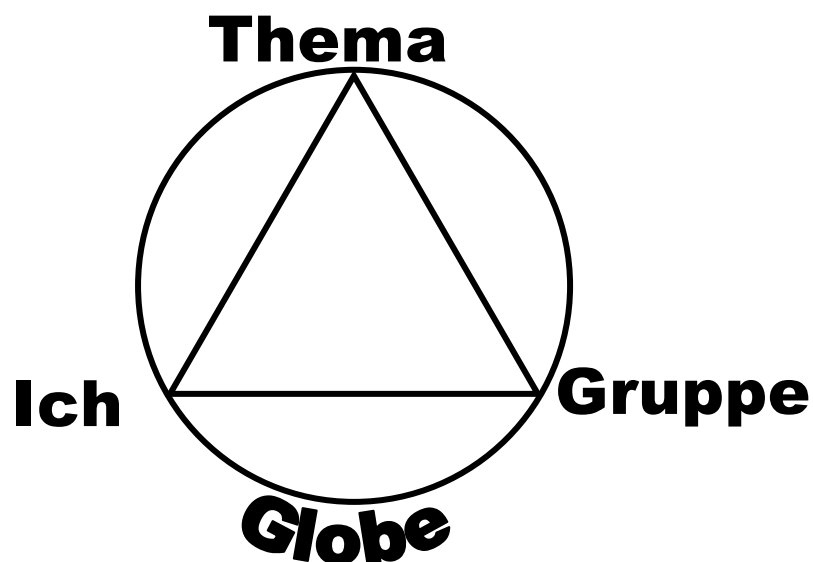
Als praktische Anwendungshilfe ist eine Checkliste für Vertragsverhandlungen angehängt.

## Entwicklungsphasen in Gruppen nach TZI

### Einführung in die Themenzentrierte Interaktion (TZI)

Die Themenzentrierte Interaktion ist ein pädagogisch-therapeutisches Gruppenmodell, welches ursprünglich von der Psychologin Ruth Cohn in den siebziger und achtziger Jahren auf der Basis der humanistischen Psychologie entwickelt wurde (Cohn, 1991). Zentrales Anliegen der TZI ist entwicklungsorientiertes, lebendiges Lernen. Dieses Lernen vollzieht sich besonders wirksam, wenn Menschen kooperativ und konstruktiv zusammenarbeiten. Die TZI stellt Orientierungspunkte für die Gestaltung dieser Zusammenarbeit zur Verfügung.

Im Kern des Modells geht es darum, eine dynamische Balance zwischen dem einzelnen Individuum (Ich), der gesamten Gruppe, dem Thema der Gruppe und dem Umfeld (Globe) zu erreichen. Das Modell wird oft durch folgendes Schaubild verdeutlicht:



Grundlegend für das Modell der Themenzentrierten Interaktion sind drei axiomatische Grundaussagen:

1. Der Mensch ist eine psychobiologische Einheit und ein Teil des Universums. Er ist darum gleichermaßen autonom und interdependent. Die Autonomie des Einzelnen ist umso grösser, je mehr er sich seiner Interdependenz mit allen und allem bewusst wird.
2. Ehrfurcht gebührt allem Lebendigen und seinem Wachstum. Respekt vor dem Wachstum bedingt bewertende Entscheidungen. Das Humane ist wertvoll; Inhumanes ist wertbedrohend.
3. Freie Entscheidung geschieht innerhalb bedingender innerer und äusserer Grenzen. Erweiterung dieser Grenzen ist möglich. Die Freiheit im Entscheiden ist grösser, wenn wir gesund, intelligent, materiell gesichert und geistig gereift sind, als wenn wir krank, beschränkt oder arm sind oder unter Gewalt und mangelnder Reife leiden.

Für die praktische Arbeit mit dem Modell werden daraus Postulate abgeleitet:

1. Sei dein eigener «Chairman», sei die Chairperson deiner selbst. Das bedeutet: Sei dir deiner inneren Gegebenheiten und deiner Umwelt bewusst. Nimm jede Situation als Angebot für deine Entscheidungen. Übernimm Verantwortung für Dein Tun (und Lassen).
2. Störungen und Betroffenheit haben Vorrang! Beachte Hindernisse auf deinem Weg, deine eigenen und die von anderen. Ohne die Lösung von Störungen und Betroffenheit wird Wachstum verhindert oder erschwert.

## Das Phasenmodell von Rubner

Auf der Basis des TZI-Modells und aufgrund von Beobachtungen der Verhaltensweisen von Menschen in Gruppen<sup>1</sup> haben Angelika und Eike Rubner ein Phasenmodell entwickelt (Rubner & Rubner, 1995). Es existieren zahlreiche weitere Modelle (Belz, 1988). Das hier vorgestellte zeigt eine gute Korrelation zu den fünf Phasen der Mediation und hat sich in der Praxis des Autors vielfach bewährt.

Bei diesen Phasen handelt es sich um typischerweise auftretende Aspekte in der «Lebenszeit von Gruppen» und nicht um starr aufeinanderfolgende Elemente. Diese Aspekte treten in unterschiedlicher Intensität und gleichsam auch nebeneinander auf. Man könnte daher eher von «Wahrscheinlichkeitsverteilung» sprechen. Sie bieten Anhaltspunkte für die eigene Wahrnehmung und für Intervention, aber keine Rezepte!

Es werden folgende fünf aufeinander folgende Entwicklungsphasen im Leben einer Gruppe unterschieden:

1. Orientierung und Abhängigkeit
2. Kampf und Flucht
3. Autonomie und Interdependenz
4. Vertrauen und Intimität
5. Ablösung und Trennung

Für die Praxis als Mediator und in Vertragsverhandlungen können die Kenntnis dieser gruppodynamischen Aspekte und der Interventionsmöglichkeiten für die Gestaltung des Mediations- bzw. Verhandlungsprozesses hilfreich sein.

Die folgenden Tabellen von Rubner/Rubner zeigen charakteristische Merkmale und Interventionsmöglichkeiten:

---

<sup>1</sup> Prinzipiell kann bereits bei einer Zusammenarbeit von zwei oder mehr Personen von einer Gruppe gesprochen werden.

### Aus Sicht der Teilnehmerin und des Teilnehmers

	1. Orientierung	2. Kampf und Flucht	3. Vertrauen und Intimität	4. Arbeit	5. Ablösung und Trennung
<b>Merkmale und Verhaltensweisen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sich-Bekanntmachen durch Fakten</li> <li>• Informationen geben und nehmen</li> <li>• Starkes Bezogensein auf den Leiter / die Leiterin</li> <li>• Sachlicher Bezug zum Thema</li> <li>• Schwanken zwischen Annäherung und Zurückhaltung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufkommen von Kritik, Ärger und Angriffen</li> <li>• Konkurrenz- und Rivalitätskämpfe zwischen den Mitgliedern</li> <li>• Machtkämpfe zwischen Mitgliedern und Leitenden</li> <li>• Tendenz, Thema abzuwerten</li> <li>• Entstehung von Gruppennormen</li> <li>• Absprunggefahr</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verstärkte zwischenmenschliche Kommunikation</li> <li>• Offenheit</li> <li>• Gegenseitiges Sich-Offenbaren und Sich-Aufeinanderbeziehen</li> <li>• Thema wird persönlich und emotional behandelt</li> <li>• Rivalität und Solidarität zwischen Gleichgeschlechtlichen und Werben um das andere Geschlecht</li> <li>• Paarbildung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusammenhalt</li> <li>• Klare Normen und Bräuche innerhalb der Gruppe</li> <li>• Gegenseitige Unterstützung</li> <li>• Offene und fruchtbare Kommunikation und Kooperation</li> <li>• Kreativität und Produktivität</li> <li>• Hohe Aufnahme- und Lernbereitschaft</li> <li>• Gemeinsame Planungen und Tätigkeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auftauchen von Ausenbeziehungen</li> <li>• Orientierung nach draussen</li> <li>• Transfer</li> <li>• Rückschau und Auswertung</li> <li>• Trauer</li> <li>• Flucht</li> <li>• Abschied</li> </ul>
<b>Die Gruppe beherrschende Gefühle, Phantasien und Wünsche</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Angst (vor dem Entlarvt-, Angegriffen- und Abgelehntwerden)</li> <li>• Unsicherheit und Misstrauen</li> <li>• Abhängigkeits- und Geborgenheitsphantasien</li> <li>• Gruppe will "genährt" werden</li> <li>• Neugier und Interesse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Angst vor Angriffen</li> <li>• Enttäuschung</li> <li>• Wut, Ärger</li> <li>• Aggression</li> <li>• Trotz</li> <li>• destruktive Phantasien</li> <li>• Autonomie- und Allmachtsphantasien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertrautheit</li> <li>• Sicherheit</li> <li>• Intimität</li> <li>• Toleranz</li> <li>• Zusammengehörigkeitsgefühl</li> <li>• Sexuelle Phantasien und Wünsche</li> <li>• Hoffnungsfrohe Erwartung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusammengehörigkeitsgefühle</li> <li>• Gefühle von Selbständigkeit und Aufeinanderbezogensein</li> <li>• "Gemeinsam sind wir stark"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trauer</li> <li>• Wut</li> <li>• Heiterkeit</li> <li>• Erfüllt sein</li> <li>• Wünsche, sich wiederzusehen</li> <li>• Todesphantasien</li> <li>• Phantasie vom ewigen Leben</li> </ul>

## H. Stülpnagel, Mediation als gruppendynamischer Prozess

	1. Orientierung	2. Kampf und Flucht	3. Vertrauen und Intimität	4. Arbeit	5. Ablösung und Trennung
<b>Individuelle und Interaktionelle Ebene</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Ich bin, was ich bekomme“</li> <li>• Erleben des Verlustes der Individualität</li> <li>• Der/die Einzelne gibt partiell seine/ihre Ich-Grenzen auf, um mit der Gemeinschaft zu verschmelzen, oder er/sie verschanzt sich hinter seinen/ihren Mauern</li> <li>• Teilnehmende haben untereinander noch keine Beziehung</li> <li>• Gruppe ist noch weitgehend unstrukturiert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Ich bin, was ich will“</li> <li>• Erleben von Macht und Autonomie</li> <li>• Der/die Einzelne grenzt sich ab gegenüber dem Leiter /der Leiterin und einzelnen Gruppenmitgliedern</li> <li>• Widerstreit zwischen Autonomiebestrebungen und Bewusstwerden von Abhängigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Ich bin, wie ich wirke“</li> <li>• Erleben eines hohen Masses von psychosozialer und psychosexueller Identität</li> <li>• Libidinöse Gefühle zu einzelnen v.a. zu gegengeschlechtlichen Gruppenmitgliedern</li> <li>• Freude am Sich-Darstellen</li> <li>• Hohes Wir-Gefühl</li> <li>• Klare Positions- und Rollenzuschreibungen</li> <li>• Viel Austausch untereinander</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Ich bin, was ich mir vorstellen kann“</li> <li>• Identität (in Bezug auf sich selbst und in Bezug auf die Gruppenzugehörigkeit)</li> <li>• Aggression und Libido sind neutralisiert aufgehoben im hohen Interesse am gemeinsamen Tun</li> <li>• Viel Interaktion</li> <li>• Wenig Machtprobleme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Ich bin, was ich aufhebe“</li> <li>• (im 3-fachen Sinne beenden, bewahren, auf eine höhere Stufe heben)</li> <li>• Abnabelung (vom Leiter /von der Leiterin und den Gruppenmitgliedern)</li> <li>• Vereinzelung</li> <li>• Verselbständigung</li> <li>• Intensivierung von einzelnen Beziehungen</li> <li>• Abgrenzungen</li> <li>• Allmähliches Schwinden des Gruppen-Wirs</li> </ul>



**Aus Sicht der Leiterin bzw. des Leiters:**

	1. Orientierung	2. Kampf und Flucht	3. Vertrauen und Intimität	4. Arbeit	5. Ablösung und Trennung
<b>Einstellungen gegenüber dem Leiter / der Leiterin</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das "Böse" und "Gefährliche" am/an der Leitenden wird verleugnet und ins Gegenteil verkehrt (Idealisierung)</li> <li>• Der/die Leitende wird als omnipotente Mutter erlebt, die alle gleichermassen ernähren kann und soll</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enttäuschung und Ärger über den/die Leitende, der/die sich nicht als omnipotent erwiesen hat</li> <li>• Der/die Leitende wird umso mehr angegriffen und entwertet, je mehr er/sie vorher idealisiert wurde</li> <li>• Widerstreit zwischen Wegstossen und Anklammern</li> <li>• Gefahr, dass der/die Leitende zum/zur AusenfeindIn der Gruppe wird</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der/die Leitende wird realistischer mit seinen/ihren Stärken und Schwächen gesehen</li> <li>• Geschlecht des/der Leitenden spielt eine Rolle: er/sie wird zur Zielscheibe von ödipalen Wünschen oder von ödipaler Rivalität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persönliche und fachliche Kompetenz des/der Leitenden wird anerkannt (ähnlich wie die der anderen Gruppenmitglieder)</li> <li>• Der/die Leitende ist "primus inter pares"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auseinandersetzungen mit dem, was man glaubt, was der/die Leitende einem gegeben bzw. vorenthalten hat</li> <li>• kritisches Sich-Distanzieren</li> <li>• Dankbarkeit, Wut, Trotz</li> </ul>
<b>Abwehrmechanismen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verleugnung</li> <li>• Spaltung</li> <li>• Projektion</li> <li>• Idealisierung</li> <li>• Verkehrung ins Gegenteil</li> <li>• Homogenisierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektion</li> <li>• Reaktionsbildung</li> <li>• Verschiebung</li> <li>• Wendung der Aggression gegen das eigene Selbst</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verdrängung</li> <li>• Rationalisierung</li> <li>• Konversion</li> <li>• Identifizierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verdrängung</li> <li>• Rationalisierung</li> <li>• Identifizierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intellektualisierung</li> <li>• Bagatellisierung</li> <li>• Verleugnung</li> <li>• Regression</li> <li>• Identifikation</li> </ul>

## H. Stülpnagel, Mediation als gruppendynamischer Prozess

	1. Orientierung	2. Kampf und Flucht	3. Vertrauen und Intimität	4. Arbeit	5. Ablösung und Trennung
<b>Intervention des Leiters / der Leiterin</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Themen setzen, die Informationsaustausch ermöglichen</li> <li>• Freiraum geben für Annäherung und Distanzierung, für Sich-Öffnen und –Verschliessen</li> <li>• Überschaubare und angstreduzierende Strukturen setzen, die persönliche Begegnung ermöglichen</li> <li>• Möglichkeiten einräumen, den persönlichen Bezug zum Oberthema herzustellen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Themen und Strukturen setzen, die Auseinandersetzungen (zw. Gruppenmitgliedern und zw. Gruppe und LeiterIn) ermöglichen</li> <li>• Feedback-Übungen einbauen</li> <li>• Sich-Auseinandersetzen mit den Projektionen auf den/die LeiterIn</li> <li>• Negative Übertragungen ansprechen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zunehmendes Sich-Zurücknehmen und Übertragen von Verantwortung auf einzelne und die Gruppe</li> <li>• Themen und Strukturen setzen, die persönlichen und emotionalen Austausch ermöglichen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gelegenheit geben, dass die Gruppe als Ganzes und den Fähigkeiten des/der Einzelnen entsprechend agieren kann</li> <li>• Gemeinsames Gruppenwerk ermöglichen</li> <li>• Integration von bisher abgespaltenen Persönlichkeitsanteilen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Möglichkeiten zur Rückschau, Auswertung und zum Transfer geben</li> <li>• Abschied und Trauer ermöglichen</li> <li>• Jede/n den eigenen Weg gehen lassen</li> </ul>

## Fünf Entwicklungsphasen in Gruppen und fünf Phasen der Mediation: ein Zufall?

Im Folgenden werden die fünf Phasen der Mediation (Peter, 2000) mit den Entwicklungsphasen von Gruppen in Beziehung gesetzt und gleichermassen aus der gruppenspezifischen Entwicklung heraus begründet. Wir gehen dabei von der Annahme aus, dass jede Mediation, die ja mindestens aus drei Personen besteht, als Gruppe angesehen werden kann, in der auch die für Gruppen charakteristischen Prozesse wirksam sind. Die Mediatorin oder der Mediator wird hier explizit als Teil der Gruppe und damit als Teil des Gruppenprozesses betrachtet. Genauer gesagt fungiert die Mediatorin oder der Mediator als Leiter des Gruppenprozesses.

Mediationsphase/ Gruppenphase	Sicht des Medianten	Sicht des/der Mediator/in
<b>1. Mediation vereinbaren/ Orientierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unsicherheit, was kommt auf mich zu, wie läuft das ab</li> <li>• Der Mediator muss mich schützen vor meinem Widersacher</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strukturen setzen, die Sicherheit geben (Informationen über Verfahren und Ablauf)</li> </ul>
<b>2. Themen sammeln/ Kampf und Flucht</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emotionen kommen hoch</li> <li>• Angriffe</li> <li>• Projektionen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emotionen zulassen</li> <li>• Freiräume geben – Vereinbarungen sichern</li> <li>• Feedback geben (Metaebene)</li> </ul>
<b>3. Themen bearbeiten/ Vertrauen und Intimität</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Öffnung für die Sicht/ Interessen des Anderen</li> <li>• Rationalisierung</li> <li>• Zunehmend persönliche Äusserungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persönlichen Austausch durch Nachfragen fördern</li> <li>• Mediator kann sich zurücknehmen</li> </ul>
<b>4. Lösungsoptionen bearbeiten/ Arbeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interesse und Arbeit an einer gemeinsamen Lösung</li> <li>• Gefühl der Zusammengehörigkeit</li> <li>• Kommunikation/ Kooperation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemeinsame Lösung ermöglichen durch Aufzeigen von Optionenvielfalt.</li> <li>• Zumuten von bisher Unvorstellbarem</li> <li>• Gruppenlösung fördern</li> </ul>
<b>5. Vereinbarung fixieren und schliessen/ Ablösung und Trennung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientierung nach draussen und in die Zukunft</li> <li>• Stolz und Freude über die Lösung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vollendung des gemeinsamen Werkes sicherstellen (Vereinbarung).</li> <li>• Würdigen Abschluss gestalten (Rückblick auf den Ablauf, Feiern des Erfolges, Zeit für Abschied)</li> </ul>

Es ist aus dieser Aufstellung erkennbar, dass die fünf Phasen der Mediation vor dem Hintergrund gruppenspezifischer Prozesse Sinn machen. Wichtig ist auch, an dieser Stelle zu betonen, dass sich die Dynamik im Zusammenspiel von Menschen nicht an dieses Schema hält. In der Mediation kommt es daher darauf an, zu erkennen, wo sich «die Gruppe» befindet und sich ebenfalls nicht starr an einen Ablauf zu halten. Beispielsweise kann es vorkommen, dass im Rahmen der Vereinbarung eine

Äusserung eines Teilnehmenden einen «Rückfall» in die Phase «Kampf und Flucht» zur Folge hat. In diesem Fall macht es im Hinblick auf die Tragfähigkeit der Lösung keinen Sinn, auf die Phase 5 zu insistieren.

Für den Erfolg der Mediation ist damit bedeutsam, dass diese Gruppenprozesse beachtet werden und entsprechend so interveniert wird, dass der Prozess möglichst konstruktiv und damit die Mediation möglichst erfolgreich abläuft.

## Anwendung in Vertragsverhandlungen

Im Folgenden wird anhand einer fiktiven Vertragsverhandlung in plakativer und vereinfachter Form die Berücksichtigung der Gruppenphasen veranschaulicht.

Die Fima Fluxfix AG aus Niedernimmenbach, ein Unternehmen mit 85 Mitarbeitenden, stellt Rohrreinigungssysteme her und möchte zusammen mit einer Hochschule eine Produktidee für einen neuartigen Rohrreinigungsroboter realisieren. Herr Flink ist Inhaber der Firma, die sehr unter wirtschaftlichem Druck steht. In einem Vorgespräch hat Herr Dr. Genius vom Institut für Robotik die grundsätzlichen Möglichkeiten der Hochschule erläutert und man ist übereingekommen, ein gemeinsames Projekt durchzuführen. Da sich im Vorfeld schon Meinungsverschiedenheiten abgezeichnet haben, wird für die für die Vertragsverhandlung Frau Zammer, die Leiterin der Technologietransferstelle der Hochschule, beigezogen.

1. Bei der Begrüssung stellt sich die Vertreterin der Technologietransferstelle vor und klärt die Rollen bei dem Gespräch. Sie erfragt, was bisher gelaufen ist und stellt dar, was aus ihrer Sicht Ziel der Verhandlung ist. (Sich bekannt machen durch Fakten, Orientierung schaffen).
2. Herr Genius hat gleich seinen Stift gezückt und sagt „Herr Flink, ich habe mir schon Gedanken gemacht, man könnte durch Verwendung der Alphasonde...“. Frau Zammer unterbricht Herrn Genius. „Bevor wir zu den technischen Details kommen, sollten wir erst einige eher grundsätzliche Fragen bezüglich Finanzierung und Nutzung der Ergebnisse klären“. „Die Ergebnisse dürfen überhaupt nur von mir genutzt werden,“ platzt Herr Flink heraus, „das wäre ja noch schöner. Und was die Finanzierung angeht, so seid ihr ja ohnehin durch meine Steuergelder finanziert. Entstehen da etwa noch mehr Kosten für mich?“ Nach einigem Hin und Her zwischen den Herren Genius und Flink steht Frau Zammer auf, geht zum Flipchart und fragt: „Also, welche Punkte müssen wir klären?“ Sie schreibt stichwortartig die Punkte auf. (Positionen werden klar, Auseinandersetzung ist möglich)

3. Frau Zammer fragt nun nach: „Herr Flink, warum genau dürfen Ergebnisse nicht genutzt werden?“ Herr Flink antwortet: „Ich weiss, dass unser Mitbewerber an einem ähnlichen Problem arbeitet, wenn der etwas mitbekommt, und wir die Innovation nicht vorher auf den Markt bekommen, sind wir weg vom Fenster“. „Herr Genius, was ist Ihnen in diesem Zusammenhang wichtig?“ fragt Frau Zammer. Herr Genius erläutert: „Wir wollen und müssen publizieren und das System ja auch weiterentwickeln. Beispielsweise könnte das System im Kraftwerksbau gute Dienste leisten.“ So ermittelt Frau Zammer die Interessen der beiden Partner und ermöglicht ein gegenseitige Verständnis für die jeweils andere Seite. (Gegenseitiges Sich-Offenbaren und Sich-Aufeinanderbeziehen).
4. „Welche Möglichkeiten bestehen nun, die Interessen der beiden Seiten zusammen zu bringen?“ fragt Frau Zammer weiter. „Mit einer Publikation eilt es mir nicht. Mir geht es darin auch mehr um die wissenschaftliche Berechnung der Parameter der Alphasonde“ gibt Herr Genius zu verstehen. Und Herr Flink sagt mit leuchtenden Augen: „Wenn wir durch Anwendung in ganz anderen Branchen mit unserem neuen System auch noch Lizenzentnahmen generieren könnten, wäre das ja wunderbar.“ (Vertrauen wächst, gemeinsame Lösungen werden erarbeitet, gegenseitige Unterstützung).
5. Frau Zammer schreibt nun am Flipchart die erarbeiteten Punkte der Lösung auf. Sie achtet dabei darauf, dass an oberster Stelle das Ziel des gemeinsamen Projektes steht, gefolgt von den weiteren Punkten. Es wird vereinbart, diese Punkte in einen Vertragstext aufzunehmen und von den Rechtskundigen der beiden Parteien überprüfen zu lassen (Orientierung nach Aussen, Transfer).

Auch wenn inhaltlich die zu klärenden Punkte immer wieder gleich sind, so kommt doch dem persönlichen Prozess in der Verhandlung aus Sicht des Autors eine entscheidende Bedeutung zu. Es besteht ein Zusammenhang zwischen der Intensität der Auseinandersetzung und der Qualität der Vereinbarung. Viele zeit- und kostenaufwändige Probleme entstehen, weil an Anfang vermeintlich Zeit eingespart wird, indem diese Verhandlungen nicht sauber und unter Berücksichtigung der gezeigten gruppendynamischen Entwicklungsstufen ausgeführt werden.

## Zusammenfassung

Dass der Mediationsprozess in fünf Phasen eingeteilt wird, ist im Hinblick auf die Erkenntnisse von gruppendynamischen Prozessen einleuchtend. Diese Phasen stützen sich auf langjährige praktische Erfahrung und spiegeln die Grundbedürfnisse von Menschen hinsichtlich Zusammenarbeit wider.

Idealerweise werden die Elemente der Mediation (bzw. der Gruppendynamik) nicht erst angewendet, wenn ein Konflikt vorhanden ist, sondern bereits bei der Ausgestaltung von Verträgen. Damit sich die Parteien «vertragen» und die Zusammenarbeit für alle Parteien fruchtbar wird.

## Literatur

Belz, H. (1988). *Auf dem Weg zur arbeitsfähigen Gruppe. Prozessberichte aus TZI Gruppen*. Mainz.

Cohn, R. C. (1991). *Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion von der Behandlung einzelner zu einer Pädagogik für alle* (10. Aufl., p. 248). Stuttgart: Klett-Cotta.

Peter, J. T. (2000). MEDIATION, Ein Verfahren zur Überwindung von Einigungshemmnissen. *Aktuelle Juristische Praxis (AJP)*, 18–26.

Rubner, A., & Rubner, E. (1995). Die Entwicklungsphasen einer Gruppe - Grundkonflikte, Einstellungen dem Leiter gegenüber und Leiterinterventionen. In C. Löhmer & R. Standhardt (Eds.), *Pädagogisch-therapeutische Gruppenarbeit nach Ruth C. Cohn* (3rd ed., pp. 203–251). Stuttgart: Klett-Cotta.

## Anhang: Checkliste Vertragsverhandlung

Ziel: Die für einen Projekterfolg wichtigen Fragen sind angesprochen und geklärt.  
 Es besteht gegenseitiges Verständnis der Interessen und Ziele im Projekt

Anwendungspartner	Hochschule
<b>1 Vorstellung/ Einführung</b>	
<i>Sinn: es geht darum, sich durch Fakten bekannt zu machen und Vertrauen aufzubauen</i>	
Unternehmen, Grösse, Märkte, Entwicklungsabsichten,	Auftrag Hochschule, Grösse, Breite, Kompetenz im Themenbereich (Projekt-Beispiele)
<b>2 Übergeordnete Zielsetzung</b>	
<b>Um was geht es bei dem Projekt, was ist das gemeinsame Ziel?</b>	
<i>Sinn: Gemeinsame Vorstellung gibt den Parteien Möglichkeit sich zu orientieren im Hinblick auf den eigenen Beitrag zum Projekt</i>	

Anwendungspartner	Hochschule
<b>3 Was ist den Partnern wichtig beim Projekt?</b>	
<i>Sinn: Interessen werden deutlich und können gegeneinander abgewogen werden.</i>	
<input type="checkbox"/> Erwarteter Nutzen, <input type="checkbox"/> wirtschaftliche Erwartungen, <input type="checkbox"/> Konkurrenzsituation, <input type="checkbox"/> Geheimhaltungsbedürfnisse, <input type="checkbox"/> Zeiträumen, <input type="checkbox"/> Nutzung geistigen Eigentums (Patente Lizenzen)	<input type="checkbox"/> Publikation, <input type="checkbox"/> Einbinden Studierende, <input type="checkbox"/> Zeit- und Ressourcenrahmen, <input type="checkbox"/> Kompetenz (bestehende und auszubauende)
<b>4 Konkrete Ziele</b>	
<b>Welche konkreten Leistungen, Resultate werden erbracht?</b>	
<i>Sinn: aufbauend auf bisher aufgebautem Vertrauen werden Ideen verbindlich konkretisiert</i>	
<input type="checkbox"/> Zeitdauer, <input type="checkbox"/> Gesamtkosten, <input type="checkbox"/> Leistungen (Sach-, wissenschaftliche, inhaltliche, finanzielle), <input type="checkbox"/> Geheimhaltung, <input type="checkbox"/> Veröffentlichung, <input type="checkbox"/> Eigentum Material, <input type="checkbox"/> Informationsaustausch, <input type="checkbox"/> Umgang mit geistigem Eigentum	



Anwendungspartner	Hochschule
<b>5 Abschluss</b>	
<b>Wie sieht das weitere Vorgehen aus?</b>	
<i>Sinn: Abrunden und Abschied gibt Sicherheit, dass Vertrauen anhält</i>	
<input type="checkbox"/> Zusammenfassung, <input type="checkbox"/> Rückblick, <input type="checkbox"/> Erkenntnisse, <input type="checkbox"/> weiteres Vorgehen (Ausblick)	