Mediation ein Weg der Erkenntnis

Mediation ist viel mehr als nur eine Verhandlung
Autor: Arthur Trossen - Veröffentlicht 22.01.2018 14:41 - (5585 Zugriffe)

Ein Artikel der Wiki to Yes Fachbeiträge

Der Begriff Mediation wird oft synonym mit der Vorstellung einer freundlichen, außergerichtlichen Streitbeilegung verwendet. Andere meinen, sie sei ein überflüssiger Smalltalk, der sich über Fakten hinwegsetzt. Auch Fachleute schätzen die Mediation sehr unterschiedlich ein. Manche setzen die Mediation mit einem Kompromiss gleich, wie sie auch zuvor in juristischen Verhandlungen ausgehandelt wurden.

Alle diese Einschätzungen werden der Mediation nicht gerecht!
Mediatoren wissen, dass viel mehr dahintersteckt. Was aber genau macht die Kompetenz der Mediation aus und was unterscheidet sie von anderen Verhandlungen? Der Schlüssel zur Beantwortung dieser Frage wird deutlich, wenn die Mediation als ein Kognitionsprozess, also als ein Weg der Erkenntnis zur Erkenntnis verstanden wird. Der Schlüssel verhilft zugleich zum Verständnis der Integrierten Mediation.

Mediationstheorie

Wer nach einer wissenschaftlich fundierten Theorie der Mediation sucht, wird auf das Harvard Konzept stoßen. Die Forschung von Roger Fisher und William Ury belegt tatsächlich einige wichtige Verhandlungsgrundsätze, die sich in den Prinzipien der Mediation wiederfinden lassen. Dann wird die Eskalationstheorie von Glasl genannt und das Konsensprinzip. Es gibt weitere wissenschaftliche Fragmente, mit denen sich einzelne Phänomene der Mediation beschreiben lassen. Natürlich spielt die Kommunikationstheorie eine wichtige Rolle, wenn es darum geht, den Verstehensprozess der Mediation zu erklären.

Die Komplexität des Vorganges und der interdisziplinäre Zugang zur Mediation erlauben es, noch

weitere Ansätze zur Erklärung mediativer Phänomene heranzuziehen. Keine dieser Fragmente kann jedoch den inneren Zusammenhang und die Funktionalität der Mediation vollständig beschreiben. Lediglich die Kognitionstheorie liefert einen nachvollziehbaren Ansatz, der sich mit der Frage auseinandersetzt, was die Mediation im innersten zusammenhält, um es mit den Worten von Goethes Faust zu formulieren.

Ausgangspunkt

Den Ausgangspunkt für alle Überlegungen liefert die Erkenntnis, dass die Mediation anders ist. Ihre Andersartigkeit kommt schon darin zum Ausdruck, dass es die Parteien, also die Medianden sind, die eine Lösung finden sollen. Mithin sind sie es, die den gedanklichen Parcours zu vollziehen haben, nicht der Mediator. Seine Aufgabe ist es, den Parteien das zur Lösung führende Denken zu ermöglichen. Um diese Aufgabe zu erfüllen, muss er den Gedankenweg kennen, der die zur Lösungsfindung führenden Erkenntnisse bereitstellen kann.

Ein weiterer Unterschied, der die Mediation von den lösungsorientierten Verfahren wie z.B. der Schlichtung abgrenzt, ergibt sich aus ihrem Verfahrensschwerpunkt. Bei der Mediation basiert die Lösungsfindung ausschließlich auf einer Verstehensvermittlung. Sie grenzt sich von der Schlichtung ab, die den Schwerpunkt auf die Lösungsvermittlung legt. Im Gegensatz zum Schlichter geht der Mediator davon aus, dass sich die Lösung finden lässt, wenn die Parteien vollinformiert sind und wechselseitig verstanden haben, welche Gedanken und Aspekte zur Lösungsfindung beitragen. Bei der Schlichtung wird die Lösung (mehr oder weniger) vorgegeben. Bei der Mediation wird sie entwickelt.

Der Schwerpunkt der Mediation liegt auf dem Verstehen. Verstehen und Komplexität sind wohl die wichtigsten Worte, zur Kennzeichnung der Mediation. Weil es ihr darauf ankommt, dass die Parteien dasselbe verstehen, bedient sie sich der Verstehensvermittlung. Den wissenschaftlichen Zugang zum Verstehen liefert die Kognitionswissenschaft. Der Begriff Kognition beschreibt die von einem verhaltenssteuernden System ausgeführte Umgestaltung von Informationen. Er leitet sich vom Lateinischen cognoscere ab, das mit Erkennen oder Erfahren zu übersetzen ist. Gegenstand der Kognitionswissenschaft ist die Erforschung der Verarbeitungen von Informationen im Rahmen des menschlichen Denkens und Entscheidens. Sie erstreckt sich unter anderem auf die Wahrnehmung, das Denken, das Urteilen, das Gedächtnis und die Sprache. Sie beschränkt sich nicht auf die Kognition an und für sich, sondern umfasst auch die Motivation, die Emotion und die Volition .

Jeder Mediator wird erkennen, dass sich diese Wissenschaft mit Fragen befasst, mit denen er sich in der Mediation ständig auseinanderzusetzen hat. Die von Arthur Trossen als konzeptuelle Grundlage der Integrierten Mediation entwickelte Kognitionstheorie greift diese Forschung auf und bezieht sie auf die Mediation als Kognitionsprozess.

Die Einigung

In der Mediation werden Kognitionen, Emotionen und Volitionen nicht willkürlich erfasst. Sie müssen in einen Zusammenhang gebracht werden, damit sie das Ziel der Mediation verwirklichen. Um zu erkennen, welche Erkenntnisse in der Mediation zu verarbeiten sind, kommt es also entscheidend darauf an, welches Ziel sie verfolgt.

Viele meinen, ihr Ziel sei das Herbeiführen einer Einigung in Form einer Abschlussvereinbarung. Diese Festlegung ist jedoch nicht präzise genug. Sie genügt nicht, wenn sich die Mediation von einem Kompromiss, einer Vergleichsverhandlung oder der Schlichtung abgrenzen soll, die ebenfalls in einer Abschlussvereinbarung enden. Es gibt viele Mediationen, die ohne eine (ausdrückliche) Abschlussvereinbarung auskommen. Das ist z.B. der Fall, wenn die Mediation zu einer Beziehungsheilung geführt hat, die weitere Absprachen erübrigt. Wenn dieses Ergebnis durch eine Mediation zustande gekommen war (also auf der Anwendung mediativer Methoden beruht), dann handelt es sich auch in diesem Fall durchaus um eine erfolgreiche Mediation, ohne

dass es einer Abschlussvereinbarung bedarf. Die Überlegung verdeutlicht, dass der mediative Weg nicht vorgegeben werden kann, wenngleich die Einigung das Ziel definiert. Mithin muss das den Weg bestimmende Ziel der Mediation noch *vor* der Einigung und der Lösung liegen.

Genau formuliert geht es in der Mediation darum, eine Lösung zu *finden*. Ihr Ziel ist also in dem Moment erreicht, sobald die Parteien ihre Lösung gefunden haben. Die Lösung soll natürlich nicht beliebig sein. Insbesondere soll sie in erster Linie auf einem anzustrebenden Konsens, nicht etwa nur auf einem Kompromiss beruhen. Deshalb wird die Lösungsqualität in der Zielvereinbarung gleich mit vereinbart. Ausschlaggebend ist, dass die Mediation zur Zufriedenheit aller Parteien führt, die von dem Konflikt betroffen sind. Die Zufriedenheit beschreibt den zu erwartenden Nutzen. Mit der dadurch vorgegeben Bearbeitungstiefe wird zugleich das anzuwendende Mediationsmodell festgelegt.

Die Mediation beginnt mit einer Einigung und führt zu einer solchen. Dazwischen liegen weitere Vereinbarungen. Die finale Einigung über die Lösung stellt bereits den Schritt in die Umsetzung der gefundenen Lösung dar. Sie soll helfen, die Lösung zu verwirklichen und ebenso rechtsverbindlich wie nachhaltig sicherzustellen. Mithin konzentriert sich das Ziel der Mediation auf das Finden einer Lösung. Die Abschlussvereinbarung ist lediglich ihre Manifestation und ein mögliches aber keinesfalls zwingendes Ergebnis.

Die Suche

Wenn das Ziel das Finden einer Lösung ist, ist der zielführende Weg die Suche. Konsequent beschreibt die Mediation einen Suchvorgang, der zu einer Lösung führen soll, welche die Parteien selbst finden und die zu einer situationsbedingt maximal möglichen Befriedigung (Zufriedenheit) führen soll. Mit der Festlegung der Lösungssuche unterscheidet sich die Mediation von allen anderen Verfahren, wo es darum geht, eine Lösung durchzusetzen oder möglichst nah an die vorgestellte Lösung heranzukommen.

Um die ergebnisoffene Suche im Sinne einer Mediation zu ermöglichen, werden Anforderungen und Rahmenbedingungen zur Verfügung gestellt, die eine mediative Suche selbst in einem konfrontativen Klima möglich macht. Die Mediation definiert darüber hinaus Meilensteine, damit die Suchenden nicht vom Weg abkommen. Die Suche selbst wird durch die Mediation gesteuert. Die Rahmenbedingungen, die diesen Prozess ermöglichen, sind:

1. Ergebnisoffenes Ziel: Das Ziel ist das Finden einer Lösung, mit der alle Parteien zufrieden (einverstanden) sind.
2. Klärung des Weges: Vereinbarung der Mediation, so dass sich die Parteien aktiv an der Suche beteiligen können und wissen, was zu tun ist.
3. Festlegung der Rahmenbedingungen: Die Suche erwartet eine Kooperation. Um sie innerhalb einer Konfrontation zu ermöglichen, bedürfen offene Gespräche eines besonderen Schutzes, damit die Öffnung der Parteien nicht dazu missbraucht werden kann, ihre Position in der Konfrontation zu schwächen.
4. Herstellung der Metaebene: Die Mediation ist ein reflexives Verfahren. Um diesen gedanklichen Zugang anbieten zu können, bedarf es der Einrichtung einer permanent präsenten Meta-Ebene, die durch den Mediator repräsentiert wird. Um seine Metaposition sicherzustellen, muss sich der Mediator außerhalb des Streitsystems positionieren, was durch den Grundsatz der Indetermination sichergestellt wird.
5. Festlegung der Verantwortlichkeit: Die Ermächtigung der Partei nur solche Lösungen zu akzeptieren, hinter denen sie stehen kann, und die Sicherstellung der verhandlungsgebotenen, gegenseitigen Rücksichtnahme wird durch das wesensimmanente Prinzip der Freiwilligkeit sichergestellt.

Der Weg

Die Suche selbst gestaltet sich als ein Gedankengang. Es geht darum, Informationen zu erfassen

und so zusammenzufügen, dass daraus eine Lösung entstehen kann. Dabei konzentriert sich die Mediation, anders als beispielsweise juristische Verfahren, nicht lediglich auf Fakten und Rechtsfolgen. Sie erstreckt sich vielmehr auf das gesamte Streitkontinuum und alle Aspekte der Erkenntnis im kognitionswissenschaftlichen Verständnis. Mit diesem Anspruch eröffnet sich der Mediation die gesamte Komplexität des Falles und des Verfahrens. Die Fähigkeit zur Bewältigung der Komplexität ergibt eine weitere wesensbestimmende Eigenschaft der Mediation.

Sucht man den spieltheoretisch am besten zur Mediation passenden Spieltyp, ließe sich der Prozess der Informationsverarbeitung am besten mit einem Puzzle vergleichen. Die Puzzlesteine sind die Informationseinheiten, die so zusammenzustellen sind, dass daraus am Ende ein Bild entsteht. Genau genommen handelt es sich um zwei Puzzles, die ineinander spielen. Das eine betrifft das Verfahren (die Mediation), das andere den Fall. Für das Mediationspuzzle gibt es eine Bildvorlage (Matrix), für das Fallpuzzle nicht. Die Puzzlesteine (Informationen), die der Mediator vorfindet, sind nicht sortiert und gehören nicht zwingend in die zu legenden Bilder. Er findet eine Situation vor, als würden unendlich viele Puzzlesteine unsortiert auf einem Tisch liegen, ohne dass aus ihnen heraus erkennbar ist, wohin sie gehören. Um die Puzzlesteine dem ein oder anderen Puzzle zuordnen zu können und um zu verstehen, wie sich die Informationen in einen Zusammenhang bringen lassen, kommt es entscheidend darauf an, ein Ordnungsprinzip zu kennen, damit die Informationseinheiten (Puzzlesteine) korrekt identifiziert und zu Bildern zusammengefügt werden können.

Den Zugang zur Erfassung und Einordnung der Informationen ergibt die Metainformation. Jede Information (oder jeder Puzzlestein) verfügt über Merkmale, mit denen die Information zu qualifizieren ist. Um die Komplexität der anstehenden Fragen und des Verfahrens selbst erfassen und verarbeiten zu können, werden die Qualifikationsmerkmale in Dimensionen unterteilt. Die Dimensionen sollen helfen, die Information zu qualifizieren. Sie lassen sich entweder dem Verfahren oder dem Fall zuordnen. Sie können alles erfassen, was irgendeine lösungsbezogene Relevanz besitzt. Die verfahrensbezogenen Dimensionen sind mehr oder weniger festgelegt. Sie ergeben die Bildvorlage des einen Puzzles. Verfahrensbezogene Dimensionen sind beispielsweise die Qualifikation nach Positionen, Argumenten, Motiven (Interessen) und Lösungen. Die fallbezogenen Dimensionen werden nach den Anforderungen des Falles gebildet. Sie betreffen also das Puzzle, für das es keine Vorlage gibt. Fallbezogene Dimensionen sind z.B. Fakten, Meinungen, Emotionen. Weitere Dimensionen werden abhängig von den zu lösenden Konflikten bereitgestellt. Bei einem Beziehungskonflikt würden die Beziehungen und die Beziehungsebenen beispielsweise als Dimensionen aufgeführt werden. Gegebenenfalls auch die Rechtsverhältnisse usw.

Die Logik

Mit der Verknüpfung von Information und Dimension lassen sich alle Puzzlesteine (Informationen) so zusammenfügen, dass sie am Ende ein Bild ergeben. Mediatoren kennen den Effekt, wenn das Bild plötzlich auch für die Parteien erkennbar wird. Dann fällt die Lösung plötzlich wie reife Früchte von den Bäumen. Es ist ein Zeichen, dass die Informationen korrekt im Sinne der Mediation zusammengefügt worden sind.

Die Art und Weise, wie die Informationen zusammengesetzt werden, wird erkennbar, wenn die Dimensionen wie die Ausbuchtungen eines Puzzlesteins verstanden werden. Die Ausbuchtungen ergeben, welcher Stein mit welchem wie zusammenpasst. Sie sind keinesfalls willkürlich, sondern entsprechen einer inneren Logik. Die innere Logik der verfahrensbezogenen Dimensionen erlaubt die korrekte Zuordnung zu den Phasen der Mediation. Dadurch kann die Information wirkungsvoll in das Verfahren (den mediativen Gedankengang) eingebunden werden. Die innere Logik der fallbezogenen Dimensionen erlaubt eine Zuordnung zu den lösungsrelevanten Fragestellungen. Fakten werden mit Fakten, Meinungen mit Meinungen verglichen und nicht etwa mit Fakten verwechselt. Emotionen werden erkannt und den Fakten oder Meinungen zugeordnet. Geht es um Beziehungskonflikte, sind die Beziehung und die Beziehungsebenen

weitere Dimensionen, die herauszustellen sind, um den Fall zu lösen.

Die gedankliche Zuordnung der verfahrensbezogenen Informationen ergibt sich aus der Phasenkonsistenz. Genau betrachtet unterstützt sie den Kognitionsprozess, indem sie Einfluss auf den Gedankengang nimmt. Sie führt das Denken in die Nähe der Lösung, indem die verfahrens- und fallbezogenen Dimensionen miteinander in einer Weise korrelieren, dass sich das eine Puzzle aus dem anderen ergibt. Der mit den Phasen beschriebene Gedankengang versichert das am maximalen Nutzen ausgerichtete, lösungsoffene Denken der Mediation wie folgt:

1. Phase: Diese Phase dient der zuvor beschriebenen Festlegung der Suchbedingungen. Der Rahmen schafft die Exklave, in der das mediative Denken (der Suchprozess) möglich wird. Als Ziel wird das ergebnisoffene Finden einer allseits zufriedenstellenden Lösung verabredet.
2. Phase: Mit dieser Phase beginnt der eigentliche Suchvorgang. Der Streit wird identifiziert, um den Suchradius einzuschränken. Die Parteien beschreiben was nicht in Ordnung ist. Ihre Positionen werden als Widerspruch akzeptiert, der im Thema neutralisiert wird. Die Anerkennung des Widerspruchs und die Neutralisierung der Positionen im Thema bildet den ersten Schritt, die Gedanken der Parteien aus dem Streit herauszuführen.
3. Phase: Um einen Rückfall in den Streit (das Argumentieren) zu verhindern, ist die 3. Phase strikt von der von der vorangegangenen Streitphase zu trennen. Es kommt zu einem bedeutsamen Gedankensprung, indem die Gedanken der Parteien in eine (hypothetische) Richtung gelenkt werden, wie die Situation nach der Konfliktbewältigung aussieht. Die Parteien werden gedanklich in eine heile Welt geführt, die Gemeinsamkeiten erkennbar macht. Die Beschreibung der heilen Welt entspricht der Nutzenerwartung. Die Nutzenerwartung lässt sich aus den Motiven (Interessen) herleiten. Sie ergibt die Kriterien, mit denen die Parteien ihre Zufriedenheit schildern und an denen das Ergebnis zu messen ist. Die Mediation wechselt das Denkmodell, indem nicht das logische, sondern das assoziative Denken im Vordergrund steht. Das Denken wird in eine Dialektik geführt.
4. Phase: Wenn ausreichende Kriterien für die zu findende Lösung erarbeitet wurden, werden Lösungen gesucht. Es ist wichtig, dass die Lösungen zunächst nur gesammelt und nicht diskutiert werden. Das Brainstorming führt zu einer Sammlung von Optionen, die in einem zweiten Schritt in eine dialektische Synthese überführt werden. Die Optionen werden bewertet und daraufhin überprüft, ob sie den zuvor erarbeiteten Kriterien entsprechen. Erst in diesem Verlauf beginnt das eigentliche Verhandeln. Jetzt können (lösungserelavante) Streitfragen gefahrlos aufgedeckt und daraufhin untersucht werden, wie die Fakten zu evaluieren sind. Schließlich wird die so zu einem Lösungskonzept zusammengeführte, gefundene Lösung mit anderen Lösungen, wie z.B. die juristische aus Rechtsfolgen heraus entwickelte Lösung, verglichen werden. So stellt die Mediation sicher, dass die Parteien nicht nur einen Vergleich mit anderen Lösungen durchführen, sondern auch sicher sein können, sich für die optimalste Lösung zu entscheiden.
5. Phase: Die gefundene Lösung wird manifestiert und auf ihre Verwirklichung überprüft, sodass ihre Nachhaltigkeit gesichert ist.

Es ist zu beachten, dass und wie die Phasen den Gedankengang steuern. Dabei unterstützt die Mediation einen für Menschen zwar möglichen, aber eher ungewöhnlichen Entscheidungsprozess. Normalerweise wird ein Entscheidungsprozess wie folgt ausgestaltet: Zunächst wird das Problem formuliert. Nach einer Analyse wird die Lösung entwickelt. Nachdem die Lösung fixiert ist, beginnen die Überlegungen ihrer Realisation. Lange danach erst wird sich erweisen, welchen Nutzen die Entscheidung eingebracht hat. Diese Art der Problemlösung lässt sich in allen Lebensbereichen wiederfinden. Der Umgang mit dem Brexit ist ein Musterbeispiel. Konsens und Nutzen sind kein Verhandlungsbestandteil. Die Mediation geht mit dem Entscheidungsprozess anders um. Sie vertauscht die Abfolge der zur Entscheidung führenden Schritte und erweitert sie zugleich. Nach der Festlegung der Fragestellung und der jeweiligen Gründe wird statt zu argumentieren zunächst nach dem möglichen Nutzen gefragt. Wenn die

Nutzenerwartungen abgestimmt wurden, wird nach der möglichen Umsetzung, also nach der Realisierung gefragt. Erst dann ergeht die darauf abgestimmte Entscheidung.

Wichtig ist auch zu beachten, dass und wie die Phasen das Denken einschränken, um es gleichzeitig zu erweitern. Denkfehler sollen damit verhindert werden. Indem die Gedanken an eine Lösung zurückgestellt (ausgeblendet) werden, kann sich der Fokus im Denken der Parteien verändern. Die Nutzenerwartung (Phase 3) ist eine andere gedankliche Ebene, die aus dem Streit herausführt, weil sie sich von Positionen und Lösungen abhebt. Der Wahrnehmungsradius erweitert sich. So lässt es sich erklären, dass die Mediation zu Lösungen kommt, die vorher niemand im Blick oder gar für möglich gehalten hätte.

Dadurch dass die Mediation Denkabschnitte voneinander separiert und auf verschiedene Ebenen (Dimensionen) konzentriert, ist es ihr möglich, selbst kontroverse Denkformate wie das logische, das dialektische oder das juristische und das psychologische Denken miteinander zu kombinieren. Die Kombination wird durch eine sequentielle, nicht gleichzeitige Einbeziehung der jeweiligen Denkweise ermöglicht. In der Summe ergibt sich eine, die gesamte Komplexität des Falles und seiner Lösungsmöglichkeiten reflektierende Betrachtung.

Puzzlesteine haben nicht nur Formen. Sie haben auch Motive. Wenn die Puzzlesteine metaphorisch die in der Mediation einzubringenden Informationseinheiten repräsentieren, ergeben ihre Form den logischen Zusammenhang, Der thematische Zusammenhang wird durch die Motive auf den Puzzlesteinen abgebildet und ebenfalls als Dimension erfasst. Idealer Weise entspricht jedes Thema einem Konflikt. So wird sichergestellt, dass der durch die Phasen sichergestellte Gedankenweg für jeden Konflikt durchlaufen wird. Die mit der Mediation am besten einher gehende Einteilung der Konflikte unterscheidet fünf Konfliktdimensionen : Sachkonflikte, Beziehungskonflikte, Wertekonflikte, Strukturkonflikte und Systemkonflikte. Die Konfliktdimensionen beziehen sich auf die Intelligenzzentren des Menschen. Sie definieren also zugleich die Kommunikationsebene auf der diese Konflikte abgearbeitet werden können.

Die Parteien

Wenn der Denkvorgang in den Köpfen der Parteien abzuwickeln ist, sind sie die wichtigsten Protagonisten der Mediation. Ihre Rolle wird durch die Metaposition des Mediators gestärkt, die den Parteien die Verantwortung für ihre Entscheidungen überlässt. Der Mediator muss also überlegen, wie er es den Parteien ermöglichen kann, diesen Erkenntnisweg zu gehen. Dazu gehört es, dass die Parteien auch solche Gedanken an sich heranlassen, die gegebenenfalls von der ursprünglichen Vorstellung einer Lösung abweichen. Oft steht ihnen dabei der Konflikt im Weg. Je nach Eskalation verleitet er zu einem irrationalen Verhalten und neigt dazu, die Gedanken in die Irre zu führen. Er kann Verweigerungen und Blockaden auslösen und ist stets Ausdruck der Betroffenheit. Wenn die Mediation gelingen soll, müssen diese, teilweise auch von außen noch verstärkten Hürden überwunden werden. Der Mediator muss also wissen, welche Einflüsse das Denken beeinträchtigt und welche Erkenntnisse erforderlich sind, um die beiden Puzzles zu vollenden. Die Emotionen spielen dabei eine wichtige Rolle. Sie sind Teil der Kommunikation. Der Mediator muss Wege finden, wie er es den Parteien ermöglicht, ihre Belange vollständig (auf alle Dimensionen bezogen) zu äußern und die notwendigen, an den Phasen ausgerichteten Erkenntnisse zu gewinnen.

Dabei kommt ihm die Komplexität entgegen. Er ist nicht, wie in einem juristischen Verfahren an Fakten und Meinungen gebunden und kann die als Dimensionen erfassten Ebenen (Dimensionen) wechseln, bis sich eine Basis findet, wo Gemeinsamkeiten und Übereinstimmungen die Grundlage für eine Lösung sind. Er weiß beispielsweise, dass der Konflikt nicht nur die Wahrnehmung trübt, sondern auch zeigt, wo das eigentlich zu lösende Problem liegt. Damit der Konflikt in die Mediation eingebunden und von den Parteien nachvollzogen wird, achtet der Mediator darauf, dass sich jeder Konflikt in einem Thema wiederfindet. Er hilft den Parteien den Konflikt zu verstehen und die Verantwortung dafür zu übernehmen. Der sogenannte Rumpelstilzcheneffekt

kommt ihm entgegen. Oft löst sich der Konflikt, wenn die Parteien seinen richtigen Namen nennen. Die Konfliktklärung bildet einen wichtigen Schritt. Sie ist psychologisch und gegebenenfalls soziologisch orientiert und verdeutlicht den Unterschied zwischen dem zu lösenden Problem und dem dahinter liegenden Konfliktmotor. Die Konfliktklärung hilft den Parteien zu Erkenntnissen, aus denen sich die eigentlichen Ansatzpunkte für eine nachhaltige, zufriedenstellende Lösung finden lassen.

Von den Parteien wird einiges abverlangt. Abgesehen von der Selbstreflexion begeben sie sich in ein Verfahren, das vollständig auf Macht verzichtet. Wer sich mächtig fühlt, wird deshalb wenig Interesse an der Mediation haben. Wer sich auf die Mediation einlässt, wird am Ende erkennen was ihm den größeren Nutzen einbringt. Weil die Mediation als eine strategische Exklave ausgestaltet werden kann, lässt sie auch diese Option offen.

Die Matrix

Der Mediator weiß, dass der mit der Mediation vorgegebene komplexe Gedankengang die Lösung herbeiführt. Er konzentriert sein Denken demzufolge auf den Prozess, nicht auf die Lösung. Zu Recht wird die Mediation deshalb auch als ein prozessorientiertes Verfahren bezeichnet. Indem der Mediator das Denken der Parteien in die Mediation hineinführt, lassen sich alle Puzzlesteine (Informationen) zusammentragen, die zur Vervollständigung des Bildes beitragen. Die Kommunikation ist das Mittel, das die Kognition ermöglicht. Das Denken ist sein Medium. Sein zentrales Werkzeug ist das präzise Zuhören. Das präzise Zuhören geht über das aktive Zuhören hinaus. Es bewirkt nicht nur eine Synchronisation der Kommunikation, sondern auch eine Synchronisation des Denkens.

Das durch die Mediation vorgegebene gedankliche Konstrukt legt sich wie eine Matrix über den Prozess. Ihre Eck- und Knotenpunkte stellen sicher, dass sich die Mediation als ein selbstregulierendes, ausbalanciertes System begreifen kann. Die Matrix wird aus der Metaperspektive erkannt, die durch den Mediator abzubilden ist. Die Phasen sagen, was zu tun ist und welche Etappenziele zu erreichen sind. Die Dimensionen erlauben eine ins Detail gehende Strukturierung über die sich die Gedanken vernetzen und vergleichen lassen. Die durch die Mediation zu gewinnenden Erkenntnisse stellen den Nutzen der Entscheidungen heraus. Indem die Mediation die gefundene Lösung gegen andere Alternativen in der WATNA/BATNA Instanz abgrenzt, stellt sie sicher, dass die Parteien die bestmögliche Lösung gefunden haben.

Durch die Einordnung der Dimensionen in die Matrix stellt die Mediation schließlich ein internes Qualitätsmanagement zur Verfügung. Das Qualitätsmanagement ergibt sich aus der Korrelation der Matrixpunkte, indem die Entscheidung an Kriterien gemessen wird, die in der Mediation selbst erarbeitet wurden und wo sich ein Maßstab findet, der es erlaubt, Benchmarks festzulegen, an denen die korrekte Abwicklung der Mediation zu messen ist.

Es liegt nahe, dass diese gedankliche Matrix nicht auf die Mediation im verfahrensrechtlichen Sinn beschränkt ist. Sicher erleichtert die sogenannte reine Mediation ihre Umsetzung. Das schließt aber nicht aus, dass die mit der Kognitionstheorie beschriebene Art des Denkens auch über andere Prozesse gelegt werden kann. Virtuell betrachtet finden sich Elemente der Mediation auch außerhalb der reinen Mediation wieder. Wenn es gelingt, sie der Matrix zuzuordnen, werden Verfahrens- oder Prozesskombinationen möglich, die in der Summe eine Mediation abbilden oder in eine förmliche Mediation führen. Die Mediation im rechtlichen Sinn beispielsweise ist, wie jedes andere Verfahren auch, lediglich ein Alt-Container, der darüber entscheidet, welche Methoden, Kompetenzen, Gedankenschritte und Erkenntnisse erhoben und eingebunden werden können oder nicht. Die Alt-Containertheorie erlaubt es, wie in einem Containerhafen verschiedene Container zu stapeln, miteinander zu verbinden oder umzufüllen. Mit dem Blick auf andere Verfahren eröffnet die Matrix sogar eine Meta-Perspektive über die Verfahren selbst.

Wer versteht, dass die Mediation ein alle Lösungen umfassendes, die volle Komplexität der Fragestellung erfassendes Vorgehen ist, das keinen Anlass zum Streiten gibt, erkennt, dass diese Art des Denkens nicht nur einen Markt sondern auch die Streitkultur verändern kann. Das Verständnis der Mediation ist der Schlüssel dafür.

Verbundener Inhalt:

- Informationsmanagement
- Das kostbare Gut
- Die Mediation als Evolutionskatalysator
- Die Sprache des Konflikts