

Mediation

visionär

Mediation als Erkenntnisprozess. Grundlagen der integrierten Mediation. Einführung in die kognitive Mediationstheorie.

Das Konzept der integrierten Mediation führt in eine vertiefende Auseinandersetzung mit der Mediation, die ihre Leistungsfähigkeit neu und umfassend definiert.

Arthur Trossen

MEDIATION visionär

**Die Mediation als Erkenntnisprozess
Grundlagen der integrierten Mediation.
Einführung in die kognitive
Mediationstheorie.**

**Das Konzept der integrierten
Mediation führt in eine vertiefende
Auseinandersetzung mit der
Mediation, die ihre Komplexität und
ihre Leistungsfähigkeit neu und um-
fassend definiert.**

**Die Mediation ist mehr als nur ein Ver-
fahren, sodass ihr Nutzen allen zu-
gutekommt und eine gesellschafts-
weite Vision erlaubt.**

So verstehen wir uns.¹

Arthur Trossen

¹ „So verstehen wir uns“ ist das Claim des Verbandes integrierte Mediation

Mediation visionär

ISBN 9 783981 38545, Altenkirchen am 11.08.2020

© Win-Management GmbH
Geschäftsführung Monika Trossen
Im Mühlberg 39
57610 Altenkirchen
Tel.: +49 (0)2681 986257
Fax.: +49 (0)2681 986275
info@win-management.de

Win-Management ist Verlag, Akademie und Dienstleister rund um die Mediation.

www.win-management.de

- Kompendium:** Dieses Buch ist Teil des Kompendiums, das auch als Studienvorlage für die Ausbildung zur integrierten Mediation verwendet wird. Das Kompendium ist mit der Onlineplattform Wiki to Yes verknüpft, auf die viele Fußnoten verweisen.
- Onlineplattform:** Die Plattform Wiki to Yes² ist die wohl größte, interaktiv zugängliche Datenbank zur Mediation. Hier können Sie bei Bedarf weiterführende und vertiefende Informationen mit realem Praxisbezug nachlesen. Mit einem Premiumzugang³ können Sie die Bücher des Verlages online einsehen und als PDF herunterladen. Auch haben Sie die Möglichkeit, sich aktiv mit Fragen zur Mediation auseinanderzusetzen.⁴
- Mitwirkung:** Wir danken den Praktikern und Experten, die durch Anregungen und kritische Fragen an der Gestaltung dieses Buches mitgewirkt haben, namentlich Peter Herrmann und Steve Schwarzkopf.

² www.wiki-to-yes.org

³ Mitglieder des Verbandes integrierte Mediation erhalten automatisch den Premiumzugang. Siehe www.in-mediation.eu/verband/mitgliedschaft/

⁴ Siehe Noch Fragen, Kommentare oder Einwände?, Seite 212

Mediation visionär Inhaltsverzeichnis

Einführung 7

I. Bestandsaufnahme..... 13

1.	Was ist Mediation?.....	16
1.1	Definition.....	16
1.2	Mediationsverständnis	18
1.3	Mediationsradius.....	19
1.4	Eigenschaften und Grundsätze.....	21
1.5	Strukturiertheit.....	26
1.6	Ziel und Ergebnis.....	27
1.7	Verstehen und Klärung.....	29
1.8	Ausrichtung und Nutzen.....	31
2.	Verfahrenslandschaft.....	34
2.1	Das Streitkontinuum.....	35
2.2	Die Verfahrenssystematik.....	41
2.3	Die Mediationssystematik.....	45
3.	Die Nachfrage.....	48
3.1	Clearing.....	50
3.2	Alleinstellungsmerkmal.....	51
3.3	Konfliktevolution.....	54
3.4	Konfliktverhalten.....	60
3.5	Interessen und Motive.....	61
3.6	Erklärungsbedarf.....	64
4.	Die Mediationslandschaft.....	68
4.1	Die Welt der Mediation.....	70
4.2	Gesellschaft und Kultur.....	72
4.3	Coopetition.....	73
5.	Die Förderung.....	74
5.1	Forderungen.....	75
5.2	Integration.....	76
6.	Zusammenfassung.....	77

II. Herleitung 79

1.	Verfahren, Methodik und Techniken.....	80
2.	Containertheorie.....	81
3.	Recht und Mediation.....	84
3.1	Subsumtion.....	85
3.2	Rechtsanwendung.....	88
3.3	Methodenkontrolle.....	89
4.	Harvard-Konzept.....	90
5.	Interdisziplinarität.....	91
6.	Theoriefragmente.....	93
7.	Kognitive Mediationstheorie.....	94
7.1	Kognition.....	95
7.2	Gedankengang.....	95
7.3	Umsetzung.....	97
7.4	Komplexitätsbewältigung.....	102
7.5	Mediationslogik.....	104
7.6	Fallbearbeitung.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
7.7	Dimensionen.....	112
7.8	Verknüpfung.....	116
7.9	Gedankenwelten.....	117
8.	Zusammenfassung.....	120

III. integrierte Mediation..... 123

1.	Entstehungsgeschichte.....	125
2.	Begrifflichkeit.....	128
2.1	Begriffsbildung.....	130
2.2	Abgrenzungsbedarf.....	130
2.3	Integration.....	132
3.	Konzept.....	133

3.1	Die ganzheitliche Sicht.....	135
3.2	Ableitungen und Erscheinungsformen	142
3.3	Definition.....	143
4.	Mediationsverständnis der integrierten Mediation	144
5.	Kompetenz	145
5.1	Ausbildung.....	146
5.2	Forschung	146
6.	Anwendungsmöglichkeiten	147
6.2	Verwendung	150
7.	Gemeinschaft.....	152
8.	Ausblick.....	153
9.	Zusammenfassung.....	154

IV. Systemik 155

1.	Die Struktur der Struktur.....	156
2.	Systemtheorie	156
3.	Funktionale Einheiten.....	157
4.	Ebenen und Systeme.....	158
4.1	Metacbene.....	160
4.2	Haltung.....	162
5.	Ebenen und Systeme der Umwelteinflüsse.....	164
5.1	Konfliktebene.....	165
5.2	Individualebene.....	165
5.3	Integrations Ebene	166
6.	Ebenen als Dimensionen.....	168
7.	Selbstregulierung.....	169
8.	Zusammenfassung.....	170

V. Grundsätze 173

1.	Das Wesen der Mediation	174
1.1	Orientierung	174
1.2	Falsche Mythen	175
1.3	Leitsatzverzeichnis.....	178
2.	Prinzipien	178
2.1	Freiwilligkeit	178
2.2	Offenheit.....	180
2.3	Vertraulichkeit.....	181
2.4	Eigenverantwortlichkeit.....	182
2.5	Informiertheit.....	182
2.6	Neutralität und Unabhängigkeit.....	183
2.7	Fehlende Entscheidungsbefugnis.....	183
2.8	Indetermination	184
2.9	Kognition.....	186
2.10	Gedankenfreiheit	186
2.11	Kooperation	187
2.12	Isolation.....	188
2.13	Win-Win Ergebnis.....	190
2.14	Konsens.....	191
2.15	Parität.....	192
2.16	Reflexivität	193
3.	Umgang mit Prinzipien.....	193
4.	Zusammenfassung.....	194

VI. Ablauf 195

1.	Containerrelevanz	196
2.	Setting	197
3.	Ablaufschema	199
3.1	Verfahrensgerüst.....	201
3.2	Phasentransparenz.....	202
4.	Vorbereitung.....	203
5.	Parteien.....	207
5.1	Rechtsgrundlagen.....	208
5.2	Gesprächsregeln.....	211
6.	Geeignetheit.....	213
6.1	Objektive Geeignetheit.....	214
6.2	Subjektive Geeignetheit.....	215
7.	Verfahrensritual.....	216
7.1	Zielvereinbarung.....	216

7.2	Mediationsbereitschaft.....	217
7.3	Wegvereinbarung.....	218
8.	Mediationsgegenstand.....	218
8.1	Problemerkfassung.....	219
8.2	Themensammlung.....	220
8.3	Kärtchenmethode.....	221
8.4	Themenaufstellung.....	221
8.5	Streitidentifikation.....	222
8.6	Themenrelevanz.....	223
8.7	Themenbearbeitung.....	224
9.	Verfahrensnavigation.....	225
9.1	Mediationslandkarte.....	226
10.	Konfliktarbeit.....	228
10.1	Motiverhellung.....	229
11.	Verhandeln.....	238
11.1	Lösungsoptionen.....	239
11.2	Kreativität.....	240
11.3	Bewertung.....	241
11.4	Exploration.....	242
11.5	Abgleich.....	242
12.	Einigung.....	243
13.	Kontrolle.....	244
14.	Zusammenfassung.....	244

VII. Werkzeuge247

1.	Werkzeugsystematik.....	248
1.1	Zweckausrichtung.....	248
1.2	Werkzeugschema.....	248
1.3	Mediative Techniken.....	250
1.4	Werkzeugverwendung.....	251
2.	Mediationswerkzeuge.....	251
2.1	Dimensionieren.....	251
2.2	Präzises Zuhören.....	252
2.3	Mäeutik.....	254
2.4	Konstruktive Rhetorik.....	255
2.5	Windowstechnik.....	256
2.6	Fakten-Meinungen-Emotionen.....	257
2.7	Visionierung.....	258
2.8	Kontrastbildung.....	259
2.9	Ebentauchen.....	260
2.10	Kinobesucher.....	261
2.11	Visualisierung.....	261
2.12	Interventionen.....	263
3.	Integrationswerkzeuge.....	264
3.1	Anpassungen.....	264
3.2	Das Spiel der Spiele.....	266
3.3	Parallele Denkausrichtung.....	268
3.4	Migrationsstrategie.....	269
3.5	Mediationsabgleich.....	272
3.6	Verfahrensabgleich.....	275
3.7	Phasenzuordnung.....	275
4.	Zusammenfassung.....	276

VIII. Qualität277

1.	Was ist Qualität?.....	278
2.	Qualität der Ausbildung.....	279
3.	Qualität der Mediation.....	280
3.1	Qualitätsvorlage.....	282
3.2	Benchmarks.....	283
4.	Haftung.....	290
4.1	Pflichtverletzung.....	291
5.	Zusammenfassung.....	292

IX. Vision293

X. Anhang.....299

1.	Noch Fragen, Kommentare oder Einwände?.....	300
----	---	-----

2.	Abkürzungsverzeichnis (alphabetisch)	300
3.	Verzeichnis der Abbildungen.....	301
4.	Verzeichnis der Fachbegriffe	302
5.	Literaturverzeichnis	303
6.	Phasenschema.....	305
7.	Index.....	306
9.	Über den Autor	309

Einführung

Es gibt verschiedene, ganz unterschiedliche Sichten auf die Mediation und ein heterogenes Mediationsverständnis. Allein die Mediationsdatenbank bei Wiki to Yes zählt mehr als 100 Mediationsvarianten.⁵ Der Wiki to Yes Mediationsreport 2019⁶ belegt ein der Vielfalt entsprechend amorphes Bild, in dem die Mediation in einer Bandbreite vom ineffizienten Smalltalk bis hin zu einem hochkarätigen Konfliktbelegungsverfahren wahrgenommen wird.⁷

Die Mediation ist definitiv mehr als ein Verfahren, das nur aus einem Bauchgefühl heraus gesteuert wird und alles andere als ein Smalltalk.

Wer sich näher mit dem Thema beschäftigt, muss sich zwangsläufig mit ihrer Komplexität auseinandersetzen.⁸ In der Komplexität der Mediation liegt sowohl ihre Chance, wie ihre Bürde. Ihre Chance ergibt sich aus dem Verständnis und den noch näher zu beschreibenden, erweiterten Anwendungs- und Gestaltungsmöglichkeiten, die sich hinter dem Begriff der integrierten Mediation verbergen. Ihre Bürde ergibt sich aus der oft geleugneten Vielfalt, der dadurch möglichen Selektionen und der Notwendigkeit, die Komplexität der Mediation in ihrer Tiefe zu bewältigen. Wer ihre Komplexität nicht durchdringt, versteht die Mediation und die Möglichkeiten ihrer Verwendung nur unvollständig.

Die Komplexität erfasst nicht nur die Mediation und die Arbeit am Fall. Auch Fragen, die sich mit ihrer Verwendung befassen, müssen sich der Komplexität stellen. Damit wird die Entwicklung der Mediation angesprochen. Ihre Förderung wird nicht nur als ein Anliegen der Mediatoren und der Mediationsverbände formuliert. Auch der

⁵ Siehe www.wiki-to-yes.org/Verzeichnis-Mediation.

⁶ Nachfolgend als Mediationsreport bezeichnet.

⁷ Siehe www.wiki-to-yes.org/Mediationsreport-2019.

⁸ Siehe www.wiki-to-yes.org/Komplexität.

Gesetzgeber hat sich die Stärkung der Mediation auf die Fahne geschrieben.⁹ Auch deshalb sollte eine von der Bundesregierung in Auftrag gegebene Evaluierung¹⁰ den Entwicklungsstand nach dem Erlass des Mediationsgesetzes ausloten. Sie sollte herausarbeiten, ob und gegebenenfalls welche Maßnahmen regierungsseitig beizutragen sind, damit sich die Mediation wie gewünscht entwickeln kann. Der Wunsch lässt sich aus einer Vorgabe der EU-Kommission ableiten, die ein ausgewogenes Verhältnis von Gerichtsstreitigkeiten und Mediationen anstreben will.¹¹ In Zahlen übersetzt wäre dieses Ziel erreicht, wenn etwa 50% der Gerichtsverfahren, also etwa 600.000 Fälle,¹² als Mediationen abgewickelt werden.

Auftragsgemäß wurde die Evaluierung am 14.06.2017 von dem Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung Speyer erstellt.¹³ Die rechtstatsächliche Untersuchung hat sich *nicht* auf die Komplexität der Mediation eingelassen. Ihre Ausführungen zum Entwicklungsstand sind dementsprechend selektiv, ohne dass die sich daraus ergebenden Verkürzungen offengelegt wurden. Schon das zugrunde gelegte Mediationsverständnis wurde nicht thematisiert. Die Evaluierung erfasste deshalb auch das dem Mediationsgesetz *nicht* unterliegende Güterichterverfahren, also die gerichtsinterne Mediation, in seiner statistischen Auswertung. Andere Mediationen, auf die das Mediationsgesetz ebenfalls nicht anwendbar ist, blieben jedoch unberücksichtigt.

Auf den ersten Blick erscheint das von der Evaluierung gezeichnete Bild über den Zustand der Mediation realistisch. Es deckt sich jedenfalls mit dem Eindruck vieler Kolleginnen und Kollegen. Immerhin bestätigt die Evaluierung, dass Mediatoren nach ihrer Ausbildung kaum Anwendungsfälle finden, obwohl es an Konflikten nicht mangelt. Es scheint, als hätten die Anstrengungen der Politik, der Verbände und der Mediatoren nicht zum gewünschten Erfolg geführt. Trotzdem werden die bisherigen Bemühungen zur Implementierung der Mediation unverändert und sogar entgegen den Empfehlungen

⁹ Siehe www.wiki-to-yes.org/article79 (Die Stärkung der Mediation).

¹⁰ Evaluierung (2017). Nachfolgend ist stets von der Evaluierung die Rede. Fußnote 13.

¹¹ Siehe Art. 1 der EU-Direktive (2008): www.wiki-to-yes.org/article70.

¹² Ausgehend von 1,2 Millionen Zivilgerichtsverfahren.

¹³ Evaluierung (2017). Originalzitat, Quellenhinweis und Kommentierung auf www.wiki-to-yes.org/Mediationsgesetz-Evaluierung.

der Evaluierung fortgesetzt.¹⁴ Statt umzudenken, werden die bisherigen, wenig erfolgversprechenden Anstrengungen nach dem Prinzip „mehr vom Selben“ sogar noch intensiviert. Es gibt weiterhin Werbung für Mediation, die zwar den Begriff, nicht aber seine korrekte Bedeutung penetriert. Auch der Versuch, die Ausbildungsrichtlinien zu verschärfen wird vorangetrieben, obwohl die Auswirkungen dieser Anstrengungen auf die Nachfrage in Zweifel zu ziehen sind.¹⁵ Schließlich wird mit den Vorschriften zur Ausbildung eine Qualitätssicherung angestrebt, obwohl es noch keine Qualitätsfestlegungen für die Ausführung der Mediation selbst gibt.¹⁶

Die nicht abgestimmten, selektiven Maßnahmen erweisen der Mediation einen Bärendienst. Sie können, solange sie sich nicht auf die Komplexität der Mediation einlassen, nur begrenzte Wirkungen erzielen.¹⁷

Nicht nur, um diese These zu bekräftigen, sondern auch um alternative Strategien zur Förderung der Mediation herauszuarbeiten, hat der Wiki to Yes Mediationsreport¹⁸ den Evaluierungsradius erweitert. Um ein umfassenderes Bild über die Entwicklung der Mediation aufzeigen zu können, hat er die Darstellung der Mediation in der Presse, die Zählungen in den Statistiken, die Handhabung in der Rechtsprechung, die Vorgehensweise der Politik, die Gegenstände der Forschung, sowie das Marktverhalten ausgewertet.¹⁹ Erwartungsgemäß weicht das Ergebnis von der Evaluierung ab. Der Mediationsreport zeichnet sogar ein überraschend optimistisches Bild. Er belegt allerdings auch, dass es kein homogenes Verständnis der Mediation gibt und dass sich die Mediation nicht so entwickelt, wie es sich die Politiker vorgestellt haben. Im Ergebnis führt der Mediationsreport zu einem Umdenken. Statt in dem ohnehin nicht zur Mediation passenden Ruf nach staatlicher Gewalt,²⁰ findet sich die Lösung in der

¹⁴ Die Evaluierung kommt zu dem Ergebnis, dass wenn überhaupt nur marginale gesetzgeberische oder regierungsseitige Eingriffe erforderlich sind. Dessen ungeachtet werden die gleichen Forderungen an den Gesetzgeber weiterhin aufgestellt. Siehe dazu auch <https://www.wiki-to-yes.org/article147-Das-Signal-zum-Umdenken>.

¹⁵ So die Ausführungen der Evaluierung (2017).

¹⁶ Siehe dazu die Ausführungen im Abschnitt Qualität, Seite 221 ff.

¹⁷ www.wiki-to-yes.org/Implementierung.

¹⁸ Nachfolgend als Mediationsreport bezeichnet.

¹⁹ Trossen (Mediationsreport 2019). Siehe www.wiki-to-yes.org/Mediationsreport-2019

²⁰ Siehe www.wiki-to-yes.org/article1112-Staatlicher-Eingriff-gefordert.

Mediation selbst.²¹ Die konsequente Empfehlung lautet deshalb, die Grundlagen der Mediation aufzuarbeiten, bevor weitere Entscheidungen getroffen werden. Auch Gräfin von Schlieffen schlägt mit dem viel beachteten Beitrag „Back to the roots“ den Schritt zurück vor, um voranzukommen.²²

Spätestens dann, wenn die Frage aufkommt, ob, warum und wie der Weg zur Implementierung der Mediation an den Grundsätzen der Mediation gemessen wird, wenn sich die avisierte Verbesserung der Streitkultur nicht nur auf das formale Streitverfahren bezieht, wenn es um ein abgestimmtes Verständnis der Mediation und um die messbare Verbesserung ihrer Qualität und nicht nur der Ausbildung geht, wenn auch die Konfliktvermeidung eine Rolle spielt und wenn es um ein besseres Miteinander in der Gesellschaft geht, kommt die integrierte Mediation²³ ins Spiel. In ihr findet sich ein Bild der Mediation wieder, das sich nicht nur an der Nachfrage nach einer vermeintlichen Alternative zum Gerichtsverfahren bemisst.²⁴ Die Mediation wird alltagstauglich, was sich auf ihre Verbreitung auswirkt. Sie wird nachvollziehbar, was sich in ihrer Qualität bemerkbar macht. Sie wird gelebt, was sich auf das Miteinander auswirkt.

Die integrierte Mediation bietet eine Sicht auf die Mediation an, mit der sich alle, die Mediation und ihre Einführung betreffenden Fragen im Sinne der Mediation beantworten lassen. Sie weiß, dass die Mediation anders ist. Sie ist anders als die herkömmlichen Verfahren und die gewohnte Art des Denkens. Ihre Andersartigkeit ist die Grundlage für die noch näher vorzustellende Vision und die Herangehensweise der integrierten Mediation. Sie ist zugleich der Schlüssel für eine gesunde Entwicklung der Mediation.

Um diese kühne Behauptung zu belegen, ist die Auseinandersetzung mit der integrierten Mediation²⁵ das zentrale Thema dieses Buches. Es wendet sich an das Fachpublikum, also an Mediatoren, Wissenschaftler und Politiker, die mit der Mediation, sei es durch die Anwendung,

²¹ Siehe auch www.wiki-to-yes.org/article147-Das-Signal-zum-Umdenken.

²² Schlieffen (Jahrbuch Mediation, 2018).

²³ Der Begriff wird zunächst nur als ein Abstraktum für eine herauszustellende Sicht auf die Mediation verwendet. Der Buchabschnitt integrierte Mediation, Seite 99, setzt sich genauer mit dem Begriff und seiner Bedeutung auseinander.

²⁴ Trossen (Alternative).

²⁵ Dieses Buch ist die erste, vollständig verarbeitete Zusammenfassung und Herleitung der Grundlagen der integrierten Mediation.

die Forschung oder ihre politische Zukunftsgestaltung in Berührung kommen. Die Darlegung der sich aus den erweiterten Möglichkeiten ergebenden Vision führt zunächst einen Schritt zurück, indem ein an der Komplexität ausgerichtetes Verständnis der Mediation vorgestellt wird. Die integrierte Mediation findet in diesem Verständnis ihre Grundlage. Sie ist ein lebendes Beispiel für eine ebenso umfassende wie tiefgründige Sicht auf die Mediation. Der bis in die Vision der Mediation führende Gedankengang wird in den nachfolgenden Abschnitten des Buches in logisch aufeinander abgestimmte Erkenntnis-schritte wie folgt aufbereitet:²⁶

- I. Buchabschnitt: Den Ausgangspunkt der Überlegungen bildet eine Bestandsaufnahme (Seite 13 ff.). Sie deckt die Lücken im Mediationsverständnis und deren Auswirkungen als Ausgangspunkt für die darauf aufbauenden Gedanken der integrierten Mediation auf. Der Versuch die Lücken zu schließen, führt in eine präzisere Definition der Mediation mit neuen Fachbegriffen.²⁷ Sie bildet die Grundlage für ein elaboriertes Mediationsverständnis.
- II. Buchabschnitt: Die Auseinandersetzung mit den wissenschaftlichen Grundlagen der Mediation im darauffolgenden Abschnitt mit dem Titel Herleitung (Seite 79 ff.) führt die kognitive Mediationstheorie als erste, umfassende Theorie der Mediation ein, die sich mit dem Mechanismus der Mediation auseinandersetzt. Sie wurde aus den Erfahrungen der integrierten Mediation entwickelt. Indem die Kognition in den Mittelpunkt gestellt wird, ist die theoretische Herleitung in der Lage, genau zu beschreiben, warum, was, wie in der Mediation geschieht.
- III. Buchabschnitt: Die mehr und mehr zutage tretenden, unterschiedlichen Sichten auf die Mediation münden in einer Auseinandersetzung mit der im Abschnitt integrierte Mediation (Seite 123 ff.) aufgeworfenen Frage, was die integrierte Mediation genau ist, wie sie entstanden war, warum sie notwendig wurde und welche Rolle ihr für eine gesunde Entwicklung der Mediation zukommt.
- IV. Buchabschnitt: Der Übergang in die Praxis der integrierten Mediation wird mit dem Abschnitt Systemik (Seite 155 ff.)

²⁶ Die Buchabschnitte werden mit römischen Zahlen versehen, die Kapitel und Unterkapitel mit arabischen, die die Gliederungsebene erkennen lassen.

²⁷ Siehe dazu auch Verzeichnis der Fachbegriffe, Seite 264.

eingeleitet. Die Anwendung der Mediation wird deduktiv mit einem Blick von außen nach innen entwickelt, indem die Struktur der Struktur als eine der Grundlagen für das gedankliche Konstrukt der Mediation vorgestellt wird.

- V. Buchabschnitt: Um die Mediation innerhalb dieser Strukturen korrekt im Sinne der Mediation und insbesondere der integrierten Mediation abwickeln zu können, setzt sich der Abschnitt Grundsätze (Seite 173 ff.) mit dem Wesen der Mediation auseinander. Dem Wesen der Mediation werden die Prinzipien untergeordnet, sodass sich die Grenzen und Möglichkeiten der integrierten Mediation festlegen lassen.
- VI. Buchabschnitt: Der Ablauf (Seite 195 ff.) beschreibt die Besonderheiten der integrierten Mediation in der verfahrensbezogenen Anwendung. Hier findet sich der Nachweis, wie sich die zuvor erarbeiteten Erkenntnisse in der Praxis des Mediiereus verwirklichen lassen.
- VII. Buchabschnitt: Die integrierte Mediation zeichnet sich durch eine ins Detail gehende Methodik aus. Welche Auswirkungen sich auf die systematische Verwendung der Techniken ergibt, wird im Abschnitt Werkzeuge (Seite 247 ff.) beschrieben.
- VIII. Buchabschnitt: Die oft erwähnte Qualität der Mediation findet in der Präzision der integrierten Mediation einen neuen Maßstab, der im Abschnitt Qualität (Seite 277 ff.) vorgestellt wird.
- IX. Buchabschnitt: Die erweiterten Möglichkeiten der integrierten Mediation erlauben die im Abschnitt Vision (Seite 293 ff.) vorgestellte Zielfestlegung, mit der die Entwicklung der Mediation mit einem gesellschaftlichen Bezug in eine neue Dimension geführt wird.
- X. Buchabschnitt: Im Anhang (Seite 299 ff.) werden Fundstellen und Möglichkeiten einer interaktiven Auseinandersetzung mit der integrierten Mediation zur Verfügung gestellt.

I. Bestandsaufnahme

Zum besseren Verständnis der integrierten Mediation, zur Darlegung, warum eine Vision der Mediation dringend einzufordern ist, welche Auswirkungen sie auf die Entwicklung der Mediation nimmt und inwieweit die integrierte Mediation eine Handhabe darstellt, um die Entwicklung der Mediation aktiv zu fördern, soll zunächst eine Bestandsaufnahme beitragen, die sich mit dem aktuell wahrnehmbaren Verständnis der Mediation und ihren Anwendungen befasst. Die Bestandsaufnahme wird die Fragen und Lücken ausweisen, die für eine gesunde Entwicklung der Mediation zu klären und gegebenenfalls zu schließen sind. Sie ist zugleich eine Hinführung zur integrierten Mediation, indem ihre aus den Lücken heraus entwickelten Lösungsansätze zunächst in Definitionsmerkmalen abgebildet und in das Mediationsverständnis der integrierten Mediation überführt werden.

Jede Entwicklung beschreibt einen Weg. Im Idealfall führt der Weg zu einem Ziel, so dass sich eine Strecke von Punkt A nach Punkt B bestimmen lässt. Wenn die Variable A die mit der Bestandsaufnahme definierte Ausgangslage darstellt, ist die Variable B das zu erreichende Ziel. Den Nutzen erschließt die Variable C. Das Ziel, also die Variable B, sollte sich an der Nutzenerwartung ausrichten. Wenn das Ziel eine Lösung ist, wird sie in der Mediation nicht vorgegeben, sondern entlang der Variablen C erarbeitet.

Die Bestandsaufnahme und die sich daraus ergebenden Fragen liefern die ersten Anhaltspunkte für den in und von der Mediation zurückzulegenden Weg. Genau genommen gibt es drei Wege, die näher zu betrachten sind. Der entscheidende Weg betrifft die Frage, wie die Mediation den auf den Einzelfall bezogenen Weg zur Lösung zurücklegt und welche Entwicklung die Parteien vollziehen müssen, um zu einer allseits akzeptierten Lösung zu finden. Dieser Weg erstreckt sich auf die Mesoebene der Untersuchung. Die Mesoebene ist der zweite Weg. Er betrifft das Verfahren der Mediation. Die auf die Parteien bezogene Mikroebene beschreibt den zur Mediation führenden, ersten Weg. Sie muss sich mit der Frage auseinandersetzen, welchen Weg die Parteien zurückzulegen haben, um auf eine Mediation zugehen zu können und um eine Mediation zu durchlaufen. Der dritte Weg ist der Weg ihrer Implementierung. Hier geht es um die Mediationspolitik und den Markt, auf den die Mediation einen beachtlichen Einfluss hat. Dieser Weg verläuft auf der Makroebene.

Die Mediation wirkt nicht nur auf alle Ebenen ein. Sie kommt auch in allen Ebenen zur Geltung. Es liegt deshalb auf der Hand, dass die

Bestandsaufnahme unvollständig sein muss, wenn sie sich nur auf den zweiten Weg, also die Mesoebene bezieht. Die Mikro-, die Meso- und die Makroebene beeinflussen sich wechselseitig. Wenn sich die Wege in einem Zielpunkt treffen sollen, müssen sie abgestimmt sein. Die Schnittstellen müssen definiert und auf ein gemeinsames Ziel ausgerichtet werden. Der Abstimmungsbedarf folgt dem Grundsatz, dass nur, wer ein gemeinsames Ziel verfolgt, einen gemeinsamen Weg gehen kann. Der gemeinsame Weg ist die Mediation. Es ist ein Weg, den nicht nur Mediatoren zu gehen haben.²⁸

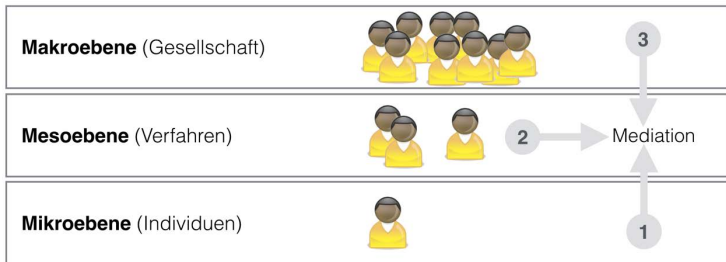


Abbildung 1: Arbeitsebenen

Ob die Wege der Mediation gesehen und zu einem gemeinsamen Weg zusammengefasst werden können, hängt ganz maßgeblich von dem zugrundeliegenden Verständnis der Mediation ab. Die Sicht der integrierten Mediation hält die Zusammenführung nicht nur für möglich. Sie benennt auch die Schnittstellen und Wegmarken. Deshalb bildet sie die Grundlage für die Zielausrichtung, wenn es um die Anwendung auf der Mesoebene oder die Förderung der Mediation auf der Makroebene gehen soll.

Zugleich öffnet sie die Sicht für die Komplexität der Mediation. Die Einführung hat bereits darauf hingewiesen, dass ihre Nichtbeachtung zu Einschränkungen und Irritationen führt.²⁹ Die damit einhergehenden Ungenauigkeiten kennzeichnen das aktuelle Schicksal der Mediation. Die Klärung des Mediationsverständnisses ist deshalb der bereits in der Einführung nahegelegte, logische Schritt zurück und zugleich der wesentliche Schritt nach vorne. Er gewährleistet eine gesunde Entwicklung und führt zu der Frage, was genau unter dem

²⁸ Auch Wettbewerber müssen sich auf den Weg einlassen, auch wenn sie unterschiedliche Ziele verfolgen. Siehe dazu Die Mediationslandschaft, Seite 61, wo die Protagonisten als Wanderer benannt werden.

²⁹ Siehe die Einführung

Begriff Mediation zu verstehen ist.

1. Was ist Mediation?

Die Frage scheint sich auf den ersten Blick zu erübrigen. Der Begriff ist sowohl in der EU-Direktive³⁰ wie in den nationalen Gesetzen der EU-Mitgliedsstaaten mehr oder weniger gleichförmig legal definiert.³¹ Trotz der Legaldefinition wird der Begriff *Mediation* durchaus mehrdeutig verwendet. Bei genauem Hinsehen ist nicht wirklich klar, was darunter zu verstehen ist.

1.1 Definition

Die auf die EU-Direktive zurückgeführte Definition im §1 des deutschen Mediationsgesetzes³² besagt:

- (1) Mediation ist ein vertrauliches und strukturiertes Verfahren, bei dem Parteien mit Hilfe eines oder mehrerer Mediatoren freiwillig und eigenverantwortlich eine einvernehmliche Beilegung ihres Konflikts anstreben.
- (2) Ein Mediator ist eine unabhängige und neutrale Person ohne Entscheidungsbefugnis, die die Parteien durch die Mediation führt.

Die Definition wirft nicht nur Fragen auf. Sie verleitet auch zu Fehldeutungen. Sie gibt keinen Hinweis auf das zugrundeliegende Mediationsverständnis, mit dem die Frage nach der Bedeutung der Mediation beantwortet wird. Sie erlaubt lediglich eine Ahnung von dem, was die Mediation auszeichnet.

Verwirrend ist bereits die als absolut erscheinende Formulierung „Mediation *ist* ...“. Sie suggeriert, dass die gesetzliche Definition die Mediation umfassend beschreibt. Erst die Auslegung lässt erkennen, dass es auch eine darüberhinausgehende Mediation geben muss.

Weiterhin wird ausgeführt, dass es sich bei der Mediation um ein *Verfahren* handle. Auffällig ist, dass der Gesetzgeber trotz dieser Festlegung bereits unmittelbar nach der Definition den Begriff „Mediationsverfahren“ einführt.³³ Nachdem die Mediation wenige Zeilen zuvor als ein Verfahren definiert wurde, sollte sich der Pleonasmus erübrigen. Die Wortdoppelung ist mit dem Fall zu vergleichen, wenn ein Auto als KFZAuto bezeichnet würde. Bei einem Auto sticht der Pleonasmus heraus. Es wird als selbstverständlich angesehen, dass es

³⁰ EU-Direktive (2008).

³¹ Eine Übersicht finden Sie auf www.wiki-to-yes.org/International.

³² nachfolgend als Mediationsgesetz bezeichnet.

³³ Z.B. § 2 Mediationsgesetz. Siehe auch www.wiki-to-yes.org/Mediationsverfahren.

sich bei einem Auto um ein Kraftfahrzeug handelt. Dass die Mediation selbstverständlich ein Verfahren ist, scheint hingegen nicht angenommen zu werden.

Das Definitionsmerkmal *Verfahren* haftet der Mediation nicht von Beginn an. Noch vor dem Erlass des Mediationsgesetzes wurde die Mediation als eine Methode bezeichnet. Die Begründung der Bundesregierung zu § 2 Abs. 3 Ziff. 4 Rechtsdienstleistungsgesetz führte aus:³⁴

„Der Begriff Mediation bezeichnet die Methode der außergerichtlichen Konfliktbearbeitung, in der ein neutraler Dritter (Mediator) die Beteiligten dabei unterstützt, ihren Streit im Wege eines Gesprächs beizulegen und selbständig eine für alle Seiten vorteilhafte Lösung zu finden, die dann evtl. in einer Abschlussvereinbarung protokolliert wird“

Auch heute noch wird die Mediation nicht nur als ein Verfahren, sondern auch als eine Methode angesehen. Der Gesetzgeber verwendet den Begriff Methode explizit in §278 ZPO. Dort wird im 5. Absatz ausgeführt:

„Das Gericht kann die Parteien für die Güteverhandlung sowie für weitere Güteversuche vor einen hierfür bestimmten und nicht entscheidungsbefugten Richter (Güterichter) verweisen. Der Güterichter kann alle Methoden der Konfliktbeilegung einschließlich der Mediation einsetzen.“

Somit ergibt bereits die gesetzliche Terminologie, dass die Mediation einmal als Verfahren und daneben als Methode in einem anderen Verfahren zu verwenden ist. In der Praxis wird der Begriff darüber hinaus als eine Haltung oder generell als eine vermittelnde Herangehensweise bei der Problembewältigung verwendet.

Die unterschiedlichen Konnotationen werfen die Frage auf, was genau gefördert werden soll, wenn von der „Förderung der Mediation“ die Rede ist.³⁵ Was ist gemeint, wenn die Mediation antreten soll, die „Streitkultur“ zu verbessern? Ist das Angebot einer auf ein Verfahren gerichteten Dienstleistung dazu überhaupt in der Lage oder braucht es mehr als ein low interest Product,³⁶ um eine Kultur zu verändern?

Die Frage deutet darauf hin, dass die Definition des Begriffs Mediation eine Orientierung anbietet, die sich über das Verfahren hinaus auch auf die Makroebene auswirkt. Die gesetzliche Definition jeden-

³⁴ BT-Drucks. 16/3655, Seite 50.

³⁵ Mit dieser Frage setzt sich das Kapitel Die Förderung, Seite 63 ff. auseinander

³⁶ Der Bedarf nach einem Produkt von geringem Interesse lässt sich nicht beliebig erzeugen. Siehe dazu www.wiki-to-yes.org/Marketing.

falls wäre eindeutig, wenn sie die noch darzulegende Bandbreite der Mediation und die Vielfalt ihrer auch über die gesetzliche Mediation hinausgehenden Anwendungsmöglichkeiten ausweist³⁷ oder alternativ die Einschränkung aufdeckt, indem sie die Definition der Mediation explizit auf die Fälle beschränkt, bei denen das Mediationsgesetz zur Anwendung kommt.

Ohne es im Blick zu haben, bestätigt der Gesetzgeber mit der Unterscheidung zwischen dem Verfahren und der Methode der Mediation in gewisser Weise bereits das Konzept der integrierten Mediation und ihre noch näher vorzustellende Containertheorie.³⁸

1.2 Mediationsverständnis

Jenseits der Definition beschreibt das Verständnis der Mediation, was unter ihrem Inbegriff zu verstehen ist. Im Gegensatz zur Definition stellt das Mediationsverständnis ihre Bedeutung und nicht ihre Eigenschaften heraus. Natürlich gibt es eine Wechselwirkung zwischen der Bedeutung und den Eigenschaften. Beide müssen einander entsprechen. Dass die Definition unterschiedliche Sichtweisen, Konnotationen und Herleitungen erlaubt, ist durchaus mit dem Gedanken der Mediation vereinbar. Wenn hier also von der integrierten Mediation die Rede ist, handelt es sich um die Mediation im Verständnis der integrierten Mediation. Der Begriff bezeichnet eine noch näher herzuleitende Sicht auf die Mediation.³⁹ Er ist der Schlüssel für das Verständnis, die Anwendung, die Nachfrage und die Implementierung der Mediation.

Jenseits der unterschiedlichen Sichtweisen wäre die Mediation beliebig, wenn sie lediglich als irgendeine Form der Streitvermittlung verstanden wird. Ihre Kompetenz würde weder erkannt noch genutzt, wenn sie qualitativ nur als eine optimierte Verhandlung mit einem nicht entscheidungsbefugten Dritten gesehen wird. Der noch vorzustellende Mediationsradius,⁴⁰ also die Bandbreite ihrer Anwendungsmöglichkeiten, würde nicht ausgeschöpft, wenn sie nur ein formales Verfahren sein soll, wofür das Mediationsgesetz zuständig ist.

Es entspricht durchaus dem Wesen der Mediation, wenn die gesetzliche Definition ihre Vielfalt erlaubt und sich insofern nicht festlegen

³⁷ Siehe Mediationsradius, Seite 18.

³⁸ Siehe Containertheorie, Seite 61.

³⁹ Siehe Kognitive Mediationstheorie, Seite 70 und integrierte Mediation, Seite 89 ff.

⁴⁰ Siehe Mediationsradius, Seite 18.

kann. Leider sind die unterschiedlich wahrzunehmenden Sichten auf die Mediation nach den Recherchen des Autors⁴¹ weder aufgearbeitet noch aufeinander abgestimmt. Auch die Abgrenzung fällt schwer. Nicht jede Darstellung spiegelt ein korrektes Verständnis der Mediation wider.⁴² Um sich auf eine übereinstimmende Sicht auf die Mediation verständigen zu können, erfordert die Definition nach den Vorstellungen der integrierten Mediation eine noch zu erarbeitende, weitergehende Differenzierung. Sie soll nicht nur zu einem einheitlichen Grundverständnis der Mediation beitragen. Sie soll auch helfen, die Mediation eindeutig von anderen Streit- oder Konfliktbeilegungsverfahren abzugrenzen und dazu beitragen, den *Mediationsradius* vollständig auszuschöpfen.

1.3 Mediationsradius

Mit dem Begriff *Mediationsradius* wird die Anwendungsbreite der Mediation erfasst. Er greift den Gedanken auf, dass die Mediation nicht nur als ein Verfahren, sondern mindestens auch als Methode genutzt werden kann. Schematisch lässt sich der Mediationsradius wie folgt darstellen:

Mediationsradius		
Container Mediation		andere Container
Mediation als Verfahren	Mediation als Verfahren	Mediation als Methode
Formelle Mediation, auf die das Mediationsgesetz anzuwenden ist.	Formelle Mediation, auf die das Mediationsgesetz nicht anzuwenden ist.	Methodische Verwendung in anderen Verfahren. Das Mediationsgesetz ist nicht anzuwenden.

Abbildung 2: Mediationsradius

Seine Festlegung ist erforderlich, weil der Begriff Mediation ganz unterschiedlich verwendet wird. Die noch näher darzustellende, aus der Grafik ersichtliche Zuordnung zu Verfahrenscontainern trägt diesem Umstand Rechnung.⁴³ Oft erschließt sich das Gemeinte erst aus dem Zusammenhang des Gesagten, wenn von der Mediation gesprochen wird. Was mit dem Begriff Mediation gemeint sein kann, erschließt die folgende Semantik:

⁴¹ Zusammengetragen im Mediationsreport www.wiki-to-yes.org/Mediationsreport-2019.

⁴² Hier kommt schon die Frage auf, wer entscheidet was ein korrektes Verständnis der Mediation ist.

⁴³ Der in der Skizze aufgeführte Begriff „Container“ verweist auf die bereits angedeutete Containertheorie. Gemeint sind Verfahrensformate, deren notwendige Unterscheidung nach Containern im Einzelnen noch darzulegen ist. Siehe Containertheorie, Seite 61

1. **Mediation (Oberbegriff):** Der Begriff Mediation wird für alle Erscheinungsformen und Herangehensweisen verwendet, in denen sich die Mediation wiederfindet. Er bezieht sich auf den gesamten Mediationsradius, ohne zu differenzieren, ob die Mediation als eigenständiges Verfahren im juristischen Verständnis oder als ein Verfahren im psychologischen Verständnis, also als eine in einem anderen Verfahren (wie z.B. beim Güterichterverfahren) verwendete Methode oder gar als ein virtuelles Verfahren⁴⁴ verstanden wird.
2. **Mediation (Verfahren):** Wenn mit dem Begriff das Verfahren im juristischen Verständnis gemeint sein soll, ist von der formellen Mediation die Rede. Synonym werden auch die Begriffe reine Mediation, konventionelle oder klassische Mediation verwendet. Die Mediation präsentiert sich als ein eigenständiges Verfahren, das von einem nicht entscheidungsbefugten Mediator geleitet wird. Der Begriff Mediationsverfahren wird wegen des darin zum Vorschein kommenden Pleonasmus als Widerspruch zur Definition gesehen und deshalb vermieden. Innerhalb der formellen Mediation sind zu unterscheiden:
 - a) Formelle Mediation (i.S.d. Mediationsgesetzes): Damit sind Mediationen angesprochen, die von einem ausgebildeten Mediator als Dienstleistung ausgeführt werden und einer Rechtsverbindlichkeit unterworfen sind. Zur sprachlichen Vereinfachung werden diese Fälle der Mediation auch *gesetzliche Mediation* synonym für eine formelle Mediation i.S.d. Mediationsgesetzes genannt.
 - b) Formelle Mediation (im Übrigen): Obwohl das Verfahrensformat identisch ist, kommt das Mediationsgesetz nicht zur Anwendung. Damit sind Mediationen angesprochen, die zwar ebenfalls eigenständig abgewickelt werden, auf die das Mediationsgesetz jedoch nicht anwendbar ist. Beispiele dafür sind Schulmeditationen, die sogenannten nicht vertragsbasierten Mediationen⁴⁵ oder unverbindliche Gefälligkeitsmeditationen.
3. **Mediation (Methode):** Wenn dieses Format angesprochen wird, steht die psychologische Konnotation des Verfahrensbegriffs im Vordergrund. Sie legt die Bezeichnung *substanzielle*

⁴⁴ Siehe Virtuelle Mediation, Seite 129.

⁴⁵ Greger in Greger/Unberath Teil 2, § 1 Rdnr. 72, 52 und Trossen (ungeregelt) Rdnr. 193.

Mediation nahe und wird mitunter auch materielle Mediation genannt. Die substantielle Mediation löst sich aus dem strengen Verfahrenskonzept. Hier wird die Mediation als eine in sich geschlossene, aufeinander bezogene Kompetenz angesehen, bei der nicht das Verfahren, sondern das methodentreue Mediiere im Vordergrund steht. Die Mediation orientiert sich weniger an der Form als an dem gebotenen Handeln. Das Handeln wird mit der Methodik beschrieben, wobei die integrierte Mediation über die gesetzliche Unterscheidung zwischen dem Verfahren und der Methode hinausgeht, indem sie die Mediation aus einer im Zusammenhang mit der kognitiven Mediationstheorie⁴⁶ noch näher zu beschreibenden Kombination von Methoden zusammensetzt.

Die integrierte Mediation erfasst den Begriff *Verfahren* sowohl im psychologischen wie auch im juristischen Verständnis. Um die erweiterte Konnotation zu verdeutlichen und um den gesamten Mediationsradius begrifflich zu erfassen, orientiert *sie* sich an der folgenden, zur Klarstellung und zum besseren Verständnis optimierten Definition:

Die Mediation ist sowohl ein formelles Verfahren, das auch Gegenstand einer Dienstleistung sein kann, wie eine Methode, die dem Verfahren gleichgesetzt wird und eine Kombination von Methoden, die sich sowohl in dem Verfahren i.S.d. Mediationsgesetzes (als Dienstleistung) wie in anderen Verfahren oder Vorgängen einbinden lassen ...

Die optimierte Definition der integrierten Mediation wird in den weiteren Kapiteln des ersten Buchabschnitts „Bestandsaufnahme“ noch Schritt für Schritt vervollständigt. Um der gesetzlichen Definition näher auf den Grund gehen zu können, bedarf es im nächsten Schritt der Abgrenzung zwischen den Eigenschaften und den Grundsätzen der Mediation.

1.4 **Eigenschaften und Grundsätze**

Die vorausgegangene Klarstellung genügt noch nicht, um die Mediation eindeutig von anderen Verfahren abzugrenzen.⁴⁷

Dass die gesetzliche Definition nur bedingt zur systematischen Einordnung der Mediation in die Landschaft der Streit- und Konfliktbeilegungsverfahren beiträgt, wird mit der Frage deutlich, was den

⁴⁶ Siehe Kognitive Mediationstheorie, Seite 94.

⁴⁷ Einzelheiten zur Auslegung des Gesetzes siehe Trossen, *Mediation (un)regelt*.

Unterschied zwischen der Mediation und der Schlichtung ausmacht. Die Unterscheidung soll sich nach der Begründung zum Mediationsgesetz⁴⁸ aus dem Tatbestandsmerkmal der *Eigenverantwortlichkeit* ergeben.

Das Merkmal der Eigenverantwortlichkeit besitzt allerdings nicht die gebotene Trennschärfe, um die Mediation von der Schlichtung zu unterscheiden. Trägt die Partei in der Schlichtung keine eigene Verantwortung? Auch dort endet das Verfahren in einer Vereinbarung, die den Parteien letztlich die Verantwortung für deren Abschluss und das Zustandekommen überlässt. Unklar bleibt auch, wie sich die Mediation von einer Verhandlung oder einer Moderation abgrenzt, bei der beispielsweise das aktive Zuhören⁴⁹ oder andere Techniken der Mediation zur Anwendung kommen. In der Praxis jedenfalls ist zu beobachten, dass der verständige Umgang in einer Verhandlung bereits mit einer Mediation verwechselt wird. Zumindest die Presse bezeichnet auch solche Fälle als Mediation.⁵⁰

Ist wirklich klar was gemeint ist, wenn die Mediation als ein strukturiertes, freiwilliges und vertrauliches Verfahren beschrieben wird, bei dem der Mediator den Parteien hilft, eine einvernehmliche Konfliktbeilegung anzustreben? Das Anstreben einer einvernehmlichen Konfliktbeilegung kann viele Gesichter haben. Es ist sicher auch ein Weg, mit dem sich eine Schlichtung beschreiben lässt. Die Charakteristik der Mediation erschließt sich deshalb erst, wenn ihre Lösungs Offenheit herausgestellt wird. Ein Verfahren, das lösungsoffen ist, kennt keine Lösung. Die *Suche* nach der Lösung wird deshalb zu seinem immanenten Merkmal. Wie noch näher darzulegen ist, stellt die Mediation alle zur Suche notwendigen Schritte und Elemente als sogenannte *funktionale Einheiten* in einen logischen Zusammenhang.⁵¹

Die Eigenverantwortlichkeit steht mit der Suche im Zusammenhang. Sie stellt heraus, dass die Parteien die Lösung *selbst* zu finden haben. Mit diesen Hinweisen finden sich in der optimierten Definition der Mediation die markanten Merkmale „selbst“ und „finden“ wieder.

Auf die prägnante *Suche* legt das Gesetz allerdings keinen Wert. Auch

⁴⁸ BMJV (Begründung), Seite 14.

⁴⁹ Siehe dazu Präzises Zuhören, Seite 171.

⁵⁰ Siehe den Nachrichtenüberblick www.wiki-to-yes.org/Digest.

⁵¹ Siehe Funktionale Einheiten, Seite 96.

die Entscheidung des BGH vom 21.9.2017, 9 ZR 34/17⁵² stört sich nicht daran, dass der anwaltliche Mediator rechtliche Lösungsvorschläge entwickelt und die Suche nach der Lösung dem Gesetz überlässt. Geht das Verständnis der Mediation so weit, dass auch eine Schlichtung oder eine kooperative Beratung davon erfasst werden? Selbst bei der Evaluierung warfen die Forscher in ihrer Erhebung zur Mediation die an Mediatoren gerichtete Frage auf, in welcher Form das letzte Mediationsverfahren abgelaufen sei. Als Antwort wurde „Schlichtung *oder* Vermittlung“ vorgegeben. Danach wäre die Schlichtung keine Vermittlung aber einen Unterfall der Mediation. Die Welt steht auf dem Kopf.

Die Beispiele aus der Rechtsprechung und der auf das Mediationsgesetz abstellenden Forschung belegen das Durcheinander. Zumindest nach dem Verständnis der integrierten Mediation läge in beiden Fällen ein Verstoß gegen den Mediationsvertrag vor, weil der Dienstleister in einem Fall eine Schlichtung und im anderen Fall eine kooperative Beratung durchführt, obwohl er eine Mediation versprochen hat.

Im Idealfall beschreibt eine Definition die *Eigenschaften* des Definierdums. Die gesetzliche Definition enthält die Merkmale Vertraulichkeit, Neutralität und fehlende Entscheidungsbefugnis.⁵³ Wenn die Mediationsmerkmale die Eigenschaften der Mediation festschreiben, ist zu hinterfragen, ob die Merkmale Vertraulichkeit, Neutralität und fehlende Entscheidungsbefugnis tatsächlich Eigenschaften der Mediation sind. Die Frage ist erheblich, weil es zur Ungenauigkeit beiträgt, wenn manche Eigenschaften zugleich als Prinzipien der Mediation aufgeführt werden oder Prinzipien zu Eigenschaften erkoren werden.⁵⁴ Erst recht trägt es zur Ungenauigkeit bei, wenn die genannten Eigenschaften unvollständig sind. Die markante Lösungsoffenheit beispielsweise wird im Gesetz weder als Eigenschaft noch als Prinzip erwähnt. Die Eigenschaften der Mediation werden dort auch nicht von den Prinzipien abgegrenzt und als solche auch nicht herausgestellt.

Bei den Prinzipien handelt es sich um die Grundsätze der Mediation. Sie sind nicht notwendigerweise auch deren Eigenschaften und sollten auch nicht mit ihnen verwechselt werden. Das folgende Beispiel

⁵² www.wiki-to-yes.org/article163-BGH-21-9-2017-IX-ZR-34-17

⁵³ Siehe §1 Abs. 1 und 2 Mediationsgesetz

⁵⁴ Siehe Prinzipien, Seite 123

belegt die Irritation, die sich aus der Gleichstellung von Prinzipien und Eigenschaftsmerkmalen ergibt:

Beispiel (Prinzipien und Eigenschaftsmerkmale): Die Medianden A und B erlauben, dass ihre Mediation im Fernsehen übertragen wird. Wenn diese Mediation unter die Definition im Mediationsgesetz subsumiert wird, wäre eine Mediation abzulehnen, auch wenn alle Merkmale der Mediation gegeben sind, weil es an der Vertraulichkeit fehlt.

Auch Greger erkennt das Problem.⁵⁵ Er löst das Dilemma, indem er zwischen typischen und essentiellen Tatbestandsmerkmalen unterscheidet. Die notwendige Differenzierung lässt jedoch keinen methodischen Ansatz erkennen. Sie erlaubt die für die integrierte Mediation entscheidende Frage, warum nicht auch das Prinzip der fehlenden Entscheidungsbefugnis lediglich typisch und nicht essenziell sein soll.

Um dieser Frage nachzugehen, bietet die integrierte Mediation einen nachvollziehbaren, methodischen Ansatz, indem sie statt von essentiellen, von wesensbestimmenden Merkmalen spricht. Sie richtet sich am Verfahrenscharakter, also dem noch näher vorzustellenden „Wesen der Mediation“ aus.⁵⁶ Wenn eine Definition die grundlegenden, wesensbestimmenden Merkmale eines Begriffs beschreibt, sollten deren Grundsätze keine Definitionsmerkmale sein.⁵⁷ Die Eigenschaftsmerkmale ergeben in ihrer Gesamtheit den Charakter des Verfahrens, der sich bei der Mediation in ihrem Wesen verwirklicht.⁵⁸ Wenn alle Eigenschaftsmerkmale zusammengetragen sind, fällt auch die Abgrenzung zu anderen Verfahren, insbesondere die Schlichtung leicht. Das Merkmal der Suche ist dafür allein, ebenso wie das Merkmal der Eigenverantwortlichkeit, noch nicht hinreichend präzise.⁵⁹ Die Abgrenzung wird erst möglich, wenn alle Eigenschaftsmerkmale zusammengetragen sind, sodass der Verfahrenscharakter erkennbar wird.⁶⁰

Die von den Eigenschaften abzugrenzenden und noch näher vorzustellenden Prinzipien der Mediation sind mit den Grundsätzen identisch.⁶¹ Die Grundsätze schreiben lediglich Bedingungen fest, die eine

⁵⁵ Greger/Unberath Teil II § 1 Rdnr. 47 ff.

⁵⁶ Siehe Das Wesen der Mediation, Seite 120. Es wird der Verfahrensbegriff der integrierten Mediation zugrunde gelegt.

⁵⁷ Trossen (Mediation un-geregelt) Rdnr. 747 ff.

⁵⁸ Siehe Das Wesen der Mediation, Seite 150.

⁵⁹ Siehe dazu die Ausführungen in Verstehen und Klärung, Seite 28.

⁶⁰ Was genau die Eigenschaften der Mediation sind, bedarf noch einer Abstimmung. Die Definition am Ende dieses Kapitels gibt dafür eine Diskussionsgrundlage.

⁶¹ Siehe Kapitel Grundsätze, Seite 113 ff.

korrekte Durchführung der Mediation sicherstellen. Bedingungen und Eigenschaften stehen in einem logischen Abhängigkeitsverhältnis. Das eine ergibt das andere. Um die korrekte Durchführung des Verfahrens zu gewährleisten, müssen sich die Bedingungen an den Eigenschaften ausrichten. Werden sie nicht zur Absicherung der Eigenschaften verwendet, sondern selbst zu Eigenschaftsmerkmalen ernannt oder mit ihnen verwechselt, verfehlen sie ihren Zweck. Sie verändern den Verfahrenscharakter, statt das Verfahren zu schützen.

Hinweis: In dem zuvor erwähnten Beispiel wäre die öffentliche Mediation keine Mediation, obwohl alle Merkmale der Mediation ansonsten gegeben sind. Stellt man darauf ab, dass die Vertraulichkeit lediglich die Bedingung ist, um die Offenheit herzustellen, wäre auch eine öffentliche Mediation als Mediation zu bezeichnen, soweit die Öffentlichkeit nicht der Lösung und Gesprächsoffenheit im Wege steht. Mithin ist die Vertraulichkeit eine verzichtbare Bedingung. Die Offenheit ist ein unverzichtbares Merkmal.

Unstreitig werden die Vertraulichkeit und die Neutralität als disponibel, also als nicht wesensbestimmende Tatbestandsmerkmale angesehen. Die integrierte Mediation sieht, wie später noch darzulegen ist,⁶² in dem Merkmal der fehlenden Entscheidungsbefugnis ebenfalls nur ein Prinzip und kein wesensbestimmendes Merkmal, sodass die Entscheidungsbefugnis in Grenzen ebenfalls disponibel ist. Der Hinweis auf die Anpassungsfähigkeit der Prinzipien belegt an dieser Stelle lediglich die Auswirkungen, die sich aus der notwendigen Unterscheidung zwischen Eigenschaften und Bedingungen ergeben.⁶³

Werden die Bedingungen aus der Definition herausgenommen, dann ist die Mediation ein freiwilliges, lösungs- und gesprächsoffenes, aufklärendes⁶⁴ und eigenverantwortliches Verfahren. Um die Definition von den Bedingungen zu befreien und auf die Eigenschaftsmerkmale der Mediation zu konzentrieren, ergänzt die integrierte Mediation die optimierte Definition deshalb wie folgt:

Die Mediation ist sowohl ein formelles Verfahren, das auch Gegenstand einer Dienstleistung sein kann, wie eine Methode, die dem Verfahren gleichgesetzt wird und eine Kombination von Methoden, die sich sowohl in dem Verfahren i.S.d. Mediationsgesetzes (als Dienstleistung) wie in anderen Verfahren oder Vorgängen einbinden lassen. Sie zeichnet sich durch die Lösungsoffenheit, die Klärungsfähigkeit,

⁶² Siehe Fehlende Entscheidungsbefugnis, Seite 120.

⁶³ Wenn die fehlende Entscheidungsbefugnis beispielsweise nur ein Prinzip ist, lässt sich der Mediationsradius signifikant erweitern. Siehe dazu auch Fehlende Entscheidungsbefugnis, Seite 162.

⁶⁴ Siehe Fußnote 59.

die Freiwilligkeit und die Eigenverantwortlichkeit aus. ...

1.5 Strukturiertheit

Die Definition im Mediationsgesetz hebt hervor, dass die Mediation ein *strukturiertes* Verfahren sei. Der Hinweis auf die Strukturiertheit im Tatbestand des Gesetzes soll den Unterschied zu einer intuitiven Verhandlung verdeutlichen.⁶⁵ Verglichen mit anderen Verfahren stellt die Strukturiertheit jedoch keine Besonderheit heraus. Jedes (formalisierte) Verfahren besitzt eine Struktur. Der Hinweis auf die Struktur ist deshalb kein überzeugendes Kriterium, um die Mediation etwa gegenüber dem Gerichtsverfahren, das alles andere als intuitiv ist, abzugrenzen.

Die im Gesetz erwähnte Struktur bezieht sich auf den Ablauf des Verfahrens, der üblicherweise in Phasen eingeteilt wird. Inwieweit sich diese Struktur auch auf den Sachverhalt, also den zu bearbeitenden Fall auswirkt, wird weder in der Definition noch in den Beschreibungen zur Mediation herausgestellt.

Die Fähigkeit zur Strukturierung ist deshalb eine Kompetenz, die die integrierte Mediation in besonderer Weise herausstellt und verwirklicht. Mit der noch einzuführenden *kognitiven Mediationstheorie* gelingt es ihr, nicht nur die Struktur des Verfahrens mit einer auf das Verstehen konzentrierten Logik zu verknüpfen. Ihre Erkenntnislogik kann auch eine Struktur für alle, den Sachverhalt betreffenden Fragen vorgeben. Methodisch erfolgt die Strukturierung anhand der noch vorzustellenden *Dimensionierung*.⁶⁶ Sie vermag alle fall- und konfliktrelevanten Informationen einzubeziehen, sodass sich die Fallbearbeitung auf das gesamte Streitkontinuum erstreckt.

Die Fähigkeit, den Fall in seiner Gesamtheit zu strukturieren, ist nicht nur ein Leistungsmerkmal der Mediation, sondern zugleich ein wesentliches Merkmal ihrer Fähigkeit zur Komplexitätsbewältigung. Sie sollte deshalb in die Definition einfließen und als Leistungsmerkmal festgeschrieben werden. Nur so wird herausgestellt, dass die Mediation nicht nur ein (in sich) strukturiertes, sondern auch ein (den Fall) strukturierendes Verfahren ist, das die Komplexität des Falles nicht nur reduziert, sondern erfasst und bedarfsabhängig bewältigt. Die optimierte Definition der integrierten Mediation lautet deshalb:

⁶⁵ Siehe www.wiki-to-yes.org/intuitivesVerhandeln.

⁶⁶ Siehe Dimensionieren, Seite 97 und Dimensionieren, Seite 215.

Die Mediation ist sowohl ein formelles Verfahren, das auch Gegenstand einer Dienstleistung sein kann, wie eine Methode, die dem Verfahren gleichgesetzt wird und eine Kombination von Methoden, die sich sowohl in dem Verfahren i.S.d. Mediationsgesetzes (als Dienstleistung) wie in anderen Verfahren oder Vorgängen einbinden lassen. Sie zeichnet sich durch die Lösungs Offenheit, die Klärungsfähigkeit, die Freiwilligkeit und die Eigenverantwortlichkeit aus. Sie basiert auf einer Struktur und erlaubt eine Strukturierung zur Komplexitätsbewältigung. ...

1.6 Ziel und Ergebnis

Ein weiteres Charakteristikum des Verfahrens ergibt sich aus dem Verfahrensziel. Viele meinen, das Ziel der Mediation sei mit dem Herbeiführen einer Abschlussvereinbarung erreicht.⁶⁷ Jedoch ist diese Zielfestlegung ebenso ungenau wie irreführend. Sie erlaubt weder einen Hinweis darauf, dass die abschließende Vereinbarung auf einer von den Parteien selbst gefundenen Lösung beruht noch darauf, dass die angestrebte Qualität der Lösung erreicht wurde. Eine Abschlussvereinbarung kann auch aus einem faulen Kompromiss bestehen, der keinerlei Rückschluss auf ein vorausgegangenes, mediatives Verfahren erlaubt. Der Kompromiss ist das typische Ergebnis einer Vergleichsverhandlung oder einer Schlichtung, während die Mediation ein qualitativ höherwertiges, konsensuales Ergebnis anstrebt. Zumindest im Idealfall beruht es nicht auf einem resignativen Nachgeben der Parteien.

Die Unterscheidung zwischen der gefundenen Lösung und der Abschlussvereinbarung ist in der Praxis nicht geläufig. Auch die Evaluierung führt eine vermeintliche Erfolgsstatistik, bei der lediglich die Frage nach dem Zustandekommen einer Abschlussvereinbarung aufgeworfen wird. Sie übersieht, dass es viele Mediationen gibt, die durchaus erfolgreich abgeschlossen werden, ohne dass es zu einer Vereinbarung über die Umsetzung der gefundenen Lösung kommen muss. Herauszustellen sind Mediationen, die zu einer vollständigen Beziehungsheilung führen und außer dieser Feststellung keiner weiteren Regelung bedürfen. Eine explizite Abschlussvereinbarung⁶⁸ erübrigt sich. In der Statistik würden solche Mediationen als gescheitert ausgewiesen.

Beispiel (Scheidung): In einer Mediation, bei der es um die Scheidung der Eheleute geht, stellt sich heraus, dass die Ehe durchaus noch erhaltenswert ist. Die Parteien haben erkannt, dass ihrem Konflikt ein tragisches Missverständnis zugrunde liegt. Es gelingt ihnen, die sich aufeinander in der Mediation zu korrigieren. Sie fühlen

⁶⁷ So z.B. auch die Evaluierung a.a.O.

⁶⁸ Zumindest eine solche, die über die Feststellung der Konfliktbeilegung hinausgeht.

sich in der Lage, mit der Neuausrichtung ihrer Beziehung alle anstehenden Fragen selbst lösen zu können.

Indem die Abschlussvereinbarung als das Ziel der Mediation erklärt wird, verschiebt sich der Fokus aus dem Rahmen der Mediation heraus. Der auf die Abschlussvereinbarung gerichtete Augenmerk verleitet dazu, die aufwändige Suche nach einer Lösung zu umgehen. Der Mediator könnte sich in einem verfehlten Erfolgsdenken veranlasst sehen, eine Abschlussvereinbarung um jeden Preis herbeizuführen. Er würde sich auf der Mesoebene ermächtigt fühlen, faktisch auch eine Schlichtung durchzuführen.

Welche Konsequenzen sich auf der Makroebene ergeben, hat Mironi in einer Studie herausgearbeitet, mit der er die Entwicklung der Mediation in Israel beschrieb. Der Wissenschaftler hat die dortige Entwicklung in drei Abschnitte eingeteilt. Den letzten Abschnitt nennt er den „Decline of Mediation“, also den Untergang der Mediation. Seiner Meinung nach ist die Mediation entgegen der Vorstellung der Pioniere nicht *mehr* geworden, als ein Synonym für mehr oder weniger konventionelle Vergleichsverhandlungen, die jetzt allerdings als Mediation bezeichnet und nachgefragt werden.⁶⁹

Mironis Ausführungen belegen, wie wichtig es ist, die Mediation von anderen Verfahren abzugrenzen. Die Unterscheidbarkeit ist eine Voraussetzung dafür, dass ihre Kompetenz nicht nur sichtbar, sondern auch verwirklicht wird. Somit ist die präzise Zielausrichtung ein weiteres Merkmal, aus dem sich der wesensbestimmende Charakter der Mediation ableitet. Wenn es darum geht, eine Lösung zu *finden*, ist das Ziel in dem Moment erreicht, wenn die Parteien die befriedigende Lösung tatsächlich gefunden haben. Die Lösung ist nicht beliebig. Sie soll auf einem Konsens beruhen (also nicht lediglich auf einem Kompromiss) und die in der groben Zielvereinbarung versprochene Zufriedenheit aller Parteien herbeiführen. Der Zufriedenheitsmaßstab ergibt sich aus dem konkret erwarteten Nutzen, der in der dritten Phase (also mediationsimmanent) zu ermitteln ist.⁷⁰

Mithin stellt die Abschlussvereinbarung weder das Ziel noch die Lösung dar. Sie ist vielmehr (nur) deren logische Folge und auch nicht mehr als ein Indiz für eine erfolgreiche Mediation. Ihr wertvoller Beitrag für die Mediation besteht darin, die gefundene Lösung zu

⁶⁹ Mironi (Mediation v. Case Settlement).

⁷⁰ Siehe Interessen und Motive, Seite 54 und Ausrichtung und Nutzen, Seite 30.

manifestieren. Mithin ist die Abschlussvereinbarung ein mögliches Ergebnis der Mediation. Es schreibt die gefundene Lösung fest und stellt ihre Umsetzung sicher. Nach dem Verständnis der integrierten Mediation ist das Ziel der Mediation deshalb zwingend mit dem vorausgegangenen Finden einer Lösung gleichzusetzen. Die Abschlussvereinbarung liegt bereits hinter dem Ziel und ist der erste Schritt, der seine Umsetzung ermöglicht. Die optimierte Definition der integrierten Mediation lautet deshalb:

Die Mediation ist sowohl ein formelles Verfahren, das auch Gegenstand einer Dienstleistung sein kann, wie eine Methode, die dem Verfahren gleichgesetzt wird und eine Kombination von Methoden, die sich sowohl in dem Verfahren i.S.d. Mediationsgesetzes (als Dienstleistung) wie in anderen Verfahren oder Vorgängen einbinden lassen. Sie zeichnet sich durch die Lösungsoffenheit, die Klärungsfähigkeit, die Freiwilligkeit und die Eigenverantwortlichkeit aus. Sie basiert auf einer Struktur und erlaubt eine Strukturierung zur Komplexitätsbewältigung. Ihr Ziel besteht darin, eine Lösung zu finden, ... deren Umsetzung mit der Abschlussvereinbarung sichergestellt werden kann. ...

1.7 Verstehen und Klärung

In gewisser Weise wird auch in der Schlichtung eine Lösung *gefunden*. Allerdings unterscheiden sich der Weg des Findens, die Suchvorgaben und dadurch bedingt auch die Inhalte und die Mitwirkung des neutralen Dritten und der damit einhergehende Fokus.

In der Schlichtung wird der Lösungsrahmen durch die Position und die Gegenposition vorgegeben. Die Schlichtung bewegt sich in die Nähe des Gerichtsverfahrens, wo der Entscheidungsrahmen durch bindende Anträge definiert wird. Auch wenn der Lösungsraum durchaus erweitert werden kann, bleibt der Fokus der Schlichtung auf eine an den Positionen ausgerichtete Lösung gerichtet. Der Schlichter versucht den Parteien den Weg in die Lösung zu ebnen. Er hat selbst eine Vorstellung von der Lösung. Indem er auf die Meinungsbildung einwirkt und selbst Lösungsvorschläge unterbreitet, nimmt er den Parteien die Suche nach der Lösung ab. Die Suche nach der Lösung wird durch die Auseinandersetzung mit einer (vorgegebenen) Lösung ersetzt.

Die Mediation geht einen anderen Weg. Sie nimmt den Parteien die Suche nach der Lösung nicht ab. Anders als bei der Schlichtung führt sie ihr Denken (vollständig) von den Positionen weg.⁷¹ Die gedankliche Ablösung von dem durch die Positionen definierten Problem

⁷¹ Näher dazu Kognitive Mediationstheorie, Seite 87 ff., insb. Gedankenwelten, Seite 105.

wird sich als ein Schritt in die Nachhaltigkeit erweisen.⁷²

Damit sich die Parteien von den Positionen lösen können, soll sich der Mediator selbst von der Lösung fernhalten. Ein guter Mediator denkt nicht einmal an die Lösung. Er vertraut dem Prozess. Abgesehen von dem sich daraus ergebenden und noch näher zu beschreibenden Kommunikationsmodell,⁷³ verschiebt sich der Fokus weg von der Lösung hin zu den Bedingungen und Erkenntnissen, mit denen die Parteien in die Lage versetzt werden, selbst eine Lösung zu finden. Der Mediator weiß, dass sie die Lösung finden, wenn sie voll informiert sind und wechselseitig verstanden haben, welche Gedanken und Aspekte zur Lösungsfindung beitragen. Mithin steht das Verstehen im Mittelpunkt des Verfahrens. Die Klärung des Konfliktes bildet die für die Lösung zu erarbeitende Grundlage.⁷⁴

Die integrierte Mediation konzentriert sich explizit auf die Klärung aller Umstände, die den Konflikt auszeichnen und achtet auf alles, was zur *Lösungsfindung* erforderlich ist. Dabei kann sie mit Hilfe der bereits angesprochenen Strukturierung die gesamte Komplexität der anstehenden Fragen erfassen und bewältigen. Das wechselseitige Verstehen bildet die gemeinsame Basis für die Lösungsfindung. Der Bearbeitungsfokus liegt auf dem Gang des Verfahrens. Er bewegt sich von Positionen und Lösungen weg, hin zum vorauszusetzenden Verstehen und der Notwendigkeit, das Verstehen gegebenenfalls zwischen den Parteien zu vermitteln. Der Schwerpunkt der *Verstehensvermittlung* bildet somit ein weiteres Abgrenzungskriterium zur Schlichtung, bei der es (lediglich) um eine *Lösungsvermittlung* geht. Nach Auffassung der integrierten Mediation sind sowohl die Schlichtung, wie die Mediation eigenständige Verfahren der Streit- oder Konflikt*vermittlung*. Während die Schlichtung eine Lösungsvermittlung darstellt, handelt es sich bei der Mediation um eine Verstehensvermittlung. Sie knüpft nicht an der möglichen Lösung, sondern an den Erkenntnissen an, aus denen sich die Lösung entwickelt. Weil dieser Anknüpfungspunkt ein charakteristisches Merkmal der Mediation darstellt, lautet die optimierte Definition der integrierten Mediation:

Die Mediation ist sowohl ein formelles Verfahren, das auch Gegenstand einer

⁷² Siehe dazu Fußnote 71 und den Vortrag von Watzlawick: „Wenn die Lösung das Problem ist“ auf www.wiki-to-yes.org/Kreativität.

⁷³ Siehe dazu ausführlicher das Kapitel Indetermination, Seite 163.

⁷⁴ Siehe Konfliktanalyse, Seite 181.

Dienstleistung sein kann, wie eine Methode, die dem Verfahren gleichgesetzt wird und eine Kombination von Methoden, die sich sowohl in dem Verfahren i.S.d. Mediationsgesetzes (als Dienstleistung) wie in anderen Verfahren oder Vorgängen einbinden lassen. Sie zeichnet sich durch die Lösungsoffenheit, die Klärungsfähigkeit, die Freiwilligkeit und die Eigenverantwortlichkeit aus. Sie basiert auf einer Struktur und erlaubt eine Strukturierung zur Komplexitätsbewältigung. Ihr Ziel besteht darin, eine Lösung zu finden, die auf einer Klärung aller lösungsrelevanten Umstände beruht und deren Umsetzung mit der Abschlussvereinbarung sichergestellt werden kann ...

1.8 Ausrichtung und Nutzen

Auch der Hinweis auf die Notwendigkeit einer Verstehensvermittlung ist noch nicht eindeutig genug, um die Mediation zu definieren. Er indiziert die Frage, was genau zu verstehen ist und welche Erkenntnisse zu generieren sind, damit das Verstehen in eine konstruktive, nachhaltige Lösung führt. Das Verstehen kann verschiedene Ausrichtungen haben. In der Mediation wird es am *Nutzen* orientiert. Der Nutzen liegt hinter der Lösung. Er definiert ihren Zweck.

Auch der Begriff des Nutzens kann unterschiedliche Bedeutungen haben. Laut Duden steht er für den Vorteil, den Gewinn oder den Ertrag.⁷⁵ In der Mediation mag der Begriff durchaus am Verständnis der Wirtschaftswissenschaft orientiert werden, wo er das Maß an Bedürfnisbefriedigung bezeichnet.⁷⁶ Diese Bedeutung entspricht zumindest der Zielfestlegung,⁷⁷ wonach die Parteien eine Lösung finden sollen, mit der alle zufrieden sind. Der Nutzen kennzeichnet das Maß der Zufriedenheit.

Obwohl selbst das Harvard-Konzept⁷⁸ den Nutzen herausstellt, fließt das Merkmal nicht in die Definition ein. Wenn der Schwerpunkt der Mediation auf dem Nutzen liegt, führt die Beschreibung der Mediation als ein lösungsorientiertes Verfahren in einen nicht zur Mediation, aber zur Schlichtung passenden Schwerpunkt. Es ist deshalb eindeutiger, wenn die Mediation nicht als ein lösungsorientiertes, sondern als ein nutzenorientiertes Verfahren beschrieben wird.

1.8.1 Entscheidungsprozess

Um die Bedeutung der Nutzenorientierung herauszustellen, geht die integrierte Mediation von der Überlegung aus, dass es sich bei der

⁷⁵ Siehe www.duden.de/rechtschreibung/Nutzen.

⁷⁶ Siehe wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/nutzen-41854.

⁷⁷ Siehe Zielvereinbarung, Seite 193.

⁷⁸ Siehe dazu Harvard-Konzept, Seite 62 ff.

Mediation wie fast in jedem anderen Verfahren der Konfliktbeilegung um einen Entscheidungsprozess handelt. Damit stellt sich nicht nur eine Parallele zu anderen Verfahren her. Es finden sich auch Elemente wieder, die in allen Entscheidungsprozessen vorkommen. Sie ermöglichen die später noch darzustellende Kompatibilität und Anpassungsfähigkeit der integrierten Mediation.⁷⁹

Der wesentliche Unterschied zwischen der Mediation und anderen Entscheidungsprozessen ergibt sich aus dem Weg, wie die Entscheidung herbeigeführt wird. Es gibt Überschneidungen und Entsprechungen. Die nachfolgende Gegenüberstellung⁸⁰ soll die Bedeutung der Mediation im Kontext eines Entscheidungsprozesses veranschaulichen.

Wie in der Mediation verläuft der übliche Entscheidungsprozess in fünf Phasen:⁸¹

1. Problemformulierung
2. Präzisierung des Zielsystems
3. Erforschung von Alternativen
4. Auswahl einer Alternative
5. Entscheidungen in der Realisationsphase

Das wohl bekannteste Beispiel für eine Entscheidungsfindung ist das Gerichtsverfahren. Das Zielsystem ergibt sich aus den Anträgen. In diesem Verfahren ist der Fokus auf das Ergebnis (also die Gerichtsentscheidung) gerichtet. Bei den lösungsorientierten Entscheidungsprozessen, wie etwa die Schlichtung, hat sich der Fokus bereits verschoben. Hier geht es um eine Lösung. Sie stellt das Zielsystem dar. Ihre Realisation wird auf die eine oder andere Weise thematisiert, damit sie von den Parteien akzeptiert werden kann. Dabei können auch Alternativlösungen zur Sprache kommen.

In der Mediation liegt der Fokus gerade *nicht* auf der Lösung. Ein darauf gerichteter Fokus würde die Lösungsoffenheit der Mediation konterkarieren, ebenso wie alle Bemühungen der Ausbilder, den Mediator vom Denken an eine Lösung fern zu halten. Andererseits genügt es der Mediation auch nicht, eine beliebige, einvernehmliche Lösung herbeizuführen. Die Mediation *sucht* stattdessen nach (noch

⁷⁹ Siehe Containertheorie, Seite 61.

⁸⁰ Siehe Abbildung 3: Entscheidungsprozess, Seite 31.

⁸¹ Siehe Gabler (Wirtschaftslexikon).

nicht bekannten) Lösungen, die für beide Parteien zufriedenstellend sind. Das Zielsystem ist die Zufriedenheit der Parteien. Der Fokus wird nicht auf die Lösung, sondern auf den zu erwartenden Nutzen gerichtet. Die Kriterien des Nutzens determinieren zusammen mit den herauszuarbeitenden, konfliktrelevanten Themen das Zielsystem. Sie ergeben sich aus den Motiven, die in der dritten Phase der Mediation herauszuarbeiten sind. Es ist die zentrale Phase der Mediation und ein deutlich wahrnehmbarer Arbeitsschwerpunkt.⁸² Erst danach werden Lösungen und Lösungsalternativen entwickelt.

Die Mediation unterscheidet sich somit dramatisch von allen anderen Verfahren, die den Nutzen weder thematisieren noch als ein Lösungskriterium herausstellen. Die Grafik zeigt den gravierenden Unterschied:

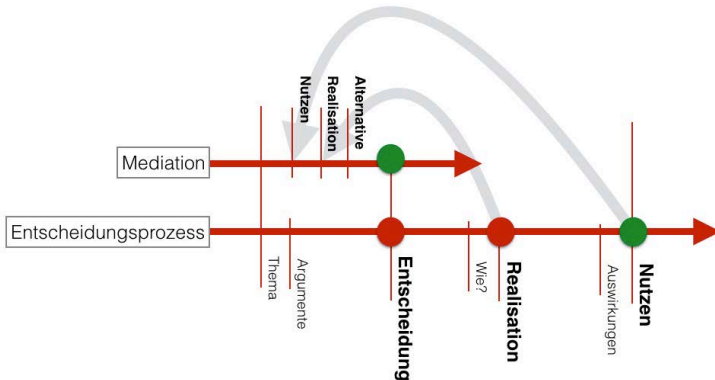


Abbildung 3: Entscheidungsprozess

Die Nutzenanalyse wird als Phase drei verbindlich in die Mediation eingeplant, *bevor* nach der Lösung gesucht wird. Bei dieser Vorgehensweise wird am Ende niemand von den Auswirkungen der Entscheidung überrascht.⁸³ Die im Vergleich mit Entscheidungsprozessen herauszustellende Nutzenorientierung führt zu einem weiteren Abgrenzungsmerkmal, worüber sich die Bedeutung der Mediation erschließt. Die optimierte Definition der integrierten Mediation lautet deshalb:

Die Mediation ist sowohl ein formelles Verfahren, das auch Gegenstand einer Dienstleistung sein kann, wie eine Methode, die sich durch die Lösungsoffenheit,

⁸² Zur Bedeutung der Motive und zur Abgrenzung der Interessen siehe Interessen und Motive, Seite 47.

⁸³ Siehe dazu auch www.wiki-to-yes.org/article107-BREXIT-in-Mediation.

die Klärungsfähigkeit, die Freiwilligkeit und die Eigenverantwortlichkeit auszeichnet. Sie basiert auf einer Struktur und erlaubt eine Strukturierung zur Komplexitätsbewältigung. Ihr Ziel besteht darin, eine Lösung zu finden, die auf einer Klärung aller lösungsrelevanten Umstände beruht und ein gemeinsames Verstehen ermöglicht, welches die Parteien in die Lage versetzt, selbst eine Lösung zu finden, die für alle Beteiligten den maximalen Nutzen verspricht und deren Umsetzung mit der Abschlussvereinbarung sichergestellt werden kann.

2. Verfahrenslandschaft

Gerade weil es viele Überschneidungen mit anderen Verfahren gibt, ist die korrekte und eindeutige Identifikation des Verfahrens und seiner Merkmale nicht nur ein Schlüssel für die fachliche Verwendung der Mediation auf der Mesoebene, sondern auch für ihre Nachfrage auf der Mikroebene.

Der Konsument muss eine Vorstellung von der Mediation und ihrer Leistungsfähigkeit haben, wenn er die darauf bezogene Dienstleistung in Anspruch nehmen soll. Er muss wissen, dass und wie sie in seine Konfliktstrategie hineinpasst.

Jede Nachfrage orientiert sich am Bedarf. Auch der Bedarf wird am Nutzen ausgerichtet. Bei der Nachfrage nach dem Verfahren der Konfliktbeilegung geht es allerdings nur indirekt um den Nutzen der Lösung. Im Vordergrund steht der davon zu unterscheidende Nutzen des Verfahrens.

Es fällt schwer, den Nutzen des Verfahrens zu erläutern, wenn die Lösung nicht bekannt ist. Die Lösungs Offenheit der Mediation wird deshalb zu einer besonderen Herausforderung, wenn das Verfahren am Ergebnis gemessen werden soll. Wie soll es dem Konsumenten gelingen, den Nutzen der Mediation konkret einzuschätzen, wenn sie keine Lösung ansagen kann und wenn darüber hinaus selbst das Gesetz die Unterschiede der Streit- und Konfliktbeilegungsverfahren nicht genau herausarbeitet?

Beispiel (Lösungsausrichtung): Der Kläger fordert in einem Gerichtsverfahren die Zahlung von 1000 € ein. Er rechnet damit, dass er den Betrag oder im schlechtesten Fall einen Abschlag zugesprochen bekommt. Er hat also eine mehr oder weniger klare Vorstellung von dem, was hinten herauskommt. Fragt er einen Mediator nach dem Ergebnis wird er die korrekte Antwort bekommen, dass dies nicht vorherzusagen sei und dass das Ergebnis zu allem Überfluss von der Partei selbst herzustellen sei. In den Ohren des Konsumenten klingt das wie eine Lotterie mit einem unwahrscheinlichen Gewinn. Er weiß doch bereits, dass er (wegen des Gegners) die Lösung nicht herstellen kann.

Wie soll ein lösungsoffenes Konfliktbeilegungsverfahren eingeschätzt

werden, wenn es keine Lösung ansagen kann? Der Ausweg besteht darin, dass die Leistungsmerkmale des Verfahrens dem Konsumenten einen Eindruck von der zu erwartenden Lösungsqualität vermitteln. Der Konsument muss nicht nur verstehen, dass und warum eine Einigung für ihn von Vorteil ist, sondern auch, dass sie möglich ist. Diese Einschätzung wird erschwert, wenn die vorgestellten Leistungsmerkmale der Mediation nicht aussagekräftig sind und die Verfahren in einem Dickicht landen, in dem ihre Abgrenzung zueinander eher willkürlich als systematisch anmutet. Eine systematische Einteilung der Verfahren wäre deshalb ein hilfreicher Schritt, um das Angebot und die Leistungsfähigkeit der Mediation besser einschätzen zu können.

Bei dem Versuch, die Verfahren systematisch zu erfassen, bildet die Überlegung, dass sich alle Streit- und Konfliktbeilegungsverfahren in einem Universum des Streitens, dem sogenannten *Streitkontinuum*, verorten lassen, eine entscheidende Orientierungshilfe.

2.1 Das Streitkontinuum

Wie in jedem Universum gibt auch das Streitkontinuum Dimensionen vor, an denen das Streiten ausgerichtet werden kann. Die streitrelevanten Dimensionen sind: Fakten, Emotionen (und Beziehungen), Positionen und Interessen (oder Bedürfnisse). Eine fünfte Dimension Zeit erlaubt es, das Kontinuum in der dynamischen Entwicklung des Prozesses abzubilden. Sie werden den Dimensionen des Streitkontinuums noch als Informationsdimensionen begegnen, die in die Fallbearbeitung einfließen.⁸⁴ An dieser Stelle sollen die Dimensionen des Streitkontinuums dazu beitragen, Zusammenhänge herzustellen, die Aufschluss über die in dem jeweiligen Verfahren vorgehaltene und mögliche Bearbeitungstiefe des Falles erlauben.

Das Streitkontinuum wird grafisch in einem Rechteck abgebildet. Wie die nachfolgende Skizze veranschaulicht,⁸⁵ weist jede Seite des Rechtecks eine Dimension des Kontinuums aus. Dadurch wird es möglich, die Position anzuzeigen, wo sich die Verfahren innerhalb der Welt des Streitens positionieren und welche Streitdimensionen sie verarbeiten.

Die Einordnung des Gerichtsverfahrens fällt leicht. Es bezieht sich nur auf zwei Dimensionen, die Fakten und die in Rechtsfolgen zum

⁸⁴ Siehe Dimensionieren, Seite 108.

⁸⁵ Siehe Abbildung 4: Streitkontinuum, Seite 36.

Ausdruck kommenden Positionen. In der Skizze ist das Gerichtsverfahren deshalb in der linken oberen Ecke eingezeichnet, wo Fakten und Positionen zusammentreffen. Seine Verortung im Streitkontinuum macht deutlich, dass die juristische Anwendung, obwohl ihr gerne eine Allzuständigkeit zugesprochen wird, lediglich zwei Dimensionen, nämlich die Fakten (also den Sachverhalt) und die Positionen (also die Rechtsfolgen) abdeckt. Die Therapie wäre auf der Diagonalen in der diametral entgegengesetzten Richtung anzusiedeln. Dort stehen die Bedürfnisse im Vordergrund. Sie finden in den Ausdruck und wirken sich auf die Motivation aus, die in den Interessen einen Niederschlag finden. Mithin werden auch lediglich zwei Dimensionen abgedeckt. Die nachfolgende Skizze visualisiert die Zuordnungen:

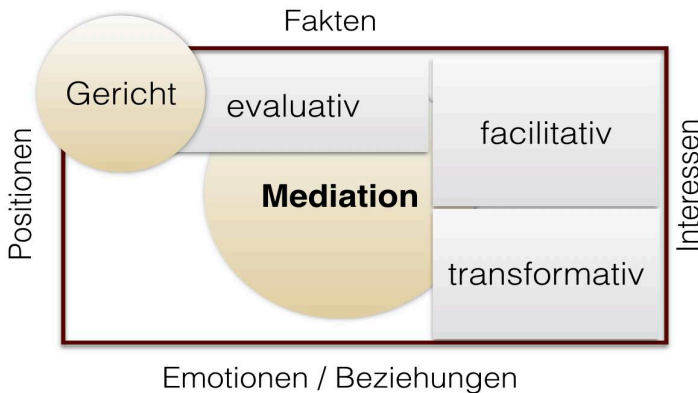


Abbildung 4: Streitkontinuum

So leicht die Einordnung der konventionellen Verfahren⁸⁶ fällt, so schwierig gestaltet sich die Verortung der Mediation. Sie ist weniger eindeutig als das Gerichtsverfahren oder die Therapie. Der Grund liegt in der Fähigkeit der Mediation, alle Dimensionen des Streitens abzubilden, was aber auch für die Mediation nicht zwingend vorgegeben wird. Mit Hilfe des Streitkontinuums lassen sich deshalb auch die unterschiedlichen Herangehensweisen der Mediation herausstellen und gegeneinander abgrenzen.

Um die Mediation im Streitkontinuum zu verorten, bildet seine Mitte

⁸⁶ Bitte beachten Sie, dass es sich bei dieser Systematik nur um skizzierte Grundformen handelt. Es gibt Abweichungen und Kombinationen.

den Ausgangspunkt. Jede Herangehensweise stellt eine Mediationsart dar. Erst der darauf bezogene Bearbeitungsschwerpunkt erlaubt die in der Grafik ausgewiesene Verortung innerhalb des Streitkontinuums.⁸⁷ Die unterschiedlichen Schwerpunkte finden sich in den Mediationsarten wieder.

Statt der Mediationsart verwendet die Terminologie der integrierten Mediation den synonym zu verstehenden Begriff des *Mediationsmodells*.⁸⁸ Der Grund liegt in der missverständlichen Verwendung des Begriffs Mediationsart, die auch vom Gesetzgeber fälschlicherweise mit den Fachmedationen verwechselt wird. Der neu eingeführte Begriff des Mediationsmodells soll verdeutlichen, dass die unterschiedlichen Mediationsarten in allen Fachmedationen⁸⁹ vorkommen.

Beispiel (Verwendung der Mediationsmodelle): Auch die sogenannte Familienmediation kennt das Modell der evaluativen oder der facilitativen Mediation, wengleich die transformative Mediation dort die naheliegende ist.

Mithin stellen die Mediationsmodelle lediglich die durchaus gleichförmige und auf die gebotene Bearbeitungstiefe hindeutende Herangehensweise der Mediation heraus.

Die Systematik der integrierten Mediation unterscheidet insgesamt folgende Mediationsmodelle:

1. **Sondierende Mediation:** In dem Interesse der EU, ein forensisches Verfahren vorzuhalten, das in allen Mitgliedstaaten einen mehr oder weniger gleichförmigen „access to justice“ ermöglicht, aber auch aus Gründen der merkantilen Verbreitung, gerät die Mediation mehr und mehr in den Anwendungsbereich von Fällen, die sich noch im Stadium von Vorüberlegungen und Sondierungsgesprächen befinden. Beispiele sind die telefonische Shuttle-Mediation der Rechtsschutzversicherungen oder internationale Online-Mediationen im B2C⁹⁰ Anwendungsbereich. Eine Moderation wäre ausreichend, weshalb dieses Modell im Schaubild⁹¹ nicht aufgeführt ist.
2. **Evaluative Mediation:** Die evaluative Mediation entspricht dem juristischen *Procedere am Meisten*. Evaluativ bedeutet

⁸⁷ ohne Berücksichtigung der Zeitachse.

⁸⁸ Trossen (Mediation un-geregelt) Rdnr. 77 ff.

⁸⁹ Siehe dazu www.wiki-to-yes.org/Fachmedationen.

⁹⁰ Business to Consumer.

⁹¹ Siehe Abbildung 4: Streitkontinuum, Seite 34.

übersetzt wertend oder bewertend. Wie der Name sagt, verstärkt diese Form der Mediation die Einflussnahme des Mediators. Bewertet werden die Rechtspositionen. Sie korrespondiert mit einem gerichtsanhängigen Prozess und nimmt dessen Ergebnis vorweg. Der Mediator unterstützt die Parteien, indem er die Schwachpunkte ihres Falles (ihrer juristischen Argumentation) herausarbeitet. Er mag formale Empfehlungen hinsichtlich des (juristischen) Ergebnisses (Fallausgang) einbringen, indem er die Rechtsauffassungen der Parteienanwälte abfragt. Methodisch wendet er das Caucus oder die Shuttle Diplomacy an. Der evaluative Mediator ist meist selbst ein Jurist.

3. **Facilitative Mediation:** Facilitativ bedeutet übersetzt vereinfachen, erleichtern oder fördern. Das englische Facilitation wird auch mit Moderation übersetzt.⁹² In der amerikanischen Studienliteratur wird Mediation mit dem Ausdruck „The art of facilitating settlement“ unterschrieben.⁹³ Der Mediator strukturiert einen Prozess, um die Parteien dabei zu unterstützen, ein wechselseitig akzeptiertes Ergebnis zu erzielen. Er befragt die Parteien, wertschätzt und normalisiert, stellt unterschiedliche Sichtweisen heraus und sucht nach den Interessen hinter den Positionen, um darauf basierte Lösungsoptionen zu erarbeiten. Die facilitative Mediation eignet sich für Konflikte der sachlich-intellektuellen Konfliktdimension.⁹⁴
4. **Transformative Mediation:** Mit den Psychologen entwickelt sich die Mediation von einer bloßen Interessenerhellung zu einer echten Konfliktarbeit, bei der das Konflikterleben der Parteien im Vordergrund steht. Mit der Arbeit am Konflikt sollen die Parteien in die Lage versetzt werden, ihre Erkenntniswelt so umzuformen, dass ihnen eine Neugestaltung der streitbefangenen Lebensverhältnisse möglich wird. Transformativ bedeutet umformend, umgestaltend. Die transformative Mediation setzt auf die Fähigkeiten der Parteien zur Konfliktlösung. Sie versucht, diese zu verstärken und nutzbar zu machen und ermöglicht die Anerkennung der hinter dem Streit verborgenen Bedürfnisse. Um dies zu erreichen, lässt sie sich auf die Wahrnehmungswelt der Parteien ein und zielt darauf ab, diese durch eine

⁹² Siehe www.dict.cc/?s=facilitation.

⁹³ Straus (Mediation).

⁹⁴ Siehe Konfliktlogik, Seite 99 und Konfliktarbeit, Seite 203.

kontextsensitive Relativierung zu verändern. Das Lösungspotenzial besteht darin, den Parteien eine andere Sicht auf das Problem zu ermöglichen, woraus sich ihre Bewertungen ändern. Wie die Verortung im Streitkontinuum zeigt, erlaubt die transformative Mediation eine tiefergehende Konfliktbearbeitung. Sie eignet sich besonders für die Bearbeitung von Konflikten der sozio-emotionalen und der wertmäßig-kulturellen Dimension.⁹⁵

5. **Integrierte Mediation:** Die Praxis ist nicht so trennscharf, wie die Theorie es gerne hätte. Die Übergänge zwischen den Modellen sind fließend. Es gibt Grenzen und Überschneidungen. Kein Verfahren ist wirklich allumfassend. Auch kann sich der Bearbeitungsbedarf während eines Verfahrens ändern. Es kann also durchaus erforderlich werden, das Modell während einer Mediation zu wechseln. Die integrierte Mediation trägt diesem Umstand Rechnung, indem sie nicht nur ihre Sicht auf die Mediation herausstellt, sondern auch ein darauf bezogenes Bearbeitungsmodell anbietet, das den Methodenwechsel beschreibt und alle Modelle integriert.⁹⁶ Unter den bekannten Mediationsweisen kommt das zur integrierten Mediation passende Mediationsmodell der sogenannten eclectic oder der blended Mediation nahe. Allerdings geht die integrierte Mediation darüber noch hinaus, weil sie auch Elemente anderer Verfahren zu nutzen weiß.⁹⁷ Dieses Leistungsmerkmal ergibt sich aus ihrem kognitiven Mediationsverständnis, worauf noch im Zusammenhang mit der Erörterung der theoretischen Hintergründe der Mediation zurückzukommen ist.⁹⁸

Mit der nachfolgenden Grafik soll veranschaulicht werden, wie sich die integrierte Mediation über das gesamte Streitkontinuum erstreckt. Sie schöpft den Mediationsradius aus, indem alle Herangehensweisen der Mediation und Elemente anderer Verfahren bedarfsabhängig, in Kombination und im Wechsel miteinander in den Prozess einbezogen werden. Ihr Ziel ist stets eine am Bedarf ausgerichtete, vollständige

⁹⁵ Siehe Fußnote 94.

⁹⁶ Ausführlich zum Begriff und Verständnis der integrierten Mediation siehe integrierte Mediation, Seite 89.

⁹⁷ Die Erscheinungsformen der integrierten Mediation werden im Kapitel Ableitungen und Erscheinungsformen, Seite 136 ausführlich vorgestellt.

⁹⁸ Siehe Kognitive Mediationstheorie, Seite 70 und integrierte Mediation, Seite 89 ff.

Konfliktauflösung

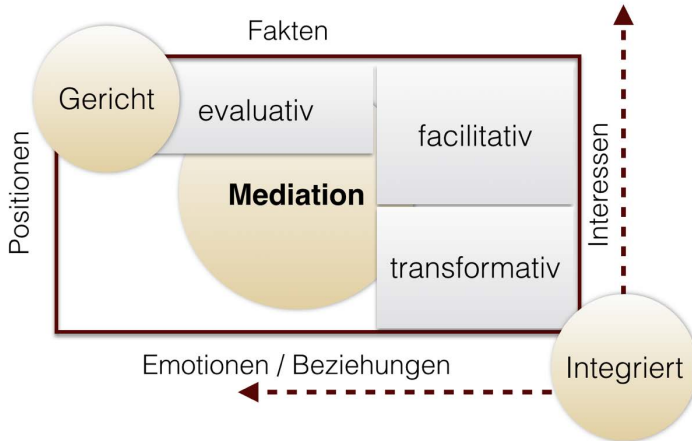


Abbildung 5: Streitkontinuum mit integrierter Mediation

Die Ausdifferenzierung der unterschiedlichen Mediationsmodelle entspricht den aus der Realität und der Entwicklung der Mediation entstandenen und hinzunehmenden Fakten. Sie geht auf die unterschiedlichen Sichten der Mediation ein. Die Frage, ob die sondierende oder die evaluative Mediation überhaupt den gehobenen Anforderungen der Mediation entsprechen, ist deshalb zwar berechtigt. Sie lässt sich allerdings nur noch durch eine Abgrenzung beantworten, in der die graduell zu unterscheidenden Kompetenzen herausgestellt werden.

Grundsätzlich müssen sich alle Modelle auf das zur Mediation passende und aus ihrem Wesen abzuleitende Verständnis einlassen, wenn sie eine Mediation abbilden wollen. Das gewählte Modell bestimmt die Bearbeitungstiefe und mithin die Nachhaltigkeit der Konfliktbeilegung. Es mag als ein Vorteil gesehen werden, dass die Vielseitigkeit und die Unterschiedlichkeit der Herangehensweisen der Mediation einen weiten Handlungsrahmen mit unterschiedlichen Ausprägungen ermöglicht. Umso wichtiger ist es, den Handlungsrahmen mit den Parteien abzustimmen, damit sich die Mediation bedarfsabhängig auf die Bearbeitung des Konfliktes bis hin zu einer vollständigen Konfliktauflösung einlassen kann. Die Anpassungsfähigkeit ergibt ein Leistungsmerkmal, das die integrierte Mediation wie folgt in die optimierte Mediationsdefinition einfließen lässt:

Die Mediation ist sowohl ein formelles Verfahren, das auch Gegenstand einer Dienstleistung sein kann, wie eine Methode, die dem Verfahren gleichgesetzt wird und eine Kombination von Methoden, die sich sowohl in dem Verfahren i.S.d. Mediationsgesetzes (als Dienstleistung) wie in anderen Verfahren oder Vorgängen einbinden lassen. Sie zeichnet sich durch die Lösungs Offenheit, die Klärungsfähigkeit, die Freiwilligkeit und die Eigenverantwortlichkeit aus. Sie basiert auf einer Struktur und erlaubt eine Strukturierung zur Komplexitätsbewältigung. Ihr Ziel besteht darin, eine Lösung zu finden, die auf einer Klärung aller Umstände, die für die Lösung relevant sind und ein gemeinsames Verstehen ermöglicht, welches die Parteien in die Lage versetzt, selbst eine Lösung zu finden, die für alle Beteiligten den maximalen Nutzen verspricht. Sie kann die Bearbeitung flexibel an die Bedürfnisse der Konfliktbeilegung anpassen und die Nachhaltigkeit der gefundenen Lösung vorgeben.

2.2 Die Verfahrenssystematik

Auf der Makroebene führen schon die Begriffe ADR, AKL,⁹⁹ Streit- oder Konfliktbeilegungsverfahren zu Eingrenzungen oder Überschneidungen. Sie deuten wenigstens darauf hin, dass sich der Konsument auch auf andere Hilfestellungen als nur die konventionellen Verfahren beziehen kann. Er muss nur das passende Angebot herausfiltern können.

Wenn die Verfahrenssystematik eine Hilfestellung bei der Suche nach der optimalen Konfliktbeilegung geben soll, darf sie sich nach den Vorstellungen der integrierten Mediation nicht nur auf die außergegerichtlichen Verfahren beschränken und sich erst recht nicht nur auf solche Verfahren beziehen, bei denen eine sogenannte dritte Person, also ein Richter, ein Schlichter oder ein Mediator, beteiligt sind. Die integrierte Mediation verwendet einen weiten Verfahrensbegriff, der beispielsweise auch die Beratung, die Therapie, die Verhandlung und die Moderation miteinbezieht. Deshalb müssen die innerhalb des Streitkontinuums zu verortenden Verfahren auch am Rang der beteiligten Helfersysteme unterschieden werden. Mit dieser Unterscheidung können die Verfahren übrigens analog zu den Phasen der Konflikttheorie¹⁰⁰ und der Nachfrage¹⁰¹, in folgende Streitinstanzen eingeteilt werden:

1. **Monadische Verfahren:** Die Partei macht den Streit in der ersten Streitinstanz mit sich alleine aus. Sie setzt sich ohne Hilfe mit dem Konflikt auseinander.
2. **Dyadische Verfahren:** Die Partei klärt den Konflikt mit

⁹⁹ Siehe zur Begrifflichkeit und Bedeutung von ADR www.wiki-to-yes.org/ADR.

¹⁰⁰ Siehe www.wiki-to-yes.org/Konflikttheorie.

¹⁰¹ Siehe www.wiki-to-yes.org/Bedarf.

einem Helfer. Sie überwindet die erste Streitinstanz, indem sie nach einer Unterstützung durch einen Berater, einen Therapeuten, einen Coach oder einen Vertreter sucht.

3. **Triadische Verfahren:** In der dritten Streitinstanz wendet sich die Partei an eine neutrale Adresse. Mit diesen Verfahren werden Richter, Schlichter oder Mediatoren mit der Konfliktbeilegung befasst.

Die Festlegung der Streitinstanzen ermöglicht noch keine Unterscheidung der Verfahren innerhalb der jeweiligen Instanz. Deshalb ist nicht nur der Rang der involvierten Helfer, sondern auch der an sie gerichtete Auftrag ein Maßstab, der eine Kategorisierung ermöglicht und innerhalb der triadischen Verfahren nahelegt. Der Auftrag stellt Anforderungen an die Bearbeitung und weist dem sogenannten neutralen Dritten dementsprechende Rollen zu. Die Rollenzuschreibung erlaubt eine eindeutige Unterscheidung, über die sich die folgende Zuordnung ableiten lässt:



Abbildung 6: Streitinstanzen, triadische Verfahren

Der Gesetzgeber verwendet den Begriff der Konfliktbeilegungsverfahren als Oberbegriff. Allerdings geht unter diesem Begriff der Unterschied von Streit und Konflikt verloren. Um herauszustellen, dass nicht jedes Verfahren in der Lage ist, einen hinter dem Streit verborgenen Konflikt zu lösen, erscheint es präziser, wenn von Streit- *und* Konfliktbeilegungsverfahren gesprochen wird. Die Unterscheidung zwischen Streit, Konflikt und Problem hat Auswirkungen auf die Vorgehensweise in der Mediation.

2.2.1 Streit und Konflikt

Auch wenn der Gesetzgeber meint, der Konflikt sei ein Oberbegriff, der auch den Streit erfasse, sind die Begriffe aus psychologischer Sicht strikt voneinander zu unterscheiden. Verfahren, die nur den Streit beilegen können, erhalten dann einen niedrigeren Rang als Verfahren,

die in der Lage sind, eine vollständige Konfliktauflösung herbeizuführen.

Beispiel (Gerichtsverfahren): Das Gerichtsverfahren kann nur den Streit beilegen. Konsequenz bedeutet Rechtsfriede in der juristischen Terminologie lediglich die Ausschöpfung des Instanzenweges. Die Mediation hingegen kann sowohl den Streit, wie den Konflikt auflösen.

Dass der Streit vom Konflikt zu unterscheiden ist, ergibt sich schon aus der Semantik. Für den Streit gibt es ein Verb, für den Konflikt jedoch nicht. Das Streiten bezieht sich also auf die Art und Weise der Ausführung, während sich der Konflikt auf den Hintergrund oder den Gegenstand des Streites bezieht oder gar aus dem Streit heraus entsteht. Der Streit betrifft das Problem. Es ist auf der Sachebene zu lösen. Wenn das Problem den Hintergrund des Streites beschreibt, kann es als ein Sachkonflikt eingeordnet werden, durch den die Lösung des Problems erschwert wird. Die Zuordnung des Problems zu Sachkonflikten erleichtert die Handhabung, auch wenn ein Problem nicht immer auf einem Konflikt beruhen muss oder durch einen anderen Konflikt hervorgerufen wird.¹⁰² Sachkonflikte werden nach der noch vorzustellenden Lehre der Konfliktdimensionen stets als solche und separat ausgewiesen.¹⁰³ Wenn sie durch einen anderen Konflikt aufgelöst wurden, wird der Zusammenhang erkennbar gemacht.¹⁰⁴

Bei einem Streit steht die Heftigkeit der Auseinandersetzung im Vordergrund. Sie kann in ein Zanken, in hitzige Wortwechsel oder gar in Handgreiflichkeiten ausarten. Die das Streitverhalten kennzeichnenden Attribute legen deshalb eine weitere Unterscheidung zwischen dem Streit und der vernünftigen, sachgerechten Auseinandersetzung nahe. Die Parteien haben stets die Wahl, wie sie mit dem Problem umgehen möchten. Wenn sie die Mediation wählen, entscheiden sie sich für die Auseinandersetzung.

Die Auseinandersetzung kann sich in einen Streit entwickeln, mit dem ein Konflikt zum Ausdruck kommt, so wie der Konflikt die Fähigkeit besitzt, Parteien zu einem Streit zu verleiten. Allerdings kann ein Streit auch losgelöst von dem Konflikt ausgetragen werden, so wie ein

¹⁰² Die Prüfung, ob ein Problem auf einem Konflikt beruht, erfolgt bei der Frage der Geeignetheit der Mediation und bei der Wahl des Mediationsmodells. Zur begrifflichen Abgrenzung Problem und Konflikt siehe Rado (Problemlösung).

¹⁰³ Siehe Konfliktlogik, Seite 77

¹⁰⁴ Zur Vorgehensweise siehe Mediationsgegenstand, Seite 212 und Konfliktarbeit, Seite 222 ff.

Konflikt auch ohne Streit zu bewältigen ist. Indem das Gesetz ausschließlich von dem Konfliktbeilegungsverfahren spricht, wird suggeriert, dass jedes Verfahren in der Lage sei, nicht nur den Streit, sondern auch den Konflikt zu überwinden. Der Konsument sollte darauf achten, dass die Begrifflichkeit keine falschen Hoffnungen weckt. Der Fachmann sollte darauf achten, dass die Gleichstellung der Begriffe dem Konflikt nicht gerecht wird. Ein Konflikt muss noch lange nicht überwunden sein, wenn das Problem gelöst wird.

Beispiel (Unterschied zwischen Streit und Konflikt): Die Parteien, geschiedene Eheleute, streiten um den Umgang mit dem Kind. Auslöser ist ein Konflikt auf der Beziehungsebene, der die ehemaligen Eheleute zu Feinden gemacht hat, die sich ständig angegriffen fühlen und kein Vertrauen mehr füreinander aufbringen können. Die Regelung des Umgangs löst das Problem. Wenn der Konflikt nicht gelöst wird, ist fraglich, ob die Regelung des Umgangs eine reibungslose Durchführung erlaubt. Möglicherweise werden Fakten geschaffen, die weitere Streitigkeiten verursachen.

Im Interesse einer eindeutigen Nomenklatur verwendet die integrierte Mediation weiterhin den Begriff der Streitbeilegungsverfahren. Weil die Mediation jedoch tatsächlich in der Lage ist, auch den hinter dem Streit liegenden Konflikt vollständig aufzulösen, werden die Verfahren der triadischen Instanz unter dem Oberbegriff Streit- und Konfliktbeilegungsverfahren erfasst.

2.2.2 Entscheidung und Vermittlung

Entsprechend dem zugrunde liegenden Auftrag und den sich daraus ergebenden Herangehensweisen legt die oberste Ebene der Streit- bzw. der Konfliktbeilegungsverfahren die Unterscheidung zwischen den Verfahren der *Streitentscheidung* und denen der *Streitvermittlung* nahe. Das Gerichtsverfahren und das Schiedsgerichtsverfahren sind die Prototypen der streitentscheidenden Verfahren. Innerhalb der Streitvermittlung gibt es hier im Einzelnen nicht vorgestellte Mischformen und Kombinationen.¹⁰⁵ Auch die Konfliktmoderation kann der Streitvermittlung zugeordnet werden. Die Verhandlung kann eine Streitvermittlung in der monadischen oder der dyadischen Instanz darstellen, je nachdem, ob die Parteien die Verhandlung selbst oder durch Berater oder Vertreter durchführen. Prototypen der Streitvermittlung sind jedoch die Schlichtung und die Mediation. Auch hier dient der Arbeitsauftrag an den neutralen Dritten als Unterscheidungskriterium. Während sein Auftrag bei der Mediation, im Ver-

¹⁰⁵ Z.B. die MedArb (Mediation-Arbitration) oder die bindende Schlichtung

ständnis der integrierten Mediation, auf eine *Verstehensvermittlung* gerichtet ist, richtet sich der Auftrag bei der Schlichtung auf eine *Lösungsvermittlung*.¹⁰⁶

Zur besseren Identifikation der Verfahren richtet die integrierte Mediation den Blick auf den jeweiligen Verfahrenscharakter. Der Charakter des Verfahrens lenkt den Blick auf die Wesenhaftigkeit des Verfahrens, wodurch seine Eigenschaften, nicht seine Formalien, in den Vordergrund treten. Mithin bildet der Verfahrenscharakter das zuverlässigste Abgrenzungskriterium. Er determiniert das Kommunikationsmodell¹⁰⁷, die Verfahrensstrategie, die Einbeziehung der Parteien und den jeweiligen Bearbeitungsschwerpunkt.

2.3 Die Mediationssystematik

Auch die Mediation erfordert eine systematische Einteilung, denn sie hat viele Gesichter, hinter denen sich unterschiedliche Kompetenzen verbergen. Deshalb trägt nicht nur die Systematik der Verfahren, sondern auch die systematische Erfassung der Mediationen dazu bei, das Verfahrensdickicht zu durchdringen.

Die Vielfalt der Mediation ist eine ebenso zwangsläufige, wie willkommene Konsequenz aus ihrer Komplexität. Wer die Entwicklung der Mediation und ihre Verbreitung analysiert, wird schnell feststellen, dass Mediation nicht gleich Mediation ist. Im Interesse der Nachfrage werden auch Fälle, die mit einer schlichten Moderation bearbeitet werden können, als Mediation angepriesen. Auch werden einfach neue Wortkombinationen mit dem Begriffszusatz Mediation erfunden, um ein Alleinstellungsmerkmal vorzutauschen. Die Ungenauigkeiten vergrößern das Risiko, das Verständnis der Mediation zu verwischen.

Beispiel (begriffliche Irritationen): Was ist gemeint, wenn die Evaluierung ausführt, dass Abweichungen von der schulmäßigen Mediation den Mediatorinnen und Mediatoren dabei helfen, eine Konfliktlösung oder eine Versachlichung des Konflikts zu erreichen?¹⁰⁸ Bieten sie also etwas anderes an als sie tun? Was meint der Mediator, wenn er eine Sozialmediation anbietet? Ist die Wirtschaftsmediation eine andere Mediation? Wie ordnet sich die interkulturelle Mediation bei einer Scheidung mit Ausländern ein? Usw.

Eine systematische Erfassung der Mediationen wirkt der Verwässe-

¹⁰⁶ Siehe dazu bereits die Ausführungen unter Verstehen und Klärung, Seite 29.

¹⁰⁷ Siehe Indetermination, Seite 165.

¹⁰⁸ Siehe Evaluierung Seite 133 ff

rung entgegen. Sie ermöglicht eine Differenzierung, ohne die Vielfalt der Mediation zu verkürzen. Eine Systematik ist weiterhin erforderlich, weil die zuvor erwähnte Unterscheidung nach Mediationsmodellen¹⁰⁹ noch keine ausreichende Klassifizierung des Mediationsangebotes und der dahinter verborgenen Kompetenz erlaubt. Es bedarf weiterer Merkmale, um die Vielfalt der Mediation zu erfassen und ihre jeweilige Ausprägung zu qualifizieren.

Mit der nachfolgenden Skizze wird eine Systematik vorgestellt, nach der sich *alle* Mediationen einteilen und verorten lassen. Die Skizze dokumentiert die Zuordnung der Kategorien zur Mediation und zur Verfahrenslandschaft. Sie gibt ein Raster vor, mit dem sich die unterschiedlichen Herangehensweisen der Mediation vollständig erfassen und einordnen lassen.

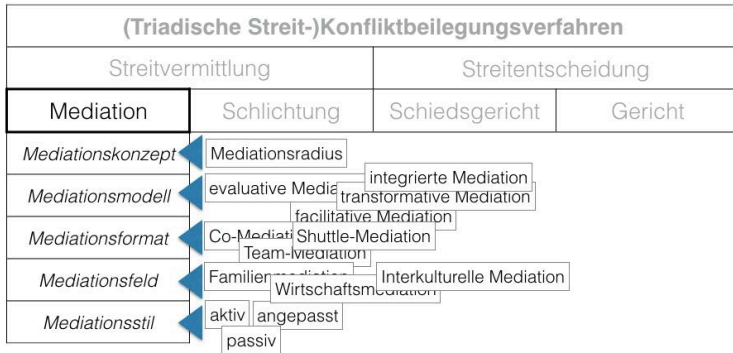


Abbildung 7: Mediationssystematik

Die aus der integrierten Mediation heraus entwickelte Mediationssystematik legt die Unterscheidung zwischen Mediationskonzepten, Mediationsmodellen, Mediationsformen, Mediationsfeldern und Mediationsstilen nahe. Die so gebildeten Klassen haben folgende Bedeutung:

1. **Mediationskonzept:** Das Konzept ergibt das zugrunde liegende Mediationsverständnis. Das generelle Verständnis der Mediation wird auf das Harvard-Konzept¹¹⁰ zurückgeführt. Die integrierte Mediation basiert auf der im Einzelnen noch vor-

¹⁰⁹ Siehe Das Streitkontinuum, Seite 32 ff.

¹¹⁰ Siehe dazu Harvard-Konzept, Seite 85.

zustellenden, kognitiven Mediationstheorie.¹¹¹ Sie geht über das Harvard-Konzept hinaus. Das Konzept entspricht der Sicht auf die Mediation. Es verdeutlicht, welche Ausprägung die Mediation bekommt. Aus ihr lassen sich der Qualitätsanspruch und die Bandbreite der Mediation ableiten. Die Bandbreite kommt im Mediationsradius zum Ausdruck.¹¹²

2. **Mediationsmodell:** Das bereits erwähnte Mediationsmodell¹¹³ beschreibt die Herangehensweise und ergibt die Bearbeitungstiefe. Das Modell der integrierten Mediation entspricht der blended Mediation mit dem Unterschied, dass sie sich nicht auf die Mediation beschränkt, sondern auch die Kompetenzen anderer Verfahren einbezieht.
3. **Mediationsformat:** Die Mediationsformate ergeben Hinweise auf die Durchführung der Mediation und auf ihre Arbeitsbedingungen. Beispiele sind die Shuttle-Mediation, die Co-Mediation, die Teammediation oder die sogenannte Kurzmediation.
4. **Anwendungsfelder:** Die Mediationsfelder ersetzen die vermeintlichen Fachmedationen. Mit den Fachmedationen soll eine Spezialisierung angedeutet werden. Oft verbirgt sich hinter der Fachbezeichnung aber keine Leistungserweiterung, sondern gegebenenfalls sogar eine Leistungsreduktion.

Beispiel (Einteilung in Fachmedationen): Manche Mediatoren erwähnen, dass sie lieber Wirtschaftsmediation anbieten, weil sie mit den Emotionen nicht zurechtkommen. Abgesehen davon, dass Emotionen auch in der Wirtschaft präsent sind, gibt es etliche Fälle, die weder dem einen noch dem anderen Fach eindeutig zuzuordnen sind. In welche Sparte fällt die Auseinandersetzung eines Familienbetriebs, wo die Konflikte von familiären Strukturen geprägt sind?

Die integrierte Mediation vertritt deshalb den Standpunkt, dass ein Mediator stets ein Generalmediator, also ein umfassend ausgebildeter Mediator sein muss, der alle Konflikte bearbeiten kann. Trotzdem haben sich die Fachbezeichnungen eingebürgert. Um eine systematisch konsistente Abgrenzung zu ermöglichen und um irreführende Fachbezeichnungen, wie z.B. bei der interkulturellen Mediation¹¹⁴ zu vermeiden, bietet sich die Unterteilung in Anwendungsfelder an. So wird kenntlich ge-

¹¹¹ Siehe dazu Kognitive Mediationstheorie, Seite 89.

¹¹² Siehe Kapitel Mediationsradius, Seite 17.

¹¹³ Siehe Fußnote 109.

¹¹⁴ Siehe www.wiki-to-yes.org/interkulturelle_Mediation. Die interkulturelle Mediation ist keine Fachmedation.

macht, dass die Mediation auch in den Anwendungsfeldern keine andere Mediationsart ist, sodass auch hier die gleichen Konzepte und Modelle zur Anwendung kommen.

Beispiel (Anwendungsfelder): Mediation im Anwendungsfeld Familie (statt Familienmediation), Mediation im Anwendungsfeld Wirtschaft (statt Wirtschaftsmediation), Mediation im Anwendungsfeld Familie mit interkulturellem Hintergrund (statt interkultureller Mediation) usw.

5. **Mediationsstil:** Jede Mediation unterliegt auch den persönlichen Fähigkeiten und Merkmalen des Mediators. Um sie von den objektiven Kriterien zu trennen, bildet der Mediationsstil das letzte Unterscheidungsmerkmal aus. Es beschreibt den Einfluss des persönlichen Stils.

Mit der hier vorgestellten, systematischen Einteilung bleibt die Vielfalt der Mediation gewahrt. Die Möglichkeit, jede Erscheinungsform der Mediation in dieses Schema einzuordnen, lässt ihr jeweiliges Leistungsvermögen erkennen. Die Kategorisierung verhindert den Wildwuchs und erlaubt sowohl dem Anbieter, wie dem Kunden ein Bild zu vermitteln, was von dem jeweiligen Mediationsangebot zu erwarten ist und welche Kompetenz sich dahinter verbirgt. Damit richtet sich der Fokus auf den Mikrokosmos und die Frage, wie die Mediation auf der Konsumentenebene in Erscheinung treten muss. Wenn die Mediation eine Dienstleistung ist, drückt sich das Interesse an ihr in der Nachfrage aus.

3. Die Nachfrage

Auch die Nachfrage spiegelt das Verständnis der Mediation wider. Die zuvor aufgedeckten Lücken und Fragen finden auf der Mikroebene eine sichtbare Resonanz. Die Nachfrage ist deshalb ein Thema, das in die Auseinandersetzung über die Mediation zwingend einzubeziehen ist. Sie erlaubt Rückschlüsse auf das Schicksal der Mediation, sowie auf Maßnahmen zur Förderung der Nachfrage. Sie ist deshalb zur Abrundung der Bestandsaufnahme unerlässlich.

Einen ersten Zugang zu der auf die Parteien bezogenen Mikroebene liefert der sogenannte Roland Rechtsreport. Er kommt zu dem Ergebnis, dass die Mediation bei 73% der Bevölkerung bereits bekannt

sei.¹¹⁵ Folgt man der Evaluierung¹¹⁶ und anderen Umfragen,¹¹⁷ wird sie jedoch nur zu 1% nachgefragt. Den prozentualen Bezugspunkt bilden die Gerichtsverfahren, nicht etwa die Gesamtheit der Konfliktdienstleistungen. Dementsprechend beschränkt sich die Untersuchung auf die Fälle der sogenannten forensischen¹¹⁸ Mediation. Der Mediationsreport hingegen geht auf alle Erscheinungsformen der Mediation ein. Er interessiert sich auch für Fälle, die gegenständlich niemals vor Gericht verhandelt werden (können). Diese Fälle decken möglicherweise sogar den größeren Nachfragebedarf. Gemeint ist z.B. die Mediation zur Optimierung einer Beziehung oder des Betriebsklimas. Erst die Zusammenstellung und die Hochrechnung der über die Evaluierung hinausgehenden Forschungen führt zu den bereits erwähnten, optimistischen Einschätzungen. Besonders aufschlussreich sind die Hinweise des Mediationsreports zur Verwendung der Mediation. Sie erlauben die Schlussfolgerung, dass die Mediation vornehmlich im Bereich der Konfliktvermeidung eingesetzt wird.

Unabhängig davon zeigen sich die Anbieter verwundert, wenn die Mediation bei einer derart großen Bekanntheit nicht dementsprechend nachgefragt wird. Der Mediationsreport liefert einige Erklärungsansätze, mit der sich die vermeintliche Diskrepanz begründen lässt. Er lenkt den Blick von der Nachfrage auf das Angebotsverhalten. Weil die Nachfrage vom Angebot abhängt, liegt die Vermutung nahe, dass sich die aus dem unklaren Verständnis der Mediation ergebenden Irritationen und die mangelnde Verfahrensabgrenzung bereits im Angebot widerspiegelt. Unklare Produkte lassen sich nicht gut verkaufen. Somit öffnet die Kundensicht eine weitere Perspektive auf die Mediation, die nicht nur ihrem praktischen Verständnis zuträgt, sondern auch die Mikroebene hinsichtlich der Nachfrage und die Makroebene hinsichtlich des Angebots bis hin zu Fragen ihrer Implementierung miteinander verbindet.

¹¹⁵ Roland Rechtsreport (2019); Siehe auch die Kommentierung auf www.wiki-to-yes.org/article1096-Roland-Rechtsreport.

¹¹⁶ Evaluierung zum Mediationsgesetz, Quellenhinweis und Kommentierung auf www.wiki-to-yes.org/Mediationsgesetz-Evaluierung.

¹¹⁷ zum Beispiel die EU-weite Forschung „Rebooting Mediation“, www.wiki-to-yes.org/article83-Rebooting-Mediation.

¹¹⁸ Der Begriff ist ungenau. Er soll lediglich die Mediationen kennzeichnen, die einen Streit bearbeiten, der auch vor dem Gericht ausgetragen werden kann.

3.1 Clearing

Der Kunde muss eine Vorstellung davon haben, wie er den Konflikt bewältigen will, ehe er den dazu passenden Dienstleister auswählen kann. Meist entscheidet er sich unbewusst für die eine oder andere Vorgehensweise.

Beispiel (Konflikteinschätzung): Sieht eine Konfliktpartei die Ursache für den Konflikt in sich, wird sie sich an einen Coach oder Therapeuten wenden. Sieht sie die Ursache im Verhalten des Gegners, wird sie sich an einen Anwalt wenden.

Die Entscheidung für die Art und Weise, wie der Konflikt am besten zu lösen ist, führt wieder in eine komplexe Fragestellung hinein. Sie setzt die Auseinandersetzung mit dem Konfliktverhalten ebenso voraus, wie die Kenntnis der Möglichkeiten zur Konfliktbeilegung. Die integrierte Mediation erwartet ein jedem Verfahren vorausgehendes Clearing, das im Idealfall von einer unbeteiligten Außenstelle durchgeführt wird.¹¹⁹ Das Clearing soll helfen, das zum Konflikt passende Vorgehen auszuloten und die Parteien in ihrem Konfliktmanagement zu unterstützen. In Ermangelung eines Clearingverfahrens stellt Wiki to Yes wenigstens eine unabhängige Internetplattform zur Verfügung, die den Konfliktparteien eine Entscheidungshilfe zur Verfügung stellt. Zusätzlich wird eine kostenlose Erstberatung angeboten.¹²⁰ Wenn ein unabhängiges Clearingverfahren nicht zur Verfügung steht, wird von dem Mediator erwartet, dass er zu Beginn einer jeden Mediation mit den Medianden zusammen die Frage nach dem optimalen Weg der Konfliktbeilegung erörtert.¹²¹

Damit sich die Konfliktpartei für die Mediation als die gegebenenfalls für sie am besten geeignete Vorgehensweise bei der Konfliktbeilegung entscheiden kann, benötigt sie nicht nur eine Vorstellung davon, was sie von der Mediation erwarten kann, sondern auch davon, welche Alternativen es gibt, was sie von den anderen Verfahren erwarten kann und welchen konkreten Bedarf sie bei der Konfliktbeilegung überhaupt zu decken hat. Mit diesen Überlegungen wird eine Beziehung zu den Anforderungen an eine Konfliktbeilegung und der bedarfsgerechten Leistungsfähigkeit der jeweiligen Streit- oder Konfliktbeilegungsverfahren hergestellt.

Um sich für eine Mediation zu entscheiden, muss sich dem Konsu-

¹¹⁹ Siehe www.wiki-to-yes.org/Clearing.

¹²⁰ Siehe z.B. www.in-mediation.eu/erstehilfe/.

¹²¹ Siehe Geeignetheit, Seite 156.

ment also der Nutzen der Mediation in Abgrenzung zu den anderen in Betracht kommenden Verfahren erschließen.¹²² Ausschlaggebend dafür ist der sogenannte USP,¹²³ das Alleinstellungsmerkmal der Mediation.

3.2 Alleinstellungsmerkmal

Das Alleinstellungsmerkmal beantwortet die regelmäßig vor dem Beginn einer formellen Mediation zu beantwortende Frage, wann und warum die Mediation aus der Sicht der Konfliktparteien, das optimale Verfahren zur Konfliktbeilegung ist. Dass die Mediation relativ zum Gerichtsverfahren als bessere, schnellere und billigere Alternative angepriesen wird, ist weder eine ausreichende Erklärung des Komparativs, noch stellt sie ein Alleinstellungsmerkmal heraus. Der Vergleich mit dem Gerichtsverfahren ist zumindest aus der Sicht der integrierten Mediation ein Vergleich von Äpfeln mit Birnen. Er trifft bei genauem Hinsehen nicht einmal zu¹²⁴ und stellt weder die Kompetenz, noch den wirklichen Nutzen der Mediation heraus.

Ein Kunde kauft nur was er braucht und wovon er denkt, dass sich ein für ihn relevanter Nutzen herstellen lässt, den er sich selbst nicht herstellen kann. Die meisten Angebote zur Mediation geben auf die Frage des konkreten Bedarfs nur eine unzureichende Antwort. Der Nutzen kann nur vage in Aussicht gestellt werden. Meist wird die Mediation als ein Appell für ein friedliches Vorgehen angepriesen. Dafür werden einige Verfahrensmerkmale, wie die Freiwilligkeit oder die Eigenverantwortlichkeit herausgestellt.¹²⁵ Auch die Fähigkeit, eine gemeinsame, konstruktive Gesprächsebene zu finden, wo die Parteien auf gleicher Augenhöhe verhandeln, soll ein Leistungsmerkmal der Mediation sein. Die Hinweise sind nicht exklusiv und kaum geeignet, die Leistungsfähigkeit der Mediation herauszustellen, um sie von anderen Konfliktbeilegungsverfahren abzugrenzen¹²⁶.

Für die Konfliktpartei mag es auch wenig überzeugend klingen, wenn der Anbieter eines lösungsoffenen Verfahrens beste Lösungen verspricht. Es widerspricht all ihren Erfahrungen, wenn ihr dann noch erklärt wird, dass sie die Lösung selbst herbeiführen soll. Der Kunde

¹²² Also der Nutzen auf der Verfahrensebene, siehe Verfahrensmotiv, Seite 52.

¹²³ USP bedeutet Unique Selling Proposition. Siehe auch www.wiki-to-yes.org/Angebot.

¹²⁴ Erläuterungen dazu: „Mediation ist keine Alternative“, www.wiki-to-yes.org/article131.

¹²⁵ Siehe dazu z.B.: www.wiki-to-yes.org/Darstellungen.

¹²⁶ Siehe Eigenschaften und Grundsätze, Seite 20 ff.

braucht griffigere Anhaltspunkte, um sich in dem Angebot wiederfinden zu können und um zu verstehen, warum weder er noch andere Angebote in der Lage sind, ein derart optimales Ergebnis zu erzielen.

Die integrierte Mediation, die auch schon als kundennahe Mediation bezeichnet wurde,¹²⁷ bietet eine Angebotsbeschreibung an, die das Alleinstellungsmerkmal der Mediation aus der Kundensicht herausstellt. Sie beschreibt ein Produkt, das im Vergleich zu anderen Verfahren die umfassendsten Leistungsmerkmale aufweist und die Mediation¹²⁸ als die leistungsfähigste Dienstleistung kennzeichnet. Die auf den Kundenbedarf abstellenden Merkmale sind:

1. Die Fähigkeit, den Konflikt in seiner Komplexität zu erfassen und vollständig aufzulösen.
2. Die Möglichkeit, alle denkbaren Lösungen (also auch das Ergebnis eines Gerichtsverfahrens) miteinander zu vergleichen, einzubeziehen und gegebenenfalls zu koordinieren.
3. Die Nutzenorientierung, die sicherstellt, dass das Ergebnis nur Lösungen akzeptiert, die eine maximal mögliche Zufriedenstellung und die größtmögliche Nachhaltigkeit sicherstellt.
4. Die parteiseitige Kontrolle, die verhindert, dass es zu ungewollten Ergebnissen kommt.

Natürlich setzt das auf die Leistungsfähigkeit der Mediation abstellende Angebot voraus, dass die Mediation im konkreten Fall geeignet ist¹²⁹ und dass sie der von den Parteien vorgestellten Konfliktstrategie entspricht.¹³⁰ Auch setzt ein solches Angebot voraus, dass der Mediator das Versprechen auch einlösen kann. Damit kommt wieder die Frage nach dem Mediationsverständnis auf. Nicht jede Sicht auf die Mediation, nicht jede Ausbildung und nicht jedes Mediationsmodell erlaubt eine solche Zusage. Der Mediator muss also prüfen, ob seine Kompetenz und das zugrunde gelegte Mediationsverständnis das abzugebende Versprechen überhaupt trägt.¹³¹ Das noch näher vorzustellende Konzept der integrierten Mediation bietet den hohen Qualitätsmaßstab als Garant für eine Kompetenz, die alle Mediationsvarianten umfasst.¹³²

¹²⁷ Schlieffen (Kongress).

¹²⁸ Zumindest im Verständnis der integrierten Mediation.

¹²⁹ Siehe Geeignetheit, Seite 179.

¹³⁰ Siehe dazu Konfliktverhalten, Seite 51.

¹³¹ Siehe Subjektive Geeignetheit, Seite 116.

¹³² Siehe Qualität der Mediation, Seite 178.

Keinesfalls genügt es, die sich nicht selbst erklärenden Produktmerkmale abstrakt in den Raum zu stellen. Damit der Kunde den Bedarf erkennt, muss er die Mediation auf seine Konfliktstrategie anwenden können. Das bedeutet, dass er die Möglichkeiten einer kooperativen Herangehensweise auf seinen konkreten Konflikt beziehen muss und als Vorteil erkennt. Oft hält er die Kooperation in seiner konkreten Konfliktlage aber weder für möglich, noch für tauglich. Die auf den Kundenbedarf abstellenden Merkmale sind deshalb um das Kriterium zu ergänzen:

5. Die Kompetenz, einen Streit zu deeskalieren und die Fähigkeit, den Weg in die Kooperation auch im Falle einer verdichteten Konfrontation herzustellen.

Die zuletzt genannte Kompetenz kommt spätestens dann innerhalb der Mediation zum Tragen, wenn die Parteien konfrontieren. Sie ist, wie die Erfahrungen im Altenkirchener Modell belegen,¹³³ auch vor dem Beginn einer formellen Mediation hilfreich, wenn es darum geht, die Mediationsbereitschaft herzustellen und die Mediation überhaupt erst zu ermöglichen.¹³⁴ Es macht also Sinn, diese Kompetenz auch außerhalb der formellen Mediation anzuwenden und auf die Konfliktbeilegung generell zu erstrecken.¹³⁵

Entscheidend ist, dass der Konsument die Kooperation mit dem Gegner nicht nur wünscht, sondern sie auch für möglich hält. In gewisser Weise wird von der Partei eine unnatürliche Entscheidung abverlangt. Aus deren Sicht ist die Entscheidung für die Mediation deshalb genau genommen erst der zweite Schritt. Er setzt die Kooperationsbereitschaft voraus. Es macht also Sinn, die Entscheidungen für eine Kooperation und für eine Mediation als Ausprägung der Kooperation voneinander zu trennen. Deshalb sollte mit den Parteien zunächst der Kooperationsbedarf, die Kooperationsmöglichkeiten und daraus resultierend, die Kooperationsbereitschaft geklärt werden.

Eine Kooperation ist auf verschiedenen Wegen möglich. Die Mediation wäre ihr Königsweg. Sie ist aber nicht der einzige Weg. Es trägt nicht nur zur Verwässerung des Mediationsbegriffs bei, wenn die Mediation mit der Kooperation gleichgesetzt wird. Es könnte die

¹³³ Siehe Altenkirchener Modell in Entstehungsgeschichte, Seite 107

¹³⁴ Darauf wird im Kapitel Konfliktverhalten, Seite 52 ff. noch näher eingegangen.

¹³⁵ Die integrierte Mediation stellt dafür Konzepte, Modelle und Methoden zur Verfügung. Siehe dazu auch Migrationsstrategie, Seite 263.

Parteien daran hindern, andere kooperative Wege zu versuchen. Auch wenn es paradox erscheint, steht dieser Gedanke der Mediation im Wege. Die Mediation ist in gewisser Weise eine logische Konsequenz der Kooperation. Sie findet deshalb in dem zweiten Schritt, also bei der Frage *wie* zu kooperieren ist, ihren korrekten Standort. Hinsichtlich der vorausgehenden Entscheidung für die Kooperation und damit zusammenhängend der Frage, *warum* der Glaube an die Effizienz der Kooperation so schwerfällt, bietet die Evolutionstheorie von Schwarz verwertbare Erklärungsansätze.

3.3 Konfliktevolution

Nicht jeder Streit legt eine Einigung nahe. Nicht alles kann ausdiskutiert werden. Es gibt Situationen, in denen eine autoritäre Intervention durchaus hilfreich und notwendig ist. Die Mediation kommt dann an ihre Grenzen.

Der Konflikt verleitet dazu, dass die Konfrontationsbereitschaft der einen Partei die gegnerische Partei schon im Interesse einer vermeintlichen Selbsterhaltung veranlasst, die Konfrontation mit einer Konfrontation zu beantworten. „Angriff ist die beste Verteidigung“, lehrt das Sprichwort. Die Vernichtungsstrategie des Nullsummenspiels bildet den gedanklichen Ausgangspunkt für die scheinbare Wahrfähigkeit dieser Formel. Sie verdichtet sich, je höher der Konflikt eskaliert ist. Wie kann dieser Ansatz in Frage gestellt werden?

Die Mediation verfügt über Strategien und Kniffe,¹³⁶ mit denen die Parteien in eine Kooperation zurückgeholt werden können. Sie setzen allerdings voraus, dass sich die Parteien für eine Mediation entschieden haben und sich in der Mediation befinden. Um diesen Nachteil auszugleichen, wendet die integrierte Mediation das Know-how der Mediation bereits im Vorfeld an, wenn die Entscheidung der Parteien für die eine oder andere Konfliktstrategie ansteht.

Die Konfliktevolution liefert den Schlüssel für die strategischen Entscheidungen im Konflikt. Schwarz hat verschiedene Konfliktverhaltensformen extrahiert und als Konfliktlösungsversuche in einen Zusammenhang gestellt. Er benennt insgesamt sechs Stufen der Konfliktlösung, die er aus einer Parallele zur Zivilisationsentwicklung des Menschen ableitet. Mit zunehmender Zivilisationsentwicklung habe ein Lernprozess im Konfliktverhalten stattgefunden. Schwarz spricht

¹³⁶ Siehe www.wiki-to-yes.org/Kniffe.

von einer Evolution der Konfliktlösungsversuche. Die Evolutionsstufen sind: Flucht, Vernichtung, Unterwerfung, Delegation, Kompromiss und Konsens.

Die Evolutionsstufen erklären nicht nur das menschliche Verhalten im Konflikt. Sie geben auch strategische Anhaltspunkte für die Konfliktlösung. Schwarz stellt heraus, dass eine Partei auf einer Konfliktstufe verharrt, solange sie sich Vorteile daraus verspricht und solange es für sie keinen Anreiz gibt, sich auf eine andere (höhere) Stufe der Konfliktlösung einzulassen. Jemanden dazu zu bewegen, sich auf andere Formen der Konfliktlösung einzulassen, gelingt deshalb nur, wenn die Nachteile der Lösung auf der aktuellen Evolutionsstufe größer erscheinen als die Vorteile einer höheren Stufe der Konfliktevolution. Der Übergang auf eine höhere Stufe wird also möglich, wenn der Verbleib auf der aktuellen Stufe mit erkennbaren Nachteilen verbunden ist!

Von den Parteien wird erwartet, dass sie sich innerhalb einer Konfrontation für eine Kooperation¹³⁷ entscheiden sollen. Konfrontation und Kooperation sind zwei grundsätzliche und einander ausschließende Strategien, die nur bedingt miteinander verträglich sind. Wer innerhalb einer Konfrontation kooperiert, könnte dadurch Nachteile erlangen. Die Kooperation ist in einer eskalierten Konfrontation also, zumindest auf den ersten Blick, die schlechteste Wahl. Die strategischen Überlegungen beeinflussen nicht nur die Gestaltung des Verfahrens,¹³⁸ sondern auch die Entscheidung für oder gegen die Mediation als den Inbegriff der Kooperation.

Nach der Lehre der Konfliktevolution ist ein Wechsel von der Konfrontation zur Kooperation nur möglich, wenn *alle* Parteien erkennen, dass ihnen die Konfrontation keinen Vorteil einbringt. Der Vorteil wird von den Parteien nicht nur sachlich, sondern auch emotional bewertet. Das pauschale Schlechtreten der Justiz hilft ihnen deshalb ebenso wenig wie der Friedensappell oder die allgemeine Warnung vor einem Krieg. Überall ist zu beobachten, wie leicht ein Krieg herbeigeredet werden kann, obwohl alle wissen, dass das Ergebnis vielleicht einen fraglichen Sieg aber kaum einen Gewinn herbeiführt. Das Verhalten der Parteien passt zu der Beobachtung, dass die Vernunft in den Hintergrund tritt, sobald das limbische System erst einmal die

¹³⁷ wofür die Mediation steht.

¹³⁸ Siehe dazu den Grundsatz der Isolation, Seite 168.

Kontrolle über den Menschen übernommen hat. Das limbische System ist eine Funktionseinheit des Gehirns, die der Verarbeitung von Emotionen und der Entstehung von Triebverhalten dient.¹³⁹

Wenn die Mediation, wie von Mironi dargelegt,¹⁴⁰ nur als ein Synonym für eine Vergleichsverhandlung verstanden wird, muss sich die Partei auf ein Nachgeben einstellen. Nachgeben assoziiert Schwäche und wird gerne mit einem Verlust gleichgesetzt, der dem Sieg im Wege steht. Er kann sogar mit einem Gesichtsverlust einhergehen. Es verwundert also nicht, wenn die Partei den gefühlten Verlust nicht attraktiver findet als das mit der Konfrontation erwartete und aus der Emotion heraus bewertete Ergebnis. Selbst wenn sie in der Konfrontation unterliegt, hat sie aus ihrer Sicht wenigstens alles getan, um eine Unterwerfung zu verhindern. Warum sollte sie sich also auf eine Mediation einlassen?

Wieder kommt es darauf an, dass die Mediation korrekt eingeschätzt wird. Die Partei muss verstehen, dass es bei der Mediation, anders als bei einem Kompromiss, nicht um ein Nachgeben, sondern um ein aufeinander Eingehen ankommt. Die Entscheidung für die Mediation ist auch kein Entgegenkommen des Gegners.¹⁴¹

Nachgeben und aufeinander Eingehen ist nicht dasselbe. Das Nachgeben mag, je nach Motivlage, als eine Schwäche ausgelegt werden. Das aufeinander Eingehen hingegen ist eine oft unzureichend gewürdigte, unsichtbare Stärke. Keinesfalls bedeutet die Bereitschaft, sich mit den Gedanken und Sichtweisen der Gegenseite auseinanderzusetzen, eine Zustimmung. Auch Emotionen kommen in der Mediation nicht zu kurz.¹⁴² Selbst Rachegelüste wollen etwas zum Ausdruck bringen. Die emotionale Befriedigung ist durchaus ein Aspekt, auf den sich die Mediation einlassen kann. Es gelingt ihr sogar, negative Gefühle in einer positiven Perspektive aufzulösen.¹⁴³

Die Werbung sollte diese Kompetenz herausstellen, damit sich das Leistungsvermögen der Mediation dem Kunden korrekt vermittelt.

¹³⁹ Definition aus Wikipedia, de.wikipedia.org/wiki/Limbisches_System.

¹⁴⁰ Siehe Fußnote 69.

¹⁴¹ Die Parteien scheinen dies anzunehmen, wenn sie dem Gegner damit drohen, die Mediation abzubrechen, wenn er sich nicht in ihrem Sinne benimmt. Sie meinen, der Gegner sei auf ihr Entgegenkommen angewiesen.

¹⁴² Zumindest nicht bei der transformativen oder der integrierten Mediation.

¹⁴³ Das trifft zumindest für die transformative und die integrierte Mediation zu. Zur Technik siehe Kontrastbildung, Seite 228.

Leider wird die Werbung auch dadurch erschwert, dass die Frage nach der Mediation oft erst in dem Moment aufkommt, wenn der Konflikt bereits im Gange ist. Aus der Sicht der Parteien ist die Konfliktstrategie dann schon vorgegeben. Streitparteien befinden sich in einer sozialen Beziehung. Sie haben also bereits eine Streiterfahrung im Umgang miteinander gewonnen. Sie haben gelernt, das Verhalten des Gegners auf die eine oder andere Weise einzuschätzen. Dieser Konflikteinstieg kommt in der Schwarz'schen Pyramide der Konfliktevolution zu kurz. Schwarz beginnt die Konfliktevolution mit der Flucht. Die Flucht ist den Konfrontationsstrategien zuzuordnen. Würde stattdessen die Kooperation als die Ausgangslage eines Konfliktgeschehens betrachtet, verschiebt sich die strategische Gewichtung innerhalb der Konfliktevolution. Die Konfrontation wird nicht aus sich selbst heraus als naheliegende Konfliktreaktion betrachtet, sondern als die Folge einer als gescheitert oder nicht für möglich gehaltenen Kooperation.

Beispiel (Umfragezeitpunkt): Die Frage der Evaluierung im Roland Rechtsreport:¹⁴⁴ „Einmal ganz allgemein gefragt: Glauben Sie, dass man mit ... (einer Mediation) ... viele rechtliche Auseinandersetzungen beilegen kann, oder sind Sie da skeptisch?“ erreicht die Umfrageteilnehmer zu einem Zeitpunkt, in dem sie sich nicht in einem Konflikt befinden. Wird die Frage nicht allgemein und auf einen persönlichen, eskalierten Konflikt bezogen, wird die Antwort anders ausfallen.

Wenn die Vorgeschichte und die Kooperation als erste Stufe der Konfliktevolution erfasst und die Evolutionsstufen den strategischen Grundformen der Konfrontation und der Kooperation zugeordnet werden, stellt sich die Schwarz'sche Konfliktevolution nicht mehr als eine Pyramide dar, die in einem Konsens als die scheinbar höchst entwickelte Stufe endet. Wenn der Konsens als die naheliegende Ausgangslage angesehen wird, entwickelt sich die Evolution zu einem Kreislauf. In diesem Kreislauf wechseln sich die Kooperation und die Konfrontation als sich jeweils ausschließende Konfliktstrategien ständig ab. Deshalb werden die Parteien zwangsläufig (wieder) kooperieren, wenn sie die Konfrontation als nicht (mehr) zielführend einschätzen und umgekehrt. Solange sie der Konfrontation jedoch (noch) eine Chance einräumen, werden sie einer Kooperation mit Misstrauen begegnen.

Beispiel (Strategiekreislauf): Der Wechsel von der Kooperation zur Konfrontation wird beim Scheitern der Mediation deutlich, wenn die Parteien danach in eine

¹⁴⁴ Roland Rechtsreport (2020) und www.wiki-to-yes.org/article1096-Roland-Rechtsreport.

Konfrontation zurückfallen. Die Evolution beginnt von Neuem. Umgekehrt werden sich die Parteien auf eine Kooperation (etwa bei einer Vergleichsverhandlung vor Gericht) einlassen, wenn die Konfrontation für beide Seiten nicht (mehr) erfolversprechend ist, auch wenn sie zuvor selbst eine Kooperation versucht haben.

Die Schwarz'sche Pyramide der Konfliktevolution stellt sich in diesem konfliktstrategischen Rhythmus wie folgt dar:

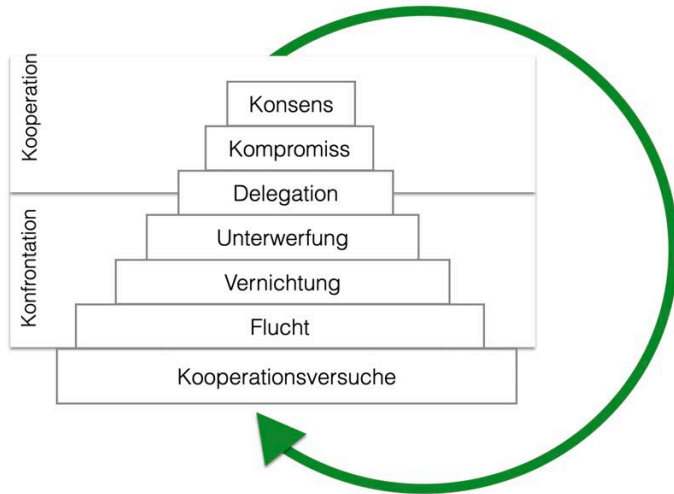


Abbildung 8: erweiterte Konfliktevolution

Die strategischen Überlegungen entwerfen den allgemeinen Friedensappell. Die Behauptung der Partei: „Ich würde ja kooperieren, aber mit dem Gegner ist das doch nicht möglich“, wird nicht nur zum Ausdruck ihrer Hilflosigkeit, sondern auch zum Alibi ihrer Konfrontation. Ihre meist unbewusst wahrgenommene Einschätzung erschwert das Mediationsangebot. Wie soll sie vor diesem Hintergrund den bereits gescheiterten Konsens, der wieder am Ende der Konfliktevolution steht, dann noch für möglich halten?

Beispiel (Bewertung des gegnerischen Verhaltens): Oft wenden Parteien ein, dass sie selbst durchaus kooperativ seien und eine Kooperation wünschen. Aber mit dem Gegner sei das ja nicht möglich. Das habe die Vergangenheit bereits deutlich gezeigt. Es mache also keinen Sinn, über Kooperation nachzudenken, denn Menschen änderten sich nicht.

Eine Lösung stellt sich heraus, indem herausgestellt wird, dass und wie die Verfahren auf die individuellen Konfliktstrategien der Parteien eingehen. Die Parteien sollten wissen, dass die Mediation anders

ist. Sie ist ein kooperatives Verfahren, das mehr als die allgemeine Bereitschaft voraussetzt, kooperieren zu wollen. Sie hilft den Parteien, die Chancen einer Kooperation auf sich und den konkreten Fall zu beziehen. Die integrierte Mediation betont deshalb nicht nur, dass die Mediation bereits im Konfliktvorfeld, also bei der Konfliktvermeidung einsetzen sollte. Sie stellt auch heraus, warum die Kooperation innerhalb der Mediation eine andere ist. Sie weist darauf hin, dass die Kooperation nicht in einem Nullsummenspiel erfolgt und wegen ihrer Methodik keine Wiederholung der gescheiterten Kooperation darstellt. Sie begründet die andere Herangehensweise damit, dass die Mediation statt an der Lösung, am jeweiligen Nutzen ausgerichtet wird. Sie stellt heraus, dass und wie das in die Konfrontation führende, lineare Denken überwunden wird und der Fokus auf die Zufriedenheit (den Nutzen) gerichtet wird.¹⁴⁵ Weiterhin betont sie die Fähigkeit der Mediation, eine Kooperation auch im Falle einer eskalierten Konfrontation herbeiführen zu können.

Die Parteien müssen wissen, dass die Kompetenz des Mediators auch bei einem eskalierten Konflikt dazu befähigt, eine Kooperation zu ermöglichen. Zwar meint Glasl, dass eine Mediation bei hoch eskalierten Konflikten wegen des fehlenden autoritären Elementes nicht möglich sei.¹⁴⁶ Die integrierte Mediation hat aber gerade in solchen Konflikten ihren Ursprung gefunden. Sie bietet deshalb auch eine noch eingehend vorzustellende Handhabe¹⁴⁷ im Umgang mit Konflikten an, wo eine Mediation noch nicht und nicht mehr für möglich gehalten wird. Um auch dieses Leistungsmerkmal zu erfassen, erweitert die integrierte Mediation die Mediationsdefinition wie folgt:

Die Mediation ist sowohl ein formelles Verfahren, das auch Gegenstand einer Dienstleistung sein kann, wie eine Methode, die dem Verfahren gleichgesetzt wird und eine Kombination von Methoden, die sich sowohl in dem Verfahren i.S.d. Mediationsgesetzes (als Dienstleistung) wie in anderen Verfahren oder Vorgängen einbinden lassen. Sie zeichnet sich durch die Lösungsoffenheit, die Klärungsfähigkeit, die Freiwilligkeit und die Eigenverantwortlichkeit aus. Sie basiert auf einer Struktur und erlaubt eine Strukturierung zur Komplexitätsbewältigung. Ihr Ziel besteht darin, eine Lösung zu finden, die auf einer Klärung aller Umstände, die für die Lösung relevant sind und ein gemeinsames Verstehen ermöglicht, welches die Parteien in die Lage versetzt, selbst eine Lösung zu finden, die für alle Beteiligten den maximalen Nutzen verspricht. Sie kann die Bearbeitung flexibel an die Bedürfnisse der Konfliktbeilegung anpassen und die Nachhaltigkeit der gefundenen Lösung

¹⁴⁵ Siehe Gedankenwelten, Seite 83.

¹⁴⁶ Siehe www.wiki-to-yes.org/Eskalation.

¹⁴⁷ Siehe die Abschnitte Systemik und nachfolgende ab Seite 129.

vorgeben. Die Mediation verfügt über eine Kompetenz und eine Strategie, die es ihr ermöglicht, diese Leistungsmerkmale auch in einer Konfrontation zur Verfügung zu stellen.

3.4 Konfliktverhalten

Interessanterweise gehen weder die Überlegungen zur Vermarktung der Mediation noch die politischen Bemühungen zu ihrer Implementierung näher auf das Konfliktverhalten der Parteien ein.¹⁴⁸ Wie dargestellt¹⁴⁹ wird von den Parteien eine Verfahrensstrategie abverlangt, die mit ihrer Konfliktstrategie nicht unbedingt im Einklang steht. Aus der Sicht der Parteien kollidiert das erwartete Konfliktverhalten oft mit der gefühlten Notwendigkeit einer Konfrontation.

Beispiel (Auswirkung der Betroffenheit): Ein potentieller Kunde mag die Frage, ob er sich eine Mediation vorstellen kann in einem konfliktfreien Zustand durchaus bejahen. Sobald er jedoch einem uneinsichtigen Gegner gegenübersteht, dem er sich unterlegen, unfair behandelt und massiv bedrängt fühlt, wird seine Antwort anders ausfallen.

Hinzu kommt, dass es nicht genügt, nur *eine* der Parteien von der Notwendigkeit der Kooperation und den Vorteilen der Mediation zu überzeugen. Die Mediation muss von *allen* Konfliktparteien gewünscht sein. Es ist ein wenig beachtetes Phänomen der Nachfrage, dass sich auch feindlich gesinnte Parteien für dasselbe Produkt entscheiden müssen. Feinde neigen jedoch eher dazu, einen Vorschlag des Gegners abzulehnen, als ihm zuzustimmen. Weil der Konflikt die Einigung auf ein gemeinsames Vorgehen erschwert, kommt es in der Praxis etwa in einem Drittel der Fälle erst gar nicht zur Mediation.¹⁵⁰ Selbst, wenn sich eine der Parteien für die Mediation entscheidet, gelingt es nicht immer, auch den Gegner an den Verhandlungstisch zu bringen.

Die Mediation beginnt und endet mit einer Einigung. Auch in ihrem Verlauf gibt es einen hohen Einigungsbedarf. Sie mag deshalb als ein *Weg* der Vereinbarungen beschrieben werden,¹⁵¹ der den Parteien viele Einigungen abverlangt. Auch darin zeigt sich die Andersartigkeit und die Besonderheit der Mediation. Der Einigungsbedarf entspricht

¹⁴⁸ Das ist zumindest der Eindruck des Autors nach umfangreichen Recherchen bei der Arbeit an Wiki to Yes. Zwar gibt es Untersuchungen zum Nachfrageverhalten. Eine Untersuchung beispielsweise der Frage, wie das Konfliktverhalten die einvernehmliche Nachfrage feindlicher Parteien beeinflusst, wurde nicht gefunden.

¹⁴⁹ Siehe Konfliktevolution, Seite 52.

¹⁵⁰ Schätzung des Autors basierend auf Umfragen und pers. Erfahrungen

¹⁵¹ Siehe www.wiki-to-yes.org/Vereinbarungen sowie Dietrich (Mediation vertraglich)

nicht nur dem Konsensprinzip.¹⁵² Er beeinflusst auch das privatrechtlich zu gestaltende Verfahrensrecht.¹⁵³ Für die Parteien bedeutet die Notwendigkeit des Einigens, dass sie sich gleich zu Beginn der Mediation nicht nur auf das Verfahren und seinen Verlauf, sondern auch auf die Wahl des Mediators einzulassen haben, obwohl der Konflikt dem Gegner jede Form der Einigung untersagt. Sie könnte als Entgegenkommen, als Schwäche oder gar als Unterwerfung ausgelegt werden. Um diesen Eindruck zu korrigieren, müssen die Parteien verstehen, dass die Mediation, anders als der Vergleich, kein resignatives Entgegenkommen einfordert und nicht zum Gefallen des Gegners gedacht ist. Erst recht ist sie keine Gnade, die dem Gegner eingeräumt wird.

Wer sich für eine Mediation entscheidet, sollte wissen, dass die Mediation, strategisch betrachtet, die Abhängigkeit des Gewinners vom Verlierer im Nullsummenspiel auflöst und den Gewinn der einen Partei unabhängig vom Verlust der anderen Partei bewertet. Die Mediation sorgt sogar dafür, dass der Blick vom Gegner weggelenkt wird.¹⁵⁴ Die Parteien stellen ihre eigenen Interessen in den Vordergrund wobei ihr persönlicher Vorteil nicht über den Nachteil des Gegners herzustellen ist. Er wird aus der Interessenlage heraus bewertet, für die sich die Mediation besonders interessiert. Was ist damit gemeint?

3.5 Interessen und Motive

Das Wort *Interesse* ist ein unbestimmter Begriff, der ebenfalls zum Missverständnis der Mediation beiträgt. Er wird ganz unterschiedlich konnotiert. Im Volksmund und in der Sprache der Anwälte wird das Interesse meist mit der Zielausrichtung gleichgesetzt, was in der Sprache der Mediation der Lösung oder der Position entspricht. Anwälte sind aus der Perspektive der Mediation deshalb keine Interessen-, sondern Positionsvertreter. In der Psychologie ist das Interesse die Attraktion. Im Französischen wird das Interesse mit dem zu erwartenden Nutzen gleichgesetzt. Diese Konnotation kommt der Mediation am nächsten.

Um die mit der Verwendung des Begriffs Interesse einhergehenden

¹⁵² Siehe Ihre Basis ist der Konsens.

Konsens, Seite 159

¹⁵³ Siehe Mediationsdurchführungsvereinbarung, Seite 176.

¹⁵⁴ Siehe Windowstechnik, Seite 189.

Missverständnisse zu vermeiden, verwendet die integrierte Mediation bevorzugt das Wort *Motiv*. Das Motiv deutet auf den erwarteten Nutzen hin. Es hilft, ihn aufzudecken. Um die Motivlage konkret herausarbeiten zu können und um das Interesse am Verfahren zu hinterfragen, unterscheidet die integrierte Mediation zwischen dem Verfahrensmotiv von dem Lösungsmotiv.¹⁵⁵ In beiden Fällen sucht das Motiv eine Befriedigung. Es ist stets auf einen Nutzen gerichtet. Bei der Entscheidung für eine Mediation steht das Verfahrensmotiv im Vordergrund.

3.5.1 Verfahrensmotiv

Wie der Name sagt, richtet sich das Verfahrensmotiv auf den Nutzen, den das Verfahren einbringen soll. Das Verfahrensmotiv geht mit der *Mediationsbereitschaft* einher.¹⁵⁶ Es beantwortet die Frage, wozu sich die Parteien auf die Mediation einlassen sollten und welche Unterstützung sie von der Mediation einerseits und von dem Mediator andererseits zu erwarten haben. Die Frage nach dem *Wozu* beantwortet sich aus der Zielsetzung, eine am maximalen Nutzen ausgerichtete Lösung zu finden. Die Frage nach der *Unterstützung* beantwortet sich aus der dazu führenden Verstehensvermittlung und allen Leistungen, die dazu beitragen, dass die Parteien einander verstehen können. Dazu zählen auch Methoden des Coachings und Hilfestellungen, die die Parteien gegebenenfalls in die Lage versetzen, auf gleicher Augenhöhe miteinander zu verhandeln.

3.5.2 Lösungsmotiv

Anders als das Verfahrensmotiv richtet sich das Lösungsmotiv auf den Nutzen der zu findenden Lösung. Besonders dann, wenn es um die Suche nach einer Lösung geht, würdigt der Begriff „Motiv“ die umfassende Bedeutung der Interessenerhellung in der dritten Phase der Mediation am besten. Mithin erfüllt das Herausarbeiten des Motivs zwei grundlegende Funktionen in der Mediation. Es dient zum einen der Bedeutungserhellung.¹⁵⁷ Zum anderen erschließt das Motiv die Kriterien für die zu findende Lösung.¹⁵⁸

¹⁵⁵ Die Unterscheidung findet sich in der systemischen Trennung zwischen der Verfahrensebene und der Fallebene wieder. Siehe dazu Ebenen und Systeme, Seite 138.

¹⁵⁶ Siehe dazu Mediationsbereitschaft, Seite 160.

¹⁵⁷ Siehe Motiverhellung, Seite 154.

¹⁵⁸ Später wird noch auszuführen sein, dass das Motiv auch die Selbstfindung im Konflikt ermöglicht. Siehe dazu Konfliktbekenntnis, Seite 136.

Das Motiv ergibt den Beweggrund. Der Beweggrund erschließt die Bedeutung einer Aussage, einer Handlung oder einer Unterlassung. Er ist stets auf einen Zweck gerichtet.

Beispiel (Motiv als Beweggrund): Was antworten Sie, wenn Sie gefragt werden: „Wie geht es Ihnen?“ Um die Frage korrekt zu beantworten müssen sie ihre Bedeutung verstehen. Um die Bedeutung zu verstehen, müssen Sie das Motiv oder den Beweggrund kennen, der die Frage veranlasst hat. Folgende Motive kommen in Betracht: Der Fragesteller will nur höflich sein. Er verwendet die Frage als eine Höflichkeitsfloskel. Dann ist die korrekte Reaktion, ebenfalls mit einer Höflichkeitsfloskel zu antworten. Also beispielsweise: „Danke, gut und wie geht es Ihnen?“ Der Fragesteller könnte sich aber auch wirklich für die Befindlichkeit des Befragten interessieren. Dann wäre die korrekte Reaktion, die Befindlichkeit zu beschreiben.

Den Motiven kommt in der Mediation eine zentrale Rolle zu. Das Verfahren stellt deshalb zur Ermittlung der Motive einen eigenen Abschnitt zur Verfügung.¹⁵⁹ Er bildet den Verfahrensschwerpunkt.

Das Herausarbeiten der Motive ist nicht immer leicht. Oft sind sie den Parteien selbst verborgen. Nur selten werden sie offengelegt. Sie können sich häufen oder gar in unterschiedliche Richtungen weisen. Motive spielen auch für die Parteien eine wichtige Rolle, weshalb sie dem Gegner oft zugeschrieben werden. Ist das Motiv des Gegners nicht bekannt, wird es aus einer durchaus subjektiv gefärbten Fremdsicht zur Auf- oder Abwertung des gegnerischen Handelns (und zur Bestätigung des eigenen Handelns) oder zur Argumentationserleichterung unterstellt und für das eigene gedankliche Konstrukt verwendet.

Beispiel (unterstellte Motive): Die eine Partei gibt sich Mühe, ein Einvernehmen herzustellen. Statt diese Bemühung zu wertschätzen, entwertet die Gegenpartei alle Anstrengungen mit der Unterstellung: „Das macht die doch nur, weil sie ein schlechtes Gewissen hat“ oder: „Das macht der nur, weil er sich besser darstellen will. Ich weiß doch was ich sehe!“.

Die Arbeit mit Motiven ist ein komplexer Vorgang mit Schnittstellen zur Persönlichkeit, zur Wahrnehmung und Kommunikation, sodass Sichtweisen und Erfahrungen eine wichtige Rolle spielen. Die Mediation stellt eine Reihe von Werkzeugen zur Verfügung, um damit umzugehen. In dem Klärungsprozess werden Interpretationen vermieden. Motive werden hinterfragt. Die Aufdeckung der Motive ist ein bedeutungserhellendes Verstehensmerkmal und ein unverzichtbarer

¹⁵⁹ Siehe Phase 3, Seite 185.

Bestandteil der Mediation.¹⁶⁰

Weil das Motiv stets auf eine Befriedigung ausgerichtet ist, hilft die Erhellung der Motive nicht nur bei der Verstehensvermittlung, sondern auch bei der Lösungsfindung. Die Motive verweisen auf den zu erzielenden Nutzen. Weil die Lösung am Nutzen ausgerichtet wird, liefern die Motive also zugleich die Kriterien für die zu findende Lösung. Mithin sind die Motive auch ein Lösungsmerkmal.¹⁶¹

3.6 Erklärungsbedarf

Der Kunde erwartet von der Mediation die Lösung seines Konflikts. Er muss sich für einen Weg entscheiden. Damit er die Mediation in Betracht ziehen kann, genügt es nicht, nur den Begriff zu kennen. Auch die zuvor erarbeitete, optimierte Definition wird ihm kaum weiterhelfen. Sie adressiert die Fachwelt und ist für eine Kundenkommunikation völlig ungeeignet. Für den Konsumenten kommt es deshalb entscheidend darauf an, dass er mit dem Begriff Mediation eine Assoziation verknüpft, die ihm eine Vorstellung davon vermittelt, was sich alles hinter der damit einhergehenden Dienstleistung verbirgt.

3.6.1 Vereinfachung

In der zuvor dargelegten Systematik und einer an den Interessen der Konsumenten ausgerichteten Darstellung, lässt sich die Mediation vereinfacht wie folgt definieren:

Die Mediation ist eine verstehensbasierte Konfliktbeilegung, die sich auf die gesamte Komplexität der zu klärenden Fragen einlassen kann und durch eine Verstehensvermittlung zu einer Lösung führt, die den maximal möglichen Nutzen für die Parteien im Vergleich zu Alternativlösungen herausstellt.

Selbst die vereinfachte Fassung der Definition und insbesondere der von der integrierten Mediation verwendete Begriff der Verstehensvermittlung bedarf der Erläuterung. Die Konfliktpartei geht im Zweifel davon aus, dass sie alles verstanden hat. Ihrer Auffassung nach benötigt bestenfalls der Gegner eine Verstehenshilfe. Die Kundenkommunikation muss sich deshalb auf eine mit der Mediation abgestimmte Marketingstrategie konzentrieren, die eine solide, über die

¹⁶⁰ Die Intensität der Motiverhellung ist allerdings ja nach Mediationsmodell unterschiedlich stark ausgeprägt. Bei der evaluativen Mediation können Motive hinter den Positionen zurücktreten, bei der transformativen Mediation treten sie hinter die Bedürfnisse zurück.

¹⁶¹ Dazu eingehender Phase 3, Seite 147 ff.

Werbung hinausgehende Aufklärung voraussetzt und sich auf Erfahrungen bezieht, mit denen die Kompetenz der Mediation erkennbar wird.¹⁶²

3.6.2 Entscheidungszeitpunkt

Ein weiteres Handikap einer parteiseitigen Entscheidung für die Mediation ist der abgefragte Entscheidungsmoment. Die Entscheidung für das Verfahren wird von den Konfliktparteien oft in einem Zeitpunkt eingefordert, in dem sie sich – strategisch betrachtet - noch im Konfrontationsmodus befinden. Solange sie an den Erfolg der Konfrontation glauben, besteht für sie kein Grund in eine Kooperation zu wechseln. Die Erfahrungen der integrierten Mediation haben gezeigt, dass es in diesem Moment schwerfällt, die Partei von einer Mediation zu überzeugen. Sie muss zunächst Schritt für Schritt in eine *Kooperation* geführt werden, damit der Gedanke an eine Mediation im Einzelfall überhaupt möglich wird. Es ist deshalb wichtig, dass die Mediation über den Tellerrand des formellen Verfahrens hinausblickt. Auch deshalb setzt die integrierte Mediation im erweiterten Mediationsradius schon vor dem Verfahrensbeginn an. Mit der noch vorzustellenden Migrationstrategie beispielsweise kann sie die Parteien aus jeder beliebigen Dienstleistung heraus ohne Zwang in die Kooperation führen.¹⁶³ Mit den kognitiven Kompetenzen der Mediation bereitet sie den gedanklichen Weg in die Mediation bereits vor der abgefragten Verfahrensentscheidung vor. Wenn es zur Frage nach dem Verfahren kommt, wissen die Parteien, worauf sie sich einlassen.¹⁶⁴

Insgesamt stellt sich eine Win-win-Situation für alle her, wenn die hinzugewonnene Kompetenz einerseits zur Verbesserung der jeweiligen Dienstleistung beiträgt und die Parteien optimal unterstützt, indem sie den Weg in eine virtuelle oder formelle Mediation ermöglicht und so dazu beiträgt, dass die Parteien den maximalen Nutzen aus dem Konflikt ziehen können.

3.6.3 Kulturgut

Die Mediation ist nicht nur erklärungsbedürftig. Sie erwartet von den

¹⁶² Die Internetplattform www.wiki-to-yes.org erfüllt diese Voraussetzung und noch mehr. Sie bietet Anlaufstellen für alle Fragen betreffend die Mediation und alle Zielgruppen. Siehe z.B.: www.wiki-to-yes.org/Person

¹⁶³ Siehe Migrationsstrategie, Seite 200

¹⁶⁴ Ein Beispiel für diese Vorgehensweise liefert das sogenannte Altenkirchener Modell. Siehe Altenkirchener Modell in Entstehungsgeschichte, Seite 107.

Parteien darüber hinaus eine Entscheidung, die oft nicht nur ihren eigenen Konflikterfahrungen zuwiderläuft, sondern auch ein anderes Denken erwartet. Es ist schwierig, etwas anderes mit demselben zu erklären.¹⁶⁵ Um einen Zugang zu der verändernden Sicht der Mediation und auf das Konfliktverhalten zu ermöglichen, plädiert die integrierte Mediation dafür, die Mediation, ähnlich der Bildung, wie ein jedermann zugängliches Kulturgut zu etablieren. Sie sollte deshalb nicht nur den Professionen vorbehalten sein, sondern die Verstehensfähigkeit als eine soziale Kompetenz abbilden, die zumindest in ihren Grundzügen nachvollzogen wird und jedermann zugänglich ist. Wenn dieses Ziel erreicht wird, optimiert der Konsument nicht nur sein eigenes Konfliktverhalten. Er kann auch den Bedarf für die professionelle Dienstleistung besser einschätzen und die von Mironi angesprochenen Mogelpackungen ausmachen.¹⁶⁶

3.6.4 Multiplikatoren

Auch wenn es auf den ersten Blick nicht so aussieht, würde von der allgegenwärtigen Kompetenz der Mediation¹⁶⁷ auch das professionelle Umfeld profitieren. Multiplikatoren wie Anwälte, Therapeuten und andere Dienstleister lernen nicht nur ihren Wert zu schätzen. Sie lernen auch, die Kompetenz der Mediation für sich und zur Optimierung ihrer eigenen Dienstleistung zu nutzen. Sie erkennen die Möglichkeiten und Grenzen ihrer Dienstleistung und tragen dazu bei, den optimalen Weg in eine Konfliktbeilegung zu finden und kundenzentriert (weil am Nutzen ausgerichtet) zu unterstützen. Der Kunde wird es ihnen danken.

Mit den Multiplikatoren werden nicht nur die Dienstleister, sondern auch die Institutionen (wie z.B. die Gerichte) angesprochen. Sie tragen für den Erfolg der Mediation, für ihre Nachfrage und die Fähigkeit, die Mediation zur eigenen Dienstleistung abzugrenzen, eine maßgebliche und gegebenenfalls sogar ungewollte Mitverantwortung.

Beispiel (Mitverantwortung im professionellen Umfeld): Die Evaluierung hat belegt, dass 50% der an den Güterichter verwiesenen Mediationen gescheitert sind. Es blieb unklar, ob das Scheitern auf die fehlende Kompetenz des Mediators

¹⁶⁵ Eine Mediation lässt sich nicht mit einem Gerichtsverfahren erklären oder mit konventionellem Konfliktverhalten. Auf die Unvergleichbarkeit von Mediation und Gericht wurde bereits im Kapitel Alleinstellungsmerkmal, Seite 50 hingewiesen. Siehe auch Fußnote 124.

¹⁶⁶ Siehe Fußnote 69.

¹⁶⁷ Zumindest im Verständnis der integrierten Mediation.

zurückzuführen ist oder auf die Verweisung eines Falles, für den die Mediation nicht geeignet war oder an der falschen Zuweisung durch den erkennenden Richter gelegen hat, der es versäumte, den strategischen Vorteil einer Mediation und die Nachteile einer konfrontativen Gerichtsentscheidung herauszustellen.

Die Einbeziehung der Multiplikatoren belegt, dass sich die Komplexität der Mediation und das Bedürfnis nach einer Klärung des Begriffs nicht nur auf die Mesoebene erstreckt, sondern auch die Mikroebene und die Makroebene beachten muss. Im Verständnis der integrierten Mediation genügt es nicht, dass sich die Politik und die Anbieter auf das Produkt, also das Verfahren der Mediation, konzentrieren, wenn es darum geht, die Streitparteien und die Anbieter für eine Mediation zu gewinnen und die Mediation kulturell zu etablieren.

Die Entscheidung für eine Mediation bedarf der Hinführung auf allen Ebenen, was wiederum die Kenntnis voraussetzt, dass und wie sich die Mediation auf diesen Ebenen bemerkbar macht.

Auf der Mikroebene setzt sie bei dem Konfliktmanagement der Parteien und ihrem Verständnis von einer Konfliktbearbeitung an. Die integrierte Mediation bildet die Schnittstellen zu anderen Dienstleistungen und Dienstleistern heraus und legt Wert auf deren systemische Einbeziehung. Zurück bleibt dann nur noch die Frage, ob und warum die im Wettbewerb stehenden Dienstleister überhaupt den Weg in die Mediation bereiten und eine der Mediation zuführende Strategie unterstützen sollten.

Mit dieser Frage wird die Hinführung auf der Makroebene angesprochen. Noch herrscht die leider nicht ausreichend thematisierte Meinung vor, dass Mitbewerber mit der Einführung der Mediation ihrem eigenen Markt schaden könnten. Sie versuchen, ihren Markt zu schützen, indem sie die Effizienz der Mediation leugnen oder in Abrede stellen. Solange es ihnen gelingt, die Mediation als einen ineffizienten Smalltalk abzutun, müssen sie sich mit ihr auch nicht wirklich auseinandersetzen. Trotzdem sind die merkantilen Bedenken durchaus ernst zu nehmen. Die Mediation hat das Potenzial, den Markt dramatisch zu verändern. Ihre streitbefriedigende Wirkung macht sie vordergründig zu einem kannibalischen Produkt, das sich und anderen Dienstleistungen den Markt wegnehmen kann.

Beispiel (Marktveränderungspotenzial): Was würde geschehen, wenn die Forderung der EU nach einem ausgewogenen Verhältnis von Gerichtsverfahren und Mediation wahr wird? Die Mediation hat kannibalisierende Effekte, in dem sie Konflikt und Streit vermeidet. Ein Prozess der über mehrere Instanzen geht, würde verhindert werden. Die Nachfrage nach Streithelfern würde ausbleiben, wo nicht

gestritten wird. Müssen die Dienstleister also ihren Markt fürchten, wenn sie die Mediation unterstützen?

Eine Marktanalyse, die sich mit den Auswirkungen der Mediation auf den Markt der Streithilfen auseinandersetzt, liegt bis heute nicht vor. Was also ist zu tun, wenn die Auswirkungen einer Entwicklung nicht vorhersehbar sind?

Ein Mediator würde versuchen, die gemeinsamen Interessen der betroffenen Marktteilnehmer herauszuarbeiten. Um sich mit den Anforderungen und den möglichen Konsequenzen einer Förderung der Mediation auf der Makroebene näher auseinandersetzen zu können, richtet sich der Fokus zwangsläufig auf die Mediationslandschaft¹⁶⁸ und die Frage, wie die Mediation auf dieser Ebene zum Tragen kommt und in die Welt der Konfliktbeilegung zum Nutzen aller integriert werden kann.

4. Die Mediationslandschaft

Die Mediationslandschaft ist so heterogen wie das Mediationsverständnis. Der Begriff *Mediationslandschaft* ist ein Synonym für die Makroebene, die den Blick auf die Mitbewerber, die Institutionen, die Politik und die Gesellschaft lenkt. Er unterscheidet sich von der Verfahrenslandschaft, indem er sich auf die über die Verfahren hinausgehenden Umweltbedingungen der Mediation konzentriert.

In der Mediationslandschaft wird viel über die Mediation geredet. Sie kommt auf der Makroebene aber nicht ohne Weiteres zur Anwendung.¹⁶⁹ Weil die Mikro-, die Meso- und die Makroebene miteinander in einem aufeinander bezogenen Zusammenhang stehen, genügt es nicht, wenn sich die Entwicklung der Mediation nur auf das isolierte Verfahren der Mediation und den darauf gerichteten Bedarf des Individuums konzentriert. Auch das Umfeld spielt eine Rolle, sodass die Frage aufkommt, ob und wie sich die Mediation darin, also auf der Makroebene, widerfinden lässt. Auf einem unfruchtbaren Boden wächst kein Baum.

Deshalb bildet das jeweils zugrunde gelegte Mediationsverständnis auch auf der Makroebene den Schlüssel, um die Entwicklung der Mediation korrekt einzuschätzen und optimal fördern zu können. Auch

¹⁶⁸ Siehe www.wiki-to-yes.org/Mediationswelt.

¹⁶⁹ Siehe Fußnote 13, die Einführung und Vision, Seite 219 ff.

hier zeigt sich ein gangbarer Weg, wenn der Fokus von der formellen Mediation weg auf den gesamten Mediationsradius erstreckt wird und wenn die Dienstleistung nicht irgendeine Art der Streitvermittlung darstellt, sondern ein Angebot meint, in dem sich die Kompetenz der Mediation wiederfindet.

Mit einem derart erweiterten Gesichtsfeld stellt sich die Entwicklung der Mediation übrigens auch nicht so pessimistisch dar, wie es die Evaluierung nahelegt. Die Evaluierung erfasst nur ein eingeschränktes Bild, das auch nur einen Teil des vermeintlichen, nicht näher definierten Mediationsmarktes erfasst.¹⁷⁰ Nicht erfasst wurden beispielsweise das Aufkommen der Mediation in den Fällen des Täter-Opfer-Ausgleichs, bei der Schulmediation, den Mediationen in Beratungsstellen, die Fälle der telefonischen Shuttle-Mediationen, die von den VSBG-Streitmittlern durchgeführten Mediationen, die innerbetrieblichen Bemühungen der Konfliktlotsen, die Projekte der Friedensbewegung, die öffentlichen Mediationen und die Bürgerbeteiligung.

Die Frage nach der aktuellen Verbreitung der Mediation beantwortet sich erst, wenn alle Forschungsergebnisse zusammengeführt werden. Der Mediationsreport hat sich dieser Mühe unterzogen.¹⁷¹ Schon das auf den Vergleich der Forschungen bezogene, hochgerechnete Ergebnis erlaubt eine Schätzung in einem Rahmen, der sich auf 450.000 nachgefragte Mediationen berechnen lässt. Werden alle Forschungen zusammengerechnet, ergibt sich ein Durchschnittswert von etwa 1,5 Millionen Fälle, womit die EU-Vorgabe zahlenmäßig schon weit übertroffen ist.¹⁷² Das Ergebnis ließe sich noch vergrößern, wenn der Mediationsradius auch in den Evaluierungen voll ausgeschöpft wird.

Auffällig ist jedoch, dass die gesteigerte Nachfrage nach der Mediation offenbar nicht die erwartete Auswirkung auf die Gerichtsverfahren zeigt. Die Gerichtsstatistik weist zwar einen Rückgang der Verfahren nach. Sie belegt aber auch, dass dieser Rückgang nicht durch die Einführung der Mediation veranlasst ist. Der Mediationsreport

¹⁷⁰ Die Evaluierung spricht vom Mediationsmarkt, ohne ihn zu definieren. Siehe Fußnote 10.

¹⁷¹ Grundlage war die Zusammenstellung der Forschungen auf www.wiki-to-yes.org/Forschungsbeiträge.

¹⁷² Das statistische Material wird im Mediationsreport im Einzelnen aufgeführt. Siehe Trossen (Mediationsreport 2019). Siehe www.wiki-to-yes.org/Mediationsreport-2019. Eine Quelle, wo Forschungen aufgelistet werden, findet sich auch auf www.wiki-to-yes.org/Forschungsbeiträge.

führt diese Beobachtung darauf zurück, dass die Mediation vornehmlich im Bereich der *Streitvermeidung* eingesetzt wird. Sie sind dem erweiterten Mediationsradius zuzuordnen, von dem auch andere Dienstleister profitieren können. Die integrierte Mediation leitet aus der zu beobachtenden Marktverschiebung in den Bereich der Konfliktvermeidung nicht nur den Verbreitungsbedarf der Mediation ab, sondern auch die Motivation der anderen Dienstleister, die Mediation im eigenen Interesse anzuwenden und zu fördern. Die Überlegungen führen in eine gemeinsame Vision, die eine Spaltung des Marktes verhindert. Sie öffnet den umfassenden Blick auf die Welt der Mediation.

4.1 Die Welt der Mediation

Die Welt der Mediation¹⁷³ ist wesentlich größer als sie auf den ersten Blick erscheinen mag. Sie beschränkt sich nicht nur auf die Frage der Titulierung des Mediators, die Akkreditierung der Ausbildung oder den konkreten Anwendungsfall einer Mediation. Die Themen gehen weit darüber hinaus, weshalb die Welt der Mediation viele Player, Protagonisten und Betroffene kennt.

Erst wenn die Mediation als ein System betrachtet wird, das nicht nur den fallbezogenen, sondern auch gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Einflüssen unterworfen ist, kann ihre Wirkung am besten kontrolliert und eingeschätzt werden. Mit der systemischen Sicht wird die Korrelationen zwischen Systemen (wie z.B. der Staat, die Justiz, die Berufe usw.), der Umwelt (z.B. die Gesellschaft, die Kultur, der Wettbewerb) und den Elementen (z.B. der Mediator, die Konsumenten) aufgedeckt. Die alles umfassende Sicht legt folgende Themen und Problemfelder nahe:

1. Geht es um die Mediation selbst, stehen Standards und Vorschriften im Vordergrund, an denen der Mediator sein Verhalten zuverlässig ausrichten können sollte, ohne den privatrechtlichen Charakter der Mediation zu konterkarieren.
2. Die auf das Mediationsverständnis zurückzuführende Haltung wird als wichtigstes Kriterium angeführt. Sie spiegelt sich im Verhalten wider, das wiederum auf ein Denken zurückgeführt wird, in dem sich die Mediation verwirklicht.
3. Die Ausbildung ist ein wichtiger Faktor, um dem Mediator ein mediationsgerechtes Verhalten zu vermitteln. Sie muss sich auf

¹⁷³ Ausführlicher dazu www.wiki-to-yes.org/Mediationswelt

- die Tätigkeit beziehen, die zu erwerbende Kompetenz und die damit einhergehende Verwertbarkeit benennen können.
4. Die Implementierung soll Regeln und Voraussetzungen schaffen, damit sich die Mediation optimal entwickeln kann. Sie muss sich am Wesen der Mediation ausrichten.
 5. Das optimale Zusammenspiel der Kräfte ist eine wesentliche Voraussetzung für den reibungslosen Ablauf der Prozesse. Deshalb spielt das Umfeld der Mediation eine wichtige Rolle, in dem sich auch die Interessen der Mitbewerber verwirklichen und niemand einen Grund hat, die Mediation in Frage zu stellen oder gar schlecht zu reden.
 6. Wenn es um das Umfeld der Mediation geht, treten auch Fragen der gesetzlichen und gesellschaftlichen Kompatibilität in den Vordergrund.

Auch in diesen Problemfeldern sind Fragen offen. Welche Fragen zu klären sind, wird im Zusammenhang mit den politischen Forderungen angerissen, die lautstark zur Förderung der Mediation erhoben werden.¹⁷⁴ Aus der Sicht der integrierten Mediation kommt es darauf an, sie in einen Kontext zu stellen.

Als Protagonisten, die für die Umsetzung der zuvor aufgeworfenen Fragen verantwortlich sind, lassen sich folgende Personen und Institutionen ermitteln:

1. Der wichtigste Protagonist wäre die Mediation selbst. Würde sie als eine Person auftreten können, wären ihre Wahrnehmungen außerordentlich hilfreich, wenn es um die Frage geht, ob und wie die Mediation selbst über ihre korrekte Umsetzung denkt und ob die selbsternannten Fürsprecher ihre Interessen korrekt vertreten.¹⁷⁵
2. Als Fürsprecher der Mediation kommen zunächst die Mediatoren selbst in Betracht. Ihr Verhalten und Ihre Erfahrungen lassen Rückschlüsse auf das Mediationsverständnis zu. Es belegt, wo und wie die Mediation zur Geltung kommt und wie sie umgesetzt wird oder umgesetzt werden kann.
3. Die Konsumenten geben letztlich dazu eine entscheidende Rückmeldung. Ihr Verhalten lässt Rückschlüsse auf das Verständnis und die Bereitschaft zu, sich einer völlig andersartigen

¹⁷⁴ Siehe Forderungen, Seite 63

¹⁷⁵ Siehe auch „Hier kommt die Mediation zu Wort“ www.wiki-to-yes.org/article133

Herangehensweise an Konflikte zu stellen.

4. Die konfliktnahen Berufe können die Mediation unterstützen oder mit ihr in eine ablehnende Konkurrenz treten. Die interprofessionellen Vorteile der Mediation sind mit deren Hilfe auszuloten.
5. Die Institutionen (Verbände und Kammern) sind angetreten, die Mediation zu fördern. Es sollte geklärt werden, was genau gefördert wird.
6. Der Gesetzgeber muss darauf achten, dass gesetzliche Regulierungen die Privatheit der Mediation sichern und dass der Mediationsradius größer ist als die vom Gesetz geregelten Fälle. Wichtig ist die Kompatibilität der Gesetze abzustimmen.¹⁷⁶
7. Letztlich spielt auch die Kultur eine Rolle. Wer Krieg im Kopf hat, kann die Mediation nicht wertschätzen.

Die angesprochenen Problemfelder erweitern die Komplexität der Fragen zur Mediation. Die integrierte Mediation wirbt dafür, die Komplexität mit den Methoden der Mediation zu bewältigen. Ihre Verwendung wird möglich, wenn die Mediation mit dem Denken verknüpft wird. Mit diesem wissenschaftlich noch herzuleitenden Ansatz¹⁷⁷ erzielt die Mediation den größtmöglichen Nutzen für alle.

4.2 Gesellschaft und Kultur

Systemtheoretisch betrachtet spielen die Umwelt, also die Gesellschaft schlechthin und die Kultur, in der wir uns bewegen, ebenfalls eine nicht zu unterschätzende Rolle. Eine Bestandsaufnahme muss auch deren Einflüsse im Blick haben und die Wechselwirkungen mit der Mediation untersuchen.

Solange die Machtpolitik des maximalen Drucks und nicht nachvollziehbare Narrative als eine Erfolgsstrategie gesehen werden, gerät die Vernunft und mit ihr die Mediation ins Hintertreffen. Solange selbst die gesellschaftlichen und politischen Institutionen, die sich die Förderung der Mediation auf die Fahne geschrieben haben, zwar von anderen eine Mediation erwarten, ohne jedoch selbst die Prinzipien der Mediation zu achten, klingen ihre Forderungen für den Beobachter nicht authentisch. Das Interesse mancher Stakeholder an einer Marktbeherrschung fördert eher den konfrontativen Wettbewerb als

¹⁷⁶ Inkompatibilitäten werden in der sogenannten „Watchlist“ bei Wiki to Yes gesammelt: www.wiki-to-yes.org/Gesetzesänderungsbedarf

¹⁷⁷ Siehe Kognitive Mediationstheorie, Seite 80

das Verständnis der Mediation.¹⁷⁸

Bei all diesen Vorgehensweisen wird die Mediation der Verlierer sein. Sie könnte an einem Verhalten gemessen werden, in dem sich die kooperative Haltung nicht wiederfindet. Die Kompetenz des mediativen Denkens wird übersehen, wenn die Mediation (nur) mit dem formellen Verfahren des Mediationsgesetzes gleichgesetzt wird und sich so darstellt, als könne sie exklusiv nur dort verwirklicht werden.¹⁷⁹

Die integrierte Mediation geht davon aus, dass die Mediation allen gehört und dass zumindest ihre Art des Denkens überall zur Geltung kommen kann. Sie ist deshalb weder von einzelnen Individuen, noch von einzelnen Organisationen oder Verbänden anzuführen und nicht auf das explizit abzurufende Verfahren beschränkt. Konsequenterweise erfordert ihre Implementierung ein gemeinsames Vorgehen, in dem sich die Mediation, ihre Grundsätze und ihre Art des Denkens wiederfinden. Ihre Förderung benötigt sowohl eine Strategie wie ein Konzept mit dem ein allgemeines Bewusstsein geschaffen wird, was, wie und wozu gefördert werden soll. Die politischen Forderungen sollten sich an diesen Kriterien messen lassen, damit die politische und gesellschaftliche Relevanz der Mediation erkennbar wird.¹⁸⁰

Zumindest im Verständnis der integrierten Mediation beschreibt die Mediation auch diesen Weg. Für sie ist der fehlende Mediationsauftrag jedenfalls *kein* Alibi für die gewohnte Begründungssemantik und der damit gerechtfertigte Streit.¹⁸¹ Auch beschränkt sich die Haltung des Mediators in ihrem Verständnis nicht nur auf die Dauer des Verfahrens. Die vorzuhaltende Permanenz des mediativen Denkens und Handelns erwartet, dass die Mediation auch in der Politik und im Wettbewerb ihre Anwendung findet.

4.3 Coopetition

Wettbewerb ist notwendig. Die Frage ist, wie ein Mediator damit umgeht, der nicht an ein Nullsummenspiel glaubt und Vernichtungsstrategien ablehnt. Ein Mediator sollte andere Strategien beherrschen.

¹⁷⁸ Siehe www.wiki-to-yes.org/article47-Die-Mediationsoligarchen

¹⁷⁹ Auf die Frage des Autors, warum die Mediationsverbände bei der Implementierung der Mediation nicht die Kompetenz der Mediation nutzen, wurde geantwortet: „Wir machen Politik, nicht Mediation!“

¹⁸⁰ Siehe dazu Forderungen, Seite 65.

¹⁸¹ Siehe dazu auch Vision, Seite 219 ff.

Die auf der Makroebene zur Mediation passende Strategie heißt *Coopetition*.

Die Coopetition ist ein Kunstwort, das aus den englischen Begriffen Cooperation und Competition gebildet wird. Sie beschreibt ein Konzept, bei dem die Anbieter bei Fragen der Entwicklung der Mediation kooperieren und zu einem einheitlichen, von allen zu akzeptierendem Verständnis der Mediation beitragen. Die Coopetition würde auch einen wertvollen Beitrag leisten, die in der Mediationslandschaft zu beobachtende Selbstreferenzialität zu überwinden.¹⁸² Der Wettbewerb findet dennoch statt. Er beschränkt sich jedoch auf den Vertrieb, in dem sich die Kompetenz der Mediation und des Mediators widerspiegelt, sodass das Angebot für den Kunden besser erkennbar wird.¹⁸³

Das kooperative Konzept öffnet den Weg in die Mediation auf der Makroebene. Es folgt dem bereits erwähnten Grundsatz: Wer einen gemeinsamen Weg gehen will, muss ein gemeinsames Ziel verfolgen. Nach den Vorstellungen und dem Verständnis der integrierten Mediation sollte nicht die Kompetenz der Mediation in Frage stehen. Der Wettbewerb findet sich deshalb erst in dem auf sie zurückgeführten Angebot wieder. Die Unterscheidung ist vergleichbar mit der Phase drei und vier der Mediation. Das im Wettbewerb stehende Angebot ist die Lösung. Die Mediation beschreibt den Nutzen. Die Festlegung eines gemeinsamen Ziels würde der ersten Phase entsprechen. Sie ist die Bedingung, dass es überhaupt zu einem abgestimmten Mediationsverständnis kommt.

Die gedankliche Zuordnung zu den Phasen der Mediation zeigt bereits, dass sich der Weg zum Ziel ihrer Implementierung und Verwendung überraschenderweise in der Methodik der Mediation wiederfinden lässt. Er muss nur gesehen werden. Es ist nicht nur ein Anliegen der integrierten Mediation, den Weg zu weisen. Sie gibt auch Hinweise, wie er zu finden und zurückzulegen ist.¹⁸⁴

5. Die Förderung

Bemerkenswert ist, dass keines der von den im Gesetzesentwurf ursprünglich aufgeführten Zielen des Mediationsgesetzes verwirklicht

¹⁸² Siehe www.wiki-to-yes.org/Selbstreferenzialität.

¹⁸³ Für die späteren Ausführungen ist zu beachten, dass erst eine Kooperationsbereitschaft geschaffen werden muss, ehe die Mediation zum Tragen kommt.

¹⁸⁴ Siehe dazu den Ansatz Containerrelevanz, Seite 162 ff.

wurde.¹⁸⁵ Bei dem Inkrafttreten des Gesetzes war lediglich das indifferente Ziel zur *Stärkung der Mediation* übriggeblieben, was auch immer damit gemeint ist.

Wenn der Gesetzgeber von der Stärkung der Mediation spricht, mag unterstellt sein, dass er damit die Mediation im Sinne des Mediationsgesetzes meint und nur das justiziable, formelle Verfahren anspricht. Das gleiche Verständnis wird wohl zugrunde gelegt, wenn die Regierung zu Regulierungen aufgefordert wird, die in der Sprache der Mediation lediglich Positionen abbilden. Sie führen in eine Begründungssemantik, die den Nutzen der Maßnahmen in der politischen Diskussion nicht hinreichend in Frage stellt.

5.1 Forderungen

Die Forderungen zur Förderung der Mediation beziehen sich auf Lösungen und hoheitliche Eingriffe. Im Wesentlichen geht es um die Zertifizierung, die Einführung einer Berufskammer, eine Mediationspflicht und die Bereitstellung der Mediationskostenhilfe. Es ist fraglich, ob die selektiven Forderungen tatsächlich bei dem aktuellen Stand der Entwicklung zur Förderung der Mediation beitragen. In der Sprache der Mediation formuliert ist es fraglich, ob sie den gewünschten Nutzen erzielen.

Nur cursorisch sei darauf hingewiesen, dass die Erweiterung der Regelungen über die Zertifizierung nach der Einschätzung des Autors weder das dahinter liegende Berufskonzept noch die zugrunde liegenden Qualitätsmerkmale der Dienstleistung an und für sich aufgreifen; dass sich die Einführung einer Berufskammer über die bereits erfolgte berufliche Einbindung in manche Berufe und ein unterschiedliches, auf die Mediation einwirkendes Berufsrecht hinwegsetzt;¹⁸⁶ dass die Einführung einer Mediationskostenhilfe eine weitere Diversifikation der Mediation und eine Abgrenzung zu Fällen erfordert, die zwar zu mediierten sind, nicht aber vor einem Gericht verhandelt werden können; dass sich die verpflichtende Mediation über die Falleignung hinwegsetzt und den Konsum anstelle der Kooperation einfordert. Auch die an die Regierung gerichteten Forderungen müssen sich auf die Komplexität einlassen und an einem darauf eingehenden Nutzen ausgerichtet werden.

¹⁸⁵ Siehe die Nachweise bei Trossen (ungeregelt), Rdnr. 550 ff.

¹⁸⁶ Es gibt abweichende Rechtsgrundlagen für Anwalts- und Notarmediatoren. Siehe dazu z.B. www.wiki-to-yes.org/Mediator-Beruf.

5.2 Integration

Natürlich haben die Forderungen einen berechtigten Hintergrund. Wenn sie allerdings nur selektiv Aspekte aufgreifen, lassen sie nicht nur Rückschlüsse auf das Mediationsverständnis zu. Sie setzen sich auch dem Verdacht aus, andere Interessen zu bedienen, als die der sprachlosen Mediation. Sie riskieren, dass der Blick auf das Ganze verlorengeht, ebenso wie die Frage nach der Kompetenz der Mediation, die Kompatibilität der Maßnahmen und ihre Einbindung in das umgebende System.

Möglicherweise setzt die Nachvollziehbarkeit dieser Behauptung ein Mediationsverständnis voraus, dass sich auf den erweiterten Mediationsradius¹⁸⁷ bezieht und die Kompetenz der Mediation über das Verfahren stellt. Wenn diesem Mediationsverständnis gefolgt wird, ergibt sich die Antwort auf alle zuvor aufgeworfenen Fragen aus dem visionären Konzept der integrierten Mediation. Die Integrationsfähigkeit der Mediation wird schon in der Bezeichnung angedeutet.¹⁸⁸ Danach ist die Mediation (im umfassenden Verständnis) der Maßstab allen Handelns, wobei die Mediation sowohl als Methode wie auch als ein eigenständiges Verfahren wahrgenommen wird. Sie kann deshalb auch bei den Fragen der Implementierung, der Dienstleistung, der Vermarktung und des generellen Miteinanders (als substantielle Mediation) angewendet werden. Lösungen werden zunächst auf einen gemeinsamen Nutzen ausgerichtet und erst gesucht, nachdem das zugrunde liegende Verständnis mit den Parteien abgestimmt ist. Das Konzept entspricht der Phasenlogik.¹⁸⁹ Es lässt sich auf alle Ebenen übertragen. Aus der Sicht der integrierten Mediation sind deshalb folgende Schritte durchzuführen, bevor die auf Lösungen gerichteten Forderungen gestellt werden können:

1. Das Verständnis der Mediation ist abzustimmen (daraus ergeben sich beispielsweise der Mediationsradius, die Abgrenzung und die Anwendungsbedingungen).
2. Es bedarf der grundsätzlichen Klärung, inwieweit Strukturen und Prozessabläufe der Mediation überhaupt durch Verordnungen festgelegt werden können und sollen (das Verfahrensrecht wird privatvertraglich festgelegt).

¹⁸⁷ Siehe Mediationsradius, Seite 18.

¹⁸⁸ Ausführlich dazu Begrifflichkeit, Seite 106.

¹⁸⁹ Siehe Phasenlogik, Seite 86 ff.

3. Die eindeutige und systematische Verortung in der Verfahrenslandschaft und der Mediationswelt ist erforderlich, um die Mediation korrekt abzugrenzen und ihre Bedeutung herauszustellen (sie erhöht die Transparenz, erlaubt die genaue Abgrenzung zu anderen Verfahren, hilft bei der Verfahrenswahl und bei der Erfassung der unterschiedlichen Mediationsweisen).
4. Die Herstellung einer gesetzlichen Kompatibilität erlaubt eine nahtlose Einbeziehung in die Rechtslandschaft (die Anpassung von Gesetzen außerhalb des Mediationsgesetzes begünstigt ihre Anwendung)¹⁹⁰.
5. Ein auf das Konfliktverhalten abstellendes Angebot erübrigt hoheitliche Eingriffe (wenn die Mediation korrekt angeboten wird, bedarf es keines Zwangs).
6. Die Erarbeitung oder Anerkennung einer Mediationstheorie schafft eine verlässliche Basis für die Mediation (die wissenschaftliche Herleitung erläutert die Funktionsweise der Mediation. Die kognitive Mediationstheorie ist eine Vorgabe),
7. Die Auseinandersetzung mit der Qualität der Mediation als Dienstleistung ist die Grundlage für die Ausbildung und die Gewährleistung des Mediators (Produkt- und Dienstleistungsstandards ergeben die Anforderungen an die Ausbildungsstandards),
8. Die Fragen der möglichen Vermarktung und der Marktentwicklung geben Perspektiven vor, die eine Konkurrenz abschwächen können. (die Marktentwicklung gibt Hinweise auf die Verwendbarkeit und den Wettbewerb)
9. Die Klärung des Fördergegenstandes, der Förderziele und des zu erzielenden Nutzens, ergibt ein gemeinsam zu verfolgendes Ziel.

Ihre auf die Implementierung bezogene Vorgehensweise wurde in dem Manifest am 4. Mai 2019 in Frankfurt festgeschrieben.¹⁹¹ Sie soll der Mediation eine Chance geben, sich gesund und aus sich selbst heraus zu entwickeln.

6. Zusammenfassung

Die Bestandsaufnahme hat gezeigt, wie wichtig das homogenisierte

¹⁹⁰ Siehe www.wiki-to-yes.org/Gesetzesänderungsbedarf.

¹⁹¹ Siehe www.in-mediation.eu/kongress-2019-manifest/.

Verständnis der Mediation für alle Fragen der Mediation auf allen Anwendungs- und Entscheidungsebenen ist. Die gesetzliche Definition der Mediation weist Unklarheiten und Lücken auf, die sich nicht nur auf das Verfahren, sondern auch auf das Verständnis, die Einführung, die Nachfrage, die Politik und die Verwendung der Mediation auswirken. Die Vorschläge zur Schließung der Lücken führen in die vereinfachte Definition:

Die Mediation ist eine verstehensbasierte Konfliktbeilegung, die sich auf die gesamte Komplexität der zu klärenden Fragen einlassen kann und über eine Verstehensvermittlung zu einer Lösung führt, die den maximal möglichen Nutzen für die Parteien auch im Vergleich zu Alternativlösungen herausstellt.

Konsequent weitergedacht führt die Klärung der in der Bestandsaufnahme aufgeworfenen Fragen in das noch näher vorzustellende Konzept der integrierten Mediation.¹⁹² Sie ermöglicht eine, sich auf die Komplexität einlassende, ganzheitliche Sicht mit der sich die Mediation auf der Mikro-, der Meso- und der Makroebene beziehen lässt. Nach ihrem Verständnis findet sich die Mediation sowohl in der Idee, dem Verfahren und der Methodik wieder. Sie bildet den gemeinsamen Nenner für alle Fragen, die im Zusammenhang mit der Mediation aufkommen und erlaubt, den Mediationsradius für eine universelle Verwendung bis hin zur Alltagstauglichkeit der Mediation zu nutzen.

Die nachfolgenden Kapitel sollen diesen Gedanken vertiefen, herleiten und darlegen, wodurch, warum und wie die integrierte Mediation konkret zur Förderung der Mediation beiträgt, woraus sie die Kompetenz der Mediation ableitet, wie sie eine Qualitätssteigerung ermöglicht und warum sich aus den erweiterten Möglichkeiten eine valide Vision für die Mediation ableiten lässt.

¹⁹² Siehe integrierte Mediation, Seite 101

II. Herleitung

Wenn es darum geht, das Verständnis der Mediation auszuloten und die integrierte Mediation mit ihrem Qualitätsanspruch zu verstehen, kommt der Wissenschaft eine maßgebliche Bedeutung zu. Sie kann einen wichtigen Schlüssel zur Erläuterung, zur Durchführung und zur Abgrenzung der Mediation liefern. Voraussetzung ist, dass es ihr gelingt, die Elemente der Mediation als Variablen auszumachen, in eine Struktur einzubinden und deren funktionales Zusammenspiel zu erläutern. Die Auseinandersetzung mit diesen Fragen ist erforderlich, um die Komplexität der Mediation zu bewältigen.

Konkret soll sich der wissenschaftliche Diskurs mit der Frage auseinandersetzen, wie sich die Mediation als eine an Behandlungsregeln (Regeln der Kunst) auszurichtende Leistung darstellen lässt.

Um den Gegenstand der wissenschaftlichen Betrachtung genauer identifizieren zu können, bedarf es zunächst einer grundlegenden Differenzierung und begrifflichen Klärung zwischen dem Verfahren, der Methode und den anzuwendenden Techniken.

1. Verfahren, Methodik und Techniken

Die Unterscheidung zwischen dem Verfahren und der Methode der Mediation hat durchaus auch eine rechtliche Bedeutung. Sie wirkt sich auf die Frage der Anwendbarkeit des Mediationsgesetzes aus. Das Gesetz kommt *nur* zur Anwendung, wenn die Mediation als formelle Mediation in einem eigenständigen Verfahren und innerhalb einer darauf bezogenen Dienstleistung durchgeführt wird.

Hinweis: Mit dem Dienstleistungsangebot verpflichtet sich der Mediator eine Mediation nach den Regeln der Kunst durchzuführen. Er geht einen Rechtsbindungswillen ein. Eine Schulmediation wäre zwar auch eine formelle Mediation. Die Mediation wird allerdings nicht im Rahmen eines Dienstvertrages ausgeführt, solange weder eine Vergütung noch eine Haftung vorgesehen ist.

Trotz ihrer rechtlichen Relevanz werden die Begriffe Verfahren und Methode in der Praxis nicht trennscharf verwendet. Passend zu den gesetzlichen Anforderungen stellt das Verfahren das Ziel und den Rahmen dar, innerhalb dessen Methoden zur Anwendung kommen. Die Techniken sind der Werkzeugkasten, der zur Durchführung der Methoden verwendet wird.

In dieser Logik orientieren sich die Methoden am Verfahren und die Techniken an der Methode. Mit der Aufdeckung dieser Abhängigkeit wird sichergestellt, dass alles Handeln gleichförmig auf ein überein-

stimmendes Ziel ausgerichtet wird.

Beispiel (Orientierung der Techniken): Das aktive Zuhören ist eine Technik. Sie trägt zu einem besseren Verstehen bei. Die Technik kann zu verschiedenen Zwecken verwendet werden. Sie kann in der Therapie Anwendung finden, in jedem beliebigen Gespräch und sogar in Konfrontationen Prozessen sinnvoll eingesetzt werden. In all diesen Fällen bekommt die Technik eine unterschiedliche Ausrichtung.

Die integrierte Mediation nutzt die Unterscheidung zwischen Verfahren, Methoden und Techniken in vielfacher Hinsicht. Sie trägt nicht nur dazu bei, den Mediationsradius vollständig auszuschöpfen und den Bereich der substantiellen Mediation methodisch herzuleiten. Sie wirkt sich auch auf die Verwendung der Werkzeuge innerhalb des Verfahrens aus, indem sie deren Handhabung präzise ausrichtet und beschreibt. Die These, dass das Verfahren lediglich den äußeren Rahmen abbildet, innerhalb dessen die Methoden zur Anwendung kommen, hat eine näher zu untersuchende, grundlegende Bedeutung. Sie wirkt sich auf die Verwendbarkeit der Methoden aus. Einzelheiten ergeben sich aus der Containertheorie.

2. Containertheorie

Wenn das Verfahren nicht nur den schematisch vereinfachten, zweidimensionalen Weg zur Konfliktlösung, sondern den komplexeren, dreidimensionalen Raum darstellt, in dem sich das Streitkontinuum verwirklicht,¹⁹³ kann es ohne Weiteres mit einem ebenfalls dreidimensionalen Container verglichen werden. Wie ein Container gibt das Verfahren den Rahmen vor. Es kann mit den Abmessungen und der Ausstattung des Containers verglichen werden.

Der Vergleich mit einem Container erlaubt eine anschauliche Analogie. Ein Container ist wie ein Behälter in der Lage, ganz unterschiedliche Dinge aufzunehmen. Wenn der Container ein Verfahren ist, kann er mit Methoden befüllt werden. Für die Frage, welche Methoden der Container aufnehmen kann, kommt es lediglich darauf an, ob der Behälter hinsichtlich seiner Beschaffenheit und Größe für die einzubringen den Methoden geeignet ist.

Beispiel (Methodenverwendung): Niemand würde argwöhnen, wenn in einem Gerichtsverfahren die Methode der Mathematik angewendet wird, um beispielsweise

¹⁹³ Die Dreidimensionalität des Streitkontinuums ergibt sich aus der Einbeziehung der Zeitachse, sowie aus der Abstufung von Meinungen zu Fakten, Beziehungen zu Emotionen und Positionen zu Lösungen.

Unterhaltsforderungen zu berechnen.

Die mangelnde Trennschärfe zwischen der Mediation als Verfahren und als Methode begünstigt die Assoziation, dass die Mediation, wenn sie als Methode angewendet wird, noch immer eine formelle Mediation darstellen müsse, bei der es entscheidend auf die Anwesenheit eines nicht entscheidungsbefugten Dritten ankommt. Die Annahme, dass die Methode und das Verfahren der Mediation identisch seien, erschwert ebenfalls die Vorstellung, dass die Mediation methodisch in einem anderen Verfahren, wie beispielsweise in einem gerichtlichen Erkenntnisverfahren oder einer Beratung, angewendet werden kann. Ein Container lässt sich nicht ohne Weiteres in einem anderen Container unterbringen. Dafür sind Container nicht konzipiert.

Anders sieht es aus, wenn die Mediation nicht als eine singuläre Methode gesehen wird, die dem Verfahren gleichgestellt ist, sondern als ein Vorgang, der sich in mehreren Methoden wiederfindet und aus deren Kombination ergibt. Die dafür erforderliche Deklination der Methoden folgt der Vorgabe, dass die Mediation aus mehreren, voneinander zu unterscheidenden Arbeitsschritten besteht.

Die in der Mediation zu vollziehenden Arbeitsschritte werden in den Phasen abgebildet. Jeder Arbeitsschritt entspricht einer Phase und diese wiederum entspricht im Verständnis der integrierten Mediation einer Methode. Die Methode beschreibt somit die phasenspezifische Herangehensweise mit dem dazugehörigen Knowhow das auf ein von der Phase vorgegebenes Etappenziel ausgerichtet wird. Die als Techniken beschriebenen Werkzeuge stehen zur Verfügung, um die zum Etappenziel führende Methode zu verwirklichen. So betrachtet, ergibt erst das Zusammenspiel der aufeinander bezogenen Methoden die Mediation. Es kommt in der auf den Mediationsradius bezogenen Definition zum Ausdruck, in der die Mediation substantiell als eine Kombination von Methoden beschrieben wird.¹⁹⁴

Methoden können vielfältig verwendet werden. Gerade die Mediation zeichnet sich dadurch aus, dass sie verschiedene Methoden einbezieht. Ihre Methodenvielfalt ist ein Leistungsmerkmal. Sie erlaubt es ihr, auch inkompatible Vorgänge miteinander zu kombinieren.

Beispiel (Methodenkombination): Die Mediation kann einander ausschließendes

¹⁹⁴ Siehe die Definition im Kapitel Mediationsradius, Seite 18

logisches und dialektisches oder psychologisches und juristisches Denken miteinander vereinbaren. Indem sie die Gegensätze eine sequenzielle Logik überführt, kann sie Methoden aus allen Disziplinen verwerten, wobei das Wesen der Mediation stets die Ausrichtung ergibt.

Umgekehrt lassen sich die Methoden der Mediation sowohl in dem Verfahren nach dem Mediationsgesetz (also der Dienstleistung Mediation) wie in anderen Verfahren oder Vorgängen einbeziehen. Die Deklination der Methoden erleichtert die Vorstellung, dass die Mediation methodisch ganz oder teilweise in einem anderen Verfahren vorkommen kann.

Die nachfolgende Grafik veranschaulicht das Prinzip:

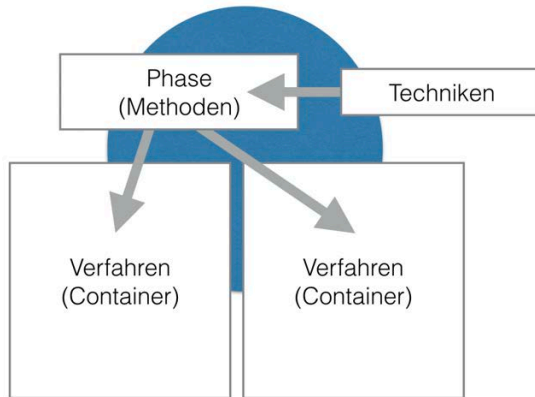


Abbildung 9: Containertheorie

Ob die Vermischung der Methoden den Vorgang der Mediation (im substantiellen Verständnis) abbilden, hängt ganz wesentlich davon ab, dass die Komplexität der Mediation verstanden wird. Erst dann lassen sich die Methoden identifizieren, die erforderlich sind, um eine Mediation herzustellen. Auch die Entscheidung, welche davon in das Verfahren überführt werden und inwieweit deren Zusammenspiel in dem jeweiligen Verfahren in der Lage ist, eine Mediation vollständig zu konstruieren, wird möglich.

Keinesfalls erfüllt die schlichte Verwendung von *Techniken*¹⁹⁵ der Mediation in anderen Verfahren, wie z.B. das aktive Zuhören, die Anforderungen einer Mediation. Erst wenn alle Methoden eingebunden

¹⁹⁵ Der Begriff Techniken ist von den Methoden zu unterscheiden und wird im Verständnis der Werkzeuge verwendet. Siehe Kapitel Verfahren, Methodik und Techniken, Seite 72.

werden, mit denen sich die Mediationslogik¹⁹⁶ verwirklicht, kann von einer substantiellen Mediation gesprochen werden.

Die Containertheorie geht noch darüber hinaus. Sie beschreibt nicht nur die Möglichkeit, Methoden in ein Verfahren einzubeziehen. Sie erlaubt es auch, die Verfahren wie die Container auf einem Containerbahnhof miteinander zu kombinieren und die Inhalte auszutauschen. So lässt sich ein bidirektionaler Zusammenhang der Verfahren abbilden, bei dem nicht nur die Methoden der Mediation in anderen Verfahren verwendet werden. Auch umgekehrt ist es möglich, Methoden anderer Verfahren in die Mediation einzubeziehen, sodass sich die Effizienz und der Wirkungsradius der Mediation erweitern.

Beispiel (Einbeziehung von Methoden in die Mediation): Laut Glasl ist die Mediation bei hoch eskalierten Konflikten ein ungeeignetes Verfahren, weil sie die dafür erforderliche Autorität nicht zur Verfügung stellen kann. In Kombination mit anderen Verfahren und bei einer systemischen Betrachtung der Verfahrenslandschaft ließe sich dieser Nachteil ausgleichen. Die Kombination wurde im Altenkirchener Modell erfolgreich erprobt.¹⁹⁷

Voraussetzung für die Einbeziehung verfahrensfremder Methoden ist stets, dass die vom Container, also die von dem Verfahren vorgegebenen Rahmenbedingungen und Grenzen beachtet werden. Analog zur Metapher des Containerbahnhofs kommt es darauf an, ob der Container groß genug ist, andere Methoden in sich aufzunehmen.

Für die jeweils durchzuführende Konformitätsprüfung der einzubeziehenden Methoden soll der nachfolgend vorgestellte, methodische Abgleich zwischen dem Recht und der Mediation ein Beispiel sein.

3. **Recht und Mediation**

Juristen neigen zu der Behauptung, dass beispielsweise die Mediation in einer Scheidungsangelegenheit wegen der rechtlichen Anforderungen der Scheidungsfolgen nur von Juristen durchgeführt werden könne. Wenn diese Behauptung nicht aus einem unzureichenden Verständnis der Mediation heraus erfolgt oder wettbewerblichen Zwecken dient, mag sie als ein Beleg für die Methodenvielfalt der Mediation beachtet werden. Grundsätzlich sollte der Ursprungsberuf bei der Durchführung der Mediation keine Rolle spielen.¹⁹⁸ Die juristisch

¹⁹⁶ Siehe Mediationslogik, Seite 90.

¹⁹⁷ Siehe Entstehungsgeschichte, Seite 101 und Mediationsabgleich, Seite 217

¹⁹⁸ So zumindest nach dem Ausbildungskonzept der integrierten Mediation.

geprägte Sicht verdeutlicht allerdings, wie wichtig es ist, die Methoden genau gegeneinander abzugrenzen und die Bedingungen herauszuarbeiten, wann und wie sich die einzubeziehenden Methoden abhängig von den Vorgaben des Verfahrens in ihrem Anwendungsformat verändern.

In der Logik der Containertheorie wäre zu prüfen, ob der Container „Mediation“ groß genug ist, die Methode des Rechts in sich aufzunehmen. Die Abgrenzung zwischen dem Recht und der Mediation beantwortet die Frage der Integrationsfähigkeit, indem sie die Kompatibilität der Rechtsanwendung, bei der die Subsumtion im Vordergrund steht, und der Mediation, bei der die Motivanalyse¹⁹⁹ im Vordergrund steht, hinterfragt.

3.1 Subsumtion

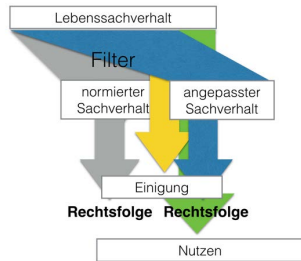
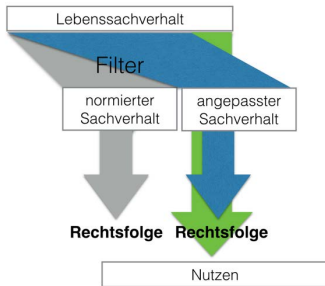
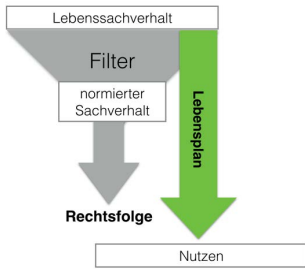
Bei einem Gerichtsverfahren geht es um die Rechtsfindung. Schon dieser Zweck unterscheidet sich von der Mediation, bei der es weder um die Rechtsfindung noch um Rechtsprechung und erst recht nicht um eine Rechtsdurchsetzung geht.

Die in einem Gerichtsverfahren angestrebte Lösung wird aus dem Gesetz abgeleitet. Sie entspricht der Rechtsfolge einer Vorschrift. Die Vorschrift normiert (verallgemeinert) einen Sachverhalt, der dem realen Lebenssachverhalt mehr oder weniger entsprechen soll. Wenn der Anspruchssteller den Gegner zu einer Handlung oder Unterlassung zwingen will, muss er ein Gesetz finden, das seinen Anspruch als Rechtsfolge formuliert. In der Sprache der Mediation muss die Lösungsvorgebende, gesetzliche Rechtsfolge der Position einer Streitpartei entsprechen.

Der Abgleich zwischen dem normierten Sachverhalt und dem realen Lebenssachverhalt erfolgt methodisch mit Hilfe der sogenannten Subsumtion.

Um diesen Vorgang zu verstehen, um die Wirkungsweise der Subsumtion transparent zu machen und um zu erkennen, wo und warum die Rechtsanwendung nicht nur einen Gegensatz zur Mediation darstellt, sondern der Mediation sogar zuwiderläuft, soll die Subsumtion und ihre Wirkungsweise mit einer graphischen Unterstützung nachfolgend kurz vorgestellt werden:

¹⁹⁹ Siehe Ausrichtung und Nutzen, Seite 29 sowie Interessen und Motive, Seite 55.



Der gelebte Sachverhalt wird mit einem Gesetz verglichen, das die gewünschte Forderung an den Gegner als Rechtsfolge definiert.

Nicht immer entspricht die gesetzliche Rechtsfolge dem gewünschten Lebensplan. Die Frage nach dem Nutzen der Rechtsanwendung ist juristisch irrelevant.

Nicht immer ist auch der gesetzliche Tatbestand mit dem Lebenssachverhalt identisch.

Norm und Sachverhalt werden dann durch die Auslegung des Gesetzes einerseits oder einer Anpassung (Dehnung) des Sachverhaltes andererseits stimmig gemacht. Dabei kann es zu Verwerfungen kommen.

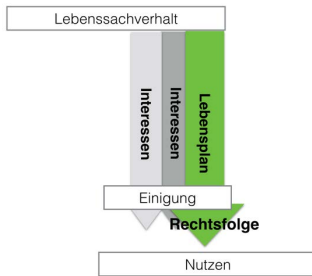
Spätestens die Anpassung des Lebenssachverhaltes wirkt sich auf die Kommunikation zwischen den Parteien aus.

Kommt es zu Vergleichsverhandlungen, bewegen diese sich oft zwischen den möglichen Rechtsfolgen. Der Nutzen hat keine argumentative Bedeutung.

Festzuhalten ist, dass sich die im Gesetz zu findende Lösung *nicht* aus den Wünschen der Partei, sondern aus den Rechtsfolgen einer Norm ergibt. Die *Rechtsfindung*²⁰⁰, also die Suche nach der rechtlichen. Falllösung, ist somit alles andere als lösungsoffen. Sie gibt einen mehr oder weniger engen Rahmen vor, in dem die Lösung zu finden ist. Der individuelle Nutzen wird nicht thematisiert. Nur im Idealfall stimmt der normierte Sachverhalt des Rechts mit dem zugrunde liegenden Lebenssachverhalt und den Wünschen der Parteien überein.

²⁰⁰ Die Rechtsfindung ist von der Rechtsgestaltung zu unterscheiden. Die Rechtsgestaltung basiert auf Vereinbarungen. Hierfür gibt das Gesetz einen großen Gestaltungsspielraum, der nur durch wenige, zwingende Rechtsvorschriften begrenzt wird. Die Gestaltungsfreiheit wird in Art. 2 GG garantiert.

Was ist anders bei der Mediation?



Die Mediation interessiert sich nur insofern für den Lebenssachverhalt, weil sich daraus die zu klärenden Fragen ergeben.

Sie verzichtet auf den Umweg der Normierungen, um die zu verwirklichende Lebensplanung zu erreichen, indem sie direkt auf die Motive eingeht, die den Nutzen ergeben.

Mit dem auf den Nutzen gerichteten Fokus der Motive erübrigt es sich, das Recht oder den Sachverhalt zu verbiegen, um die gewünschte Lösung zu finden. Der Lösungsrahmen erweitert sich. Das Eskalationsrisiko wird reduziert.

Beispiel (Eskalationsgefahr): Die Subsumtion wird als eine streiteskalierende Methode beschrieben. Die Zuschreibung ist jedoch ebenso unzutreffend, wie die Behauptung, dass ein Brotmesser eine Mordwaffe sei. Allerdings kann ein Brotmesser zu diesem Zweck missbraucht werden, so wie auch die Subsumtion unbedacht oder sogar vorsätzlich zur Herbeiführung einer Eskalation missbraucht werden kann. Aber selbst bei einer korrekten Anwendung der Subsumtion ist der Lösungsrahmen stets eingeschränkt, indem er sich auf die Tatbestandsmerkmale des Gesetzes reduziert und nicht alle Dimensionen des Streitkontinuum einbezieht.

Das Recht ist mit der Mediation also *nicht* kompatibel, wenn es zur *Lösungsfindung* herangezogen wird. Es bewegt sich auf einer anderen gedanklichen Ebene, die jenseits des Nutzens angesiedelt ist. Es wird und darf nicht verwendet werden, um die Lösung herbeizuführen. Der Suchvorgang würde verfälscht.

Beispiel (Einfluss des Rechts auf die Interessen): Die Parteien verhandeln im Rahmen der Mediation über den Zugewinnausgleich für den Fall der Scheidung. Sie wissen nicht, dass Erbschaften herausgerechnet werden, indem sie den Anfangsvermögen zugeschlagen werden. Bei der Erarbeitung der Teilungskriterien halten sie eine Halbteilung für gerecht, wobei auch die wirtschaftliche Autonomie und Leistungsfähigkeit eine Rolle spielen soll. Nachdem sie erfahren haben, dass das Gesetz eine andere Regelung vorsieht, beachten sie nicht mehr die Kriterien für die Auseinandersetzung, sondern argumentieren über die Anwendung des Gesetzes zu ihren Gunsten. Das Herausarbeiten der Motive wird erschwert.

Die sich nah an Rechtsfragen bewegende evaluative Mediation²⁰¹ ist deshalb keine Mediation, sondern nur eine Vergleichsverhandlung,

²⁰¹ Siehe das Modell der evaluativen Mediation in Die Mediationssystematik, Seite 41.

wenn sie die Nivellierung der zu evaluierenden Rechtspositionen nicht aus der Motivlage heraus begründet und den Kompromiss jenseits der Mediationslogik und der damit einhergehenden Nutzenerwägungen herbeiführt.

Gemessen an den Dimensionen des Streitkontinuums wird die Komplexität der Fragestellung durch die Konzentration auf Fakten und Rechtsfolgen verkürzt. Die Lösung wird auf eine gesetzliche Rechtsfolge reduziert, die den Nutzen, die Nachhaltigkeit und ihre Umsetzbarkeit völlig außer Acht lässt. In der Mediation würde die Lösung an diesen Eigenschaften gemessen werden.

Beispiel (Nachhaltigkeit des Rechts): Der Kläger obsiegt im Prozess. Die beklagte Partei hält das Ergebnis für ungerecht. Der Rechtsweg ist erschöpft. Sie wird mit anderen Mitteln versuchen, die Realisierung des Anspruches zu vereiteln. Bei Beziehungen, denen die Parteien nicht aus dem Weg gehen können, wird die unterlegene Partei eine andere Gelegenheit ergreifen, sich zu revanchieren. Der mit der Mediation herbeigeführte Verstehens- und Nutzensausgleich kann solche Ergebnisse verhindern.

Auch wenn die Herangehensweise der Mediation eine größere Nachhaltigkeit verspricht, indem sie den Nutzen in den Vordergrund stellt, gibt ihre Vielschichtigkeit dem Recht dennoch einen Raum. Gegebenenfalls ist sogar die Einbeziehung des Rechts erforderlich. Die Berührung mit dem Recht ist unproblematisch, wenn das Recht gestaltend genutzt wird und die Grenzen zwischen dem rechtlichen und dem mediativen Vorgehen genau beachtet und eingehalten werden.

3.2 Rechtsanwendung

Rechtsgegenständliche Berührungspunkte finden sich sowohl für die Meso- wie für die Makroebene im Mediationsrecht, im Anwendungsrecht und im Berufsrecht.²⁰²

Auch wenn das Recht die Suche nach einer Lösung einschränkt und deshalb bei der Lösungsfindung keine Rolle spielen darf, kann es nicht vollständig aus der Mediation verbannt werden. Demzufolge hat auch die Rechtsberatung in der Mediation einen Platz. Sie kann hier jedoch nur summarisch angesprochen werden.²⁰³

Nach den Grundsätzen der integrierten Mediation ist eine Rechtsbe-

²⁰² Die Einführung der Begriffe und die Abgrenzung der Rechtsgegenstände wird bei www.wiki-to-yes.org/Recht ausführlich erläutert.

²⁰³ Eine präzise Gegenüberstellung, wann und wie das Recht in der Mediation vorkommt, ergibt sich aus den Ausführungen bei www.wiki-to-yes.org/Recht.

ratung in der Mediation möglich und gegebenenfalls sogar notwendig:

1. Das Recht kann bei der Auswahl des Verfahrens eine Rolle spielen, bei der Herstellung des Verfahrensrechts und den mit der Mediation einzugehenden Verpflichtungen.²⁰⁴ Diese Fragen betreffen das Mediationsrecht.
2. Das Recht kommt in einer parteilichen, nicht vom Mediator durchzuführenden Beratung in der WATNA/BATNA Instanz zur Anwendung, wo die Lösung der Mediation mit einer rechtlichen Alternativlösung verglichen wird. Das auf den Fall bezogene Anwendungsrecht spielt auch eine Rolle, soweit der Mediator eine Mitverantwortung trägt, um ein wirksames Ergebnis herbeizuführen. Rechtliche Überlegungen und Prüfungen können angebracht sein, um die Rechtswirksamkeit der Abschlussvereinbarung sicherzustellen.
3. Das noch auszurägende Berufsrecht regelt die Voraussetzungen, wann ein Mediator berechtigt ist, eine formelle Mediation i.S.d. Mediationsgesetzes auszuüben.

3.3 Methodenkontrolle

So wie die Methoden des Rechts gegen die Mediation abzugrenzen sind, bedarf es auch einer Abgrenzung zu den Methoden der Therapie und anderer Verfahrensweisen.

Beispiel (Abgrenzung Therapie): Die Mediation verwendet zwar viele Techniken der Therapie. Sie verfolgt damit aber einen anderen Zweck als die Therapie. Sie verzichtet vollständig auf Diagnosen. Sie kennt keine Verordnung und wendet auch keine Heilungsverfahren an. Die Heilung ist nicht das Ziel der Mediation, aber durchaus ein häufig auftretender Nebeneffekt der transformativen oder der integrierten Mediation.

Die Methodenkontrolle erfolgt stets anhand des übergeordneten Vorgangs, also des zugrunde liegenden Verfahrens. Um die Verfahren und insbesondere die Mediation auf ihre Eigenschaften zurückführen zu können, sind die Klärung des Verständnisses der Mediation und die präzise Abgrenzung der Verfahren eine unverzichtbare Voraussetzung.

Die wissenschaftliche Herleitung der Mediation kann einen wichtigen Beitrag liefern, um die Hintergründe und die methodische Verwertbarkeit besser zu verstehen. Den Ausgangspunkt bildet das soge-

²⁰⁴ Siehe Rechtsgrundlagen, Seite 157.

nannte Harvard-Konzept.

4. Harvard-Konzept

Wenn nach der wissenschaftlichen Herleitung der Mediation gefragt wird, ist das Harvard-Konzept stets die erste und naheliegende Antwort. Gemessen an der Komplexität der Mediation erlaubt die daraus abzuleitende Erkenntnis jedoch nur eine grundlegende Einschätzung.

Das Harvard-Konzept basiert auf einer Studie, die auf die Forschung der amerikanischen Rechtswissenschaftler Roger Fisher und William L. Ury im Jahr 1981 zurückgeht.²⁰⁵ Grundlage war das Harvard Negotiation Project der gleichnamigen Universität. Die mit dieser Forschung nahegelegte Verhandlungsweise wird als „Methode des sachbezogenen Verhandeln“ beschrieben.

Auch wenn sich die Erkenntnisse dieser Studie insgesamt in der Mediation wiederfinden, sollte sich der Mediator darüber im Klaren sein, dass es sich dabei *nicht* um eine Erforschung der Mediation gehandelt hat, sondern lediglich einer Methode für eine konstruktive und friedliche Einigung im Streit, die über den Kompromiss hinausgeht. Die zugrundeliegenden und in die Mediation eingeflossenen Prinzipien sind:

1. **Trennung Mensch Problem:** Menschen und ihre Interessen (die Sachfragen) werden voneinander getrennt.
2. **Interessen statt Positionen:** Der Fokus wird auf die Interessen der Beteiligten gelenkt und nicht auf ihre Positionen.
3. **Auswahlmöglichkeiten entwickeln:** Es sind mehrere Entscheidungsoptionen (Auswahlmöglichkeiten) zu erarbeiten.
4. **Objektive Kriterien:** Beurteilungen werden auf objektive Kriterien zurückgeführt.

Um herauszustellen, dass sich der Lösungsrahmen über die Interessen erweitern lässt, wird das Orangenbeispiel zitiert, das mit der Studie von Fisher und Ury erstmals vorgestellt wurde:

Beispiel (Streit um eine Orange): Eine Mutter hat zwei Kinder. Die streiten um eine Apfelsine. Jedes Kind verlangt die Apfelsine für sich. Es werden Argumente ausgetauscht und Vorwürfe gemacht. Der Streit geht um die Verteilung der Apfelsine. Statt den Kindern die Entscheidung abzunehmen und die Apfelsine hälftig zu teilen oder selbst zu essen, erkundigt sich die Mutter nach den hinter dem Streit liegenden Interessen. Sie fragt: "Wozu braucht ihr die Apfelsine?". Dann antwortet das eine

²⁰⁵ Fisher, Ury (Getting to Yes)

Kind: "Ich möchte Orangensaft trinken". Das andere Kind antwortet: "Ich möchte einen Kuchen backen". Nun ergibt sich eine Lösung mit der jedes Kind zufrieden ist. Das eine Kind bekommt die Schale zum Kuchen backen, das andere Kind bekommt das Fruchtfleisch zum Saft trinken.

Das Beispiel wird oft als eine Metapher für die Mediation verwendet. Es ist dafür jedoch ungeeignet, weil es nur *einen* Aspekt der Mediation abbildet. Es ist nicht in der Lage, die komplexen Vorgänge innerhalb der Mediation vollständig zu erklären. Das Harvard-Konzept kann deshalb zwar als eine wichtige Grundlage der Mediation angesehen werden. Es kann aber keine Fragen beantworten, die sich auf das Verfahren beziehen und den Mediator anleiten, warum er was und wie zu tun hat, um die Mediation zu verwirklichen.

Beispiel (Vorschläge in der Mediation): Das Harvard Konzept liefert keine Antwort auf die Frage, ob und wann der Mediator Vorschläge unterbreiten kann, ob und wann welche Beratung durchgeführt werden kann, wofür die Phasen wichtig sind, wie mit Konflikten umzugehen ist, um nur einige Grenzen auszuweisen.

Bezogen auf die Komplexität der Mediation deckt das Harvard-Konzept nur etwa ein Drittel des Verfahrens ab.²⁰⁶ Die Unterdeckung erklärt den Eindruck, warum die Mediation oft wie aus einem Bauchgefühl heraus geführt erscheint. Sie erklärt auch den Bedarf nach einer Theorie, mit der sich die Mediation vollständig erklären lässt.

Die Erklärungsversuche werden beflügelt und erschwert, weil die Komplexität der Mediation auch mit einer wissenschaftlichen Vielfalt einhergeht, die in ihrer Interdisziplinarität zum Ausdruck kommt. Die Auseinandersetzung mit der Interdisziplinarität ist deshalb ein wesensbestimmender Aspekt der Mediation.

5. Interdisziplinarität

Die Interdisziplinarität kommt insbesondere bei der Suche nach einem wissenschaftlich-theoretischen Hintergrund ins Spiel. Die Mediation ist eine angewandte Wissenschaft. Sie berührt die unterschiedlichsten Disziplinen. Die Psychologie spielt eine wichtige Rolle, auch die Rechtswissenschaft kommt zur Geltung. Daneben gibt es Schnittstellen zur Philosophie, zur Pädagogik, zur Soziologie, zur Informatik, zur Wirtschaftswissenschaft, zur Kognitionswissenschaft und all jenen Disziplinen, die sich dazu eignen, den hinter der Mediation verborgenen Verstehensprozess zu hinterfragen und zu erläutern.

²⁰⁶ Einschätzung des Autors

Die Interdisziplinarität ist sowohl eine Chance, wie eine Hürde, mit der die Mediation umzugehen hat. Die Hürde besteht darin, die unterschiedlichen Ansätze aufeinander abzustimmen.

Die in der Mediation verwendete Terminologie liefert ein Beispiel für den Abstimmungsbedarf. Unglücklicherweise kennt die Mediation Fachbegriffe, die in allen Disziplinen nur scheinbar gleich vorkommen. Die Gleichförmigkeit suggeriert ein Verständnis, das über die unterschiedlichen Konnotationen hinwegtäuscht.

Beispiel (unterschiedliche Konnotationen): Der im Gesetz verwendete Verfahrens-begriff ist sowohl Juristen wie Psychologen bekannt. Er wird in den unterschiedlichen Disziplinen aber ganz unterschiedlich verstanden. Was für den Juristen eine Abfolge von Rechtshandlungen ist, ist für den Psychologen die Beschreibung einer Methodik.

Um eine Sensibilität für die unterschiedlichen Konnotationen identischer Begriffe und um eine Vereinheitlichung der Fachbegriffe zu ermöglichen, stellt die Mediationsdatenbank Wiki to Yes ein interaktives Mediationsfachwörterbuch zur Verfügung.²⁰⁷ Ein Verzeichnis der zur Herleitung der integrierten Mediation eingeführten Fachbegriffe befindet sich im Anhang.²⁰⁸

Nicht nur die unterschiedlichen Konnotationen, sondern auch kreative Wortschöpfungen tragen zu terminologischen Verzerrungen bei. Nicht immer haben sie eine fachliche Bedeutung.

Beispiel (Wortschöpfungen zur Mediation): Der Autor stieß bei den Recherchen auf den Begriff „social Mediator“. Bei dem Versuch, die substantiellen Besonderheiten dieses Begriffs herauszufinden, erschloss sich nicht mehr, als die Anwendung der Mediation im sozialen Umfeld.²⁰⁹

Schließlich werden neue Fachtermini für Erkenntnisse eingeführt, die im Grunde gar nicht neu sind. Weil das Wissen über das Verstehen und die kognitiven Anforderungen dazu mehr oder weniger unabhängig voneinander in unterschiedlichen Disziplinen erforscht wird, gibt es auch ganz unterschiedliche Handlungsanleitungen, die nur scheinbar dasselbe meinen.

Beispiel (disziplinabhängige Handlungsanweisungen): Das Verfahrensritual beschreibt den Vorgang der Vereinbarung in der ersten Phase der Mediation aus einer psychologischen Sicht, während sich Juristen mit einer Bezugnahme auf

²⁰⁷ Siehe www.wiki-to-yes.org/Fachwörterbuch

²⁰⁸ Siehe Verzeichnis der Fachbegriffe, Seite 227

²⁰⁹ Siehe www.wiki-to-yes.org/Sozialmediation

Vertragsinhalte begnügen. Die Anforderungen an ein Einigwerden differieren.

Die vorbeschriebenen Phänomene kommen auf, weil die Interdisziplinarität in der Praxis eher multidisziplinär gehandhabt wird. Nach den Beobachtungen des Autors nehmen die Disziplinen zwar Bezug aufeinander. Auch wird versucht, die unterschiedlichen Disziplinen abzubilden. Ein interdisziplinärer Austausch würde jedoch erfordern, dass sich die Disziplinen miteinander auseinandersetzen, um das Wissen zu konsolidieren. Dazu bedarf es einer disziplinübergreifenden Plattform, die eine transdisziplinäre Aufarbeitung ermöglicht und die Selbstreferenzialität²¹⁰ überwindet.²¹¹

Die integrierte Mediation geht davon aus, dass der Mediator ein disziplinübergreifend breites, aber nicht tief in die Disziplinen eintauchendes Wissen vorhalten muss. Nur mit der Wissensbreite kann er den hinter der Mediation verborgenen Erkenntnisprozess verstehen, um ihn ebenso flexibel wie fundiert zu bewältigen.

6. Theoriefragmente

So oder so ist die Mediation in den Wissenschaften schon lange angekommen. Es gibt eine Menge Forschungen, die sich nach den Beobachtungen des Autors allerdings hauptsächlich auf die Verwendung der Mediation konzentrieren.²¹² Eine etablierte Mediationstheorie, die genau beschreibt, warum was wie in der Mediation funktioniert, gibt es hingegen nicht.

Möglicherweise war die Wissenschaft gar nicht veranlasst, dieser Frage nachzugehen. Die Notwendigkeit zur Einführung einer Mediationstheorie ergibt sich weniger aus der Theorie als aus der Praxis. Die Praxis erwartet, dass sich die Mediation präzise von anderen Verfahren abgrenzen kann und eine Sicherheit bei der Fallbearbeitung bietet. Diese Anforderung kommt zumindest dann auf, wenn die Mediation nicht auf ein willkürliches Bauchgefühl, sondern auf eine handwerkliche Leistung ausgerichtet wird. Sie muss messbar und hinsichtlich der geschuldeten Leistungen auch planbar und nachvollziehbar sein, damit sich der Inbegriff des Angebots zur Durchführung einer Mediation nicht nur den Parteien erschließt.

²¹⁰ Siehe dazu bereits Fußnote 182.

²¹¹ Wiki to Yes wurde als ein Wiki eingerichtet, das interaktive Auseinandersetzungen erlaubt, bei der sich Wissenschaftler aller Disziplinen einbringen können.

²¹² Siehe die Übersicht in www.wiki-to-yes.org/Forschungsbeiträge.

Die bereits erwähnte Entscheidung des BGH²¹³ hat gezeigt, dass es auch den Gerichten entgegenkommt, Richtlinien zu kennen, anhand derer die Frage der Haftung und das Fehlverhalten eines Mediators zu überprüfen ist.²¹⁴ Eine fundierte Herleitung würde dazu beitragen, diese Fragen verbindlich zu klären.

Weil sich die integrierte Mediation traditionell in die Grenzbereiche der Mediation begeben hat, wurde deutlich, dass die vorhandenen Erklärungsansätze der Mediation nicht vollständig gerecht werden. Erst recht genügen sie dem Mediator nicht zur Vermittlung einer Verfahrensicherheit. Auf der Suche nach Antworten auf die Frage, was die Mediation auszeichnet und wie sich ihre Funktionalität jenseits der Formalien erklären lässt, stieß der Autor auf ein Erklärungsmodell, das er als *kognitive Mediationstheorie* eingeführt hat. Die Theorie definiert das für die integrierte Mediation maßgebliche Mediationskonzept.

7. Kognitive Mediationstheorie

Die wissenschaftlichen Erklärungsversuche zur Mediation sind aus den Anwendungserfahrungen der integrierten Mediation im Grenzbereich der Mediation entstanden. Wenn die Mediation eine Verstehensvermittlung ist, muss der Mediator wissen, was zum Verstehen beiträgt, was das Verstehen verhindert, wie ein gemeinsames Verstehen herzustellen ist und wie die Mediation den Verstehensprozess in einem Konflikt unterstützt. All das erklärt die kognitive Mediationstheorie. Sie ist der bisher einzige Ansatz, der die Mediation in ihrer Gänze zu beschreiben und darzulegen vermag, warum was wie und zu welchem Zweck in der Mediation zu geschehen hat.

Mit dem Verständnis der Mediation als eine Verstehensvermittlung²¹⁵ richtet sich der Fokus auf die Kognition. Sie stellt den wissenschaftlichen Zugang zum Verstehen in den Vordergrund und beschreibt die Anforderungen an den parteiseitig zu absolvierenden und vom Mediator zu ermöglichenden Erkenntnisprozess. Die kognitive Mediationstheorie ist das Herzstück der integrierten Mediation. Die einschlä-

²¹³ Siehe Fußnote 52.

²¹⁴ Um das Fehlverhalten der Anwaltsmediatorin in eine Haftung zu führen, musste der BGH Anwaltsrecht bedienen, anstatt die Haftung aus offensichtlichen, mediationsrechtlichen Pflichtverletzungen herzuleiten. Die Rechtsprechung manifestiert damit ohne Not ein unterschiedliches Berufsrecht für Mediatoren.

²¹⁵ Siehe Verstehen und Klärung, Seite 29.

gige Wissenschaft, die sich mit der dafür notwendigen Informationsverarbeitung befasst, ist die Kognitionswissenschaft.

7.1 Kognition

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 Verarbeitung 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 und umfasst auch die Motivation, die Emotion und die Volition.²¹⁶ Vor dem kognitiven Hintergrund erweist sich die Mediation als ein Gedankengang, der die zu gewinnenden Einsichten wie in einem Informationsmanagement dem bestmöglichen Erkenntnisgewinn zuführt.

Wird der von den Parteien zurückzulegende Gedankengang mit einem Weg verglichen, lässt er sich durch eine Zielvorgabe, eine Strategie und Meilensteine definieren, aus denen sich die Anforderungen für den Prozess ergeben und die seine Abfolge kennzeichnen. Es ist ein bemerkenswerter Weg, den nicht nur der Mediator kennen sollte.

7.2 Gedankengang

Die Mediation soll den Parteien helfen, *selbst* eine Lösung zu finden. Also müssen *die Parteien* denken, nicht der Mediator. Genauer formuliert muss der Mediator denken wie und was die Parteien denken müssen, damit *sie* eine Lösung finden können.

Der gedankliche Weg, den die Parteien mit Hilfe des Mediators zu durchlaufen haben, wird mehr oder weniger präzise durch die Mediation vorgegeben. Die Mediation beschreibt einen Gedankengang, den die Parteien trotz ihres Konfliktes *gemeinsam* zurückzulegen haben. Das gelingt nur, wenn die Gedanken in ein paralleles Denken hineingeführt werden.²¹⁷ Das parallele Denken ist deshalb ein wichtiges Kennzeichen für den zurückzulegenden, gedanklichen Weg. Um die Parteien nicht in dem Problem zu verhaften, werden ihre Gedanken nicht *in* das Problem hineingeführt. Sie werden *hinter* das Problem gelenkt. Der Fokus wird auf den Nutzen gerichtet. Der Weg führt

²¹⁶ Volition bezeichnet das Streben nach Zielen.

²¹⁷ Siehe Mediationslogik, Seite 100 ff.

durch verschiedene Gedankenwelten in ein positives Denken hinein, bis die Gedanken der Parteien schließlich dort landen, wo sich eine am Nutzen (und nicht am Problem) orientierte Lösung finden lässt. Aus diesen Überlegungen ergeben sich weitere Anforderungen an den zurückzulegenden Weg.

Der Weg ist nicht immer leicht. Besonders bei eskalierten Konflikten fällt es den Parteien oft schwer, die Gedanken aus dem Problem herauszuführen. Die kognitive Mediationstheorie erläutert deshalb, dass und wie die Mediation die Parteien mit einem gedanklichen Konzept in kleinen, aufeinander abgestimmten Schritten und vielen Impulsen unterstützt, sodass sie den gedanklichen Parcours selbst unter schwierigsten Umständen bewältigen können. Die Aufgabe des Mediators besteht darin, den Gedankengang zu ermöglichen und die in dem Prozess liegenden Kräfte zu wecken.

Die Arbeit mit den Gedanken könnte den Mediator dem Verdacht aussetzen, die Parteien zu manipulieren. Tatsächlich wird seine Arbeit umso effizienter, je mehr er den Gedankengang durchdringt und je besser er weiß, was die Parteien brauchen, um ihre Gedanken im Sinne der Mediation auszurichten und in eine konstruktive Richtung zu entwickeln. Wenn manipulieren bedeutet, etwas in der Hand zu haben, erscheint der Vorhalt also zumindest auf den ersten Blick nicht ganz abwegig. Aber Vorsicht!

Der Mediator hat lediglich Kontrolle über den Prozess und das auch nur insoweit, als er beurteilen kann, ob und inwieweit sich die Parteien auf dem von der Mediation vorgegebenen, gedanklichen Weg bewegen oder nicht. Er hat *keine* Kontrolle über die Parteien! Auch wenn die Manipulation als eine gezielte und verdeckte Einflussnahme verstanden wird, die auf eine Steuerung des Erlebens und Verhaltens von Menschen abzielt, liegt keine Manipulation vor. Die Parteien unterliegen der Selbstkontrolle. Der Mediator achtet auf deren eigenverantwortliches Handeln. Es gibt allerdings wirkungsvolle Einflüsse, mit denen die Mediation dem Denken der Parteien auf die Sprünge hilft, sodass sie in die Lage versetzt werden, den Konflikt mit all seinen Ausprägungen von außen zu betrachten. Nicht ohne Grund schreibt die Ausbildungsverordnung vor, wie mit Blockladen und Widerständen umzugehen ist.²¹⁸ Auch wird von dem Mediator erwartet, dass er Kniffe kennt, mit denen die Parteien zur Vernunft gebracht

²¹⁸ Siehe ZMediatAusbV-Anlage Ziff 4e, www.wiki-to-yes.org/ZMediatAusbV-Anlage.

werden.²¹⁹ Es gibt also durchaus Einflüsse in der Mediation, die sich auf das Denken der Parteien auswirken.

Keinesfalls erfolgt die Einflussnahme jedoch zum Vorteil des Mediators oder einer der Parteien und keinesfalls, um die Parteien in eine Lösung zu zwingen. Die Vorgehensweise ist völlig transparent. Weil die Parteien die Gedanken als *eigene* Gedanken entwickeln und hinter ihren Gedanken stehen sollen, muss der gedankliche Weg für sie nachvollziehbar und lösungsoffen sein. Die Gedanken sollen aus ihnen selbst herauskommen und nicht oktroyiert werden.

Zutreffend ist allerdings, dass die Gedanken in eine von der Mediation vorgegebene Richtung gelenkt werden.

Beispiel (Einflussnahme): Der Mediator wird die positiven Gedanken verstärken und alles nach vorne stellen, was die Parteien (konfliktbedingt) gerne überhören oder gar nicht erst wahrnehmen können oder wollen.

Zutreffend ist auch, dass der Mediator über ein Instrumentarium verfügt, den mediativen Gedankengang überhaupt erst zu ermöglichen. Er muss also wissen, wie sich die Gedanken in den Köpfen der Konfliktparteien frei entwickeln können und was erforderlich ist, um die Gedanken in eine konstruktive Gedankenwelt zu überführen.

7.3 Umsetzung

Das Wissen wird von der kognitiven Mediationstheorie bereitgestellt. Sie hilft dem Mediator, den mediativen Gedankengang nicht nur zu durchschauen, sondern auch in gewisser Weise zu planen. Sie beschreibt, wie es möglich ist, dass Parteien, die zuvor nicht in der Lage waren, eine Lösung zu finden, plötzlich dazu befähigt werden.

Die Konzentration auf den gedanklichen Prozess hilft deshalb nicht nur bei der Beantwortung der zentralen Frage, was die Mediation so erfolgreich macht. Sie beantwortet auch die Frage, was die Mediation wann und wie dazu beiträgt, die zur Lösungsfindung erforderlichen Erkenntnisse der Parteien in einem vorgegebenen Gedankengang zu generieren.

Der Vorgang soll anhand einer Metapher veranschaulicht werden. Das Orangenbeispiel²²⁰ ist dafür ungeeignet, weil es nur *einen* Aspekt der Mediation beschreibt. Der vollständige Prozess der Informations-

²¹⁹ Siehe www.wiki-to-yes.org/Kniffe.

²²⁰ Siehe Harvard-Konzept, Seite 90 und Ebenentauchen, Seite 256.

verarbeitung lässt sich besser mit dem Beispiel eines Puzzlespiels veranschaulichen:

Beispiel (Mediation als Puzzle): Das Enkelkind ist bei der Oma zu Besuch. Die Oma möchte den Besuch attraktiv gestalten. Sie schlägt deshalb vor, ein Spiel zu spielen. Leider hat sie keinen großen Vorrat an Spielen. Im Keller findet sie noch ein altes Puzzle. Auf dem Karton ist ein Zug als Bildvorlage, der als Puzzlebild zu legen ist. Es ist ein Puzzle mit 10.000 Teilen. Leider hatten die Kinder ein anderes Puzzle mit 30.000 Teilen in den gleichen Karton geschüttet, wofür es keine Vorlage mehr gibt. Oma und Enkelkind müssen also zunächst die Steine sortieren, um sie dem jeweiligen Puzzle zuzuordnen und versuchen, die beiden Bilder zu legen. Um zu erkennen, welches Bild zu legen ist, kommt es nicht darauf an, WER den entscheidenden Stein an die richtige Stelle legt. Niemand würde sagen: "Hol den Stein weg. Ich habe zuerst gesehen, dass der dorthin gehört". Beide Spieler sind glücklich, dass das Bild erkennbar wird und fertig gelegt werden kann.

Das Beispiel verdeutlicht, dass und wie die Verarbeitung von Informationen in der Mediation das Ziel verfolgt, Erkenntnisgewinne in den Köpfen der Parteien zu generieren. Es veranschaulicht, wie sich die Informationen, ähnlich dem Puzzlespiel, anscheinend wie von selbst zu einem Bild zusammenfügen, wenn die dafür erforderlichen Informationen korrekt erfasst und dem zu absolvierenden Gedankengang zugeordnet werden. Es verdeutlicht schließlich die Spielstrategie, bei der es keine Gewinner gibt, sondern nur einen Gewinn, nämlich das jeweils zu legende Bild. Die Metapher lässt sich auf die Mediation übertragen. Dabei werden die jeweils zu verarbeitenden Informationen mit den Puzzlesteinen gleichgesetzt. Das zu legende Puzzlebild entspricht der zu findenden Lösung.

So wie sich bei einem Puzzle das Bild mit jedem hinzugefügten Stein vervollständigt, wächst die Vorstellung von der Lösung in der Mediation mit jeder korrekt hinzugefügten Information. Wie bei den Puzzlesteinen wird ihre Position in dem zu legenden Bild vorgegeben. Die Merkmale des Puzzlesteins sind ausschlaggebend dafür, wohin der Stein zu legen ist. Die dafür erforderlichen Hinweise ergeben sich aus der Farbe und der Form. Sie lassen erkennen, welche Steine wie zusammenpassen und wie sie zu positionieren sind, damit sie das gesuchte Bild ergeben.

In der Mediation erschließt sich die Einordnung der Information ebenfalls aus Merkmalen, mit denen die Information in das von der Mediation zu generierende Bild einer Lösung einzuordnen ist. Die Merkmale werden aus den Parametern der Metainformationen hergeleitet. Bei den Metainformationen handelt es sich um Informationen über die Information. Die Metainformation besagt also, mit welcher

Information es die Prozessbeteiligten zu tun haben.

Beispiel (Metainformationen): Eine Information kann als ein Fakt identifiziert werden, als eine Meinung oder als eine emotionale Äußerung, als eine Definition, ein Argument, eine Forderung usw.

Die Kenntnis der Metainformation besagt, wie mit der Information umzugehen ist.

Beispiel (Umgang mit Fakten): Wenn eine Information als ein Fakt identifiziert wird, muss darüber nicht gestritten werden. Es genügt herauszufinden, wie das Fakt evaluiert oder bewiesen wird.

Weil die Information über ihre Metainformation zu gewichten ist, macht es Sinn, die Metainformation aufzudecken und zurückzumelden.²²¹ Gegebenenfalls kann sie auch umgewidmet werden.²²²

Beispiel (Umgang mit Meinungen): Oft werden Meinungen wie Fakten vorgetragen. Wenn die Partei beispielweise behauptet: „Möpse sind ganz hässliche und dumme Hunde“ kann ein Mopsliebhaber diese Behauptung nicht auf sich beruhen lassen. Sie entspricht nicht den Tatsachen. Würde die Partei stattdessen Ihre Meinung offenbaren, indem sie sagt: „Ich meine, dass Möpse hässliche und dumme Hunde sind“, kann der Mopsliebhaber damit viel besser umgehen und sagen: „Das mag sein, dass Du das so siehst, ich sehe das anders“. In der Mediation würde der Mediator also die Metainformation offenlegen und nach der Behauptung der Partei klarstellen: „Sie sagen, Möpse seien hässliche und dumme Hunde. Das ist Ihre Meinung. Ist das korrekt?“. Schon mit dieser Klarstellung entschärft sich der Streit.

Beispiel (Umwidmung): Mit der Technik des Umwidmens wird der Information eine andere Bedeutung zugeschrieben. Wenn der Chef z.B. im Befehlston zu seiner Sekretärin sagt: „Hol mir mal einen Kaffee“, die Sekretärin aber nicht meint, dass dies zu den Aufgaben gehört, sie aber Streit darüber vermeiden will, kann sie die Aufforderung umwidmen, indem sie sagt: „Den Gefallen tue ich Dir gerne“. Aus dem Befehl wurde eine Bitte. Diese Technik hat eine größere Bedeutung im parteilichen Dialog, weil sie die Bedeutung der Information zwar abändert, aber nicht aufdeckt.

Weil die Mediation die verschiedensten Arten von Informationen zu verarbeiten hat, gibt es auch eine Vielzahl von Parametern. Manche lassen sich in Klassen zusammenfassen. Über die Klassen lassen sich die Metainformationen beispielsweise als Konfliktdimensionen auf den Konflikt, als Dimensionen des Streitkontinuums auf die Bearbeitungstiefe oder als Verfahrensdimensionen auf das Verfahren beziehen.

²²¹ Dafür bietet sich die Technik des präzisen Zuhörens an.
Siehe Präzises Zuhören, Seite 250.

²²² Siehe www.wiki-to-yes.org/Umwidmung.

In allen Fällen beschreiben die aufeinander bezogenen Parameter der Metainformation die Art der Information (den Informationstyp) und ergeben ihre Gewichtung (die Informationsbedeutung). Weil die Parameter auf das Ausmaß und die Verwertbarkeit der Information hinweisen, werden sie bei der integrierten Mediation als *Informationsdimensionen* bezeichnet.²²³

Die Notwendigkeit, die zu verarbeitenden Informationen korrekt einzuschätzen und zu qualifizieren, lässt sich am Beispiel der Informatik anschaulich verdeutlichen:

Beispiel (Metainformation in der Informatik): Wenn der Inhalt einer Textdatei etwa lautet: „Ich habe zwei Äpfel und bekomme drei weitere Äpfel dazu. Wie viele Äpfel habe ich jetzt?“²²⁴, Sollte man denken, dass der Computer, der übersetzt Rechner heißt, die Antwort selbst liefern könnte. Der Computer wird dazu allerdings nicht in der Lage sein. Vorher müsste er wissen, um welche Art der Information es sich handelt. Er müsste wissen, dass zwei und drei nicht lediglich Textzeichen, sondern auch Zahlen sind. Die Metainformation, dass zwei und drei eine Zahl ist, ist deshalb erforderlich, damit der Computer weiß, wie er mit der Information umzugehen hat.

So wie der Computer die Metainformation kennen muss, um die Daten korrekt zu verarbeiten, muss der Mediator die Metainformation kennen, um zu wissen, wie mit der Information umzugehen ist und wie sich die Information in den Prozess einbindet.

Beispiel (Zuordnung der Information in die Mediation): Zumindest in Ansätzen ist das Prinzip jedem Mediator bekannt. Er weiß, dass Lösungen der Phase vier zugeordnet werden und wird, wenn er eine Information der Metainformation Lösung zuschreibt, die Informationen zurückstellen, wenn er sich noch nicht in der vierten Phase befindet.

Die Zuordnung der Informationen ist auf der Verfahrensebene relativ leicht zu erkennen.²²⁴ Auf dieser Ebene werden die Informationen als Argument, Position, Thema, Motiv oder Lösung identifiziert und den gleichnamigen Informationsdimensionen zugeteilt. Allerdings bewegen sich Gedanken in der Mediation über mehrere Ebenen hinweg. Jeder Ebene können spezifische Informationen zugeordnet werden. Nicht immer sind Ihre Dimensionen vorgegeben. Deshalb müssen die Parameter der Informationen auf der Fallebene erst herausgearbeitet und in eine daraus zu entwickelnde Struktur eingeordnet

²²³ Damit soll auch verdeutlicht werden, dass es sich bei den Dimensionen des Streitkontinuums oder den Konfliktdimensionen ebenfalls um Informationsdimensionen (also um Parameter der Metainformation) handelt.

²²⁴ Siehe dazu Ebenen und Systeme, Seite 138.

werden. Mit diesem Vorgang wird die notwendige Strukturierung angesprochen.²²⁵ Sie ist ein Leistungsmerkmal der Mediation, das mit der Dimensionierung, also der Zuordnung zu Informationsdimensionen zu bewerkstelligen ist.

Die Darstellung soll an dieser Stelle genügen, um einen Eindruck von dem kognitiven Konzept der integrierten Mediation zu hinterlassen.²²⁶ Wie die Erfassung und die Verarbeitung der Informationen im Einzelnen erfolgt, wird in einem der folgenden Kapitel noch näher erläutert.²²⁷ Zuvor sollen die aus dem gedanklichen Konstrukt hinter der Mediation abzuleitenden Grundsätze der mediativen Informationsverarbeitung festgehalten werden:

1. Die korrekte Erhebung und Zuordnung der Information ist ein essentieller Baustein der Mediation, mit dem sich ein Gedankenkonstrukt wie in einem Bild zusammenfügen oder hinterfragen lässt. Aus dem gedanklichen Konstrukt ergibt sich die Lösung.
2. Wie sich die Gedanken im Konstrukt der Mediation zusammenfügen lassen, ergibt die Mediationslogik. Den Schlüssel liefern die Informationsdimensionen.
3. Die Informationsdimensionen ergeben sich aus der Metainformation, über deren Parameter jede Information zu identifizieren und zu qualifizieren ist.
4. Es kommt nicht darauf an, wer die Informationen wie einbringt und zuordnet, aber darauf, dass alle erforderlichen Informationen erhoben und zugeordnet werden.
5. Der Mediator achtet darauf, dass der gedankliche Prozess im Sinne der Mediation ablaufen kann und hilft den Parteien auf den Weg.

Die Art und Weise, wie die Informationen in der Mediation generiert und verarbeitet werden, ist nicht nur ein wesentliches Element der Verstehensvermittlung. Sie ist auch der Garant dafür, dass die Mediation methodisch korrekt durchgeführt wird. Darüber hinaus zeigt sie den Weg, wie die Komplexität des Verfahrens und des Falles zu bewältigen ist.

²²⁵ Siehe Strukturiertheit, Seite 26.

²²⁶ Die so verstandene Informationsverarbeitung der Mediation erfordert eine Vertiefung und Übung. Sie ist deshalb ein Ausbildungsschwerpunkt der integrierten Mediation.

²²⁷ Siehe Dimensionieren, Seite 82

7.4 Komplexitätsbewältigung

Die Auseinandersetzung mit der Komplexität erstreckt sich wie ein roter Faden über alle Themen, die mit der Mediation in Berührung kommen. Die Fähigkeit der Komplexitätsbewältigung ist ein Leistungsmerkmal der Mediation.²²⁸ Die integrierte Mediation widmet ihm eine besondere Aufmerksamkeit. Sie erwartet nicht,²²⁹ dass der Mediator lediglich in der Lage ist, die Komplexität zu reduzieren. Sie erwartet von ihm, dass er sie bewältigt. Er muss die Komplexität also durchdringen können. Die Art und Weise der zuvor beschriebenen Informationsverarbeitung hilft ihm dabei.

Systemisch betrachtet erscheint die Mediation wie ein chaotisches Gebilde, dessen Ausgang nur schwer vorherzusehen ist. Ihre vermeintliche Unvorhersehbarkeit ist eine Folge der Komplexität. Sie betrifft sowohl das Verfahren (also die Frage ob, eine Lösung gefunden wird), wie den Fall (also die Frage, welche Lösung gefunden wird). Die Unvorhersehbarkeit ist der Komplexität geschuldet. Sie führt in eine nicht lineare Kausalität, bei der analog zum Schmetterlingseffekt kleinste Einflüsse genügen, um große Wirkungen zu erzielen.²³⁰ Es ist anscheinend unmöglich, auf Alles zu achten und die kleinstmöglichen Einflüsse zu erkennen. Viele Menschen täuschen sich und andere deshalb, indem sie die Komplexität nicht einmal sehen oder sie einfach leugnen und sich das Problem klein denken. Der bei komplexen Fragen implizierte Informationsmangel wird mit Vorurteilen kompensiert. Die Komplexität wird mit Narrativen ausgehöhlt und mit Schwarz-Weiß-Malereien simplifiziert. Kognitive Dissonanzen, die der Komplexität ebenfalls zu eigen sind, werden aufgelöst, indem alles, was nicht ins gewünschte Bild passt, einfach gelehnet oder entwertet wird. Wer ungeliebte Nachrichten als Fakenews abwerten kann, muss sich ihnen nicht stellen.

Das Phänomen ist nicht nur bei den Parteien zu beobachten. Die Komplexität drängt sich allen eingangs erwähnten Ebenen auf. Sie ist also auf der Makroebene, der Mesoebene und der Mikroebene anzutreffen. Auf allen Ebenen findet sich der Zugang zur Bewältigung der Komplexität in ihren Eigenschaften wieder. Die Eigenschaften der Komplexität lassen sich wie folgt zusammenfassen:

²²⁸ ... je nach dem zugrundeliegenden Mediationsverständnis!

²²⁹ So z.B. die Standards der 1. Frankfurter Erklärung, www.wiki-to-yes.org/article1158.

²³⁰ www.wiki-to-yes.org/Chaos.

1. Es gibt sehr viele Variablen.
2. Die Variablen sind vernetzt.
3. Die Komplexität verursacht eine Intransparenz.
4. Die Informationen bekommen eine Eigendynamik.
5. Große Lücken erlauben Vorurteile und Selektionen.

Die Mediation greift diese Merkmale auf. Sie stellt folgende Strategie zu ihrer Bewältigung bereit:

1. Die mit der Komplexität verbundene Intransparenz muss anerkannt und akzeptiert werden, damit sich der Mediator und die Parteien ihr stellen können. Die Akzeptanz wird über das der Mediation entgegengebrachte Vertrauen hergestellt. Die Parteien werden in sanften Schritten auf die Komplexität zugeführt.
2. Die Variablen der Komplexität lassen sich über die Informationsdimensionen identifizieren, die einander entsprechen sollten. Ihre Zuordnung erfolgt über die Qualifikation der Information anhand der Metainformation.²³¹ Der Vorgang wird als Dimensionieren bezeichnet.
3. Die Dimensionen lassen sich der Struktur des Verfahrens ebenso wie der des Falles zuordnen. Die Mediation kennt mehrere Strukturen, die über die Systemik aufgeschlüsselt werden.²³² Die Struktur für das Verfahren ergibt sich im Wesentlichen aus den Phasen. Die Struktur für den Fall wird aus den Themen abgeleitet. Mit den Strukturen stellt die Mediation eine Ordnung zur Verfügung, mit der sich die Unübersichtlichkeit überwinden lässt.
4. Die über die Dimensionierung mögliche Zuordnung in die jeweilige Struktur bewirkt, dass sich die Informationen in den Erkenntnisprozess der Mediation einfügen lassen. Ihre Vernetzung erfolgt über die nachfolgend zu beschreibende Mediationslogik.

Der mit der Einbindung der Informationen in die Mediation erzielte Puzzleeffekt²³³ entsteht allein schon aus der korrekten Zuordnung der Informationen wie von selbst. Deshalb gelingt eine Standard-

²³¹ Siehe Dimensionieren, Seite 82.

²³² Siehe „Systemik“ Seite 145 ff.

²³³ Der Puzzleeffekt beschreibt, dass ich das Bild allein durch die korrekte Anordnung der Produktsteine herstellen lässt.

mediation auch dann, wenn der Mediator die kognitiven Hintergründe nicht kennt. Der Puzzleeffekt führt in eine Eigendynamik, die von vielen Mediatoren mit dem Phänomen beschrieben wird, dass die Lösung in der Mediation oft wie reife Früchte von den Bäumen fällt. Hinter dem Phänomen verbirgt sich eine Kohärenz. Die Formel, warum die Informationen zusammenpassen, wie sie zusammensetzen sind und welche Wechselwirkung dabei erzeugt wird, beschreibt die sogenannte *Mediationslogik*.

7.5 Mediationslogik

Auch wenn der Mechanismus des Verstehens ein hochindividueller Vorgang ist, der ganz wesentlich von den Denkleistungen der Beteiligten abhängt und kaum durch einen allgemeingültigen Algorithmus beschrieben werden kann, unterliegt der gedankliche Ablauf der Mediation einer immanenten Logik, mit der sich die Mediation regelmäßig replizieren lässt. Die Folgerichtigkeit des Vorgehens geht in der Mediationslogik auf. Sie legt die Zusammenhänge des mediativen Denkens fest und stellt die innere Verbindung zwischen allen Informationen her, aus denen sich eine konstruktive Lösung ableitet. Es ist ein außerordentlich komplexer Vorgang, der darauf angewiesen ist, dass die Gedanken aufeinander ausgerichtet werden und sich nicht im Widerspruch verlieren.

Der Konflikt führt die Parteien in einen Widerspruch.²³⁴ Die Gedanken werden konträr gegeneinander ausgerichtet. Das Finden einer konstruktiven Lösung, mit der alle Parteien zufrieden sind, wird erschwert. Zielführender ist das von Edward de Bono entwickelte Konzept des parallelen Denkens.²³⁵ Hier werden die Parteien veranlasst, verschiedene Denk- und Wahrnehmungsperspektiven einzunehmen, um zu einem gegebenen Zeitpunkt folgerichtig in die gleiche Richtung denken können.²³⁶ Das Konzept des parallelen Denkens wird von der Mediationslogik systematisch unterstützt, indem sie alle, später als funktionale Einheiten²³⁷ beschriebene Elemente im Sinne der Mediation ausrichtet und in einen logisch funktionalen Zusammenhang stellt.

Vor diesem Hintergrund erfasst die Mediationslogik alle Einflüsse,

²³⁴ Siehe Konfliktverhalten, Seite 59.

²³⁵ Siehe www.wiki-to-yes.org/Gemeinsamkeiten und www.wiki-to-yes.org/Denkhüte.

²³⁶ Siehe Parallele Denkausrichtung, Seite 261.

²³⁷ Siehe Funktionale Einheiten, Seite 153.

die sich auf das Denken der Parteien auswirken. Sie erschließt alle Dimensionen, um sie den funktionalen Einheiten der Mediation zuzuordnen und unterstützt die Strukturierung des Falles. Weiterhin koordiniert sie die in der Phasenlogik, der Themenlogik und der Konfliktlogik beschriebenen Teilprozesse, um die Informationen dynamisch in den Erkenntnisprozess einzubinden. Die Dimensionierung ist ihr Operator.²³⁸ Die *Phasenlogik* bildet den Ausgangspunkt und ist eine wichtige Grundlage für das folgerichtige, mediative Denken.

7.5.1 Phasenlogik

Die Phasenlogik geht davon aus, dass die Phasen keinesfalls eine willkürliche Anordnung von Prozessschritten darstellen. Um den parteiseitigen Erkenntnisprozess zu verwirklichen, tragen die Phasen ganz wesentlich dazu bei, dass sich die Gedanken der Parteien in die zielführende Richtung entwickeln. Mithin gliedern und steuern sie den von der Mediation beschriebenen Gedankengang.

Die folgende Grafik verdeutlicht das Phasenschema:

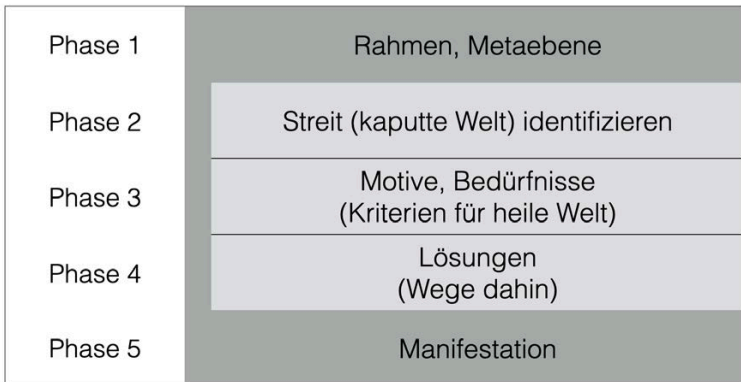


Abbildung 10: kognitionsbezogenes Phasenschema

Die integrierte Mediation baut auf dem fünfphasigen, amerikanischen Modell auf. Wenn die den jeweiligen Phasen zugeordneten Unterabschnitte eingerechnet werden, unterscheidet sich dieses Modell außer durch die Zählweise nicht von anderen Schulen, die mehr als fünf Phasen zählen. Das fünfphasige Modell wird präferiert, weil davon auszugehen ist, dass die fünf Phasen stets vorhanden sein müssen, um eine Mediation vollständig abzuwickeln. Bei einem Verfahren

²³⁸ Siehe Dimensionieren, Seite 111.

das weniger Phasen aufweist, sollte deshalb genau geprüft werden, ob es noch die grundlegenden Bausteine verwertet, die zur Verwirklichung des Kognitionsprozesses erforderlich sind.²³⁹

Bezogen auf den kognitiven Prozess stellen sich die Phasen wie Etappenziele dar. Jede Phase hat einen eigenen Arbeitsauftrag und verfolgt ein eigenständiges Ziel mit wechselnden Inhalten, Ergebnissen und Herangehensweisen.²⁴⁰ Die Grafik stellt heraus, dass die Phasen eins und fünf lediglich eine rahmenbildende Funktion haben. Die Anforderung der Phase eins ist deshalb durchgängig, während des gesamten Prozesses zu hinterfragen. Sie stellt sicher, dass die Parteien den vorgegebenen Rahmen (Container) nicht verlassen. Der eigentliche kognitive Prozess besteht aus den Phasen zwei, drei und vier.

Die Phasen liefern die Antworten auf die Frage, *was* die Medianden verstehen müssen, damit sie den nächstfolgenden Erkenntnis Schritt durchführen können. Sie beantworten auch die Frage, wie der in jeder Phase zu erzielende Erkenntnisgewinn ermöglicht wird. Die mit den Phasen abgebildeten Erkenntnisschritte bauen den Gedankengang wie folgt aufeinander auf:

1. **Phase 1 - Rahmen herstellen:** Es geht darum, die Metaebene zu etablieren, das Ziel und den Rahmen festzulegen. Die Zielvorgabe muss das Finden einer zufriedenstellenden Lösung herausstellen. Der gedankliche Fokus wird hinter das Problem gelenkt und auf den zu verwirklichenden Nutzen gerichtet. Das Etappenziel ist erreicht, wenn die Notwendigkeit der Suche nach einer Lösung, der zielführende Weg dorthin und die Eckdaten des zurückzulegenden Weges vereinbart werden können.
2. **Phase 2 - Gegenstand ermitteln:** Der Mediationsgegenstand ergibt sich aus dem hinter dem Streit liegenden Widerspruch. Es geht um die Schilderung, was alles nicht stimmt und zu regeln ist. Gedanklich wird die kaputte Welt beschrieben. Nicht aber, um dem Problem analytisch auf den Grund zu gehen, sondern um den gedanklichen Fokus auf die Fragen zu lenken, mit denen sich die Konflikte identifizieren lassen. Das Etappenziel ist erreicht, wenn der Streit genau festgelegt werden kann.

²³⁹ Eine Schlichtung kennt nicht notwendigerweise eine Phase drei. Die Bewertung der Optionen wird mitunter als Phase 5 ausgewiesen. Bei der 5-phasigen Zählweise wäre sie ein Teil der Phase 4.

²⁴⁰ Weshalb die integrierte Mediation die Phasenarbeit mit Methoden gleichsetzt. Siehe Verfahren, Methodik und Techniken, Seite 78.

3. **Phase 3 - Lösungskriterien erarbeiten:** Der Schwerpunkt dieser Phase liegt in der Ermittlung der Nutzenerwartung und im wechselseitigen Verstehen der Entscheidungsgrundlagen. Gedanklich kommt es darauf an, dass sich die Parteien aus der kaputten Welt lösen, um herauszuarbeiten, wie die Welt aussähe, wenn der Konflikt optimal überwunden ist oder wenn es gar keinen Konflikt gäbe. In der Sprache der integrierten Mediation geht es um die heile Welt. Kognitionspsychologisch von Bedeutung ist die Tatsache, dass die in der vorigen Phase begonnene Argumentation zur Verhärtung der Positionen nicht fortgeführt wird. Die Gedanken werden also nicht weiter in das Problem hineingeführt, sondern auf eine andere Ebene gelenkt, die jenseits des Problems liegt. Der Fokus wird auf die Motive gerichtet, aus denen sich der Nutzen und die Bedeutungen erschließt. Das Etappenziel ist erreicht, wenn die Bedeutungen und Sichten der Parteien einschließlich des Konfliktes verstanden werden und die Kriterien für eine Lösung zusammengetragen sind.
4. **Phase 4 - Lösungen suchen und bewerten:** Bezogen auf den Kognitionsprozess geht es darum, die imaginäre heile Welt in eine reale Welt zu überführen. Die von den Parteien abzufragenden Lösungsoptionen sollen Ideen entwickeln wie eine Lösung aussehen kann, die der zuvor beschriebenen, heilen Welt so nah wie möglich kommen. Gedanklich wird also ein Zustand geschaffen, mit dem die zuvor erarbeiteten Kriterien der Lösung in der realen Welt umgesetzt werden.²⁴¹ Das Etappenziel ist erreicht, wenn tragbare Lösungsvorschläge herausgearbeitet werden können.
5. **Phase 5 - Manifestation durch Einigung:** Bezogen auf den Kognitionsprozess geht es darum, die zuvor gefundene Lösung zu manifestieren, indem sie festgehalten und abgesichert wird. Das Etappenziel ist erreicht, wenn die Parteien Ideen zur Sicherstellung der Nachhaltigkeit entwickeln können.

Das im Anhang befindliche, ausführliche Phasenschema veranschaulicht die Ziele, Aufgaben und Elemente der Phasen und belegt das sich daraus ergebende Spannungsverhältnis.²⁴²

Wenn die Phasen die Arbeitsanleitung ergeben, ist es wichtig, die

²⁴¹ Siehe Gedankenwelten, Seite 110.

²⁴² Siehe Phasenschema, Seite 212.

Information den Phasen korrekt zuzuordnen. Wie das geschieht erläutert das folgende Beispiel:

Beispiel (Umgang mit den Phasen): Die Mutter erwähnt in einer Mediation über die Frage der elterlichen Sorge und des Kindesumgangs scheinbar beiläufig in der Phase eins an den Vater gerichtet: „Du kümmerst dich ja nie um das Kind und hast Dich nie um das Kind gekümmert. Das Kind hat überhaupt keinen Bezug zu Dir, sodass es doch klar ist, dass es nur bei mir bleiben kann und muss!“. Der Mediator weiß, dass diese Aussage die Position der Mutter betrifft und Argumente, die ihre Position erhärten sollen. Er erkennt auch den an den Vater gerichteten Vorwurf. Obwohl die Aussage nicht in die Phase eins passt, geht er darauf ein. Er stellt heraus: „Sie haben schon eine Vorstellung, wie das Ergebnis aussehen soll und nennen bereits einige Argumente. Sie erwähnen auch Motive des Vaters und geben eine Einschätzung ab, wie Sie die Beziehung zwischen dem Vater und dem Kind sehen“. Wenn die Rückmeldung bestätigt wird, fährt der Mediator wie folgt fort, um die Informationen den passenden Phasen zuzuordnen und um den Auftrag in Phase eins zu erfüllen: „Die Mediation ist lösungsoffen und versucht, für alle die beste Lösung zu finden. Dabei spielen sicher auch die Interessen des Kindes aber auch die des Vaters und der Mutter eine Rolle. Vielleicht gibt es eine Lösung, die von Ihren Vorstellungen abweicht und dennoch einen höheren Nutzen herstellt, als Sie sich jetzt vorstellen können. Wären Sie befreit, sich darauf einzulassen?“ Nach Bestätigung führt er weiter aus: „Dann schlage ich vor, wir kommen zu gegebener Zeit auf die Argumente, Motive und Lösungen zurück und gehen auf alle Aspekte ein, die zur Lösungsfindung erforderlich sind. Jetzt schlage ich vor, wir vereinbaren zunächst das Ziel, dass Sie eine Lösung finden wollen, die von allen akzeptiert werden kann und den maximalen Nutzen widerspiegelt. Können Sie dem Gedanken zustimmen?“

7.5.2 Themenlogik

Das in der ersten Phase herauszuarbeitende Ziel, eine allseits zufriedenstellende Lösung zu finden, ist noch sehr grob. Es sagt nichts über die zu lösenden Probleme. Deshalb müssen die Konflikt- oder Problemfelder in einem separaten Schritt herausgearbeitet werden. Nach dem Konzept der integrierten Mediation werden die Konflikte über die Themen identifiziert.²⁴³ Es ist deshalb wichtig, dass die Themen den Konflikten entsprechen.²⁴⁴ Wie die Verknüpfung über die Informationsdimensionen hergestellt wird, erläutert das Beispiel im Kapitel Dimensionieren.²⁴⁵ Um die Logik der Themenbildung im kognitiven Prozess zu verwirklichen, müssen die konträren Positionen im Thema aufgehen. Das Thema nimmt somit den zu lösenden Widerspruch in sich auf. Die Positionen werden neutralisiert, sodass die Gedanken in einem ersten kleinen Schritt von der Position weggeführt

²⁴³ Die Themenabfrage beschränkt sich auf die Technik der Themensammlung. Siehe Phase 2, Seite 153 ff.

²⁴⁴ Siehe dazu Mediationsgegenstand, Seite 214 ff.

²⁴⁵ Siehe Dimensionieren, Seite 111.

werden.

Der Ausweis des Themas stellt nicht nur die Verbindung zum Konflikt her. Er löst auch die Abgrenzung zwischen Position und Gegenposition auf. Psychologisch gesehen geht es darum, dass die Parteien die durch den Widerspruch entstandene kognitive Dissonanz akzeptieren und die Erhebung der Forderung nicht als Angriff verstehen, sondern als eine Frage, die der Klärung bedarf.

Beispiel (Ablehnung des Themas): In der Mediation über eine familienrechtliche Angelegenheit bringt die Ehefrau das Thema Ehegattenunterhaltszahlungen ein. Der Mann, der die Frau als die Verursacherin der Trennung ansieht, reagiert entrüstet. „Darüber spreche ich nicht!“, sagt er und verweigert das Thema. Der Mediator reagiert wie folgt: „Sie möchten sagen, dass sie nicht bereit sind, Ehegattenunterhalt zu zahlen. Ist das korrekt?“ Der Mediator bestätigt. Der Mediator fährt fort: „Sie möchten auch, dass Ihre Frau ein Einsehen hat und keine weiteren Forderungen erhebt. Ist das auch korrekt?“ Der Mediator bestätigt wieder. Der Mediator sagt darauf: „Wie schaffen Sie das, ohne darüber zu sprechen?“ Das Thema ist akzeptiert.

Die Themenlogik ist ein wichtiger Schritt, um die Gedanken im weiteren Verlauf der Mediation aus dem Widerspruch herauszuführen. Die Denkweise ändert sich. Die sich widersprechende Logik wird in eine Dialektik überführt. In der Dialektik wird der sich ausschließende Widerspruch in eine, den Widerspruch annehmende These und Antithese umformuliert. Bei dem Herausarbeiten der Synthese in den folgenden Phasen fließen These und Antithese ein. Aus dem Entweder-oder wird ein Sowohl-als-auch. Strategisch betrachtet, wird das Nullsummenspiel aufgelöst.

7.5.3 Konfliktlogik

Auch der Konflikt muss sich in die Logik der Mediation einbeziehen lassen. Die sich dafür anbietende Schnittstelle ergibt sich aus den sogenannten *Konfliktdimensionen*. Die Konfliktdimensionen sind Informationsdimensionen mit einem kognitiven Bezug auf. Der Bezug wird erkennbar, wenn der Konflikt der Funktionalität des Gehirns zugeordnet wird.

Das Gehirn lässt sich in drei funktionale Einheiten unterteilen. Sie werden volkstümlich als Kopf, Herz und Bauch bezeichnet. Die organische Zuordnung ist symbolisch gemeint. Sie findet nach Auffassung des Autors jedoch eine Entsprechung in den funktionalen Einheiten des Gehirns. Dort lassen sie sich auf die drei Intelligenzzentren des Menschen, die rationale, die emotionale und die prägende Intelligenz beziehen. Der Begriff Konfliktdimensionen wird

unterschiedlich verwendet. Die integrierte Mediation führt den Begriff auf Becker zurück, wo er sich auf die inhaltlichen Aspekte des Konfliktes bezieht.²⁴⁶

Die den Intelligenzzentren entsprechenden Konfliktdimensionen werden mit der nachfolgenden Grafik veranschaulicht:

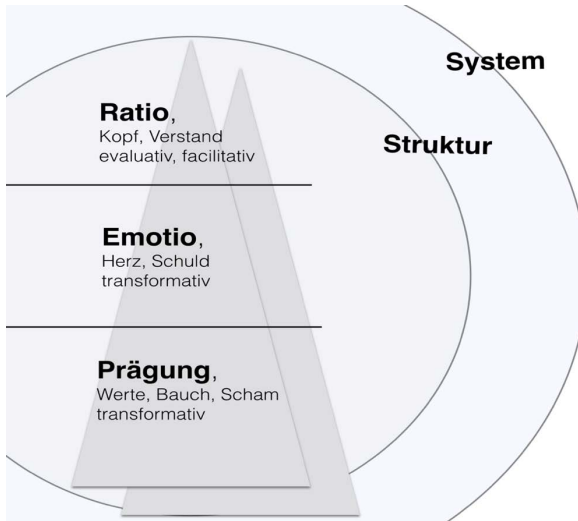


Abbildung 11: Konfliktdimensionen

Die integrierte Mediation geht von insgesamt fünf Konfliktdimensionen aus. Während sich die Dimensionen Kopf, Herz, Bauch auf das Individuum beziehen, erstrecken sich die Dimensionen System und Struktur auf eine Gruppe. Sie entsprechen der prägenden und der emotionalen Intelligenz des Individuums.

Die Unterscheidung nach den Konfliktdimensionen wird von der integrierten Mediation nicht nur wegen ihres kognitiven Zusammenhangs verwendet. Anders als die sonst zu identifizierenden Konfliktarten erlauben sie auch eine besser zur Mediation passende Systematisierung der Konflikte. Sie vereinfacht die Konfliktanalyse und unterstützt den konsistenten Mediationsablauf.

Ein weiterer Vorteil der Arbeit mit Konfliktdimensionen ist ihre Verwendung als Informationsdimensionen innerhalb der Mediation. Sie erlauben die korrekte Einordnung der Information in das

²⁴⁶ Siehe www.personalmanagement.info/hr-know-how/glossar/detail/konfliktfelder/.

Konfliktgeschehen. Der Bezug auf die funktionalen Einheiten des Gehirns deutet die Bearbeitungsebene an. Der Bezug auf die rationale, emotionale oder prägende Intelligenz weist auf die notwendige Bearbeitungstiefe hin. Somit ergeben sich auch Hinweise auf das zu verwendende Mediationsmodell und darauf, welche Dimensionen des Streitkontinuums anzusprechen sind.

Die Konfliktdimensionen fügen sich optimal in den mediativen Prozess ein, indem sie sich mit den Themen verknüpfen lassen. Die im Harvard-Konzept vorgegebene Trennung von Problem und Mensch erfolgt nicht nur automatisch, sie wird auch für die Parteien sichtbar. Das Problem wird durch den gesondert auszuweisenden Sachkonflikt repräsentiert. Der Mensch wird durch den wiederum separat auszuweisenden Beziehungs- oder Wertekonflikt angesprochen. Wie die Zuordnung im Einzelnen erfolgt, wird mit der Beschreibung des Verfahrensablaufs erläutert.²⁴⁷

Über die Konfliktdimensionen lassen sich die Konflikte wie folgt erfassen:

1. **Sachlich-intellektuelle Dimension:** Volkstümlich wird mit dieser Ebene der Kopf angesprochen. Auf dieser Ebene werden die Sachkonflikte ausgetragen. Es mag unterstellt werden, dass diese Konflikte (wenn keine weiteren hinzukommen) auch auf der Verstandesebene abgearbeitet werden können. Eigentlich sollte eine Moderation für diese Fälle genügen. Im Falle einer Mediation wäre die facilitative Mediation das passende Modell.
2. **Sozio-emotionale Dimension:** Volkstümlich gesprochen geht es um das Herz und die soziale Intelligenz. Die Gefühle stehen im Vordergrund. Sie verdrängen die Sachebene. Der Sachkonflikt wird mit einem Beziehungskonflikt unterlegt. In diesen Fällen ist eine Mediation erforderlich, wobei die transformative Mediation das passende Modell darstellt.
3. **Wertmäßig-kulturelle Dimension:** Mit dieser Dimension wird symbolisch der Bauch angesprochen. Es geht um Werte, um die Identität und das Selbstverständnis des Menschen. Der Konflikt geht tief, sodass die transformative Mediation wieder das passende Mediationsmodell ist.
4. **Strukturell-soziale Dimension:** Diese Dimension bezieht

²⁴⁷ Siehe Mediationsgegenstand, Seite 154 ff. und Konfliktarbeit, Seite 160 ff.

sich auf Gruppen und Systeme. Sie entspricht der sozio-emotionalen Dimension beim Individuum und sucht nach strukturellen Einflüssen oder Irritationen, die sich auf die Beziehung, also das Miteinander der Gruppenmitglieder, auswirkt. Das zu wählende Mediationsmodell hängt davon ab, ob und auf welcher kognitiven Ebene eine Sichtveränderung herbeizuführen ist.

5. **Prägend-systemische Dimension:** Bei dieser Dimension tritt das System in den Mittelpunkt der Betrachtung. Es wird geprüft ob es auf dieser Ebene Spannungen und Irritationen gibt. Die Ebene entspricht der wertmäßig kulturellen Dimension beim Individuum. Die Wahl des Mediationsmodells hängt davon ab, ob und wie eine auf das System bezogene Sichtveränderung zu erreichen ist.

7.6 Dimensionieren

Die Identifikation der Informationen und die korrekte Einbeziehung in die Strukturen und Abläufe der Mediation ist eine Bedingung dafür, dass sich die als Flow²⁴⁸ bezeichnete Eigendynamik der Mediation entfalten kann. Die Informationsdimensionen liefern den Schlüssel für die Verwirklichung des kognitiv ausgerichteten Prozesses der Informationsverarbeitung. Das Dimensionieren bezeichnet die Zuordnung der Information zu einer Informationsdimension.

Bildungssprachlich beschreiben Dimensionen das Ausmaß der begrifflichen Erfassbarkeit.²⁴⁹ In allen Fällen ergeben die Dimensionen einen Maßstab, der nicht nur die Ausdehnung des Objekts kennzeichnet, sondern auch seine Qualifikation erlaubt und die Zuordnung der Information ermöglicht. Die Informationsdimensionen entsprechen den Parametern der Metainformation.²⁵⁰ Sie stellen einen Bezug zu den Ankerpunkten der Mediation her²⁵¹ und bilden zugleich die Komplexitätsvariablen ab.²⁵²

Informationsdimensionen können in konstante und variable Größen unterteilt werden. Konstanten kommen in jeder Mediation vor. Leider lassen sich die auf den Fall bezogenen Dimensionen, bis auf

²⁴⁸ Siehe Funktionale Einheiten, Seite 155 und Selbstregulierung, Seite 144.

²⁴⁹ www.duden.de/rechtschreibung/Dimension.

²⁵⁰ Siehe Umsetzung, Seite 86.

²⁵¹ Siehe Verknüpfung, Seite 115.

²⁵² Siehe Umsetzung, Seite 93.

wenige,²⁵³ nicht standardmäßig vorgeben. Sie werden deshalb als Variablen durch die zu klärenden Fragen, also die Themen, beeinflusst und den Informationen nur zugeordnet, soweit sie für den Fall bedeutsam sind. Die Art und Weise, wie die Dimensionen zusammenzustellen sind, ergeben den logischen Zusammenhang woraus die als Leistungsmerkmal herausgestellte Fähigkeit zur Strukturierung möglich wird.²⁵⁴

Beispiel (Strukturierung): Die Informationsdimension Argument ergibt die Dimension Position (oder Forderung). Die Dimension Position wird in der Dimension Thema aufgelöst. Die Dimension Rolle geht in der übergeordneten Dimension Beziehung auf, die mit der Dimension Beziehungskonflikt verknüpft ist, die wiederum der Dimension Konflikt untergeordnet ist und mit der Dimension Bedürfnis ausgefüllt werden kann.

Konstante Dimensionen sind z.B. die der Verfahrensebene zugeordneten Dimensionen, also die Positionen, die Themen, die Motive und die Lösungen. Auf der Fallebene begegnen wir den Fakten, den Meinungen und oft auch den Emotionen als Konstanten. Konstanten auf dieser Ebene finden sich auch in den Konfliktdimensionen, den Dimensionen des Streitkontinuums und den Ebenen der Kommunikation. Sie werden fallabhängig als Informationsdimensionen erfasst.

Die Informationsdimensionen sind das verbindende Element in der Mediation. Ein Beispiel für die dadurch möglichen Korrelationen offenbart sich in der Abgleichung von Thema und Konflikt:

Beispiel (Themensammlung): Der Mediator fordert die Parteien in einem Umgangsstreit auf, Themen zu benennen. Die Parteien antworten: Respekt, Kindeswohl, Besuchszeiten, neue Partner, Sicherheit, Vertrauen, Elternschaft, ... Der Mediator arbeitet die Informationsdefinitionen heraus. Er qualifiziert die Vorschläge Respekt, Kindeswohl, Ehebruch, Sicherheit, Vertrauen als ein Motiv oder Argument, sodass nur die Themen Elternschaft (Beziehung) und Besuchszeiten aufgelistet werden. Diese Themen werden mit den in der Konfliktanalyse herausgearbeiteten Konfliktdimensionen Sachkonflikt (Besuchszeiten) und Beziehungskonflikt auf der Elternebene (Elternschaft) verknüpft. Dem Vorschlag Ehebruch wird der Mediator nachgehen, um herauszufinden, ob sich dahinter ein Thema für die Mediation verbirgt, der mehr ist als nur die Aufarbeitung der Vergangenheit. Gegebenenfalls schlägt er das Thema Trennung vor, das er mit der Konfliktdimension Beziehungskonflikt auf der Paarebene verknüpft.

Die nachfolgende Darstellung ergibt eine Übersicht, welche Informationsdimensionen wie zu erfassen sind und wie die Informationen in den Prozess eingebunden werden. Die Grafik greift die Metapher des

²⁵³ Z.B.: Fakten, Meinungen, Emotionen. Siehe Fakten-Meinungen-Emotionen, Seite 253.

²⁵⁴ Siehe Strukturiertheit, Seite 26.

Puzzlespiels²⁵⁵ auf:

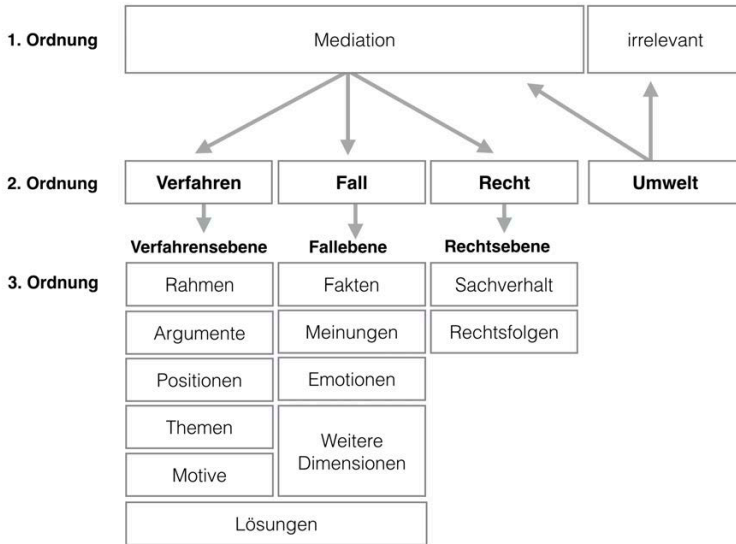


Abbildung 12: Mediationspuzzle

Der Mediator sollte sich bewusst sein, dass nicht nur ein Puzzlebild für die Lösung, sondern mehrere Bilder zu legen sind. Standardmäßig entsprechen sie immer dem Verfahren und dem Fall.²⁵⁶ Die Puzzlesteine repräsentieren die zu verarbeitenden Informationskomplexe. Die Dimensionen sind die Informationsmerkmale. Sie geben den Informationen eine Kontur, über die sie, wie nachfolgend beschrieben, in die Mediation eingeordnet werden können:

Zunächst sind die zu verarbeitenden Informationen einer von drei grundlegenden Ordnungen zuzuweisen. Sie fließen als *Informationsordnungen* in die Terminologie der integrierten Mediation ein. Die erste Ordnung betrifft die generelle Zuordnung der Informationen zur Mediation und die Aussortierung der Informationen, die nicht mediationsrelevant sind. Die zweite Ordnung ermöglicht die Zuordnung zu den mit den Puzzlebildern verglichenen *Bearbeitungsebenen*. Zu unterscheiden sind die Verfahrensebene, die Fallebene und gegebenen-

²⁵⁵ Siehe Umsetzung, Seite 97.

²⁵⁶ In der Grafik wurde die Bearbeitungsebene des Rechts hinzugenommen, um anzudeuten, dass die Verfahrens- und die Fallebene erweitert werden können.

falls die Ebene des Rechts oder weitere Ebenen.²⁵⁷ Die dritte Ordnung erfasst die den Ebenen untergeordneten Informationsmerkmale. Mit Hilfe der Dimensionierung wird die Verortung der Information innerhalb der jeweiligen Ebene ermöglicht.

Die vorgegebenen Dimensionen der Verfahrensebene sind:

1. Rahmen und Zielsetzung,
2. Argumente,
3. Positionen,
4. Themen,
5. Motive,
6. Lösungen.

Die regelmäßig auf der Fallebene vorzufindenden Dimensionen sind:

1. Fakten,
2. Gründe,²⁵⁸
3. Meinungen,
4. Emotionen.

Die weiteren Dimensionen ergeben sich aus den Fallfragen. Bei einem Beziehungskonflikt in einer Trennungsfamilie könnten sie beispielsweise als Familie, Partnerschaft oder Elternbeziehung in Erscheinung treten.

Die Dimensionen werden bei Bedarf von dem Mediator durchaus offengelegt oder gar abgestimmt. Die Offenlegung erfolgt mit der Rückmeldung.²⁵⁹ Sie soll es den Beteiligten ermöglichen, die zu erhebenden Informationen gleichförmig einzuschätzen. Die Dimensionierung erlaubt nicht nur eine Zuordnung der Informationen in das Konstrukt der Mediation. Sie ermöglicht auch eine Bewertung, die sich auf die Qualität der Informationen einlässt. Ein Fakt ist beispielsweise anders zu bewerten als eine Meinung. Motive sind anders zu behandeln als Lösungen. Schließlich wird mit dem Qualitätsausweis auch sichergestellt, dass nur Informationen der gleichen Dimension miteinander verglichen werden.

Beispiel (Qualitätsabgleich): Fakten werden Fakten gegenübergestellt, Meinungen werden Meinungen gegenübergestellt usw. Besonders in Beziehungskonflikten

²⁵⁷ Siehe dazu auch Systemik, Seite 153.

²⁵⁸ Die Gründe können den Argumenten auf der Verfahrensebene entsprechen, wenn sie zum Streiten genutzt werden. Sie können aber auch

²⁵⁹ Siehe Präzises Zuhören, Seite 177.

neigen die Parteien dazu, die Ebenen zu wechseln. Das Phänomen wird als „Hase und Igel Spiel“²⁶⁰ beschrieben. Informationen der Sachebene werden mit Informationen der Emotionsebene vermischt, weshalb es zu Endlosstreitereien kommt. Die Dimensionierung erlaubt es, die Sachinformationen anderen Sachinformationen und Emotionen anderen Emotionsinformationen zuzuordnen. Das gleiche gilt für die Qualifikation der Information als Fakten oder Meinungen. Meinungen werden oft wie Fakten dargestellt und dementsprechend wie Fakten, also falsch, behandelt.

7.7 Verknüpfung

Keinesfalls stehen die Informationsdimensionen in einem luftleeren Raum. Die nachfolgende Grafik gibt einen Eindruck von der Komplexität der möglichen Verbindungen.

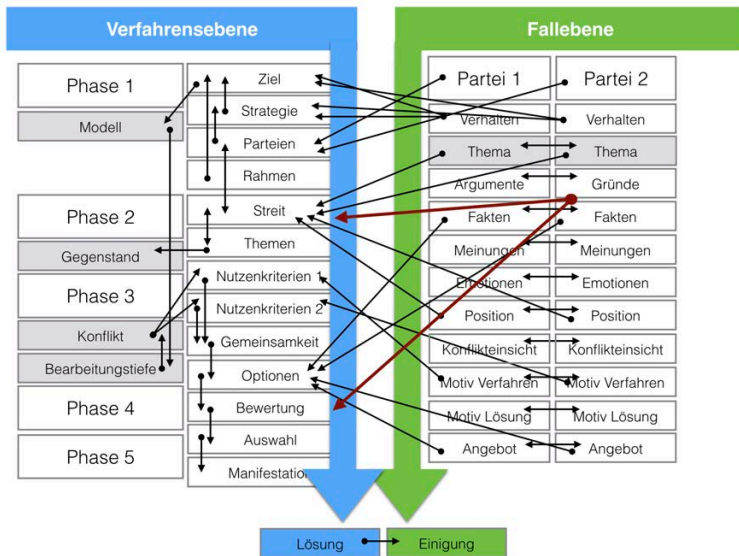


Abbildung 13: Dimensionenzusammenhang

Die Verknüpfungen werden durch Linien dargestellt. Zur besseren Übersichtlichkeit weist die Grafik nur die wichtigsten Verbindungen aus. Wären die Verknüpfungen dort vollständig erfasst, würde die Fülle der Verbindungslinien zur Unübersichtlichkeit führen. Die dahinter verborgene Logik wäre nicht mehr erkennbar.

Auffällig ist, dass die Verknüpfung auf jeder Bearbeitungsebene und Ebenen übergreifend zugleich erfolgt. Dabei stellen die

²⁶⁰ Siehe [www.wiki-to-yes.org/Hase und Igel Spiel](http://www.wiki-to-yes.org/Hase_und_Igel_Spiel).

Informationsdimensionen die Ankerpunkte dar, die mit den Anknüpfungspunkten der Mediationslogik verkoppelt werden. Es werden also nur die Ankerpunkte erfasst, die zur Verwirklichung der Mediation beitragen.

Der Übergriff auf die unterschiedlichen Ebenen ergibt sich aus der Systemik der Mediation.²⁶¹ Sie legt eine Unterscheidung zwischen dem Streitsystem und dem Mediationssystem nahe, denen die Informationen auf der Verfahrensebene und der Fallebene zugeordnet werden. Die Verknüpfung der Ebenen ergibt sich aus der Fähigkeit der Systeme, einander zu beobachten. Verfahrenstechnisch wird die Beobachtungsfähigkeit durch den logischen Zusammenhang der Informationen auf der Verfahrensebene und der Fallebene abgebildet.

Die Verlinkung der Informationen erfolgt im Verborgenen. Werden die Informationen korrekt qualifiziert und in dem Gedankenpuzzle korrekt angeordnet, binden sie sich ohne Zutun des Mediators in ein wechselseitiges Beziehungsgeflecht ein, in dem sich die Abhängigkeiten und Bezüge der Informationen offenbaren.

7.8 Gedankenwelten

Aus der Sicht der integrierten Mediation ist die Erkenntnis, dass die Mediation anders ist, der Ausgangspunkt für alle weiteren Überlegungen. Ihre Andersartigkeit kommt schon darin zum Ausdruck, dass es die Parteien, also die Medianden sind, die eine Lösung finden sollen. Mithin sind *sic* es, die den gedanklichen Parcours zu vollziehen haben, nicht der Mediator. Seine Aufgabe ist es, den Parteien das zur Lösung führende Konzept des positiven Denkens zu ermöglichen. Das originale Gedankenkonstrukt der Mediation nimmt die Weisheit von Einstein in sich auf, der gesagt hat: „Das Denken, das in ein Problem hineinführt, kann nicht aus dem Problem herausführen“. Die Mediation bewirkt ein anderes Denken, das den Nutzen, nicht die Lösung fokussiert. Sie bietet deshalb gute Chancen, das Problem zu überwinden.

Auch Watzlawick erklärt, wann und warum das Problem stets Teil der Lösung ist.²⁶² Es ist deshalb ein ungewohntes und vielleicht sogar ein paradox anmutendes Feature, wenn das Denken der Mediation gerade

²⁶¹ Siehe Systemik, Seite 107

²⁶² Es lohnt sich, das Video auf www.wiki-to-yes.org/Kreativität „Wo das Denken Lösungen verhindert“ anzusehen.

nicht auf die Lösung gerichtet ist. Ihr Denken führt nicht linear in das Problem hinein, sondern lenkt um das Problem herum.

Das lineare Denken ist ähnlich der linearen Kommunikation²⁶³ die naheliegende Herangehensweise des assoziativen Denkens.²⁶⁴ Sie wird in der Mediation ganz bewusst durch die Phase drei²⁶⁵ unterbrochen, indem den Parteien ein anderer Assoziationsraum zur Verfügung gestellt wird. Es ist ein Angebot, das die Parteien annehmen können oder nicht. Die Mediation verwirklicht ihr Angebot, indem sie den Fokus verändert.

Die nachfolgende Skizze zeichnet den gedanklichen Weg nach.

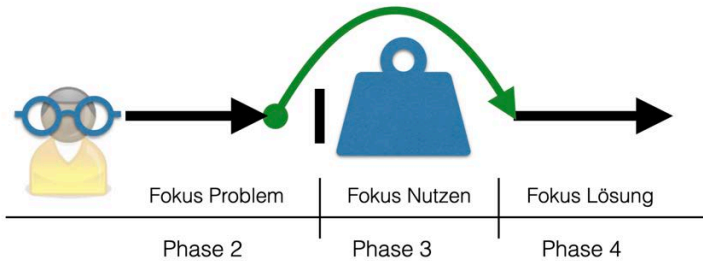


Abbildung 14: Gedankenwelten

Die Phase drei bildet das entscheidende Element, um die Gedankenwelt zu wechseln. Sie wird in kaum einem anderen Verfahren (zumindest nicht in dieser institutionalisierten Form) vorgehalten. Sie initiiert das Umdenken, indem der Fokus auf einen imaginären Zustand gerichtet wird, der die Problemlösung unterstellt.

Die integrierte Mediation bezeichnet den Zustand als die *heile Welt*. In dieser Gedankenwelt werden die Gedanken in einen problemfreien Zustand hinein und aus dem Streit heraus gelenkt, anstatt sie in das Problem zu führen und im Streit zu halten.

Beispiel (heile Gedankenwelt): In einer Familienangelegenheit, bei der es um den Erhalt der Ehe geht, werfen sich die Parteien jeweils ein Fehlverhalten vor. Sie fühlen sich angegriffen und argumentieren warum der Ehepartner was alles falsch macht. Der Mediator arbeitet in der zweiten Phase das Thema Beziehung oder Umgang miteinander heraus. Danach führt er die Parteien in die dritte Phase. Hier fragt er nicht die Ereignisse und Gründe ab, was alles schief läuft. Vielmehr fragt er, wie sich die Parteien denn die Beziehung vorstellen, wenn alles gut läuft. Er initialisiert

²⁶³ Siehe www.wiki-to-yes.org/Kommunikation.

²⁶⁴ Siehe www.wiki-to-yes.org/Denken.

²⁶⁵ Siehe Phase 3, Seite 161.

die Phase drei mit der Frage: Was bedeutet die Beziehung für mich?

Das Konzept ist nicht neu. Es findet sich auch in der lösungsorientierten Kurztherapie wieder.²⁶⁶ Diese Therapieform kommt ohne eine Diagnose aus. Ihr zentrales Werkzeug ist die sogenannte Wunderfrage,²⁶⁷ die als Technik auch in der Mediation verwendet wird.

Beispiel (Wunderfrage): Der Therapeut bringt seinen Patienten in einen tranceartigen Zustand. Dann fordert er ihn auf: „Stellen Sie sich vor, ein Engel hätte während ihres tiefen und wohltuenden Schlafs in ihren Träumen alle Probleme gelöst. Sie wachen mit dem Gefühl auf, dass jetzt alles in Ordnung ist. Wie genau fühlt sich das jetzt für sie an und was ist anders als vorher?“²⁶⁸.

Die Parteien stecken oft so tief in ihrer kaputten Welt, dass sie ohne eine Gedankenbrücke und Hilfe von außen kaum in einen gedanklichen Zustand gelangen, der sie nicht veranlasst, ständig an das Problem zu denken. Auch die Aufforderung, sich vorzustellen, dass alles in Ordnung wäre, fällt den Parteien schwer. Manche Parteien verfallen in ein Ja-aber-Denken, wenn sie nicht sogar einen Widerstand gegen diese Vorstellung entwickeln.

Beispiel (Widerstand): Auf die Aufforderung, einen Idealzustand zu beschreiben antwortet die Partei: „Ja, das wäre schön, aber das geht ja doch nicht. Nicht mit der Gegenpartei. Ich hab' schon alles versucht. Jetzt will ich nicht mehr!“²⁶⁸.

Ganz abgesehen davon, dass eine problembehaftete Sicht kaum einen problemfreien Zugang herstellen kann, verleitet das Denken der kaputten Welt in eine Interpunktion, die Reaktionen auf der Gegenseite provoziert, mit denen das Denken eher in die Eskalationsspirale hinein- als herausgeführt wird. Anders als in der Therapie arbeitet die Mediation mit mehreren Parteien. Mithin ist der Wechsel der Gedankenwelten auch ein Werkzeug, um die Parteien in ein paralleles Denken zu führen, das die *gemeinsame* Suche nach einer Lösung überhaupt erst ermöglicht.

Auch wenn die Mediation ein Konstrukt anbietet, das den in einen Selbstläufer mündenden Gedankenweg vorgibt,²⁶⁸ muss der Mediator gegebenenfalls weitere Impulse setzen, damit sich die Gedanken auch tatsächlich über das Problem hinweg, zum Positiven hin und in den Nutzen hineinführen lassen. Zu dem Zweck setzt er Techniken und

²⁶⁶ Siehe www.wiki-to-yes.org/Lösungsorientierte_Kurztherapie.

²⁶⁷ Siehe www.wiki-to-yes.org/Wunderfrage.

²⁶⁸ Die integrierte Mediation spricht vom Flow der Mediation.

Siehe auch: www.wiki-to-yes.org/Flow.

Interventionen ein, die sich nahtlos in den kognitiven Prozess einbinden.

Beispiel (Zauberstab): In einer Mediation zur Regelung der Scheidungsfolgen schilderte die Ehefrau in Phase zwei alle ihre Probleme. Markant war, dass sie am Ende die Notwendigkeit ihrer Scheidung wie in einer To-do-Liste aufführte. Wörtlich sagte sie „Dann muss ich mich scheiden lassen ...“. Dem Mediator fiel die Formulierung auf. Er meldete zurück: „Sie sagten Sie müssen sich scheiden lassen. Ich möchte gerne wissen ob sie das auch wollen“. Die Frau antwortete, indem sie erneut alle ihre Probleme aufführte und sagte, dass es ja keine andere Wahl gäbe. Der Mediator insistierte. Er sagte: „Sie haben meine Frage nicht beantwortet. Ich möchte gerne wissen, ob Sie sich scheiden lassen *wollen*“. Die Leier der Ehefrau wiederholte sich jetzt einige Male, bis der Mediator einen symbolischen Zauberstab aus der Tasche zog. Pantomimisch überreichte er den nur in der Vorstellung existierenden Stab und forderte die Frau auf, den Zauberstab in die Hand zu nehmen. Der Mediator wies jetzt darauf hin, dass alle Wünsche der Frau, da sie den Zauberstab in Händen hält, in Erfüllung gehen. Er forderte die Ehefrau erneut auf zu sagen, ob sie die Scheidung wolle oder nicht. Erst jetzt war sie in der Lage zu antworten, dass sie nicht geschieden werden wolle.

Wie sich die Techniken an den Prozess anpassen lassen, wird noch später mit der Einführung der Werkzeuge erläutert werden.²⁶⁹

Der von der Mediation vorgegebene Gedankengang erledigt einen Großteil der zu bewältigenden, kognitiven Arbeit wie von selbst. Der Mediator muss allerdings wissen, wo und wie die Mediation Einfluss auf das Denken nimmt und in welche Richtung das Denken zu führen ist, damit er die Mediation für sich arbeiten lassen kann. Die Kompetenz, den dahin führenden Erkenntnisprozess zu ermöglichen, ist das zentrale Anliegen der integrierten Mediation. Es verwirklicht sich, wenn die kognitive Mediationstheorie zur Anwendung kommt.

8. Zusammenfassung

Die Wissenschaft ist ein wichtiger Schlüssel zum Verständnis der Mediation. Sie hat Auswirkungen auf ihr zugrunde liegendes Konzept. Sie trägt zur eindeutigen Identifikation der Mediation und ihrer Leistungsmerkmale bei. Sie erklärt, warum die Mediation mehr ist als nur eine Ahnung oder ein Bauchgefühl.

Das Harvard-Konzept ist eine Studie zur Verhandlung und zusammen mit anderen Theoriefragmenten nicht in der Lage, alle funktionalen Einheiten der Mediation im Zusammenhang zu definieren und ihr Zusammenspiel zu erläutern. Die kognitive Mediationstheorie

²⁶⁹ Siehe Werkzeuge, Seite 245.

vermag diese Anforderungen zu erfüllen. Sie deckt die fehlenden zwei Drittel der Herleitungen in der Mediation ab.²⁷⁰ Die Theorie setzt sich mit der Mediation auseinander. Sie beschreibt die Mediation nicht als ein Verhandlungs-, sondern als ein Verstehenskonzept, bei dem der kognitive Vorgang in den Köpfen der Parteien im Mittelpunkt steht.

Die kognitive Mediationstheorie war angetreten, um den Kern der Mediation zu erkunden. Sie steht nicht nur deshalb in einem direkten Bezug zur integrierten Mediation.

Der Begriff integrierte Mediation wurde inzwischen schon häufig erwähnt. Er unterstreicht die Vielfältigkeit der Mediation, weshalb das nächste Kapitel zu untersuchen hat, was mit dem Begriff genau gemeint ist, wofür der Begriff steht und warum die Welt der Mediation²⁷¹ auf die integrierte Mediation nicht verzichten kann.

²⁷⁰ Siehe Harvard-Konzept, Seite 76, wo angenommen wurde, dass mit dem Harvard-Konzept nur etwa ein Drittel der Mediation hergeleitet und beschrieben werden kann.

²⁷¹ Siehe Die Welt der Mediation, Seite 60.

III. integrierte Mediation

Die vorausgegangenen Ausführungen haben bereits einzelne Hinweise auf die Sicht der integrierten Mediation herausgestellt. Es wurde deutlich, wie sehr die integrierte Mediation ins Detail geht und wie intensiv sie sich mit dem Verständnis der Mediation auseinandersetzt. Sie hat nicht nur die Lücken in der Definition und der wissenschaftlichen Herleitung aufgedeckt. Sie bietet auch Lösungsansätze, um die Lücken zu schließen. Bei allen Überlegungen geht es ihr darum, ein vollständiges und vor allem, ein konsistentes Bild der Mediation zu zeichnen, in dem die Kompetenz der Mediation erkennbar und reproduzierbar zum Ausdruck kommt. Der kognitive Zugang erlaubt es ihr, in die Tiefen der Mediation vorzudringen.

Die integrierte Mediation ist nichts anderes als Mediation. Trotzdem unterscheidet sie sich von herkömmlichen Auffassungen. Ihr präzises Verständnis der Mediation setzt nicht nur einen Qualitätsmaßstab.²⁷² Es erweitert auch den Mediationsradius²⁷³ bis in die Mikro- und die Makroebene hinein.²⁷⁴ Wie ihr das im Einzelnen gelingt, soll in den nachfolgenden Abschnitten des Buches noch im Detail vorgestellt werden.

In den vorausgegangenen Abschnitten dieses Buches wurde der Begriff *integrierte Mediation* bereits öfter verwendet, ohne dass seine Bedeutung im Detail offengelegt wurde. Diese Ungenauigkeit soll jetzt aufgearbeitet werden, denn der Begriff ist ebenso vielschichtig wie die Mediation selbst. Seine Aufarbeitung ist deshalb eine Voraussetzung, um die noch zu erläuternde Vorgehensweise der integrierten Mediation nachzuvollziehen.

Die Auseinandersetzung mit der Frage, was integrierte Mediation bedeutet, beginnt mit einem historischen Überblick. Die Entstehung der integrierten Mediation erschließt sowohl ihren Bedarf wie ihren Anlass. Im Anschluss daran folgt eine Erörterung des Begriffs, der die integrierte Mediation als einen Sammelbegriff versteht und ihre unterschiedlichen Verwendungen aufdeckt. Daraus abgeleitet werden die Anwendungsformen, um in einem Ausblick den Weg in die, im letzten Abschnitt des Buches vorzustellende Vision zu eröffnen.²⁷⁵

²⁷² Siehe Qualität, Seite 217

²⁷³ Siehe Mediationsradius, Seite 18

²⁷⁴ Siehe die Verwendungshinweise im Kapitel Anwendungsmöglichkeiten, Seite 118

²⁷⁵ Siehe Vision, Seite 233 ff.

1. Entstehungsgeschichte

Die integrierte Mediation hat eine inzwischen mehr als 20-jährige Tradition, die bis in die Mitte der 1990-er Jahre zurückreicht. Die Präzision mit der sie sich heute auszeichnet, war nicht von Anfang an gegeben. Den Ursprung fand sie in den Gerichtsverfahren, die auf das Streitkontinuum²⁷⁶ bezogen als unvollständig wahrgenommen wurden. Genauer gesagt fand sie ihren Ursprung in den Verfahren der Familiengerichtbarkeit in Altenkirchen. Ihre ersten Gehversuche unternahm sie in dem so genannten „Altenkirchener Modell“.²⁷⁷ Im Biotop Altenkirchen,²⁷⁸ wie Kempf das Verhandlungsklima dort einmal bezeichnete, wuchs etwas, das es nach der Meinung vieler Fachleute gar nicht hätte geben können.

Der Psychologe und Mediator Eberhard Kempf, der Rechtsanwalt und Fachanwalt für Familienrecht Ralf Käppele und der damalige Familienrichter Arthur Trossen haben sich zusammengetan, um Wege aus hoch eskalierten Familienkonflikten zu finden. Ihr Ziel war es, die Sachbearbeitung zu erleichtern und den Parteien aus dem selbstzerstörerischen Konfliktverhalten herauszuhelfen. Natürlich ging es dabei auch um die Kinder, die von der Deeskalation unmittelbar profitierten. Alles begann mit dem sogenannten Babysitterfall.

Beispiel (Babysitterfall): Vor einer Gerichtsverhandlung, bei der es um den Umgang des Kindesvaters mit seinem etwa 5-jährigen Kind ging, erschien die getrenntlebende Mutter etwas verfrüht im Verhandlungszimmer. In diesem Stadium des Verfahrens bestand die Gerichtsakte aus nur zwei Schriftsätzen: dem Antrag des Vaters, der Umgang mit seinem Kind verlangt und der Erwidering der Mutter, die den Umgang verweigert. Sie trug vor, dass der Umgang für das Kind schädlich sei und dass es somatisch auf den Vater reagiere. Der Vater hat behauptet, das Kind freue sich stets, wenn ein Kontakt zustande komme und habe auch eine gute Zeit mit ihm. Eine Gefährdung des Kindes beim Umgang mit ihm sei auszuschließen. Die den Umgang verweigernde Mutter betrat das Büro des Richters, in dem die Gerichtsverhandlung kurze Zeit später beginnen sollte. Nachdem sie dort Platz genommen hatte, erklärte sie dem Richter: "Ach ja, Sie wissen ja gar nicht wie schwer wir es haben, wir alleinerziehenden Mütter. Sie können es sich kaum vorstellen, wie schwierig es für mich ist, überhaupt einen Babysitter zu finden....". Die Mutter führt ihr Problem weiter aus.

Das Bemerkenswerte an dem Fall war, dass nur ein markantes Wort, hinter dem sich ein Reframing²⁷⁹ verbarg, den Konflikt zwischen den

²⁷⁶ Siehe Das Streitkontinuum, Seite 32.

²⁷⁷ Siehe <https://www.wiki-to-yes.org/AltenkirchenerModell>.

²⁷⁸ Siehe Kempf (Biotop-Altenkirchen).

²⁷⁹ Siehe www.wiki-to-yes.org/Reframing.

Eltern lösen konnte. Nach dieser beeindruckenden Erfahrung wurde das Gerichtsverfahren mit weiteren Techniken ausgestattet. Auffällig war, dass alle Techniken auch in der Mediation bekannt sind und dort angewendet werden. Schnell wurde klar, dass die Verwendung dieser Techniken zwar das Verhandlungsklima verbesserten. Sie genügten jedoch nicht, um die Konflikte vollständig aufzulösen.

Beispiel (Problem und Konfliktlösung): Auch in dem Babysitterfall wurde zwar der Streit beigelegt, der Konflikt auf der Beziehungsebene wurde aber nicht wirklich bearbeitet. Er wurde nicht einmal thematisiert. Lediglich das Problem wurde gelöst.

Parallel zum Altenkirchener Modell entwickelte sich die sogenannte Cochemer Praxis.²⁸⁰ In beiden Modellen konnte herausgearbeitet werden, dass hoch eskalierte Konflikte ohne eine streitverweigernde Autorität oder Umfeld²⁸¹ nicht beigelegt werden können. Was in Cochem über den Arbeitskreis außerhalb der Verhandlung geschah, gelang in Altenkirchen innerhalb des Verfahrens.²⁸² Mit der Zeit verstanden sich Richter und Anwälte dort als ein Team das gemeinsam dafür verantwortlich war, den Weg in die Konfliktauflösung herzustellen. Die Techniken wurden mit Methoden angereichert, bis sich das Verfahren schließlich vollständig wie eine Mediation anfühlte. Die Rolle des Mediators wurde in einer ideellen Arbeitsteilung abgebildet. Die Phasen wurden über das gesamte Verfahren verteilt und teilweise schon im schriftlichen Vorverfahren eingebettet. Seitens des Gerichts wurde die klare Erwartung an die Eltern gerichtet, dass sie für die Lösung des Konfliktes alleine verantwortlich seien und zu kooperieren haben. Das Gericht war behilflich, wenn die Parteien eine Unterstützung in der Kooperation benötigten. Im Laufe der Zeit wurden die in vielen weiteren Verfahren gewonnenen Erkenntnisse in dem interprofessionellen Gründerteam²⁸³ ausgewertet und in ein Konzept überführt.

War das jetzt eine Mediation? Fest stand lediglich, dass es kein typisches Gerichtsverfahren mehr war und auch keine reine Mediation, was in der Terminologie der integrierten Mediation eine formelle Mediation bedeutet. In Diskussionen mit anderen Mediatoren²⁸⁴ bildete

²⁸⁰ Siehe <https://www.wiki-to-yes.org/CochemerPraxis>.

²⁸¹ Die Cochemer Anwälte hatten sich darauf verständigt, in Kindschaftssachen nicht konfrontativ vorzugehen (nicht zu streiten). In Cochem hat sich gezeigt, dass der Streit auf die Folgesachen verlagert wurde, was in Altenkirchen nicht geschah.

²⁸² Siehe Mediationsabgleich, Seite 209.

²⁸³ Damit sind die Gründungsmitglieder des Verbandes integrierte Mediation gemeint.

²⁸⁴ Der Autor hatte die Frage bei allen Gelegenheiten vorgebracht und mit unzähligen

sich die Bandbreite der verschiedenen Sichten auf die Mediation ab. Manche bezeichneten sogar den Babysitterfall schon als eine Mediation. Die auf das formale Argument abstellende Meinung, dass der Richter kein Mediator sein könne, etablierte sich jedoch in der Außenwelt.

Die Anhänger der integrierten Mediation gaben sich mit der an Formalien ausgerichteten Argumentation nicht zufrieden. Sie haben sich deshalb über die Jahre hinweg mit der zentralen Frage auseinandergesetzt, was eine Mediation genau ist und was sie ausmacht. Sie haben erkannt, dass die formalen Unterscheidungskriterien nicht geeignet sind, die Verfahren voneinander abzugrenzen. Es wirkte irritierend, wenn eine Mediation trotz eines identischen Handelns aus rein formalen Gründen abzulehnen ist. Es hat sich herausgestellt, dass die formale Sicht ungewollte Konsequenzen hervorruft und vom Kern der Mediation ablenkt.

Beispiel (formale Abgrenzung): Eine öffentliche Mediation kann wegen des Prinzips der Vertraulichkeit keine Mediation sein. Ist sie dann und deshalb eine Schlichtung? Unterscheidet sich die Schlichtung von der Mediation nur durch ein formales Kriterium und nicht durch die spezifisch mediative Herangehensweise? Verliert sich das Mediiere in der Bedeutungslosigkeit, wenn es nicht in einem Verfahren untergebracht werden kann, dass der Mediation i.S.d. Mediationsgesetzes entspricht?

Die Überlegungen der integrierten Mediation führten zu der bei der Definition des Begriffs Mediation²⁸⁵ bereits erwähnten Erkenntnis, dass es bei der Einschätzung eines Verfahrens eher auf dessen Eigenschaften ankommt, als auf seine Formalien. Die Formalien teilen das Schicksal der Prinzipien. Sie sollen die Abgrenzung erleichtern, ohne die Eigenschaften des Verfahrens zu ändern.²⁸⁶ Um die Methodik herauszustellen, schlägt Breinlinger²⁸⁷ beispielsweise vor, auf das mediative Handeln zu achten. Der Fokus verändert sich bereits, wenn seiner Anregung folgend, statt des Substantivs Mediation, das Verb mediiere verwendet wird.

Inzwischen sind die zur Abgrenzung der Mediation dienenden Fragen mit der im Kapitel Bestandsaufnahme aufgeführten, erweiterten Mediationsdefinition beantwortet. Daraus folgt, dass die noch immer

Mediatoren, etwa auf Mediationskonferenzen, darüber gesprochen.

²⁸⁵ Siehe Was ist Mediation?, Seite 16.

²⁸⁶ Siehe Eigenschaften und Grundsätze, Seite 21

²⁸⁷ Dipl. Psych, Mediator*** und gründungsnahes Mitglied der integrierten Mediation

darzulegende Vorgehensweise im Altenkirchener Modell²⁸⁸ zweifellos keine formelle Mediation ist. Sehr wohl handelt es sich aber um eine substantielle Mediation, wenn die wesentlichen Elemente der Mediation vollständig, wenn auch in einem anderen Container, abgebildet werden. Dieses Axiom bildet die Grundannahme der integrierten Mediation.

Welche Elemente erforderlich sind, um substantiell eine Mediation abzubilden, wurde immer detaillierter herausgearbeitet und später mit dem Begriff der „funktionalen Einheiten“ beschrieben.²⁸⁹ Die fehlende Entscheidungsbefugnis wurde als ein bedeutsames, formales Element entgegen der herrschenden Meinung, lediglich als ein Prinzip der Mediation und nicht als eines ihrer Eigenschaftsmerkmale identifiziert und mit dem noch vorzustellenden Grundsatz der Indetermination zweckgerichtet konkretisiert.²⁹⁰

Die Geschichte der integrierten Mediation beschreibt einen ebenso langen wie fruchtbaren Weg, der sich intensiv mit den Grenzfällen der Mediation auseinanderzusetzen hatte. Heute bietet die integrierte Mediation Erklärungsansätze für die Mediation und Einsatzmöglichkeiten, die bis hin zu einer alltäglichen Verwendung reichen.

Die geringfügigen Abweichungen zum herkömmlichen Verständnis der Mediation zeigten eine große Wirkung. Die Einführung des Begriffs integrierte Mediation wurde erforderlich, um die unterschiedlichen Sichten auf die Mediation und ihre Herleitung herauszuarbeiten und ansprechbar zu machen.

2. Begrifflichkeit

Der Begriff *integrierte Mediation* entstand aus einem Zufall heraus. Er war die Reaktion auf die Versuche, die Erfahrungen im Altenkirchener Modell in der Mediationslandschaft auszutauschen. Zu einem Erfahrungsaustausch kam es jedoch nicht. Die Mediationsverbände waren zu dieser Zeit in Deutschland zu sehr mit der Selbstfindung befasst, sodass abweichenden Modellen Skepsis und Ablehnung entgegengebracht wurde. Schon die Tatsache, dass sich ein entscheidungsberufener Richter mit der Mediation versucht, genügte als Kriterium für die Einschätzung, dass es sich bei dem Verfahrenskonstrukt auf

²⁸⁸ Siehe Mediationsabgleich, Seite 209.

²⁸⁹ Siehe Funktionale Einheiten, Seite 123.

²⁹⁰ Siehe Indetermination, Seite 142.

keinen Fall um eine Mediation handeln könne. Erstaunlicherweise waren die Erfolge und die Frage, was sich in den Verfahren wie verändert hatte und was dort welche Wirkung auslöste, nicht von Interesse. Fragen, warum die Vorgehensweise keine Mediation sein könne, wenn – bis auf die Tatsache der formalen Richterposition – alle Merkmale der Mediation, zumindest nach dem damaligen Stand der Kenntnis, abgearbeitet wurden, fanden unbefriedigende Antworten. Stereotyp vorgetragene Argumente wie „Ein Richter kann kein Mediator sein“, überzeugten nicht wirklich. Auch das Argument, dass sich die Parteien nicht vor einem Entscheider öffneten, weil sie Angst vor der Entscheidung hätten, stimmte mit der in Altenkirchen erlebten Realität nicht überein. Das Gegenteil war der Fall. Dort wandten sich die Anwälte, ebenso wie die Parteien, inzwischen sogar an den Richter, um Hilfe bei dem Weg aus dem Konflikt heraus zu finden. Es war bemerkenswert, zu beobachten, wie sich im Laufe der Zeit eine kooperative Kultur am Familiengericht etablierte. Hilfreich war auch die Erfahrung, dass sich die neue Streitkultur nicht deshalb herausbilden konnte, weil der Richter eine (formelle) Mediation angepriesen hat. Ausschlaggebend war allein das wegweisende, mediative Denken und Handeln und der dadurch für die Parteien mögliche Erfahrungsgewinn im kooperativen Umgang. Sicherlich spielten auch die an die Parteien gerichteten Kooperationserwartungen²⁹¹ eine wichtige Rolle. Alle profitierten von dieser Herangehensweise. Mit dem veränderten Denken wurde nicht nur die inzwischen als integrierte Mediation bezeichnete Verfahrensweise optimiert. Es konnten auch Erfahrungen gesammelt werden, wie sich die Mediation in ein System implementieren lässt.

Beispiel (Effekte der integrierten Mediation): Die integrierte Mediation hat nicht nur dazu geführt, dass die Nachfrage nach der externen Mediation gestiegen ist. Sie hat auch die Qualität der konventionellen Gerichtsverfahren erheblich verbessert.

Die Strategie: „Tue es und rede nicht darüber, anstatt es zu tun“, wurde zu einer Art Leitmotiv und Grundlage für die ethische Anforderung, dass der Mediator das mediative Denken stets, also nicht nur innerhalb der formellen Mediation vorzuhalten habe.

²⁹¹ Wichtig auch für die Frage der Implementierung der Mediation war die Erkenntnis, dass lediglich eine Kooperation erwartet wurde, nicht zwingend die Durchführung einer Mediation. Letzteres hat sich stets auf die eine oder andere Weise als eine Konsequenz aus der Kooperationserwartung ergeben.

2.1 Begriffsbildung

Der Erfolg des neuen Konzeptes motivierte zu weiteren Forschungen und Experimenten. Zu dieser Zeit zeigte sich die Mediationslandschaft allerdings wenig empfänglich für Experimente, mit denen die formelle Mediation in Frage gestellt wurde. Auf einer späteren Mediationskonferenz etwa im Jahre 1998 kam es deshalb wieder zu der stereotypen Ansage, die jede Methodendiskussion verdrängte. Diesmal verlief die Diskussion jedoch anders. Auf den abgedroschenen Vorhalt: „Du bist Richter, das ist keine Mediation“, antwortete Trossen: „Ja, das stimmt. Es ist integrierte Mediation!“. Der Begriff ergab sich aus einer spontanen Intuition. Weil Kempf und Trossen davon ausgingen, dass die arbeitsteilig angelegte Vorgehensweise substantiell durchaus eine Mediation darstellte, musste offenbar ein neues Wort geboren werden, das eine Abgrenzung erlaubte und den Weg in die eigentlich gewollte Auseinandersetzung ermöglichte.

Die begriffliche Differenzierung erwies sich als ein Erfolg. Es war deutlich zu spüren, dass mit der sich von der Mediation abgrenzenden Bezeichnung eine Auseinandersetzung über das Altenkirchener Modell in der Mediationslandschaft möglich wurde. Sie erlaubte es den Anhängern der herkömmlichen Mediation auch, einfach zu behaupten, dass die integrierte Mediation keine Mediation sei. Gleichzeitig ermöglichte sie es den Anhängern der integrierten Mediation nachzuweisen, dass es sich durchaus um eine Mediation handele. Die Auseinandersetzung darüber hat in der Mediationslandschaft bis heute nicht wirklich stattgefunden. Das vorliegende Buch „Mediation visionär“ mag dazu beitragen, sich intensiver mit der integrierten Mediation zu befassen, um sich ein fachlich korrektes Urteil über die Mediation zu erlauben.

Der Weg der integrierten Mediation ist noch lange nicht zu Ende. Es finden sich immer mehr Anhänger dieser Idee, besonders auch im Ausland. Deshalb hat sich der Begriff inzwischen auch international, als integrated Mediation, weit über die Grenzen Europas hinaus von Südamerika bis nach Zentralasien etabliert. Er ist aus der wissenschaftlichen Diskussion über die Mediation nicht mehr hinwegzudenken.

2.2 Abgrenzungsbedarf

Zunächst ging es nur um die Auseinandersetzung mit der Mediation selbst und die Abgrenzung zu anderen Verfahren, wo sich Mischfor-

men gebildet haben. „Integrierte Mediation ist nichts anderes als Mediation“, war das Mantra ihrer Anhänger. Und doch stellten sich markante Unterschiede heraus, mit denen sich das Verständnis, das Konzept und die Anwendung der Mediation aus der Beliebigkeit herauslösten. Der Begriff wurde deshalb zunächst als ein Abstraktum verwendet, mit dem sich eine veränderte Sicht auf die Mediation kennzeichnen ließ.

Es bedurfte eines Namens, um die feinen Unterschiede herauszuarbeiten und die neue Sichtweise erörtern zu können. Leider ist der intuitiv gewählte Begriff ebenso unglücklich, wie verführerisch. Er fördert die unzutreffende Assoziation, dass es lediglich darum gehe, einige Techniken der Mediation in einem anderen Verfahren zu verwenden. Vielen Mediatoren genügte dieser Eindruck bereits, um ihre Behauptung, die integrierte Mediation sei keine Mediation, zu begründen. Ihr oberflächlicher Eindruck ist jedoch unzutreffend. Er bleibt weit hinter dem zurück, was die integrierte Mediation tatsächlich ausmacht und was zu leisten sie imstande ist.

Neben der irreführenden Assoziation wirkt sich auch die Neigung vieler Anwender ungünstig auf die Konsistenz des Begriffes aus, die integrierte Mediation als integrative Mediation zu bezeichnen. Das Wort integrativ geht auf das Lateinische *integrare* zurück, was mit wiederherstellen zu übersetzen ist. Man mag darüber streiten, welcher Begriff den Gedanken der integrierten Mediation am besten kennzeichnet. Es gibt auch immer wieder Verbesserungsvorschläge, die bis zur alternativen Verwendung des Begriffs der Inklusion reichen. Der Begriff Inklusion würde besser zum Ausdruck bringen, dass die Mediation nicht hinzugefügt werden muss, sondern schon enthalten ist. Auch wenn die Einwände überzeugen, ist der Begriff integrierte Mediation inzwischen jedoch ein gefestigter und eingeführter Begriff. Er steht nicht nur für eine Institution (verstanden als ein Regelungs- und Ordnungssystem) der Mediation, sondern auch für eine gewachsene Marke,²⁹² mit der ein komplexes Qualitätsverständnis der Mediation gekennzeichnet wird.

Es brauchte einige Zeit, bis sich der Begriff etablieren konnte. Deshalb war es einem anderen Verein im Jahre 2013 möglich, sich und seine Herangehensweise als integrative Mediation zu bezeichnen. Wenn auch die grundlegende Idee Ähnlichkeiten aufweist, sind die

²⁹² Das Markenzeichen ist gesetzlich geschützt.

Konzepte deutlich voneinander zu unterscheiden. Während die integrative Mediation eine methodenübergreifende Prozessbegleitung anspricht, wo die empathische Kommunikation des Mediators dazu beiträgt, dass der Klient seine Aufgaben, Probleme und Konfliktbereiche eigenverantwortlich klärt,²⁹³ geht die integrierte Mediation weit über eine empathische Kommunikation hinaus. Für sie steht die Kognition im Mittelpunkt, woran sich der Prozess und die Methodik ausrichten.

Die zutreffende Konnotation des Begriffs integrierte Mediation erschließt sich am besten über die Semantik des Begriffs *Integration*, wobei das Eigenschaftswort integriert eher eine Prämisse als einen Weg darstellt.

2.3 Integration

Das Wort *integriert* deutet daraufhin, dass etwas bereits verbunden ist. Insoweit deckt er sich mit der Bedeutung der Inklusion. Das Wort integriert scheint jedoch die Vorstellung von einer Tätigkeit nahezulegen, dass die Mediation in ein anderes Verfahren zu integrieren sei. Genau betrachtet wird die Mediation aber nicht integriert, sie ist es gedanklich bereits, zumindest in Teilen. Auch wird die Mediation nicht in ein anderes *Verfahren* integriert. Der umgekehrte Weg, dass die Verfahren in die (gedanklich stets präsente) Mediation integriert werden, käme dem Gedanken der integrierten Mediation näher, falls es bei der Integration überhaupt darauf ankommt, in welcher Richtung die Verbindung ihrer Teile erfolgt.

Der Begriff *Integration* meint die Herstellung eines Ganzen. Schon die Einordnung im Streitkontinuum²⁹⁴ hat belegt, dass die Mediation eher als ein vollständiges Verfahren beschrieben werden kann als die Verfahren, in die sie vermeintlich integriert wird. Zumindest die integrierte Mediation kann die Komplexität des Falles erfassen und alle Dimensionen des Streitkontinuums einbeziehen. Sie ist das Vorgehen, das den Nutzen herausarbeitet, an dem die Entscheidung letztlich zu messen ist. Darüber hinaus erwartet sie den Abgleich aller denkbaren Ergebnisse, wenn die zuvor erarbeiteten Merkmale oder die Regeln der integrierten Mediation zugrunde gelegt werden. Mithin stellt eher die Mediation als ein Abstraktum das Ganze dar, als die Verfahren, die ihre Leistungsmerkmale gar nicht vorhalten.

²⁹³ Siehe www.wiki-to-yes.org/integrativeMediation.

²⁹⁴ Siehe Das Streitkontinuum, Seite 35.

Beispiel (das vollständige Ganze): Würde die Mediation in ein Gerichtsverfahren integriert, würde das Ganze in ein Weniger integriert werden. Das Ganze meint in diesem Zusammenhang die vollständige Beschreibung eines kooperativen Vorgangs.

Die Mediation im herkömmlichen Verständnis unterliegt praktischen und rechtlichen Einschränkungen. Sie findet ihre Grenzen, wo eine Kooperation nicht möglich ist oder nicht hergestellt werden kann. Als eine hinkende Dienstleistung ist sie auf andere Leistungen angewiesen, wenn sie das gesamte Konfliktmanagement der Parteien abbilden soll.²⁹⁵ Nach Auffassung der integrierten Mediation ist eine Integration nicht nur fähig, sondern auch notwendig, um diese Grenzen zu überwinden.

Während das Verb *integrieren* laut Duden den Vorgang des zu einem übergeordneten Ganzen Zusammenschließens beschreibt, stellt das Adjektiv *integriert* die Beschaffenheit heraus, dass Unterschiedliches bereits miteinander vereinigt ist.²⁹⁶ Es ist nun eine Frage der Perspektive, was das Ganze ist und wo sich die Vereinigung darin wiederfindet. Die Antwort liefert das grundlegende Konzept der integrierten Mediation.

3. Konzept

Im juristischen Verständnis ist es nicht möglich, die Mediation als ein Verfahren²⁹⁷ in ein anderes Verfahren einzubeziehen. Aus diesem Verständnis heraus ist es also konsequent, wenn der Gesetzgeber die Güterichterverhandlung (Gerichtsmediation) nur als Methode innerhalb des Gerichtsverfahrens, also der Güteverhandlung einführt. In dem juristisch dominierten Denken lässt es sich auch nachvollziehen, wenn die Integration nur auf Techniken und nicht auf ein vollständiges Verfahren bezogen wird. Im juristischen Verfahrensverständnis gibt es nur ein Entweder-oder. Möglicherweise ist das der Grund, warum die Idee, die Mediation auch in anderen Verfahren anzuwenden, so undurchführbar erscheint. Wie die Gesetzgebung zeigt, wird die Einbeziehung der Mediation als Methode allerdings für möglich gehalten. Aber selbst dann wird die Methode noch immer dem Verfahren gleichgesetzt. Es wird vorausgesetzt, dass die Mediation auch als Methode in dem Konstrukt der formellen Mediation auszuführen sei,

²⁹⁵ Siehe www.wiki-to-yes.org/Dienstleistung.

²⁹⁶ www.duden.de/rechtschreibung/integriert.

²⁹⁷ Dieses Mal wird der Begriff juristisch verstanden.

sodass der Dritte, also der Mediator, stets eine nicht entscheidungsbefugte Person sein müsse.

Beispiel (Güterichterverfahren): Die gerichtsinterne Mediation wird als Güterichterverfahren bezeichnet. Sie ist ein abgetrennter Teil des Gerichtsverfahrens, bei dem der Güterichter als nicht entscheidungsbefugter Richter in Erscheinung tritt. Er wird ermächtigt, die Methode der Mediation zu verwenden. Er verwendet sie im Konstrukt der formellen Mediation und im Container eines Gerichtsverfahrens.

Insgesamt scheint die Auffassung vorzuherrschen, dass überall, wo die Mediation nicht konventionell abgebildet werden kann, es allenfalls zur Anwendung meditativer Techniken²⁹⁸ komme. Die im Mediationsgesetz definierte Stellung des Mediators geht umgekehrt so weit, dass selbst in Verhandlungen, bei denen lediglich meditative Techniken zur Anwendung kommen, unzutreffender Weise von einer Mediation die Rede ist,²⁹⁹ sobald die Techniken von einem Mediator ausgeführt werden. In solchen Fällen handelt es sich nach der Auffassung der integrierten Mediation jedoch keinesfalls um eine Mediation. Eine empathische Kommunikation ist auch außerhalb der Mediation möglich. Auch kann sich der designierte Mediator durchaus aus seiner Rolle herausbewegen. Die integrierte Mediation begreift die Rolle des Mediators deshalb in ihrem funktionalen Verständnis. Die Form tritt dabei gegebenenfalls in den Hintergrund.³⁰⁰

Die Vorstellung von dem, was eine Mediation zu leisten im Stande ist, bekommt eine Kontur, wenn von dem psychologischen Verfahrensverständnis ausgegangen und wenn das Mediiere in den Vordergrund gestellt wird. Dann wird es möglich, die jenseits der Formalität zu findenden Elemente herauszuarbeiten, die eine Mediation ausmachen. Mit diesem Ansatz ist auch eine Verschachtelung der Verfahrenselemente denkbar.

Die integrierte Mediation hat mit der Containertheorie³⁰¹ und der nach Phasen deklinierten Methodik den auch juristisch umsetzbaren Ansatz gefunden, wie sich Verfahren, Methoden und Techniken zu einer optimalen Konfliktbeilegung zu einem Ganzen verbinden lassen. Der Blickwinkel stellt die Bedeutung der integrierten Mediation heraus. Er

²⁹⁸ Siehe Meditative Techniken, Seite 172.

²⁹⁹ Ein Hinweis darauf findet sich in der Evaluierung, wo festgestellt wurde das viele Mediation nicht konventionell durchgeführt werden. Siehe www.wiki-to-yes.org/Mediationsgesetz-Evaluierung. Siehe auch www.wiki-to-yes.org/mediativeTechniken.

³⁰⁰ Siehe dazu die Ausführungen zum Prinzip Fehlende Entscheidungsbefugnis, Seite 147.

³⁰¹ Siehe Containertheorie, Seite 61.

verdeutlicht, dass es gerade *nicht* darum geht, lediglich sogenannte mediative Techniken in einem anderen Verfahren zu verwenden.

Beispiel (Bedeutung der Techniken): Eine Verhandlung, die mit dem aktiven Zuhören angereichert wird, ist noch lange keine Mediation und erst recht nicht im Verständnis der integrierten Mediation, die schon den Begriff der mediativen Techniken hinterfragt.

Vielmehr geht es darum, die Mediation nicht formell, sondern substantiell zu begreifen und durch die Kombination von Methoden und die sie unterstützenden Techniken zur vollständigen Entfaltung zu bringen.

3.1 Die ganzheitliche Sicht

Heute kommt das methodische Wissen der integrierten Mediation sowohl innerhalb wie außerhalb des Containers Mediation zum Tragen. Die Integration erlaubt den Blick auf das Ganze, sodass sie dazu beiträgt, den Mediationsradius voll auszuschöpfen.³⁰²

Das Ganze ist die Mediation. Nach Auffassung der integrierten Mediation stellt sie im Idealfall ein Superverfahren dar,³⁰³ das einzig in der Lage ist, den komplexen Prozess der Konfliktbeilegung vollständig abzubilden. Sie kann sich auf alle Dimensionen des Streitkontinuums einlassen. Dank der kognitiven Mediationstheorie, lässt sie sich als einen gedanklichen Prozess begreifen, der alle Elemente vorhält, um eine vollständige Konfliktbeilegung zu ermöglichen. Den Schlüssel bildet die Metaebene, über die nicht nur das Verständnis zwischen den Parteien vermittelt wird, sondern auch die Reflexion des Verfahrens, mit dem die Konfliktbeilegung durchzuführen ist.

3.1.1 Virtuelle Mediation

Wie im Abschnitt Systemik³⁰⁴ noch näher darzulegen ist, stellt die Mediation mehrere Metaebenen zur Verfügung. Die hier angesprochene Ebene betrifft das Verfahren. Sie erlaubt die Reflexion des Verfahrensablaufs (etwa bei der Fehlersuche oder der Planung) indem sie die Mediation an einem idealtypischen Modell ausrichtet.

Die idealtypische Mediation verläuft stets virtuell auf der Metaebene. Sie vollzieht die gedanklichen Schritte der Mediation nicht nur nach,

³⁰² Siehe Mediationsradius, Seite 19.

³⁰³ Siehe www.wiki-to-yes.org/article92-Mediation-als-Superverfahren.

³⁰⁴ Siehe Systemik, Seite 127 ff.

sondern gibt sie auch vor.³⁰⁵

Das mit der idealtypischen Mediation gleichgesetzte Ganze bezieht sich auf die Vollständigkeit der für eine Konfliktbeilegung notwendigen Verfahrensbestandteile. Der sich daraus ergebende Maßstab findet verschiedene Anknüpfungspunkte. Er muss sich nicht auf die Durchführung einer Mediation beschränken. Die integrierte Mediation geht davon aus, dass jedes Verfahren eine Metaebene bereitstellen kann und muss, wenn es darum geht, seinen Verlauf zu reflektieren. Was spricht dagegen, wenn der Verlauf anderer Verfahren ebenfalls am Maßstab eines ganzheitlichen Vorgehens gemessen wird?

Konsequent unterscheidet die integrierte Mediation deshalb insgesamt drei Anknüpfungspunkte, wenn es um die Kontrolle und die am Ideal zu orientierende Vervollständigung der Konfliktbeilegungsverfahren geht:

1. Anknüpfungspunkt: Die Metaebene erstreckt sich über die formell durchzuführende Mediation. Hier ist die virtuelle Mediation ein wichtiger Bestandteil des Qualitätsmanagements. Sie wird deshalb als *virtuelle Kontrollmediation* bezeichnet.
2. Anknüpfungspunkt: Die Metaebene wird über andere Verfahren gebildet. Hier ist die virtuelle Mediation ein Integrationsmaßstab, weshalb sie als *virtuelle Integrationsmediation* bezeichnet wird.
3. Anknüpfungspunkt: Die Metaebene erstreckt sich über die gesamte Konfliktbeilegung. Hier bildet die virtuelle Mediation ein übergeordnetes Verfahren, mit dem sich bei einer Verfahrensmehrheit Synergie- und Harmonisierungseffekte erzielen lassen. Hier trägt die ebenfalls virtuell, im Hintergrund ablaufende Mediation den Namen *virtuelle Plenarmediation*.

In allen Fällen bildet die virtuelle Mediation einen Maßstab oder ein Korrektiv, an dem sich das jeweils geforderte, prozessuale Handeln einordnen und ausrichten lässt.

Die sich aus den Anknüpfungspunkten ergebenden Formen der virtuellen Mediation erfüllen folgende Aufgaben:

3.1.2 Virtuelle Kontrollmediation

Die auf die Mediation selbst, also auf die Verfahrensebene bezogene

³⁰⁵ Siehe dazu auch Qualität, Seite 229 ff.

Metaebene³⁰⁶ wird als Kontrollebene bezeichnet. Der Begriff bezeichnet ihre Funktionalität. Die virtuelle Kontrollebene ist ein wichtiger Bestandteil des noch einzuführenden Qualitätsmanagements der integrierten Mediation.³⁰⁷ Das Adjektiv virtuell deutet darauf hin, dass es sich um Überlegungen handelt, die auf der Metaebene abzuwickeln sind.

Die Metaperspektive der Kontrollebene erlaubt es, alle Verfahrensfragmente zu identifizieren, um nach einem Vergleich mit einer idealtypisch verlaufenden, virtuellen Mediation zu erkennen, ob die durchzuführende Mediation korrekt abläuft und was gegebenenfalls nachzuliefern ist, damit sie korrekt ablaufen kann. Die virtuelle Mediation ist also der Maßstab, an dem sich die durchzuführende Mediation ausrichtet. Die nachfolgende Grafik weist die unterschiedlichen Ebenen aus:

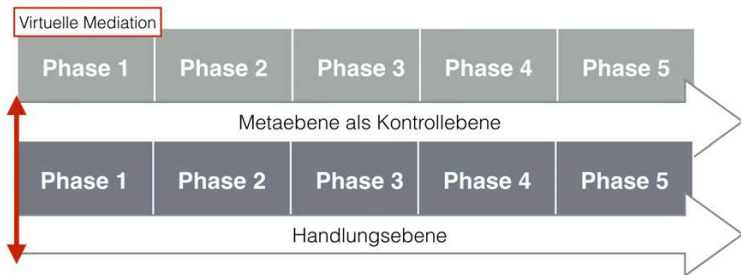


Abbildung 15: virtuelle Kontrollmediation

Der rote Pfeil links im Bild symbolisiert den Abgleich der real verlaufenden Mediation mit der idealtypischen, virtuellen Mediation, bei der es lediglich um die Qualitätskontrolle³⁰⁸ geht.

3.1.3 Virtuelle Integrationsmediation

In der Mediation ist die Metaebene vorgegeben. Sie sollte jedoch für jedes Verfahren gebildet werden, um den korrekten Verfahrensablauf kontrollieren zu können. Weil es sich bei der Metaebene um eine abstrakt-theoretische Reflexionsebene handelt, kann ihr ohne Weiteres auch eine weitere gedankliche Ebene zugeordnet werden.

Die nachfolgende Skizze zeigt die unterschiedlichen Ebenen, wenn die virtuelle Mediation über ein anderes Verfahren gestülpt wird.

³⁰⁶ Die Arbeitsebenen werden im Abschnitt Systemik, Seite 127 ff. vorgestellt.

³⁰⁷ Siehe dazu die Ausführungen im Abschnitt Qualität, Seite 217 ff.

³⁰⁸ Siehe dazu auch Qualität, Seite 249.

Dann werden dem Verfahren zwei Metaebenen zugeordnet. Die eine dient der Verfahrenskontrolle, bei der die Schritte des vorgegebenen Verfahrens reflektiert werden. Die andere dient der Verfahrensoptimierung, wo die Verfahrensschritte mit einer virtuellen Mediation verglichen werden. Die nachfolgende Skizze verdeutlicht die Ebenen:

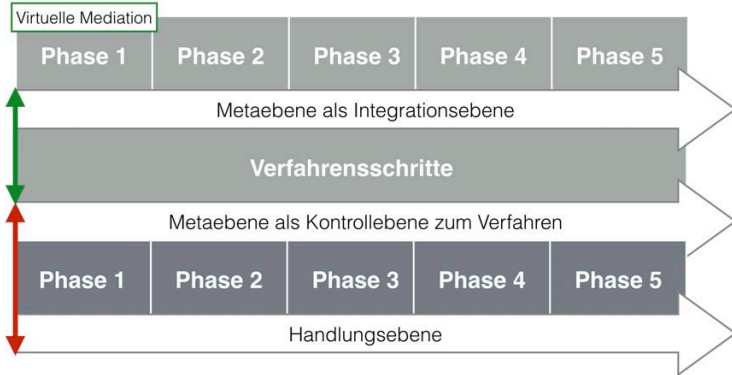


Abbildung 16: virtuelle Integrationsmediation

Wenn die virtuelle Mediation auch über andere Verfahren gelegt wird, kann der von der idealtypischen Mediation beschriebene Gedankengang wie ein Raster aufgefasst werden, an dem sich alle Verfahrenshandlungen messen lassen. Dabei wird unterstellt, dass die Mediation stets das vollständigste Verfahren abbildet. Das Ziel dieses Vergleichs ist somit die Optimierung des vorliegenden Verfahrens (etwa eines Gerichtsverfahrens) am Maßstab der mediativen Ganzheitlichkeit.

So gesehen kann die Mediation als ein immanenter Vergleichsmaßstab für alle Verfahren und Entscheidungsprozesse herangezogen werden. Bei dieser Vorgehensweise wird die Mediation nicht in ein weniger umfassendes Verfahren integriert. Die Integration erfolgt vielmehr in die umgekehrte Richtung. Sie zielt darauf ab, aus dem Verfahren eine substantielle Mediation zu gestalten oder das Verfahren in eine formelle Mediation zu überführen.

Die dazu führende und von der integrierten Mediation entwickelte Technik wird als „Mediationsabgleich“ bezeichnet. Sie wird bei den Werkzeugen noch im Einzelnen vorgestellt werden.³⁰⁹ Der Mediationsabgleich subsummiert das vorliegende Verfahren unter die

³⁰⁹ Siehe Mediationsabgleich, Seite 213.

virtuelle Mediation, sodass sich die jeweiligen Verfahren mit fehlenden Elementen der Mediation ohne Weiteres zu einem Ganzen zusammenführen lassen, soweit der Container, in dem das Verfahren abläuft, dies zulässt.³¹⁰

Die nachfolgende Grafik zeigt das Prinzip in einem vereinfachten Modell. Es stellt die in den Phasen abgebildeten, gedanklichen Schritte der Mediation als einen vollständigen Gedankengang dar, an dem die ausführenden Schritte der anderen Verfahren zu messen sind. Die Differenz weist den Ergänzungsbedarf aus. Die nachfolgende Skizze erläutert das Prinzip:

Phasen	Mediation	Virtuelle Mediation		
		Gericht	Schlichtung	Moderation
Phase 1	vollständig	fehlt	vollständig	vollständig
Phase 2	vollständig	überwiegend	vollständig	überwiegend
Phase 3	vollständig	fehlt	fehlt	fehlt
Phase 4	vollständig	teilweise	teilweise	teilweise
Phase 5	vollständig	überwiegend	überwiegend	teilweise

Abbildung 17: Subsumtion unter die virtuelle Mediation

Die Phasen bilden einen wesentlichen Teil der Meilensteine ab, die über den kognitiven Prozess zu erreichen sind. Sie geben dem Mediator den jeweiligen Handlungsauftrag. Die Spalten der Grafik stellen die Verfahren gegenüber und zeigen, ob und inwieweit die Phasenaufträge in den jeweiligen Verfahren abgearbeitet werden. Eine Differenzrecherche weist die fehlenden Schritte aus. Der Verfahrenssachbearbeiter kann sich als virtueller Mediator nun überlegen, ob und wie er die fehlenden Elemente zur Anwendung bringt.

³¹⁰ Siehe Containertheorie, Seite 67.

3.1.4 Virtuelle Plenarmediation

Der Bogen lässt sich noch weiter spannen. Er muss sich nicht nur auf das einzelne Verfahren der Konfliktbeilegung beziehen. Er kann auch das Konglomerat an Verfahren und Dienstleistungen in Betracht ziehen, denen eine Partei im Verlauf ihrer Konfliktbeilegung konkret ausgesetzt wird.³¹¹ Dann wird die Metaebene nicht nur über das einzelne Verfahren, sondern über den gesamten Konfliktverlauf erstreckt. Aus dieser Gesamtperspektive kommen auch andere Verfahren ins Spiel, die sinnvollerweise auf die Konfliktbeilegung der Parteien auszurichten und miteinander abzustimmen sind. Die vermeintliche Allzuständigkeit der Verfahren und ihre ebenso vermeintliche Eigenständigkeit verhindern oft naheliegende Synergieeffekte. Das prozessuale Spiel beginnt immer wieder von Neuem.

Beispiel (Behinderung durch Parallelverfahren): In einer Mediation über die Frage der Scheidung in einem hoch eskalierten Konflikt gelingt die Mediation bis zur WATNA/BATNA-Instanz. Die Partei geht zu einem Anwalt, dem es leicht fällt sie von den Vorzügen eines streitigen Gerichtsverfahrens zu überzeugen. Die Mediation wird abgebrochen. In einem anderen Fall ist eine Partei zur Mediation bereit. Die andere Partei zögert. Ihr Anwalt rät ab.

Ein weiteres Beispiel betrifft wieder den Fall einer familiengerichtlichen Auseinandersetzung, wo es um den Umgang mit dem Kind geht. Die Parteien akzeptieren keine Entscheidung. Sie nehmen jeden Anlass wahr, wo sie eine Unterstützung vermuten, die sie der von ihnen vorgestellten Lösung nahebringen. Sie wechseln sogar den Anwalt, wenn sie ihre Lösung in Gefahr sehen. Jeder Berater und jedes Verfahren beginnt wieder von vorne, sodass sich die Konfliktbewältigung insgesamt betrachtet zu einem Perpetuum mobile entwickelt, aus dem es keinen Weg hinausgibt.

Die Beispiele belegen, wie sinnvoll es ist, den Fokus nicht ausschließlich auf das gerade anhängige Verfahren³¹² zu richten. Leider gibt es kein übergeordnetes Verfahren, das den gesamten Prozess der Konfliktbeilegung im Blick hat. Zumindest gibt es kein offizielles Verfahren, außer der virtuellen Plenarmediation als ein Anwendungsformat der integrierten Mediation.

Im Grunde handelt es sich auch hier um ein virtuelles Verfahren. Im Gegensatz zur virtuellen Integrationsmediation wird die virtuelle Plenarmediation jedoch nicht nur als Bezugsrahmen zum Abgleich einzelner, nicht mediativer Verfahren herangezogen. Sie spannt den

³¹¹ Die Grafik auf www.wiki-to-yes.org/Angebot veranschaulicht die Kundensicht.

³¹² Bitte beachten Sie, dass sich der hier verwendete Verfahrensbegriff nicht lediglich auf die triadischen Verfahren beschränkt, sondern auch Dienstleistungen wie die Beratung, die Therapie usw. einbezieht.

Bogen noch weiter, indem sie ein inoffizielles Metaverfahren zur Verfügung stellt, das *alle* Verfahren und Vorgänge einbezieht, mit denen die Parteien auf dem Weg ihrer Konfliktbeilegung konfrontiert werden. Die virtuelle Plenarmediation erstreckt sich also auf die gesamte Konfliktbeilegung der Parteien. Sie kann zur Optimierung der Dienstleistungen und Verfahren sowie zu deren Kombination beitragen und auch wertvolle Dienste bei einer Konfliktbegleitung³¹³ leisten.

Die nachfolgende Grafik veranschaulicht das Prinzip. Die virtuelle Plenarmediation liegt jetzt über allen Verfahren, sodass sich das gesamte Helfersystem an einem einheitlichen Vorgehen ausrichten kann, das darauf abzielt, eine nutzenorientierte, nachhaltige Lösung herzustellen.

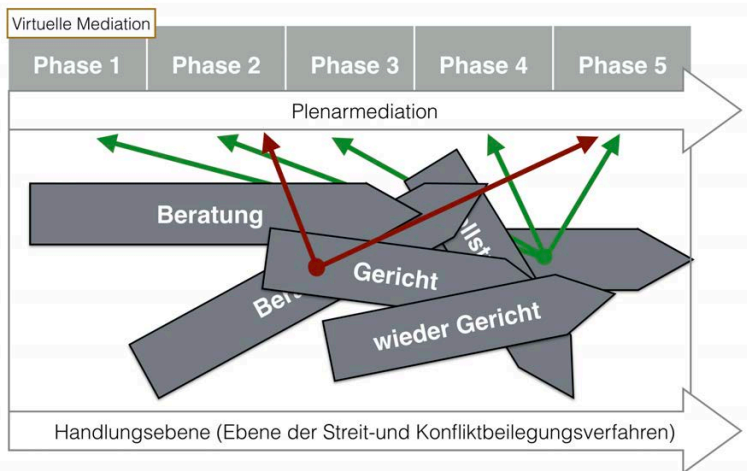


Abbildung 18: virtuelle Plenarmediation

Die Plenarmediation kann Synergieeffekte herstellen. Sie richtet die Verfahren auf das gemeinsame Ziel aus, eine für alle Parteien nützliche Lösung zu finden und prüft, welche Schritte auf dem Weg zum Ziel bereits absolviert wurden. Die Mechanik entspricht der zuvor beschriebenen Herangehensweise. Der Sachbearbeiter verwendet die Technik des Mediationsabgleichs.³¹⁴ Der einzige Unterschied besteht darin, dass sich der Blick nicht lediglich auf ein einzelnes Verfahren erstreckt, sondern auf alle und dass er unterschiedliche Sachbearbei-

³¹³ Siehe www.wiki-to-yes.org/Konfliktberatung.

³¹⁴ Mediationsabgleich, Seite 211.

ter betrifft.

3.2 Ableitungen und Erscheinungsformen

Es wird deutlich, dass die Mediation im Verständnis der integrierten Mediation mehr ist als nur ein eindimensionales Verfahren. Um die unterschiedlichen Erscheinungsformen der integrierten Mediation zu erfassen, hilft die mit der Mediationssystematik bereits eingeführte Klassifikation.³¹⁵ In dieser Systematik stellt die integrierte Mediation sowohl ein Metaverfahren, ein Mediationskonzept und ein Mediationsmodell zur Verfügung. Die nachfolgende Grafik liefert eine Übersicht, wie sich die integrierte Mediation in der Verfahrenslandschaft wiederfinden lässt:

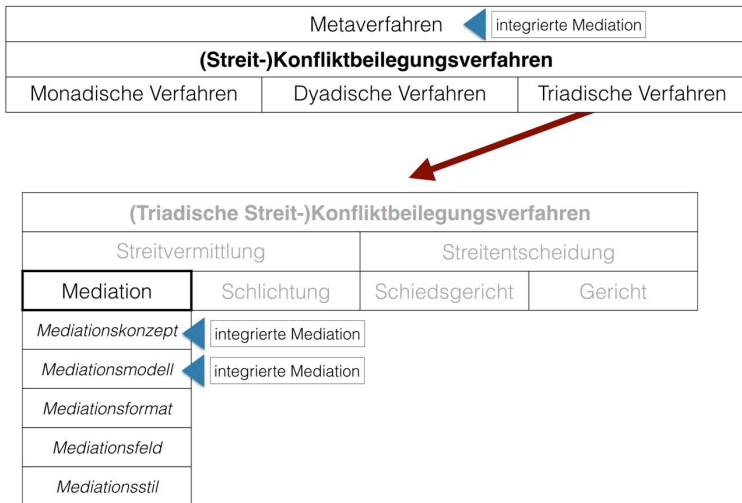


Abbildung 19: Systematik integrierte Mediation

Die Einordnung hat folgende Auswirkungen:

1. **Mediationskonzept:** Das Konzept der integrierten Mediation beschreibt die Mediation auf der Grundlage der kognitiven Mediationstheorie. Sie grenzt sich von der Mediation nach dem Harvard-Konzept ab, das dazu eine Untermenge bildet. Das Mediationskonzept wird auf ein zugrundeliegendes Mediationsverständnis zurückgeführt, das die kognitive Bedeutung der Mediation in den Mittelpunkt stellt.

³¹⁵ Siehe Die Mediationssystematik, Seite 40

2. **Mediationsmodell:** Das Mediationsmodell beschreibt die Bearbeitungstiefe. Das Modell der integrierten Mediation erfasst das gesamte Streitkontinuum, indem es die unterschiedlichen Modelle bedarfsabhängig miteinander kombiniert und dabei auch Methoden einbezieht, die außerhalb der formellen Mediation vorzufinden sind.
3. **Mediationsformat:** Das Format beschreibt die Anwendungsform. Die Fähigkeit, die Mediation als einen kognitiven Prozess zu begreifen, lässt die Mediation als ein virtuelles Metaverfahren beschreiben. Erscheinungsformen sind die virtuelle Kontrollmediation, die virtuelle Integrationsmediation und die virtuelle Plenarmediation. Mit der virtuellen Mediation ist es möglich, die Mediation selbst, sowie einzelne oder alle Verfahren der Konfliktbeilegung an der idealtypischen Mediation zu messen und gegebenenfalls methodisch bis zu einer vollständigen formellen oder substantiellen Mediation³¹⁶ zu erweitern. Das bekannteste Format ist die sogenannte gerichtsintegrierte Mediation.³¹⁷

Um die Mehrdimensionalität der integrierten Mediation auch begrifflich zu erfassen, bedarf die zuvor erarbeitete, erweiterte Definition der Mediation, die auch für die integrierte Mediation einschlägig ist, einer weiteren Ergänzung.

3.3 Definition

Der Begriff integrierte Mediation ist heute ein wissenschaftlich und international eingeführter Terminus. Er kann bei der Auseinandersetzung mit der Mediation nicht mehr übergangen werden. Seine Einführung wurde notwendig, um die Herangehensweise von der konventionellen Mediation zu unterscheiden und die Leistungsfähigkeit der Mediation generell oder wenigstens im Verständnis der integrierten Mediation herauszustellen. Insgesamt erweist sich die integrierte Mediation als eine praxisnahe, bedürfnis- und nutzenorientierte Anwendung mediativen Handelns und Denkens.

Die erweiterte Definition³¹⁸ repräsentiert das Verständnis, das die integrierte Mediation der Mediation zugrunde legt. Deshalb nimmt die Definition der integrierten Mediation diesen Definitionsansatz in sich

³¹⁶ Siehe Mediationsradius, Seite 18

³¹⁷ Siehe Anwendungsmöglichkeiten, Seite 139.

³¹⁸ Siehe Was ist Mediation?, Seite 15 ff.

auf. Sie ergänzt die Definition jedoch um spezifische Merkmale der integrierten Mediation, indem sie die Mediation auf die Grundlage der kognitiven Mediationstheorie bezieht und die unterschiedlichen Klassifikationen als Mediationskonzept, Mediationsmodell und Mediationsformat herausstellt. Die Definition der integrierten Mediation lautet deshalb:

Die integrierte Mediation basiert konzeptionell auf der kognitiven Mediationstheorie. Sie ist eine Kombination von Methoden, die sich sowohl in dem Verfahren i.S.d. Mediationsgesetzes (als Dienstleistung) wie in anderen Verfahren oder Vorgängen einbinden lassen, weshalb sie auch als ein virtuelles Verfahren, in anderen Verfahren als ein Mediationsformat und innerhalb eines Mediationsmodells abgebildet werden kann. Sie zeichnet sich durch die Lösungsoffenheit, die Klärungsfähigkeit, die Freiwilligkeit und die Eigenverantwortlichkeit aus. Sie basiert auf einer Struktur und erlaubt eine Strukturierung zur Komplexitätsbewältigung. Ihr Ziel besteht darin, eine Entscheidung herbeizuführen, die auf einer Klärung aller Umstände beruht, die für die Lösung relevant sind und ein gemeinsames Verstehen ermöglicht, welches die Parteien in die Lage versetzt, selbst eine nachhaltige Lösung als Grundlage ihrer Entscheidung zu finden, die für alle Beteiligten den maximalen Nutzen verspricht.

Weil diese Definition zu schwerfällig ist, bietet sich folgende Kompilation an:

Die integrierte Mediation ist eine auf der kognitiven Mediationstheorie basierende Mediation, die den gesamten Mediationsradius auszuschöpfen vermag.

4. Mediationsverständnis der integrierten Mediation

Das zuvor erwähnte Konzept der integrierten Mediation ist von dem zugrundeliegenden Verständnis der Mediation zu unterscheiden. Während das Konzept die Ausprägung der Mediation beschreibt, stellt das Mediationsverständnis ihre Grundlage dar. Wie bereits im Kapitel Mediationsverständnis³¹⁹ ausgeführt, erlaubt das Verständnis der Mediation Rückschlüsse auf den jeweiligen Inbegriff, den die integrierte Mediation als das Wesen der Mediation umschreibt.³²⁰

So gesehen sind die herkömmliche Mediation und die integrierte Mediation nur die Ausprägungen der an einem zugrundeliegenden Verständnis ausgerichteten Mediation. Sie kommen in dem jeweiligen Mediationskonzept zum Tragen. Beide Konzepte lassen sich auf einen unterschiedlichen, gedanklichen Ursprung zurückführen. Der grundlegende Unterschied zwischen dem Verständnis der integrierten Mediation und dem herkömmlichen Mediationsverständnis

³¹⁹ Siehe Mediationsverständnis, Seite 18.

³²⁰ Siehe dazu Das Wesen der Mediation, Seite 142.

besteht darin, dass die integrierte Mediation die Mediation als einen kognitiven Prozess begreift, der auch virtuell ablaufen kann. Das davon zu unterscheidende und sich aus dem Harvard-Konzept ableitende Mediationsverständnis stellt eine Untermenge dar, die in der Mediation lediglich eine Form der sachbezogenen Verhandlung sehen will.³²¹

Mit dem zugrundeliegenden Verständnis verändern sich der Fokus, die Anforderungen und die Verfahrensschwerpunkte. Die Mediation fühlt sich anders an, wenn sie nicht nur als ein sachbezogenes Verhandeln angesehen wird. Auch der Wirkungsgrad verändert sich, wenn sie darüber hinaus eine Art des Denkens repräsentiert. Der kleine Unterschied hat große Wirkung.

Im Verständnis der integrierten Mediation gelingt eine Mediation deshalb nur dann, wenn sie sich auf die zuvor erarbeitete Definition³²², die ebenfalls bereits vorgestellte Mediationstheorie³²³ und die sich daraus ergebenden, weiteren und noch vorzustellenden Spezifikationen³²⁴ einlässt. Auch die Kompetenz des Mediators wird herausgefordert. Er muss wissen, welche Erkenntnisgewinne die Parteien wie erlangen, damit sich die integrierte Mediation verwirklicht.

5. Kompetenz

Heute wissen wir, dass die substantielle Einbeziehung der Mediation in nicht vorgegebene Verfahren und in eine nicht abgestimmte Mediationslandschaft hohe Erwartungen an die Mediation und den Mediator stellt. Sie erwartet mehr von einem Mediator, als die mechanische Umsetzung der Mediation in einem maßgeschneiderten Container. Der Mediator muss die Mediation im Kern verstehen, ihre funktionalen Einheiten³²⁵ erkennen und so zusammenfügen können, dass sich der gedankliche Weg der Mediation wo auch immer herstellen lässt. Er muss die Mediation verinnerlicht haben, um im Rhythmus der integrierten Mediation denken zu können. Der Grad seiner Verinnerlichung wird daran erkennbar, ob der Mediator das Denken nur innerhalb der formellen Mediation oder generell vorhalten kann.³²⁶ Von

³²¹ Siehe Harvard-Konzept, Seite 74.

³²² Siehe Bestandsaufnahme, Seite 13.

³²³ Siehe Kognitive Mediationstheorie, Seite 65.

³²⁴ Siehe Systemik, Seite 101 ff.; Grundsätze, Seite 111 ff. und Ablauf, Seite 127 ff.

³²⁵ Sieh dazu ausführlich das Kapitel Funktionale Einheiten, Seite 129.

³²⁶ Um herauszustellen, dass eine Mediationsausbildung diese Anforderungen erfüllt, wird

einem Mediator der integrierten Mediation wird erwartet, dass er stets und wo auch immer auf die Kompetenz der Mediation zurückgreift.

5.1 Ausbildung

Um diese Kompetenz herauszustellen, hat der Verband „integrierte Mediation“³²⁷ ein eigenes Qualifikationssystem entwickelt. Die nach diesem Konzept ausgebildeten Mediatoren werden, durchaus in Anlehnung an die Qualifikation der Köche, als Sternemediatoren bezeichnet. Auf die Mediation bezogen belegen die Sterne, dass der Mediator den hinter der Mediation laufenden Kognitionsprozess durchschaut und im Sinne der Mediation verwerten kann. Die Sterne erlauben eine abgestufte Qualifikation. Je nach Bedarf und Ausbildungsziel werden bis zu drei Sterne vergeben. Die Qualifikation wird an unterschiedlichen Ausbildungszielen ausgerichtet, die bis hin zum vollumfänglich ausgebildeten Berufsmediator reichen.

Nach den Vorstellungen des Verbandes integrierte Mediation ist die Ausbildung zum Mediator stets eine Ausbildung zum Generalmediator, der professionell mit allen Konflikten umgehen und die Mediation unabhängig vom Ursprungsberuf ausüben kann. Die Ausbildung erschließt alle Anforderungen der integrierten Mediation, wobei die Ausbildung zur konventionell verstandenen Mediation oder die Ausbildung zur transformativen Mediation³²⁸ die Untermenge darstellt. Sternemediatoren können alles leisten, was die integrierte Mediation verspricht.³²⁹

5.2 Forschung

In den Fachdiskussionen gelang es durchaus, die Fachwelt zumindest in Teilen von der Sinnhaftigkeit der integrierten Mediation zu überzeugen. Jetzt lautete der Vorhalt allerdings, dass die Umsetzung einer dem Altenkirchener Modell vergleichbaren Vorgehensweise eine Frage der individuellen Begabung sei und nicht erlernt werden könne.

Um den Gegenbeweis anzutreten, gelang es Kempf und Trossen, das Ministerium der Justiz in Mainz oder genauer gesagt den damaligen

sie als Ausbildung in Mediation und integrierte Mediation bezeichnet, obwohl es sich im Grunde nur um eine qualifizierte Mediationsausbildung handelt.

³²⁷ Siehe Gemeinschaft, Seite 126.

³²⁸ Besonders im Ausland wird die Ausbildung zur transformativen Mediation als eine separate Ausbildung angeführt. Bei der Ausbildung zur integrierten Mediation ist sie integriert.

³²⁹ Siehe dazu: www.in-mediation.eu/ausbildung/ausbildungszertifikat/.

OLG-Präsidenten Dr. Bamberger von der Durchführung einer justizinternen Ausbildung zu überzeugen. In der Folgezeit bildeten Kempf und Trossen etwa 22 Familienrichter im Bezirk des OLG Koblenz in großen, mittleren und kleinen Amtsgerichten in integrierter Mediation aus. Es wurde immerhin eine 90-stündige Ausbildung bewilligt, die von einigen Supervisionen begleitet wurde. Diese Ausbildung hat gereicht, um das Justizprojekt nicht nur als einzigartig, sondern auch als erfolgreich einzustufen.

Das Projekt „integrierte Mediation im Bezirk des OLG Koblenz“ wurde evaluiert. Neuert³³⁰ konnte nachweisen, dass die Verwendung der Methode im Gericht eine statistisch nachweisliche und messbare Steigerung der Zufriedenheit aller an einem streitigen Gerichtsverfahren beteiligten Personen herbeiführte. Das Ergebnis passte nicht ins Bild, sodass die Justiz den Ansatz, das Gerichtsverfahren zu optimieren, zugunsten der formellen Mediation im Gericht, die letztlich nur eine Erweiterung des Verfahrensportfolios der Justiz darstellte, nicht weiterverfolgt hat.

Die Evaluierung des Justizprojektes ist nicht die einzige Forschung zur integrierten Mediation. Über den gleichnamigen Verband kam es zu weiteren Projekten und Initiativen, die der Mediation auf den Grund gingen. Die bereits erwähnte, interaktive Plattform Wiki to Yes³³¹ und der dadurch mögliche Mediationsreport³³² ist dafür nur ein Beispiel.³³³

6. Anwendungsmöglichkeiten

Die Erkenntnisse der integrierten Mediation sind nicht nur eine fachliche Bereicherung der Mediation. Sie erweitern auch ihren Anwendungsrahmen, indem sie den gesamten Mediationsradius ausschöpfen. Neben den vom Mediationsgesetz angesprochenen Fällen ergeben sich Anwendungsmöglichkeiten bei jeder Verhandlung und allen Dienstleistungen bis in den alltäglichen Dialog hinein.

Die integrierte Mediation hat sich im Laufe der Zeit längst von ihrem ursprünglichen Anwendungsfall im Gerichtsverfahren wegbewegt.

³³⁰ Prof. Dr. Josef Neuert war der mit der Evaluierung betraute Wissenschaftler. Die Begutachtung liegt im Originaltext vor unter www.wiki-to-yes.org/Neuert-Analyse.

³³¹ Siehe www.wiki-to-yes.org.

³³² Siehe www.wiki-to-yes.org/Mediationsreport-2019.

³³³ Weitere Projekte sind im Verbandsprojektportfolio hier zu finden: www.in-mediation.eu/verbandsarbeit/.

Weil ihr Ursprung im Gerichtsverfahren³³⁴ nur einen Unterfall ihres Anwendungsspektrums darstellt, auf den sie leider oft reduziert wird, wurde diese Spezialisierung zur besseren Unterscheidung *gerichtsintegrierte Mediation* genannt. Die gerichtsintegrierte Mediation ist systematisch betrachtet eine Metamediation. Sie beschreibt ein anspruchsvolles Vorgehen, das zwar in einem ähnlichen Wirkungsbereich, aber umfassender, präziser und effizienter einzusetzen ist als das Cochemer Modell oder die kooperative Praxis.³³⁵

Es war eine Frage der Zeit bis die gleichen Problemstellungen auch in Betrieben aufgedeckt wurden. Auch hier sind Schnittstellen zur Mediation sinnvoll. Dann nämlich, wenn der Unternehmensberater auf einen Konflikt stößt und eine Mediation vorschalten muss oder wenn der Abteilungsleiter selbst in den Konflikt eingebunden ist aber zur Lösung berufen wurde. Eine Mediation im konventionellen Verständnis wäre ihm verwehrt. Derartige Anwendungsfälle lassen sich ebenfalls mit der Metamediation lösen, die eine methodische Inklusion bis hin zur substantiellen Mediation erlaubt. In Abgrenzung zur gerichtsintegrierten Mediation werden diese Fälle allgemeiner als *verfabrensintegrierte Mediation* bezeichnet.

Auch die Politik würde profitieren, wenn sie die Debatten an dem Konzept der integrierten Mediation ausrichtet. Wenn die mediative Kompetenz in allen Entscheidungsprozessen vorgehalten wird, findet sich schließlich ein der Nachfrage entgegenkommender Anwendungsbereich in den Fällen der Konfliktvermeidung und der Konfliktvorbeugung.

6.1.1 **Kennzeichen**

Die folgenden, plakativen Aussagen mögen zur Veranschaulichung beitragen und helfen, die zur integrierten Mediation passenden Assoziationen auszulösen. Danach ist die integrierte Mediation ...

1. eine Mediation, die auch im feindlichen Umfeld möglich ist.
2. eine Mediation, wo sie keiner haben will.
3. eine kundennahe Mediation.
4. eine wesensorientierte Mediation.
5. eine Verstehensvermittlung in allen Lebenslagen.
6. simple but not easy.

³³⁴ Siehe Altenkirchener Modell in Entstehungsgeschichte, Seite 107

³³⁵ Siehe www.wiki-to-yes.org/CochemerPraxis; www.wiki-to-yes.org/Kooperative_Praxis

7. die hohe Schule der Mediation.
8. eine virtuelle Mediation.
9. die Konsequenz des mediativen Denkens.

6.1.2 Eckdaten

Um den Unterschied zwischen der Mediation im Verständnis der integrierten Mediation zu einer konventionell verstandenen Mediation herauszustellen, können folgende Eckdaten festgehalten werden:

1. Jedes Verfahren bildet einen Container (Seite 81), der Methoden aufnehmen kann. Der Container kann auch virtuell abgebildet werden.
2. Die Mediation entspricht einem Vorgang (Seite 19), der sich aus mehreren Methoden (Seite 80) zusammensetzt, die zusammen einen (mediativen) Erkenntnisprozess abbilden.
3. Das Zusammenspiel der Methoden führt in eine Suche, deren Ziel das Finden einer zufriedenstellenden Lösung ist (Seite 27).
4. Die Suche wird durch einen Gedankengang (Seite 95) ermöglicht, der sich auf den zu erwartenden Nutzen (Seite 31) ausrichtet. Dabei werden die Gedanken nicht in das Problem geführt, sondern durch verschiedene Gedankenwelten (Seite 117) geschleust, die den Blick hinter das Problem erlauben.
5. Das notwendige, zur Lösung führende Verstehen wird zwischen den Parteien vermittelt, bis alle Informationen zusammengetragen wurden, die zur Lösungsfindung erforderlich sind.
6. Die Strukturierung (Seite 26) und die Zuordnung der Informationen anhand der Metainformationen (Seite 112) ist die Grundlage der gedanklichen Ordnung und trägt zur Bewältigung der Komplexität bei. Die funktionalen Einheiten, die sich über die Mediationslogik in einen Prozess einbinden lassen, ordnen die Gedanken zu einem Bild, das eine positiv besetzte Lösung erkennen lässt.
7. Die Metaebene (Seite 158) ist ein unverzichtbares Element, um den gedanklichen Prozess in den Köpfen der Parteien zu ermöglichen. Der Mediator ist die Personifizierung der Metaebene.

Der herausragende Unterschied zur konventionell verstandenen Mediation liegt in der ins Detail gehenden Methodik, dem Wissen über die Wirkungsweise der Mediation, mit der sich ihre Komplexität bewältigen lässt und ihre universelle Verfügbarkeit.

6.2 Verwendung

In fachlicher Hinsicht gehen die Einsatzmöglichkeiten der integrierten Mediation über das Verfahren der Mesebene hinaus. Sie erstrecken sich auch auf die Mikro- und die Makroebene. Insgesamt kommt die integrierte Mediation in folgenden Fällen zum Tragen:

1. Zuführung zur Mediation:
Die Parteien müssen sich oft für eine formelle Mediation entscheiden, obwohl sie nach der Lehre der Konfliktevolution noch gar nicht bereit sind, sich auf ein kooperatives Verfahren einzulassen. Ein Sachberater oder Entscheider, der schon früh in den Vorgang eingreifen kann, hat die besten Möglichkeiten, die Weichen in die Richtung einer Mediation zu stellen, indem er die Mediation methodisch anwendet. Der Sachbearbeiter verwendet hierzu die Integrationswerkzeuge.³³⁶
2. Schnittstellen in andere Verfahren:
Es geht um die Verbindung und Kombination von Verfahren. Alle Verfahren weisen Defizite aus, wenn sie an der Mediation gemessen werden. Mit Hilfe der Containertheorie ist es möglich, andere Methoden einzubinden, die Verfahren zu verbinden und miteinander zu kombinieren. Der Sachbearbeiter verwendet hierzu die Technik Mediationsabgleich.³³⁷
3. Konflikt- und Streitvermeidung:
Die Mediation i.S.d. Mediationsgesetzes setzt einen Konflikt voraus. Die Kompetenz der Mediation kann aber schon vorher angewendet werden, um Konflikte erst gar nicht aufkommen zu lassen. Die Mediation eignet sich für jede Form der Beziehungsoptimierung. Die integrierte Mediation erlaubt in dem Fall eine über den Gesetzeswortlaut hinausgehende formelle Mediation.³³⁸
4. Qualitätssicherung in der Mediation:
Die Anwendung der kognitiven Mediationstheorie und die genaue Analyse der Funktionalitäten macht es möglich, die Ausrichtung der Mediation an Benchmarks zu messen. Damit erhöht sich die Leistungsqualität, was sowohl dem Anbieter wie dem Konsumenten zugutekommt. Die integrierte Mediation

³³⁶ Siehe Integrationswerkzeuge, Seite 206.

³³⁷ Mediationsabgleich, Seite 211.

³³⁸ Der Gesetzeswortlaut setzt einen (bestehenden) Konflikt voraus. Siehe dazu auch: Objektive Geeignetheit, Seite 169.

bietet das bisher einzige Konzept, das es erlaubt, Benchmarks für die *Durchführung* der Mediation festzulegen.³³⁹

5. Mediation bei hoch eskalierten Konflikten:
Die Fähigkeit Verfahren bzw. Verfahrenselemente miteinander zu kombinieren, erlaubt es der Mediation auch mit hoch eskalierten Konflikten umzugehen. In diesem Fall erfolgt der Mediationsabgleich in umgekehrter Richtung.³⁴⁰ Die Mediation bezieht autoritäre Elemente anderer Verfahren ein.³⁴¹
6. Erleichterung der Konflikteinsicht:
Die integrierte Mediation kann auch im Alltag bei Konfliktgesprächen nützliche Dienste erweisen und den Parteien helfen, besser mit Konflikten zurechtzukommen. Neben der Anwendung mediativer Techniken ist auch eine Verhandlung denkbar, die bis in eine substantielle Mediation reicht oder eine nicht dem Mediationsgesetz unterliegende Gefälligkeitsmediation.³⁴²
7. USP (Alleinstellungsmerkmal) bei Dienstleistungen:
Die integrierte Mediation verwertet eine indirekte Anwendung der Mediation und auch eine indirekte Vermarktung, indem die meditative Kompetenz als Leistungsmerkmale zu einem Alleinstellungsmerkmal auch für andere Dienstleistungen herangezogen werden kann. Die integrierte Mediation wird dann als eine Marke verwendet, mit der sich die Qualitätssteigerung der Dienstleistung beschreiben und abbilden lässt.³⁴³ Das Logo des Verbandes,³⁴⁴ das zu diesem Zweck von den Mitgliedern genutzt werden kann, ist ein eingetragenes Warenzeichen.
8. Einbindung in Entscheidungsprozesse:
Weil die integrierte Mediation auch ein Informationsmanagement beschreibt, stellt sie eine Kompetenz dar, die in jedem Entscheidungsprozess zur Anwendung kommen kann.
9. Verwirklichung der Entscheidung:
So wie die Zuführung zur Mediation ein außerhalb der Mediation anzutreffender Vorgang ist, ist auch deren Vollziehung nicht ohne Weiteres als Bestandteil der Mediation möglich. Die integrierte Mediation stellt Anleitungen zur Verfügung,

³³⁹ Siehe Benchmarks, Seite 218.

³⁴⁰ Siehe Fußnote 337.

³⁴¹ Siehe Verfahrensabgleich, Seite 248.

³⁴² Siehe Werkzeuge, Seite 193 ff.

³⁴³ Siehe Alleinstellungsmerkmal, Seite 45.

³⁴⁴ Siehe Abbildung 20: Logo des Verbandes integrierten Mediation, Seite 133.

sodass auch dieser Teil des Weges durch die Konfliktbeilegung mediativ abgewickelt werden kann.

7. **Gemeinschaft**

Die Idee hat Anhänger gefunden. Die Gründung des gleichnamigen Vereins war deshalb eine logische Konsequenz. Der gemeinnützige Verein „integrierte Mediation“ e.V. ist inzwischen eine in mehreren Ländern³⁴⁵ vorgehaltene Organisation, die sich mit der Entwicklung und der gebrauchstauglichen Verwendung der Mediation befasst.

Das Selbstverständnis des Vereins entspricht dem der integrierten Mediation. Es kommt am besten in einem Beschluss zum Ausdruck, in dem die Mitglieder auf einer der Vereinsversammlungen erstaunlich schnell zu dem Ergebnis kamen: „Für uns ist die Mediation in erster Linie eine Art des Denkens und in gewisser Weise eine Art Philosophie“. Aus dieser Erkenntnis heraus wurde das Vereinslogo um das Claim *So verstehen wir uns* erweitert. Das Claim hat einen gewollten Doppelsinn. Es spricht einmal auf das Selbstverständnis des Verbandes an. Zum anderen weist es darauf hin, dass die integrierte Mediation ein genereller Weg für ein besseres Verständnis untereinander ist.



Abbildung 20: Logo des Verbandes integrierten Mediation

Der satzungsgemäße Auftrag des Verbandes besteht darin, die integrierte Mediation zu fördern. Dieser Auftrag schließt die Förderung der Mediation mit ein. Er umfasst alle Aktivitäten, die diesem Zweck dienen.

Wie eingangs erwähnt, versucht die integrierte Mediation sowohl in dem Zeitpunkt anzusetzen, bevor es zur Konfrontation kommt, während der Konfrontation und auch noch danach. Die allgemein verfügbare und jederzeitig erreichbare, kostenlose Aufklärung ist dabei ein wichtiger Schritt. Ebenso die Unterstützung der Konfliktsachbearbeiter außerhalb der Mediation und natürlich die Mediatoren selbst.

³⁴⁵ Siehe die Länderaufstellung unter www.in-mediation.eu/verband/standorte/.

Deshalb ist die integrierte Mediation über den Verein ein nicht mehr hinwegzudenkender Teil in der politischen Landschaft. Er sichert die an Regeln der Kunst ausgerichtete Durchführung der Mediation ebenso wie die bedarfsgerechte Ausbildung. Er entwickelt stimmige und zur Mediation passende Konzepte, etwa für die Berufsmediation oder die Frage ihrer Implementierung. Er vernetzt und unterstützt die Mitglieder bei der Anwendung bis hin ins Marketing.

8. **Ausblick**

Die internationale Präsenz des Verbands³⁴⁶ hat die Erfahrungen mit vielen Auslandsprojekten erweitert, sodass der Verband heute in der Lage ist, die gesamte Bandbreite der Mediation auch vor einem internationalen Hintergrund zu erfassen und auszuwerten. Nach diesen Erfahrungen erfüllt nicht jeder Fall, der als Mediation bezeichnet wird, ein der Mediation zuträgliches Niveau.³⁴⁷ Die evaluative Mediation, die in Deutschland eher als eine Vergleichsverhandlung bezeichnet würde, ist dafür ein Beispiel. Sie hat in Ländern, in denen eine echte Alternative zu einer überbeurteilten, korrupten oder schwierig einzuschätzenden Justiz erforderlich ist, eine große Verbreitung gefunden. Die Einführung der sondierenden Mediation ist die Antwort der integrierten Mediation auf das Phänomen, dass der Begriff Mediation international oft für die schlichte Vermittlung verwendet wird, die sich mitunter nur auf dem Niveau einer Sondierung bewegt.³⁴⁸

Nach Einschätzung des Verbandes integrierte Mediation ist die Mediation, wie im Kapitel Alleinstellungsmerkmal³⁴⁹ beschrieben, keine Alternative im Sinne von zwei sich ausschließenden Handlungsmöglichkeiten.³⁵⁰ Vielmehr geht es um unterschiedliche Vorgehensweisen, die Überschneidungen aufweisen und sich durchaus sinnvoll ergänzen können. Methodisch gesehen ist die Mediation umfassender und weitreichender. Als eine Art des Denkens findet sie in allen Lebensbereichen ein Zuhause, auch in der Politik. Das mediative Denken ist der verbindende, allgemeine Nenner, von dem alle profitieren.

Der Schlüssel liegt in der an der Kognition ausgerichteten Methodik. Sie wird bei der integrierten Mediation großgeschrieben. Sie erlaubt

³⁴⁶ Siehe die internationalen Standorte auf www.in-mediation.eu/verband/standorte/.

³⁴⁷ Siehe dazu die bereits in der Einführung erwähnte Studie von Mironi a.a.O.

³⁴⁸ Siehe Die Mediationssystematik, Seite 40 ff.

³⁴⁹ Siehe Alleinstellungsmerkmal, Seite 45.

³⁵⁰ Zur Definition siehe de.wikipedia.org/wiki/Alternative.

eine universelle Verwendung, aus der sich die im letzten Abschnitt des Buches noch darzustellende Vision der integrierten Mediation als eine Perspektive nicht nur für ein Verfahren, sondern für die gesamte Gesellschaft ableitet.³⁵¹

9. Zusammenfassung

Die integrierte Mediation unterstreicht den kognitiven Ansatz der Mediation. Sie löst sich von dem formalen Verständnis und identifiziert funktionale Einheiten³⁵² als ihre interagierenden, substantiellen Bestandteile.

Die Fähigkeit, den Prozess in seine Bestandteile zu zerlegen, führt einerseits zu einem präziseren Verständnis des Vorgangs. Sie erlaubt es andererseits, die Mediation auch in anderen Kontexten zu rekonstruieren. Damit wird die Mediation im Verständnis der integrierten Mediation zu einem universellen Verstehensprozess, der sogar virtuell abgewickelt werden kann.

Es ist die Aufgabe der nachfolgenden Abschnitte und Kapitel zu erläutern, worauf es bei dem Prozess ankommt und wie er zu gestalten ist, damit er den Anforderungen der integrierten Mediation entspricht.

³⁵¹ Siehe Vision, Seite 233 ff.

³⁵² Siehe Funktionale Einheiten, Seite 109.

IV. Systemik

Die vorangegangenen Kapitel haben bereits einige Hinweise auf die integrierte Mediation gegeben und sicherlich einen Eindruck hinterlassen. Es wurde auf Schwachstellen der Mediationsdefinition und auf die sich daraus ergebenden Irritationen in der Mediationslandschaft hingewiesen. Die Beseitigung der Schwachstellen wird als die effektivste Maßnahme zur Stärkung der Mediation gesehen. Sie ergibt die Ansatzpunkte für ein Verständnis der Mediation, das unter dem Begriff integrierte Mediation eingeführt wurde und in den folgenden Kapiteln herzuleiten ist.

Es würde den Rahmen dieses Buches sprengen, wenn die Darstellung ihrer Verfahrensweise auf grundsätzliche Überlegungen zur Mediation zurückgeführt wird, wo beispielsweise die Phänomene der Wahrnehmung, der Kommunikation und des Konfliktverhaltens herausgestellt werden. Die folgende Darstellung konzentriert sich deshalb lediglich auf die Phänomene, die für das Verständnis der integrierten Mediation von Bedeutung sind. Die Herangehensweise ist deduktiv. Eine systemische Betrachtung der Mediation bildet deshalb den Ausgangspunkt der weiteren Darstellungen. Sie könnte als die Architektur der Mediation angesehen werden.

1. Die Struktur der Struktur

Der Blick von außen richtet sich zunächst auf das Konstrukt der Mediation, wofür zumindest ihre Struktur sogar in der Definition herausgestellt wird. Die Sinnhaftigkeit und die Grenzen der auf das Verfahren bezogenen, eindimensionalen Struktur und die Notwendigkeit einer darüberhinausgehenden, mehrdimensionalen Strukturierung wurden bei der Erarbeitung der erweiterten Mediationsdefinition bereits dargelegt.³⁵³ Es wurde herausgestellt, dass die Struktur des Verfahrens nicht ausreicht, um die über das Verfahren hinausgehende Komplexität des Falles zu bewältigen. Mithin gibt es mindestens zwei grundlegende Strukturen, die miteinander in Einklang zu bringen sind. Sie werden erkennbar, indem die Strukturen als Subroutinen einer übergeordneten Struktur zugeführt werden. Die Struktur der Strukturen findet sich in der Systemik wieder.

2. Systemtheorie

Die Systemik ist von der Systematik zu unterscheiden. Während sich

³⁵³ Siehe Strukturiertheit, Seite 20.

die Systemik mit der Beschaffenheit des Systems auseinandersetzt, ermöglicht die Systematik eine Ordnung, der eine Klassifikation zugrunde liegt. Der Unterschied wird deutlich, weil die bereits eingeführte Systematik³⁵⁴ keine Aussagen über das System selbst erlaubt. Das Verständnis des Systems, also die Systemik, führt zwangsläufig in die Systemtheorie. Die Systemtheorie versucht soziologische Strukturen in ihrer gesamten Komplexität zu begreifen. Sie kann mit diesem Auftrag auch auf die Mediation angewendet werden.

Die Theorie setzt sich mit der Komplexität sozialer Gebilde auseinander. Sie geht davon aus, dass ein System nicht lediglich von seinen Elementen gesteuert wird, sondern aus der Relation der Elemente zueinander und zu dem System, dem sie angehören. Die Systeme selbst bilden wiederum eine Differenz zur Umwelt, die mehrere Systeme in sich aufnehmen kann. Die Systeme begeben sich in eine Wechselbeziehung, sodass sie sich beobachten können. Die Interaktionen zwischen Elementen, Systemen und der Umwelt ist nach dieser, der Kybernetik nachgebildeten Theorie, keinesfalls beliebig. Sie kann beeinflusst und gesteuert werden.³⁵⁵ Genau hier setzen die Überlegungen der integrierten Mediation an. Ihr geht es um die Frage, was wie in der Mediation funktioniert und wie sich ihre Funktionalität steuern und beeinflussen lässt.

3. Funktionale Einheiten

Wenn die Systemtheorie auf die Mediation übertragen wird, erläutert sie, wie die mit der kognitiven Mediationstheorie bereits vorgestellten Elemente als funktionale Einheiten der Mediation begriffen werden, deren Wechselbeziehung nicht nur identifiziert, sondern auch beeinflusst werden kann.

Der Begriff *funktionale Einheiten* soll die für die methodische Verwirklichung der Mediation notwendigen Elemente und deren Zusammenspiel identifizieren helfen. Er stellt heraus, dass die Elemente nicht lediglich Bestandteile eines Prozesses sind, sondern Entitäten mit einer interagierenden Funktion. Die funktionalen Einheiten dekurvieren somit nicht nur die Variablen der komplexen Mediation, sondern auch deren Vernetzung und die sich daraus ergebende Eigendynamik. Sie sind deshalb ein wesentliches Element der Komplexitätsbewälti-

³⁵⁴ Siehe Die Verfahrenssystematik, Seite 37 und Die Mediationssystematik, Seite 41.

³⁵⁵ Video und Quellenhinweis siehe www.wiki-to-yes.org/Systemtheorie.

gung.³⁵⁶

Mithilfe der funktionalen Einheiten kann darlegt werden, was genau erforderlich ist, damit die Mediation innerhalb und außerhalb des Containers Mediation zur Entfaltung kommt. Die Prüfung, ob und welche funktionalen Einheiten der Mediation in Prozessen abgebildet werden, lässt erkennen, inwieweit sich der gedankliche Prozess der Mediation verwirklicht. Sie erlaubt auch die Unterscheidung, ob beispielsweise eine Verhandlung lediglich mit mediativen Techniken angereichert wurde oder ob in ihr substantiell eine Mediation abgelaufen ist. Systemisch betrachtet, identifizieren die funktionalen Einheiten die tragenden, miteinander korrespondierenden Elemente, die in der Mediation vorzufinden sind, damit überhaupt von einer Mediation gesprochen werden kann.

Die tragenden Elemente der Mediation werden aus dem Gegenstand, den Systemen, den Prinzipien, dem Ablauf, den Gedanken, den Informationen und den Akteuren gebildet. Das funktionale Zusammenspiel ergibt sich aus der Mediationslogik, in der die Phasenlogik, die Themenlogik und die Konfliktlogik aufgehen. Die kognitive Mediationstheorie liefert die Montageanleitung.³⁵⁷ Es ist ein komplexer Vorgang, der sich nur dann im typischen Flow³⁵⁸ der Mediation entfalten kann, wenn die Komponenten vollständig und korrekt zusammengeführt werden.

Die an dieser Stelle nur summarisch aufgeführten Bausteine werden im Verlauf des Buches als die zum Gelingen der Mediation beitragenden Elemente noch im Einzelnen vorgestellt. Um ihre Zuordnung und Korrelationsfähigkeit zu erläutern, beginnt die Darstellung mit den grundlegenden Bausteinen, den Ebenen und Systemen.

4. Ebenen und Systeme

Die Mediation wird aus unterschiedlichen Kernsystemen zusammengesetzt, aus denen sich die bereits angesprochenen, grundlegenden Bearbeitungsebenen der Verfahrensebene und der Fallebene ableiten lassen.³⁵⁹

Den Anknüpfungspunkt für die Trennung der Bearbeitungsebenen

³⁵⁶ Siehe Komplexitätsbewältigung, Seite 96.

³⁵⁷ Siehe Kognitive Mediationstheorie, Seite 70.

³⁵⁸ Siehe Selbstregulierung, Seite 144.

³⁵⁹ Siehe Clearing, Seite 48 und dort die Fußnote **Fehler! Textmarke nicht definiert.**

bildet die Unterscheidung zwischen dem operativen Streitsystem, also dem System in dem sich die Parteien gedanklich und operativ bewegen und dem reflexiven Mediationssystem, also dem System in dem sich der Mediator bewegt.

Die nachfolgende Grafik veranschaulicht die unterschiedlichen Systeme und die sich daraus ergebenden Bearbeitungsebenen als eine systemische Konsequenz:

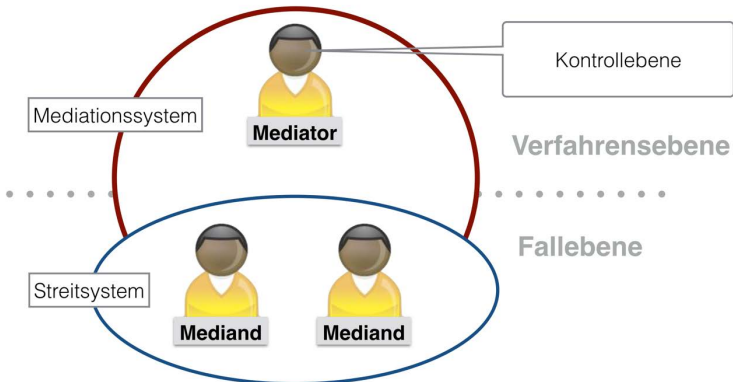


Abbildung 21: Systemik (Verfahrensebene, Fallebene)

Die Abtrennung des operativen Streitsystem von dem reflexiven Mediationssystem unterstreicht den von der Mediation initiierten und von den Parteien zu bewältigenden, kognitiven Prozess. Indem der Mediator die Rolle einer außerhalb des Streitsystems stehenden Person einnimmt, positioniert er sich jenseits des Streitsystems. Seine Außenseiterstellung wird durch die fehlende Entscheidungsbefugnis markiert. Die integrierte Mediation verstärkt den Effekt, indem sie mit dem Prinzip der Indetermination verhindert, dass der Mediator zu einem Teil des Streitsystems werden kann.³⁶⁰

Warum die Unterscheidung zwischen dem Streitsystem und dem davon zu abstrahierenden Mediationssystem so wichtig ist, ergibt sich aus der Notwendigkeit zur Bereitstellung einer Metaebene. Dem Grunde nach bildet jede der in der vorstehenden Grafik ausgewiesenen Ebenen die Metaebene für die darunter liegende Ebene ab.

³⁶⁰ Siehe Indetermination, Seite 128.

4.1 Metaebene

Die Metaebene ist ein notwendiger Bestandteil der Reflexion. Auch wenn die Reflexionsfähigkeit dem Menschen grundsätzlich zu unterstellen ist, kommt es besonders im Konfliktfall zu Einschränkungen der Wahrnehmung und des Denkens. Die Einschränkungen können sich als ein Reflexionshindernis auswirken. Die Mediation versucht das Defizit auszugleichen, indem sie die Metaebene besonders stark ausbaut, vom Streitsystem abstrahiert und in gewisser Weise auch isoliert.

Die Aufgabe der Metaebene besteht darin, eine Auseinandersetzung mit dem Streit zu ermöglichen. Sie ist ein fundamentaler Aspekt der Mediation, weshalb sie als ein eigenständiges System innerhalb der Mediation etabliert wird. Die systemische Unterscheidung erlaubt es ihr, das Streitsystem als solches und von außen zu betrachten. Die Fähigkeit der Systeme, einander zu beobachten, kommt dieser Funktionalität entgegen. Sie deckt sich mit den Erkenntnissen der Systemtheorie und belegt die Notwendigkeit, dass und wann die Metaebene getrennt vom operativen Streitsystem einzurichten ist. Als Faustregel mag gelten, dass die Metaebene umso deutlicher abzugrenzen ist, je weniger die Parteien in der Lage sind, ihre Sichten und ihr Verhalten selbst zu reflektieren.

Die systemische Aufteilung ergibt die beiden grundsätzlich gegeneinander abzugrenzende Bearbeitungsebenen. Dem Mediationssystem wird die Verfahrensebene zugeordnet, dem Streitsystem die Fallebene.

Die Unterscheidung der den Systemen entsprechenden Arbeitsebenen erleichtert die Auseinandersetzung mit dem Konflikt. Gleichzeitig begünstigt sie die eigenverantwortliche Fallbearbeitung der Parteien. Die integrierte Mediation unterscheidet im Gegensatz zur gesetzlichen Terminologie zwischen dem Streit, dem Konflikt und der Auseinandersetzung.³⁶¹ In allen Fällen geht es um einen aufzulösenden Widerspruch, der auf Spannungen zurückzuführen ist. Die Auseinandersetzung ist das beste Format, in dem sich der Widerspruch konstruktiv bewältigen lässt. Die Mediation führt deshalb konsequent aus dem Streit heraus in eine Auseinandersetzung hinein. Systemisch betrachtet ist sie das Konstrukt, das dem auseinanderzusetzenden

³⁶¹ Siehe Streit und Konflikt, Seite 38

Widerspruch eine Metaebene gegenüberstellt, in der sich die Dialektik der Mediation verwirklicht. Die Reflexionsfähigkeit des Mediationssystems spielt dabei eine entscheidende Rolle.

Die Unterscheidung der folgenden Arbeitsebenen ist für die Funktionalität der Mediation außerordentlich wichtig.

1. Arbeitsebene: Das Streitsystem betrifft den zu lösenden Fall. Es bildet die Fallebene ab. Auf der Fallebene wird der Streit operativ bearbeitet und bewältigt.
2. Arbeitsebene: Das davon zu unterscheidende Mediationssystem betrifft den Prozess. Es bildet die Verfahrensebene ab, in der das Streitsystem reflektiert wird.

Beispiel (Unterscheidung zwischen der Verfahrensebene und der Fallebene): Die Motive spielen in der Mediation eine wichtige Rolle, um die Kriterien des Nutzens und somit der Lösung herauszuarbeiten. Die Motive werden in der Phase drei erarbeitet. Daneben kommt es aber auch darauf an, dass die Parteien überhaupt an dem Verfahren teilnehmen und sich der Prozedur unterwerfen. Dabei spielen die Motive eine Rolle, die sie dazu veranlassen. Wir haben es also einerseits mit Motiven auf der Fallebene und andererseits mit Motiven auf der Verfahrensebene zu tun, die in der Mediation zu verschiedenen Zeitpunkten (also in verschiedenen Phasen) und mit einer unterschiedlichen Zweckausrichtung erhoben werden.

Weil die Mediation ein prozessorientiertes Verfahren ist, konzentriert sich der Mediator auf den Vorgang an und für sich. Er weiß, dass sich die Lösung über den Prozess der Mediation herstellt. Also bewegt er sich ausschließlich im Mediationssystem. Je mehr er in den Fall eingreift, je mehr er sich also operativ in das Streitsystem begibt, indem er beispielsweise an Lösungen denkt oder Lösungen herbeiführt, umso größer ist die Gefahr, dass er die Metaebene verlässt. Ganz abgesehen davon, dass er die Eigendynamik der Mediation zur Herbeiführung einer Lösung außer Kraft setzt, verlässt er seine Rolle als Mediator im Mediationssystem.

Die systemische Rollenvorgabe determiniert nicht nur das Verhalten und das darauf bezogene Kommunikationsmodell.³⁶² Es bestimmt auch die häufig angesprochene und als besonders wichtig eingeschätzte Haltung des Mediators. Die Merkmale und die Anforderungen an die Haltung ergeben sich deshalb nicht etwa aus moralischen Aspekten, sondern einzig und allein aus der Funktionalität der Metaebene.

³⁶² Siehe Indetermination, Seite 165.

4.2 Haltung

Die durch die Trennung der Systeme mögliche Außensicht ist erforderlich, um eine Metaebene herzustellen, über die es den Elementen des Streitsystems, also den Konfliktparteien, möglich ist, sich als ein Teil des Streitsystems zu reflektieren und zu hinterfragen. Man könnte sagen, dass die Mediation der Spiegel des Streitsystems, der Parteien und nicht zuletzt auch des Prozesses ist, mit dem die Streitparteien in die Lage versetzt werden, eine umfassende Sicht auf sich, den Konflikt und ihr Konfliktverhalten zu erlangen und den kognitiven Prozess zu vollziehen.

Der Mediator ist die Person, in der sich die Mediation verwirklicht. Weil die Mediation eine Verstehensvermittlung ist, kommt der Metaebene eine entscheidende Rolle zu. Sie ist die Bedingung für die zum Verstehen erforderliche Reflexion. Es ist die Aufgabe des Mediators, die Metaebene herzustellen und abzubilden. Er könnte als die personalisierte Metaebene beschrieben werden. Mithin leitet sich seine Rolle aus der zugrundeliegenden Systemik und den Kriterien ab, die für die Errichtung und Aufrechterhaltung der Metaebene erforderlich sind.

Mit den Anforderungen an die Metainstanz stellen sich die Haltungsmerkmale her, die zumindest die integrierte Mediation dem Mediator zuschreibt. Damit der Mediator die Metaebene abbilden kann, muss er (auf den Fall bezogen) völlig wertefrei sein. Moralisten und Menschenkenner haben in der Mediation nichts zu suchen. Sie könnten der Unbefangenheit des Mediators im Wege stehen. Der Mediator muss alles sehen und reflektieren können, was für den Streit relevant ist. Er darf keiner Einschränkung oder Beeinflussung unterliegen; im Idealfall nicht einmal durch sich selbst. Er benötigt eine hohe Abstraktionsfähigkeit, damit er nicht nur das Streitsystem, sondern auch den Verfahrensablauf hinterfragen kann.

Konkret bildet der Mediator also noch eine weitere Metaebene heraus, mit der er den Prozess und sein eigenes Verhalten reflektieren kann. Es handelt sich dabei um eine Verfahrensmetaebene. Sie wird als Kontrollebene bezeichnet. Methodisch kommt die virtuelle Kontrollmediation zum Einsatz.³⁶³ Die Kontrollebene ist ein Teil des Mediationssystems und dem Verfahren immanent. Wenn es nicht gelingt,

³⁶³ Siehe Virtuelle Kontrollmediation, Seite 128.

die Kontrollebene aufrechtzuerhalten, kann das Qualitätsmanagement³⁶⁴, eine Intervision oder eine Supervision helfen, diese Ebene wiederherzustellen. Der Mediator sollte die Möglichkeiten³⁶⁵ ausschöpfen, wenn er das Gefühl hat, dass er die nötige Distanz zu sich, den Parteien und dem Prozess verloren hat.

Die Metaebene will verstehen. Sie will nicht bewerten. Um verstehen zu können, bedarf es einer Verstehenskompetenz, in der die Wahrnehmungs- und Denkfähigkeit zum Ausdruck kommt. Die einfache Formel lautet: „Je mehr der Mediator versteht, umso mehr Verstehen kann er vermitteln!“

Die Vergewisserung dessen, was verstanden wurde und die Vermittlung des Verstandenen an die Gegenpartei erfordert eine kommunikative Kompetenz und ein Wissen darüber, was zum Verstehen notwendig ist. Somit erklärt der Leitsatz nicht nur die Anforderungen an das Verfahren, sondern auch an die Ausbildung. Sie muss dem Mediator ein breites, aber kein sich in den Tiefen der Wissenschaft verlierendes Wissen vermitteln. Er muss wissen, was zu verstehen ist, damit er dazu beitragen kann, dass *alle* zur Nutzenverwirklichung erforderlichen Informationen erfasst werden.

Die Bewertung des Verstandenen wird den Parteien überlassen. Damit sich ihnen eine umfassende Bewertung erschließt, muss der Mediator dafür Sorge tragen, dass die Metaebene den Parteien zugänglich ist und die Bewertungskriterien erarbeiten. Er muss dazu beitragen, dass alle erforderlichen Sichten und Kriterien herausgearbeitet, hinterfragt und wechselseitig verstanden werden.

Beispiel (Verstehenskompetenz): Der Mediator weiß, dass die Parteien aus ihrer Perspektive heraus immer nur den jeweiligen Gegner sehen können. Nur er hat den Blick auf beide Parteien. Er muss sich also überlegen, wie er diesen Blick als Spiegel den Parteien vorhalten kann. In einem Fall fiel auf, dass die Parteien verbal zwar hoch zerstritten waren. Nonverbal zeigten sie jedoch ein Verhalten, das eher Freunden als Feinden zukommt. Der Mediator machte deshalb ein Foto mit seinem Smartphone und zeigte es den Parteien verbunden mit der Frage: „Was sehen Sie, wenn Sie sich dieses Foto betrachten?“

³⁶⁴ Hier zeigt es sich, wie wichtig es ist, Qualitätsmerkmale für die Tätigkeit des Mediators (mehr als für die Ausbildung) herzustellen. Siehe Qualität der Mediation, Seite 193 ff. Siehe auch www.wiki-to-yes.org/Benchmarks.

³⁶⁵ Siehe z.B. www.wiki-to-yes.org/Intervision.

5. Ebenen und Systeme der Umwelteinflüsse

Die Forderung, alles zu sehen was für das Verfahren oder die Konfliktbearbeitung erforderlich ist, geht weit über die Kernsysteme der Mediation hinaus. Während das Streitsystem und das Mediationssystem das Konstrukt der Mediation ausmachen, gibt es weitere systemische Einflüsse, die besonders bei komplexen oder kompliziert wirkenden Fällen zu beachten sind, ohne das Konstrukt zu verändern.

Die nachfolgende Grafik will die Verwobenheit der Systeme herausstellen. Sie soll andeuten, dass es nicht genügt, wenn der Mediator lediglich das Verfahren der Mediation oder den zu bearbeitenden Fall im Blick hat. Er sollte neben dem Streitsystem und dem Mediationssystem auch die Korrespondenzsysteme und das Helfersystem beobachten. Systemisch betrachtet, geht es um die Umwelteinflüsse, also die Quellen, die von außen auf das Streitsystem oder das Mediationssystem einwirken.

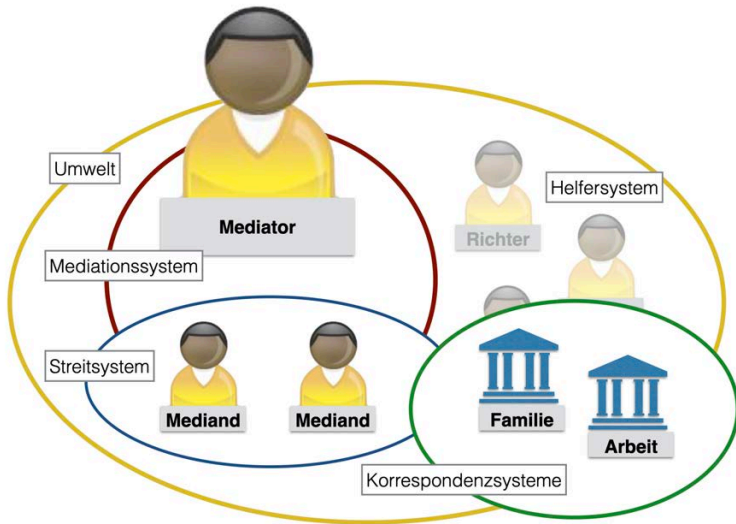


Abbildung 22: Systemik (Korrespondenzsysteme)

Die integrierte Mediation macht sich die systemische Sicht zu eigen. Sie inkludiert die sogenannte systemische Mediation³⁶⁶ und trägt dazu bei, die komplexe Konflikt- und Verfahrenssituation besser zu durchschauen. Die systemische Sicht erlaubt es dem Mediator, weitere

³⁶⁶ Siehe www.wiki-to-yes.org/SystemischeMediation.

Zusammenhänge in zusätzlichen Bearbeitungsebenen transparent zu machen. Im Vordergrund steht die Konfliktebene.

5.1 Konfliktebene

Schon bei der Konfliktdanalyse muss der Mediator darauf achten, ob und inwieweit Einflüsse von außen die Erkenntnisgewinnung im Streitsystem verändern oder erschweren. Er beobachtet also auch die mit dem Streitsystem oder den Parteien korrespondierenden Systeme. Damit können beispielsweise die im Hintergrund wirkende Familie, die Freunde oder die Kollegen am Arbeitsplatz gemeint sein.

Beispiel (Korrespondenzsysteme): Der Streit zwischen den Eheleuten kann beigelegt werden. Allerdings bestehen Bedenken, dass die zu treffende Regelung umsetzbar ist, weil die Familie eines der Ehegatten erkennbar mit dem erzielten Ergebnis nicht einverstanden sein wird. Aus diesem Grunde versucht die Familie auch während der Mediation Einfluss auf die Partei zu nehmen, um ein ungewünschtes Ergebnis zu verhindern.

Die Einflussnahmen werden mit der Konfliktdlandkarte visualisiert und gegebenenfalls in der Mediation besprochen. Sie drücken sich in der Parteiqualität aus, indem zwischen den Streit- und den direkten oder indirekten Konfliktparteien unterschieden wird.³⁶⁷ Gegebenenfalls ist der Teilnehmerkreis der Mediatoren zu erweitern oder eine separate Mediation zwischen der Partei und den Vertretern der Korrespondenzsysteme durchzuführen. Die Einflussnahmen dieser Systeme betreffen die Konfliktebene, mit der die Fallebene gegebenenfalls erweitert wird.

5.2 Individualebene

Die einzelne Streitpartei ist zwar Teil des Streitsystems und systemisch betrachtet eines ihrer Elemente. Sie ist aber auch ein Individuum und deshalb auch ein eigenständiges System. Im Zweifel bildet das Streitsystem den im Konflikt zum Ausdruck kommenden, inneren Widerspruch des Individuums ab.

Wenn die Mediation als ein kognitiver Prozess verstanden wird, lässt sich das Streitsystem auch im Individuum abbilden. Auch hier erlaubt die Metaebene der Mediation die Reflexion, indem sie die Verarbeitung des Widerspruchs den Stationen und Ebenen zuordnet, die durch den kognitiven Prozess hinter der Mediation festgelegt sind.

³⁶⁷ Siehe dazu Parteien, Seite 180 ff.

Beispiel (Mediation eines inneren Konfliktes): Ein innerer Konflikt kann mediiert werden, wenn sich die Systeme der Mediation abbilden lässt. Die Person (Ich) gibt sich dabei unterschiedliche Rollen. Die Rolle (Ich will) vertritt die Position. Die Rolle (Ich will nicht) vertritt die Gegenposition. Die Rolle (Ich Mediator) repräsentiert die Metaebene. Wenn es der Person jetzt gelingt, so stark zu abstrahieren wie ein Schachspieler der gegen sich selbst spielt, kann sie den meditativen Prozess intrinsisch abwickeln.

Obwohl die Mediation die Fähigkeit besitzt, auch Einzelpersonen zu mediiieren, greift das Mediationsgesetz diese Kompetenz nicht auf. Nur dann, wenn sich der innere Konflikt auf einen sozialen Konflikt auswirkt, kann er inzidenter auch zum Gegenstand der gesetzlichen Mediation werden. Aus der Sicht der integrierten Mediation steht einer mediativen Bearbeitung des inneren Konfliktes, methodisch betrachtet jedenfalls, nichts im Wege. Sie ist deshalb auch ein gutes Werkzeug für die Therapie oder für die Bewältigung von Entscheidungsprozessen.

Die Individualebene kann und sollte auch dann explizit angesprochen werden, wenn das Individuum Teil eines Systems ist, das auf seine Wahrnehmung und Entscheidungen Einfluss nimmt. Systeme können auch wie Parteien behandelt werden, wenn es hilft, die unterschiedlichen Sichtweisen und Einflüsse aufzudecken.

Beispiel (innerer Konflikt eines Geschäftsführers): Der Geschäftsführer A soll die Interessen seines Unternehmens wahrnehmen und Entscheidungen treffen, die dem Unternehmen zugutekommen. Er hat aber auch persönliche Interessen, die sich mit den Interessen des Unternehmens nicht unbedingt in Einklang bringen lassen. Es kommt zu einer Vermischung, die es dem Geschäftsführer A nicht mehr möglich macht, die eigenen Interessen von denen des Unternehmens zu trennen. In einem solchen Fall könnte der Mediator das Unternehmen wie eine virtuelle Partei in die Mediation einbeziehen und beispielsweise mit einem leeren Stuhl identifizierbar machen, sodass die Unternehmensinteressen und die persönlichen Interessen deutlich sichtbar und getrennt voneinander aufgedeckt werden können.

5.3 Integrationsebene

Außer den Korrespondenzsystemen lohnt sich auch ein Blick auf das Helfersystem. Den direkt involvierten Helfern wird eine Rolle im Verfahren zugewiesen.³⁶⁸ Sie können als Beistände, Berater oder Gutachter einbezogen und gegebenenfalls direkt angesprochen werden. Daneben sind auch Einflüsse aus parallellaufenden Verfahren, wie etwa die Therapie oder ein anhängiges Gerichtsverfahren denkbar. Die Einflüsse der Helfersysteme können sich sowohl unterstützend wie

³⁶⁸ Zum Beispiel Beistände, externe Berater, Experten und Gutachter

auch behindernd auf die Verfahrensebene und die Konfliktebene auswirken.

Beispiel (anhängiges Gerichtsverfahren): In einem hoch eskalierten Familienkonflikt hat das Gericht die Verhandlung vertagt, um den Parteien eine Mediation zu ermöglichen. Der nächste Verhandlungstermin wurde allerdings bereits festgelegt, als würde der Richter nicht an den Erfolg der Mediation glauben. Auch einer der Anwälte hatte keine gute Meinung von der Leistungsfähigkeit der Mediation. Wegen des bereits angesetzten Termins stand der Mediator unter einem enormen Zeitdruck. Auch drohten die Parteien ständig damit, die Mediation abzubrechen und den bereits angesetzten Gerichtstermin wahrzunehmen. Zumindest eine Partei ging davon aus, dass sie den Gerichtsprozess gewinnen würde, ohne sich auf den vermeintlichen Unsinn der Gegenseite einlassen zu müssen.

Nicht immer sind die Parallelverfahren bekannt, sodass die Verantwortlichen gegebenenfalls nicht direkt angesprochen oder in die Mediation involviert werden können. Trotzdem ist es wichtig, dass auch für die nicht offengelegten Verfahren eine gleichförmige Zielausrichtung sichergestellt wird, damit die Helfer nicht gegeneinander arbeiten. Der Mediator sollte deshalb auch diese Einflüsse im Blick haben und die Aufmerksamkeit der Parteien darauf lenken.

Der über das Verfahren hinausgehende Gedanke öffnet den Blick auf den gesamten Konfliktverlauf, den die Parteien zurückzulegen haben. Hier ist im Einzelfall zu prüfen, ob und inwieweit vorausgegangene, konkurrierende oder nachfolgende Prozesse auf die Mediation einwirken oder von ihr genutzt werden können. Auch ist zu prüfen, ob und inwieweit die Prozesse optimiert werden können. Wenn sich die Prüfung auf das konkrete Verfahren bezieht, kommt die virtuelle Integrationsmediation zur Anwendung.³⁶⁹

Die Integrationsebene bildet lediglich eine virtuelle Instanz. Ihre Bezeichnung deutet daraufhin, dass sie versucht, die Prozesse zu harmonisieren. Die Integrationsebene ist eine über allen Verfahren liegende Metaebene. Sie erlaubt es, Elemente anderer Verfahren den Stationen des kognitiven Prozesses zuzuordnen und die Verfahren insgesamt auf ein gemeinsames Ziel auszurichten. Die verfahrensübergreifende Vorgehensweise entspricht der zuvor beschriebenen, virtuellen Plenarmediation.³⁷⁰ Sie vermeidet unnötige Reibungsverluste und verhindert Wiederholungen, mit denen sich die selbstreferenzierten Verfahren zu einem Perpetuum mobile des Konfliktes missbrauchen lassen.

³⁶⁹ Siehe Virtuelle Integrationsmediation, Seite 129

³⁷⁰ Siehe Virtuelle Plenarmediation, Seite 121.

Die Fähigkeit zur Virtualisierung ist ein grundlegender Aspekt der integrierten Mediation.³⁷¹

6. Ebenen als Dimensionen

Es hilft bei der Bearbeitung eines Falles, wenn die Ebenen auseinandergehalten werden, sodass alle Informationen den einschlägigen Bearbeitungsebenen zugeordnet werden können. Die über das Verfahren hinausgehende Strukturierung hilft bei der Komplexitätsbewältigung. Weil den Bearbeitungsebenen auch Informationen zugeordnet werden, sind sie wie Informationsdimensionen³⁷² zu behandeln. Mit Hilfe der Dimensionierung können alle Informationen einem System und einer dem System zuzuordnenden Bearbeitungsebene zugeordnet und als solche adressiert und verarbeitet werden.

Die nachfolgende Darstellung versucht eine Veranschaulichung, die alle denkbaren Bearbeitungsebenen herausstellt und den Systemen zuordnet.

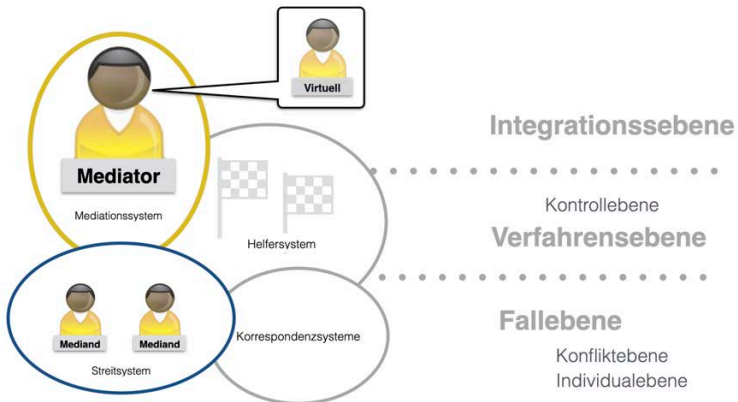


Abbildung 23: Systemik (Fallebene, Verfahrensebene, Integrationssebene)

Danach sind 3 grundlegende Arbeitsebenen zu unterscheiden. Die stets präsente und bereits erwähnte³⁷³ Verfahrensebene und die Fallebene werden um eine dritte, grundlegende Arbeitsebene ergänzt, die als Integrationssebene bezeichnet wird. Die Konfliktebene und die Individualebene sind der Fallebene untergeordnet. Die Kontrollebene

³⁷¹ Siehe Konzept, Seite 115.

³⁷² Siehe Fußnote **Fehler! Textmarke nicht definiert.**

³⁷³ Siehe Kapitel Metaebene, Seite 152 ff.

ist der Verfahrensebene zugeordnet. Die Integrationsebene stellt eine verfahrensübergreifende Verfahrensebene zur Verfügung. Sie wird als eine eigene Arbeitsebene ausgewiesen, weil sie nur optional zur Anwendung kommt.

7. **Selbstregulierung**

Die systemische Sicht geht noch weiter. Die Abgrenzung zum Streit-system erlaubt es dem Mediationssystem nämlich auch, sich als ein in sich geschlossenes, selbstregulierendes System zu begreifen. Die Fähigkeit zur Selbstregulierung ist ein wichtiges Merkmal der Mediation. Ein Mediator, der diesen Mechanismus nicht zu nutzen weiß, macht sich die Arbeit unnötig schwer.

Beispiel (Selbstregulierung): A und B sind Geschwister, die über eine Erbschaftsangelegenheit streiten. Es geht um ein Gemälde, das der die Mutter betreuenden Schwester A ganz wichtig zu sein scheint. B hatte zuvor gesagt, dass dieses Bild hässlich sei und dass sie daran überhaupt kein Interesse habe. Je mehr sie bemerkt wie groß das Interesse ihrer Schwester ist, umso mehr ändert sie ihre Meinung. Die Schwester A wirft ihr vor zu lügen und bittet den Mediator einzuschreiten. Würde der Mediator jetzt der Schwester B vorwerfen, dass sie gelogen habe, riskiert er eine Auseinandersetzung mit der Partei, wenn B den Vorwurf bestreitet. Der Mediator gerät auf die operative Ebene, ohne dass dafür ein Anlass besteht, wenn er die Selbstregulierungskräfte der Mediation nutzt. Er könnte sich also an die Partei B wenden und auf folgendes hinweisen: „Sie haben sich hier zusammengefunden, um eine Lösung zu finden mit der sie beide einverstanden sind“. Nachdem die Parteien bestätigen, führt er fort: „Die Mediation geht davon aus, dass sie die Lösung finden müssen, sodass sie die Verhandlungen so führen sollten, dass dies möglich wird. Ich hatte zu Beginn des Verfahrens auf die Freiwilligkeit hingewiesen. Achten Sie bitte darauf, dass jede Partei jederzeit die Mediation verlassen kann und verhalten Sie sich bitte so, dass dies nicht nötig ist“.

Die Selbstregulierungsfähigkeit verdeutlicht, dass und welche Elemente der Mediation unbedingt vorzuhalten sind, damit die Mediation aus sich selbst heraus wirken und sich kontrollieren kann. Die dazu beitragenden Kräfte lassen sich wie folgt zusammenstellen:

1. Ein wichtiges Element der Selbstregulierung ist die Freiwilligkeit. Sie ist keine Frage.³⁷⁴ Die Freiwilligkeit ist eine Ansage. Es ist wichtig, dass die Parteien verstehen, was damit gemeint ist. Die Freiwilligkeit führt zur Eigenverantwortlichkeit und zur Verantwortung dem Verfahren gegenüber. Das Recht der einen Partei die Mediation jederzeit zu beenden, legt der Gegenpartei die Verpflichtung auf, sich so an dem Verfahren zu beteiligen,

³⁷⁴ Siehe dazu näher Freiwilligkeit, Seite 152.

dass dies nicht nötig wird.

2. Ein anderer Mechanismus der Selbstregulierung ist die Bereitstellung der Metaebene. Indem der Mediator von der operativen Ebene ferngehalten wird, haben die Parteien keine andere Wahl, als die Verantwortung sowohl für das Verfahren wie auch für das Ergebnis selbst zu tragen.
3. Die Beachtung der kognitiven Ereignisse und Zusammenhänge (funktionale Einheiten) führt in eine Autopoiese³⁷⁵, mit der sich ein Prozess selbst erschaffen oder erhalten kann. Die Mediation erzeugt einen spürbaren Flow. Der Effekt kann so stark sein, dass die Mediation selbst dann gelingt, wenn die hier beschriebenen kognitiven Hintergründe nicht bekannt sind.
4. Wie im Kapitel Qualität³⁷⁶ noch näher darzulegen ist, kann die Güte der Mediation und ihr Gelingen nicht von außen beurteilt werden. Die Mediation als ein in sich geschlossenes System stellt die Qualitätsmerkmale selbst her, indem sie das Ziel in der ersten Phase auf die Erreichung der Zufriedenheit abstellt und die Kriterien für die daran zu messende Lösung in der dritten Phase festlegt.

Die integrierte Mediation geht davon aus, dass die Selbstregulierungskräfte der Mediation zu ihrer Wirksamkeit lediglich eine systemische Abgrenzung und nicht zwingend einen eigenständigen Container (ein eigenständiges, isoliertes Verfahren) benötigen. Deshalb ist es möglich, die Mediation methodisch auch in anderen Containern zu verwirklichen.

8. Zusammenfassung

Die integrierte Mediation hat sich die systemische Sicht zu eigen gemacht. Sie trägt wesentlich zum Verständnis der Mediation bei und hilft bei der Komplexitätsbewältigung.

Die Fähigkeit von Systemen, sich gegenseitig zu beobachten, ist eine wichtige Bedingung für die Funktionsweise der Mediation und ein Zugang zu ihrer Virtualisierung.

Die Systemik erlaubt eine grundsätzliche und außerordentlich wichtige Unterscheidung der Arbeitsebenen. Sie identifiziert die Fallebene,

³⁷⁵ Autopoiese ist die Fähigkeit, sich selbst erhalten, wandeln, erneuern zu können.
<https://www.duden.de/rechtschreibung/Autopoiese>.

³⁷⁶ Siehe Qualität, Seite 227 ff.

die aus dem Streitsystem gebildet wird und gegebenenfalls auch die Einflüsse der Korrespondenzsysteme im Blick hat. Sie isoliert die Verfahrensebene, die den Prozess abbildet und eine immanente Metaebene zur Prozesskontrolle vorhält, sowie die Integrationsebene, die den Bezug zur Umwelt herstellt und den Blick auf alle Prozesse auf dem Weg der Konfliktbeilegung ermöglicht und einem gemeinsamen Ziel zuführt.

Die den Prozess steuernde Verfahrensebene bildet den Ausgangspunkt für die nachfolgend vorzustellenden Grundsätze der Mediation innerhalb des Mediationssystems.

V. Grundsätze

Das Gesetz spricht von Grundsätzen. In der Fachwelt ist von Prinzipien die Rede. Beides meint das gleiche. Sowohl die Grundsätze wie die Prinzipien sollen sicherstellen, dass die Mediation auf der Verfahrensebene korrekt durchgeführt wird. Sie bilden sozusagen die Randsteine des zurückzulegenden Weges. Sie kennzeichnen den Weg, machen ihn sichtbar und stellen sicher, dass von dem Weg nicht abgewichen wird.

Für die integrierte Mediation gelten die gleichen Grundsätze wie in der konventionellen Mediation. Unterschiede ergeben sich jedoch aus ihrer Herleitung und dem Mediationsverständnis.³⁷⁷ Die auf die kognitive Mediationstheorie bezogene Herleitung nimmt Einfluss auf die Verwendung der Prinzipien und deren Bedeutung. Um die Unterschiede herauszustellen, ist es erforderlich, die Grundsätze aus dem Verständnis der integrierten Mediation heraus zu erläutern. Den maßgeblichen Ausgangspunkt bildet das Wesen der Mediation.

1. Das Wesen der Mediation

Mediation ist anders! Das ist der Kern ihres Wesens, der sich in den Eigenschaften wiederfinden muss. Eigenschaften sind etwas anderes als Grundsätze. Die Unterscheidung ist ausschlaggebend für das Verständnis der Mediation. Sie wird in der gesetzlichen Definition vernachlässigt.³⁷⁸

Das Gesetz erwähnt zwar den Begriff Grundsätze außerhalb der Definition. Welche Grundsätze damit gemeint sind, lässt es jedoch offen. Einige Prinzipien finden sich, manche sogar gehäuft, im Mediationsgesetz wieder.³⁷⁹ Die Aufzählung ist nicht abschließend. Dem Mediator steht es frei, weitere Prinzipien einzuführen, solange sie dem Charakter der Mediation entsprechen. Die charakterliche Entsprechung ist eine Bedingung, dass die Grundsätze zur Verwirklichung der Mediation beitragen.³⁸⁰ Der im Wesen der Mediation zum Vorschein kommende Charakter bildet deshalb die grundlegende Orientierung für alle Maßnahmen, Regeln und Anwendungen.

1.1 Orientierung

Das Wesen der Mediation ist für die integrierte Mediation die oberste

³⁷⁷ Siehe Mediationsverständnis der integrierten Mediation, Seite 119.

³⁷⁸ Siehe dazu Eigenschaften und Grundsätze, Seite 19.

³⁷⁹ §§ 1,2,3 und 4 Mediationsgesetz.

³⁸⁰ Siehe dazu Eigenschaften und Grundsätze, Seite 21.

Richtlinie. Obwohl es sich nicht um eine Rechtsnorm handelt, entfaltet sie dennoch eine grundlegende Regel, die auch für den Gesetzgeber bindend sein sollte. Würden die Gesetze den Charakter der Mediation ignorieren, regeln sie entweder etwas anderes als Mediation oder verändern ihren Charakter.

Das Herausarbeiten des Wesens der Mediation dient nicht nur zur Interpretationshilfe des Gesetzes.³⁸¹ Es hilft auch bei der Korrektur von plakativen Leitsätzen, die jenseits der Regulierung aufgestellt werden und zur Verdeutlichung beitragen sollen. Bei der integrierten Mediation werden die kritisch zu hinterfragenden Formeln als *falsche Mythen* beschrieben. Ihre Besprechung trägt dazu bei, die Sicht auf die Mediation zu präzisieren.

1.2 Falsche Mythen

Die wichtigsten Formeln sollen nachfolgend kurz besprochen werden, um falsche oder irreführende Eindrücke zu vermeiden:

1.2.1 Der Mediator darf keine Vorschläge machen!

Die Behauptung, dass der Mediator keine Vorschläge machen darf, ist in dieser Absolutheit unzutreffend. Davon ausgehend, dass der Mediator keine Direktionsbefugnis hat, muss er sogar Vorschläge unterbreiten, damit die Parteien den verfahrensbezogenen Entscheidungen zustimmen können. Er kann auch auf den Fall bezogene Vorschläge einbringen, solange er den Grundsatz der Indetermination³⁸² beachtet und seine Vorschläge lediglich zur Inspiration dienen, den Lösungsrahmen nicht einengen und es den Parteien weiterhin überlassen bleibt, aus sich selbst heraus die Lösung zu finden. Unzulässig sind Vorschläge allerdings, wenn sie direkt in eine vorgegebene Lösung führen und dazu beitragen, dass sich die Parteien mit dem Vorschlag des Mediators auseinandersetzen, anstatt eigene Vorschläge zu entwickeln.

1.2.2 Der Mediator darf nicht beraten!

Die Regel, dass ein Mediator nicht beraten dürfe, ist nicht nur missverständlich, sondern in dieser Absolutheit auch gefährlich. Wenn die fehlende oder falsche Beratung in eine Pflichtverletzung führt, riskiert er sogar eine Haftung. Die Pflicht zur Beratung ist leicht zu erkennen,

³⁸¹ Siehe essenzielle Tatbestandsmerkmale unter Eigenschaften und Grundsätze, Seite 19.

³⁸² Siehe Indetermination, Seite 159 ff.

wo es um Verfahrensfragen geht. Wie sonst sollten die Parteien die im Verfahren erforderlichen Entscheidungen treffen oder ihnen zustimmen können? Auch wenn der Mediator erkennt, dass die von den Parteien gefundene Lösung nicht zielführend sein kann, muss er Hinweise geben.

Problematisch wird die Beratung, wenn sie direkt in die Lösung hinführt, was häufig bei Rechtsdienstleistern zu beobachten ist.³⁸³ Erst recht ist die Beratung unzulässig, wenn sie parteilich ist. Als Faustregel mag gelten, dass eine Beratung stets hinsichtlich des Verfahrens, der Verfahrensauswahl und nach dem Finden einer Lösung zum Zweck ihrer Konsolidierung und Umsetzung zulässig ist.

1.2.3 **Der Mediator ist für das Verfahren verantwortlich!**

Die Auffassung, dass der Mediator für das Verfahren verantwortlich sei, kann in dieser Absolutheit ebenfalls nicht zutreffen. Weil der Mediator, anders als der Richter, keine Direktionsbefugnis hat, kann er die Parteien nicht anweisen, was sie im Verfahren im einen oder anderen Fall zu tun haben. Er kann lediglich vorschlagen und beraten. Wie kann er mit dieser Einschränkung die Verantwortung für etwas übernehmen, dass er nur bedingt kontrollieren kann und letztlich auch nicht zu entscheiden hat?

Beispiel (Grenzen der Verantwortlichkeit des Mediators): In der Begründung zum Entwurf des Mediationsgesetzes war der Gesetzgeber wohl auch von diesem Mythos inspiriert, wenn er ausführte, dass der Mediator die Parteien führe und die Verantwortung für die gelingende Kommunikation übernehme. Die Kommunikation ist ein zweiseitiger Prozess, der sich der Kontrolle des Kommunikanten entzieht. Er kann lediglich kontrollieren und verantworten, dass sein Anteil an der Kommunikation eine Kommunikation möglich macht.

Deshalb unterliegen auch die auf das Verfahren bezogenen Entscheidungen der Parteien nicht seiner Verantwortung. Er kann und sollte die Verantwortung den Parteien auch nicht abnehmen. Wie sollen die Parteien eine Entscheidung verantworten, wenn sie nicht die Verantwortung über den Weg der Entscheidungsfindung übernehmen? Die Verantwortung des Mediators beschränkt sich deshalb darauf, alles zu unternehmen, damit die Parteien in der Lage sind, ihre Verantwortung selbst wahrzunehmen und die korrekten Verfahrensentscheidungen zu treffen.

³⁸³ Siehe Recht und Mediation, Seite 56.

1.2.4 **Die Parteien sind für das Ergebnis verantwortlich!**

Auch die korrespondierende Auffassung, dass die Parteien für das Ergebnis verantwortlich seien, ist unzutreffend. Der Gesetzgeber hat ausdrücklich festgelegt, dass der Mediator mit darauf zu achten hat, dass die Entscheidung der Parteien in Kenntnis der Sachlage erfolgt.³⁸⁴ Wörtlich wird ausgeführt: „Der Mediator wirkt im Falle einer Einigung darauf hin, dass die Parteien die Vereinbarung in Kenntnis der Sachlage treffen und ihren Inhalt verstehen.“

Für die integrierte Mediation greift die gesetzliche Aufforderung zu kurz. Wie soll die Partei der Gegenseite ein Angebot für eine gütliche Einigung unterbreiten, wenn sie lediglich die *Sachlage* und nicht deren Motive kennt? Mithin hat der Mediator auch darauf zu achten, dass die Entscheidung der Parteien mit den zuvor in Phase drei zu erarbeitenden Bedeutungsinhalten und Kriterien übereinstimmt.

Keinesfalls ist die Entscheidung also der alleinigen Verantwortung der Partei unterstellt. Wohl ist zutreffend, dass die Abschlussvereinbarung ein Vertrag zwischen den Parteien ist, über den nur die Parteien zu entscheiden haben und dessen Wirksamkeit unabhängig von eventuellen Verfahrensfehlern des Mediators wirksam zustande kommt. Korrekt sind deshalb die Rechtsbeziehungen, die sich auf das Verfahren beziehen strikt von denen zu trennen, die sich auf die Abschlussvereinbarung beziehen.

1.2.5 **Die Mediation ist ein sachliches Verfahren**

Es wird oft behauptet, dass die Mediation ein sachliches Verfahren sei. Die Annahme lässt sich auf das Harvard-Konzept zurückführen, das als eine sachbezogene Verhandlung beschrieben wird.³⁸⁵ Die integrierte Mediation vertritt eine differenzierte und, wenn die Sachlichkeit die Sachbezogenheit meint, auch eine abweichende Auffassung. Für sie wird es klarer, wenn die Mediation als ein verstandesbezogenes, also ein vom Verstand gesteuertes Verfahren beschrieben wird, das durchaus alle Ebenen des Streitkontinuums berücksichtigt. Es geht über die Sachfragen hinaus und bezieht auch emotionale Tatbestände und alles ein, was die Komplexität der zu klärenden Fragen anbelangt.³⁸⁶

³⁸⁴ §2 Abs. 6 Mediationsgesetz.

³⁸⁵ Siehe Harvard-Konzept, Seite 74.

³⁸⁶ Siehe Reflexivität, Seite 131.

1.3 Leitsatzverzeichnis

Ein Versuch, die in Formeln zum Ausdruck kommenden, unterschiedlichen Sichten auf die Mediation anhand von Leitsätzen und Thesen herauszuarbeiten, wird durch die Thesendatenbank bei Wiki to Yes verwirklicht. Die Datenbank ermöglicht auch eine Gegenüberstellung der unterschiedlichen Schulen.³⁸⁷

2. Prinzipien

Die Grundsätze der Mediation werden im Gesetz nicht enumerativ aufgeführt. Auch die nachfolgende Zusammenstellung betrifft nur die wichtigsten Prinzipien, mit denen die korrekte Durchführung der Mediation sichergestellt werden kann. Im Vordergrund steht das Prinzip der Freiwilligkeit.

2.1 Freiwilligkeit

Oft wird die Freiwilligkeit in der zu beobachtenden Praxis nur mit einer Frage abgehandelt:

Beispiel (Umgang mit der Freiwilligkeit): Der Mediator fragt die Parteien: „Sind Sie freiwillig hier?“³⁸⁷. Die Parteien bejahen. Der Mediator gibt sich mit der Bestätigung zufrieden. Nach den Grundsätzen der integrierten Mediation wäre diese Vorgehensweise ein Mediationsfehler. Danach kommt es auf diese Frage nicht einmal an.

Die Freiwilligkeit ist *keine* Frage. Sie ist eine Ansage. Sie ist auch nicht lediglich ein Prinzip, sondern eines der wichtigsten Eigenschaftsmerkmale der Mediation. Es handelt sich um ein nicht verhandelbares Recht der Parteien. Juristisch formuliert gewährt die Freiwilligkeit das Recht auf eine jederzeitige, fristlose Kündigung, die ohne Angabe von Gründen zulässig ist und entgegen der sonstigen Rechtspraxis auch keinen wichtigen Grund erfordert, um sie zu rechtfertigen.

Ohne die an die Parteien gerichtete Frage nach der Freiwilligkeit näher zu spezifizieren und ohne sie näher zu erläutern, könnten die Parteien sich mit der Frage, ob sie freiwillig teilnehmen, nach dem Motiv befragt fühlen oder danach, ob sie zur Mediation gezwungen wurden. In den Ländern, in denen eine Mediationspflicht besteht, müsste die Frage nach der Freiwilligkeit dann konsequenterweise sogar stets verneint werden.

Die Bedeutung der Freiwilligkeit wird sowohl dem Mediator wie den

³⁸⁷ Siehe www.wiki-to-yes.org/Thesen.

Medianden klarer, wenn die Freiwilligkeit von der Mediationsbereitschaft³⁸⁸ unterschieden wird. Die Mediationsbereitschaft betrifft das bereits erwähnte Verfahrensmotiv.³⁸⁹ Es ist von dem Mediator nur dann zu hinterfragen, wenn er das Gefühl hat, dass sich die Parteien noch nicht wirklich für die Mediation entschieden haben.

Wie jeder Vertrag, setzt auch der Mediationsvertrag eine Freiwilligkeit voraus.³⁹⁰ Dabei kommt es nicht darauf an *warum* die Parteien den Vertrag abschließen. Juristisch betrachtet hat das Motiv grundsätzlich keinen Einfluss auf die Wirksamkeit des Vertrages. Deshalb spielt es für den Mediationsvertrag auch keine Rolle, warum die Parteien zur Mediation gekommen sind. Eine Mediation kann durchaus auch angesprochen werden, wenn die Parteien zur Anwesenheit verpflichtet wurden. Aber auch dann kommt es darauf an, dass die Parteien wissen, dass ihre Teilnahme freiwillig ist und dass sie die Mediation jederzeit wieder verlassen können.

Die Freiwilligkeit soll die Parteien stärken. Sie erwartet, dass die Parteien nein sagen, wenn sie nein meinen. Keinesfalls sollen sie einer prozessualen Entscheidung oder einer Abschlussvereinbarung zustimmen, hinter der sie nicht vollinhaltlich stehen können. So gesehen führt die Freiwilligkeit in die mit dem Prinzip der Informiertheit³⁹¹ zum Ausdruck kommende Pflicht des Mediators für die Nachvollziehbarkeit aller Entscheidungen in der Mediation zu sorgen.

So wie das Recht des Einen zur Pflicht des Anderen wird, bewirkt die Freiwilligkeit schließlich, dass die übrigen Parteien so zu verhandeln haben, dass niemand sich veranlasst sehen muss, die Mediation zu verlassen oder gar abzubrechen. Die Freiwilligkeit reguliert also indirekt auch die Verantwortung der anderen Partei und ist deshalb ein wichtiger Beitrag zur Selbstregulierung in der Mediation. Der Mediator kann sie nutzen, um auf das konstruktive Verhalten der Parteien einzuwirken.

Beispiel (Umgang mit Lügen): Die Partei lügt. Die Gegenpartei verlangt von dem Mediator die Lüge aufzudecken und der Partei das Lügen zu verbieten. Der

³⁸⁸ Siehe www.wiki-to-yes.org/Mediationsbereitschaft.

³⁸⁹ Siehe Verfahrensmotiv, Seite 60.

³⁹⁰ Ein Vertrag, der unter Willensmängeln abgeschlossen wurde, ist entweder unwirksam oder zumindest anfechtbar. Das ist so selbstverständlich, dass sich ein Händler bei dem Kunden nicht vergewissert, ob er den Kaufvertrag auch wirklich freiwillig abschließen will.

³⁹¹ Siehe Informiertheit, Seite 174.

Mediator kommt jetzt in die brenzlige Situation, dass er den Sachverhalt zu bewerten hat. Gegebenenfalls muss er gegen die Partei sogar argumentieren, um sie der Lüge zu überführen. Wenn er sich darauf einlässt, riskiert er seine Rolle und überschreitet gegebenenfalls seinen Auftrag. Eleganter und der Mediation zuträglicher ist es deshalb, wenn er das Regulativ der Freiwilligkeit nutzt. Er kann die Parteien also wie folgt belehren: „Sie erinnern sich an den eingangs vereinbarten Grundsatz der Freiwilligkeit. Das bedeutet, dass Sie Ihr Verhalten so einstellen müssen, dass niemand die Mediation verlässt. Auch wollen Sie ein Ergebnis erzielen, dem der Gegner zustimmen kann. Bitte prüfen Sie, ob Ihr Verhalten diese Anforderungen erfüllt“.

2.2 Offenheit

Auch die Offenheit ist eine nicht verhandelbare Eigenschaft der Mediation. Sie wird trotzdem nur als ein Prinzip aufgeführt. Die einzufordernde Offenheit betrifft zum einen das Ergebnis, zum anderen die Gesprächsführung.

Die Ergebnisoffenheit geht mit der Notwendigkeit einher, eine Lösung *suchen* zu müssen. Die Lösungsoffenheit ist deshalb nicht lediglich ein Prinzip, sondern ein leistungsbestimmendes Merkmal der Mediation.

Die Gesprächsoffenheit ist insoweit sicherzustellen, wie Motive zu erheben sind, um ein zufriedenstellendes Ergebnis zu erzielen.

In beiden Fällen ist eine bedingungslose Offenheit nicht zwingend erforderlich. Die Parteien können durchaus Themen oder Motive ausklammern und den Lösungsrahmen der zu findenden Lösung dementsprechend beschneiden. Kommt es zu Einschränkungen, muss der Mediator darauf hinweisen und prüfen, ob und inwieweit trotzdem noch das vereinbarte Ziel der Mediation, eine zufriedenstellende Lösung für alle zu finden, zu erreichen ist. Wenn die Verfahrensbeteiligten³⁹² dieses Ziel dennoch für möglich halten, müssen die Grenzen der Offenheit offengelegt und einvernehmlich festgelegt werden.

Nach den Erfahrungen der integrierten Mediation hängt die Bereitschaft, sich in einem Gespräch zu öffnen, nicht von der fehlenden Entscheidungsbefugnis des Dritten ab, sondern von dem Vertrauen, dass mit den eingespeisten Informationen sorgsam umgegangen wird. Wenn die Partei das Gefühl hat, dass sich der Mediator nicht für ihr Anliegen interessiert, wird sie sich verschließen. Das Vertrauen korrespondiert mit der Kommunikationsvariablen der Akzeptanz.³⁹³

³⁹² Damit sind der Mediator und die Medianden gemeint.

³⁹³ Siehe www.wiki-to-yes.org/Akzeptanz.

Es betrifft nicht nur den Mediator, sondern erstreckt sich auch auf die Gegenseite. Hier wird die Partei zwar nicht erwarten, dass der Gegner sorgfältig mit den Informationen umgeht. Sie wird aber erwarten, dass ihre Offenheit nicht dadurch bestraft wird, dass die freizügigen Informationen zum Streiten missbraucht werden. Die Vertraulichkeit soll diese Erwartung absichern.

2.3 Vertraulichkeit

Der Mediator hat dafür zu sorgen, dass ein Missbrauch der freizügig gegebenen Informationen verhindert wird. Die Vertraulichkeit ist der Grundsatz, der ihm dabei zur Seite steht. Sie ist eine *Bedingung*, mit der die Offenheit sichergestellt werden soll. Sie findet ihren Ausdruck in der Verpflichtung zur Verschwiegenheit³⁹⁴ und muss gegebenenfalls vom Mediator im Rahmen der Mediationsdurchführungsvereinbarung angepasst werden.³⁹⁵

Nach herrschender Meinung ist die Vertraulichkeit dispositiv. Auch die integrierte Mediation sieht in dem Prinzip keine reine Formalie. Sie ergibt sich letztlich aus dem gefühlten Vertrauen, das in dem Gespräch der Mediation möglich ist oder eben nicht. Auch wenn die Vertraulichkeit wegen der unzureichenden gesetzlichen Regelung³⁹⁶ explizit mit den Verfahrensbeteiligten zu vereinbaren ist, lässt sich das Vertrauensgefühl weder vereinbaren noch diktieren. Das Gefühl stellt sich her, wenn die Partei bemerkt, dass ihre Aussage vom Gegner beachtet und nicht missbraucht wird. Das präzise Zuhören trägt wesentlich zur Vertrauensbildung bei.³⁹⁷

Außerhalb einer förmlichen Mediation, etwa im Güterichterverfahren, kann der Güterichter die Vertraulichkeit nur bedingt zusichern. Auch wenn er nicht zur Entscheidung berufen ist, unterliegt er beispielsweise in einem kinschaftsrechtlichen oder in einem verwaltungsgerichtlichen Verfahren noch immer dem Amtsermittlungsgrundsatz. In dem Fall muss der in der Rolle des Mediators auftretende Güterichter deutlich machen, wo die Grenzen der Verschwiegenheit anzusetzen sind. Das gleiche gilt, wenn die Mediation

³⁹⁴ In §4 Mediationsgesetz wird die Vertraulichkeit als Verschwiegenheitsverpflichtung lediglich des Mediators und auch nur eingeschränkt vorgegeben.

³⁹⁵ Siehe dazu Mediationsdurchführungsvereinbarung, Seite 195.

³⁹⁶ Siehe Fußnote 394.

³⁹⁷ Siehe Präzises Zuhören, Seite 146.

methodisch etwa in einem Erkenntnisverfahren³⁹⁸ durchgeführt wird. Der Container, in dem die Mediation durchgeführt wird, gibt den jeweiligen Rahmen vor.

2.4 Eigenverantwortlichkeit

Die Eigenverantwortlichkeit der Partei zählt ebenfalls zu den Eigenschaftsmerkmalen der Mediation. Die Parteien sollen selbst die Lösung finden. Also müssen sie auch die Verantwortung für den Lösungsweg übernehmen.³⁹⁹

Die integrierte Mediation geht davon aus, dass alles, was das Verfahren betrifft, auf einen Konsens zurückzuführen ist. Der Mediator kann also bestenfalls dafür verantwortlich gemacht werden, dass er die situationsbedingt gebotenen Vorschläge für Verfahrensentscheidungen unterbreitet, auf die sich die Parteien dann verständigen. Umgekehrt muss er dafür sorgen, dass die Parteien die Verantwortung für alle zutreffenden Entscheidungen übernehmen können.

2.5 Informiertheit

Die Formulierung im Mediationsgesetz⁴⁰⁰ erwartet vom Mediator, dass er (lediglich) die Kenntnis der Sachlage bedenkt und überprüft. Da sich die Sachlage bei Rechtsangelegenheiten aus dem gesetzlichen Tatbestand ergibt, kann der Gesetzgeber in einem Gesetz, das sich auch an Nichtanwälte richtet, kaum erwarten, dass der Sachverhalt im juristischen Verständnis geprüft wird. Dennoch muss der Mediator eine Schlüssigkeitsprüfung vornehmen und darauf achten, ob die Parteien an alles geachtet haben, was den Inhalt der Abschlussvereinbarung, ihre Umsetzbarkeit und ihre Nachhaltigkeit betreffen könnte. Diese Prüfung kann weit über den gesetzlichen Tatbestand hinausgehen. Sie nimmt den Mediator in die Verantwortung, dass die gefundene Lösung konstruktiv ist.⁴⁰¹

Die Parteien müssen auch die eigenen Motive und die Motive der Gegenseite kennen. Wie sonst sollten Sie in der Lage sein, der Gegenseite ein (Vergleichs-)Angebot zu unterbreiten, das eine Annahme erwarten lässt? Zur Informiertheit gehören deshalb nicht nur der

³⁹⁸ Z.B. ein Gerichtsverfahren das mit einer Verurteilung endet, wenn es nicht vorher zu einem Vergleich gekommen ist.

³⁹⁹ Siehe Der Mediator ist für das Verfahren verantwortlich, Seite 105.

⁴⁰⁰ §2 Abs. 6 Mediationsgesetz.

⁴⁰¹ Siehe dazu Die Parteien sind für das Ergebnis verantwortlich!, Seite 169.

Sachverhalt und die Motive, sondern alles was zur Komplexität des Falles zählt und Einfluss auf die Schlussentscheidung nimmt.

2.6 Neutralität und Unabhängigkeit

Die Neutralität und die Unabhängigkeit des Mediators sind im Gesetz geregelt.⁴⁰² Die Neutralität ist ebenso wie die Unabhängigkeit ein Prinzip der Mediation. Es soll die Eigenschaft der notwendigen Metaebene sicherstellen.

Grundsätzlich sind die Neutralität und die Unabhängigkeit dispositiv. Das bedeutet, sie können soweit eingeschränkt sein, wie es der Wahrnehmung einer nicht bewertenden Metaebene nicht im Wege steht. Die Dispositionsfähigkeit lässt sich aus dem Mediationsgesetz herleiten.⁴⁰³

Die Neutralität findet immer eine Grenze, wo der Mediator veranlasst wird, die Metaebene zu verlassen. Die Metaebene ist wertefrei. Sie geht also im Grunde noch weiter als die Neutralität. Es muss sichergestellt sein, dass der Mediator für die zu behandelnden Themen eine Wertefreiheit sicherstellen kann.⁴⁰⁴

2.7 Fehlende Entscheidungsbefugnis

Eine formelle Mediation setzt das Vorhandensein eines Mediators voraus, der keine Entscheidungsbefugnis hat. Die herrschende Meinung sieht in dem Merkmal eine Bedingung ohne deren Vorliegen eine Mediation nicht möglich sei. Argumentiert wird mit der Sorge, dass die Parteien sich anderenfalls aus Angst vor der Entscheidung nicht öffnen könnten.

Es ist zutreffend, dass die Parteien darauf vertrauen müssen, dass ihre Bereitschaft, Informationen einzuspeisen, nicht missbraucht wird. Übrigens erlaubt auch die Mediation nur ein bedingtes Vertrauen, dass die Information einem Entscheider nicht zugänglich ist. Die Parteien können auch in einer Mediation eingebrachte strategische Informationen oder polizeirechtlich und strafrechtlich relevante Einverständnisse wegen der eingeschränkten Verschwiegenheitsverpflichtung durchaus auch außerhalb der Mediation verwerten. Worauf es ankommt, ist das Vertrauen in die Sorgsamkeit und Rücksichtnahme im Umgang mit Informationen. Dieses Vertrauen kann durchaus

⁴⁰² §1 Abs. 3 Mediationsgesetz, www.wiki-to-yes.org/Mediationsgesetz_§1.

⁴⁰³ §3 Abs. 1 Mediationsgesetz, www.wiki-to-yes.org/Mediationsgesetz_§3.

⁴⁰⁴ Siehe dazu auch: Haltung, Seite 153.

auch einem Entscheider gegenüber entgegengebracht werden.

Beispiel (Vertrauen in die Person des Entscheiders): Der Mitarbeiter vertraut sich dem Patriarchen an. Das Kind beichtet der Mutter, was es angestellt hat, u.s.w. In all diesen Fällen kann das Sichanvertrauen zu Konsequenzen führen.

Für Parteien, die eine konstruktive, gerechte Entscheidung erwarten, kommt es somit weniger darauf an, ob der Gesprächspartner ein Entscheider ist, sondern darauf, ob er seine Entscheidungsbefugnis missbrauchen wird oder kann. Es ist eine Frage des Einzelfalles. Die Erfahrung im Altenkirchener Modell hat gezeigt, dass auch dem Entscheider gegenüber soweit vertraut wurde, dass offen über alle Belange gesprochen werden konnte.

Beispiel (Offenheit im Gericht): Die Parteien verhandeln vor dem Familiengericht in Gegenwart der Rechtsanwälte die Frage, wie sie das Vermögen verteilen. Der Richter hört sich plötzlich sagen: „Können Sie die Steuerhinterziehung bitte woanders planen? Das geht jetzt etwas zu weit“.

Ausschlaggebend dafür, dass sich Menschen öffnen, ist das ihnen entgegengebrachte Interesse. Vertrauen entsteht, wenn die Parteien merken, dass sie ernst genommen werden, dass man sie verstehen will und dass mit ihren Informationen sorgfältig umgegangen wird. Wie mit den Informationen umgegangen wird, offenbart sich ihnen an der Aufmerksamkeit, der Zugewandtheit, den Reaktionen und den Rückmeldungen des Zuhörers.

2.8 Indetermination

Die integrierte Mediation sieht die Bedeutung der fehlenden Entscheidungsbefugnis weniger im Schutz vor der Sorge, dass der vertrauensvolle Entscheider Informationen für die Entscheidung verwerfen könnte. Für die ist die fehlende Entscheidungsbefugnis eher eine Bedingung für das der Mediation zugrundeliegende *Kommunikationsmodell*. Darauf bezogen geht ihr das Prinzip der fehlenden Entscheidungsbefugnis allerdings nicht weit genug.

Das Kommunikationsmodell beschreibt das Kommunikationsverhalten, indem es die Kommunikationsachsen und die Kommunikationsstrategien bestimmt. Die Kommunikationsachsen beschreiben die jeweilige Ausrichtung der Kommunikation. Die Kommunikationsstrategien beschreiben ihren Zweck.

Jedem der triadischen Verfahren lässt sich ein typisches Kommunikationsmodell zuordnen. Die nachfolgende Übersicht verdeutlicht die

grundsätzlichen Unterschiede:

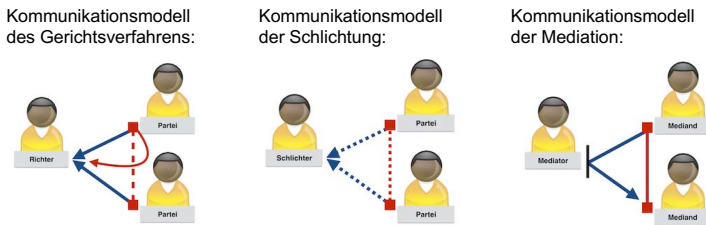


Abbildung 24: Kommunikationsmodelle

Im Gericht wird die Kommunikation auf den Dritten, den Richter ausgerichtet. Die Parteien werden versuchen, den Richter auf ihre Seite zu ziehen, damit er die von ihnen präferierte Lösung herbeiführt. Strategisch gelingt das am besten, wenn die Gegenseite schlecht geredet wird. Im Nullsummenspiel ist es leichter, den Gegner am Sieg zu hindern, als sich selbst zum Sieger zu machen.⁴⁰⁵

Auch in der Schlichtung besteht die Neigung, den Schlichter auf eine Seite zu ziehen, damit er die Argumente der einen Partei gegenüber der anderen verstärkt und meinungsbildend unterstützt. Die Strategie ähnelt der des Gerichtsverfahrens. Auch wenn der Schlichter keine Entscheidungsbefugnis besitzt, zeigt auch das auf den Schlichter ausgerichtete Kommunikationsmodell der Schlichtung Ähnlichkeiten zu dem des Gerichtsverfahrens.

Bei der Mediation, wo der Dritte von Entscheidungen befreit ist, macht es keinen Sinn den Mediator zu beeinflussen. Er ist eben kein Entscheider. Damit der Mediator auch nicht wie ein Schlichter zur Meinungsbildung beeinflusst werden kann, erweitert die integrierte Mediation den Grundsatz der fehlenden Entscheidungsbefugnis auf den Grundsatz der *Indetermination*. Dieser Grundsatz besagt, dass der Dritte zumindest bis zur Lösungsfindung keinerlei Einfluss auf die Meinungsbildung der Parteien nimmt.

Beispiel (Manipulationsversuch): Der Vater möchte in einer Mediation über die elterliche Sorge herausstellen, wie gut es das Kind bei ihm hat. Er wendet sich an den Mediator und versucht ihn zu überzeugen. Der Mediator antwortet: „Sie müssen

⁴⁰⁵ Die politische Landschaft bietet hierfür anschauliche Beispiele. Statt sich auf die Fakten und die Argumente des Gegners einzulassen oder sie zu hinterfragen, wird versucht, die Argumente durch unlautere Motive zu entkräften und den Gegner zu beleidigen und zu entwerten.

nicht mich überzeugen. Ich kann ihren Fall nicht entscheiden und habe auch keine Meinung dazu. Überzeugen Sie die Gegenseite!“

Die integrierte Mediation geht davon aus, dass die mangelnde Beeinflussbarkeit auch bei Mediationen außerhalb des Mediationsgesetzes hergestellt werden kann, sodass der Mediator auch in solchen Verfahren eine unbeeinflusste Metaebene abbilden kann.

Während sich die Kommunikationsstrategie in der Mediation nicht verändern darf, verschieben sich die Kommunikationsachsen in ihrem Verlauf. Auch darin unterscheidet sie sich von anderen Verfahren. Zu Beginn bildet der Mediator die Kommunikationsbrücke. Bei hoch eskalierten Konflikten trennt er sogar die direkte Kommunikation zwischen den Parteien. Die Achsen verschieben sich im Laufe der Mediation, bis die Parteien im Idealfall auf die Brücke des Mediators verzichten und (wieder) direkt miteinander kommunizieren können.⁴⁰⁶ Indem sich der Mediator bis zur Lösungsfindung jeglicher Meinungsbildung und Beeinflussung entzieht, lässt er den Parteien keine andere Wahl, als sich selbst um die Lösung und den Austausch miteinander zu bemühen. Das Kommunikationsmodell der Mediation unterstützt also seine Rolle als Außenseiter des Streitsystems.⁴⁰⁷

2.9 Kognition

Dieses Prinzip der integrierten Mediation stellt heraus, dass es sich bei der Mediation letztlich um einen gedankliche Prozess handelt, der von den Parteien abzuwickeln ist. Es obliegt den Parteien, eine zufriedenstellende Lösung zu finden. Der Kognitionsgrundsatz ermahnt den Mediator, den Parteien das Denken zu überlassen und verpflichtet ihn, den Weg des Denkens zu bereiten. Die Einzelheiten des gedanklichen Vorgangs wurden im Zusammenhang mit der kognitiven Mediationstheorie erläutert, wo auch in die Grundsätze für die meditative Verarbeitung von Informationen eingeführt wurde.⁴⁰⁸

2.10 Gedankenfreiheit

Die Kognition erwartet die Freiheit der Gedanken und ermöglicht sie zugleich. Zwar ergibt sich die Gedankenfreiheit denotwendigerweise aus dem Grundsatz der Kognition. Sie wird durch die Prinzipien der Vertraulichkeit und der Lösungsoffenheit unterstützt.

⁴⁰⁶ Siehe dazu www.wiki-to-yes.org/Kommunikationsachsen.

⁴⁰⁷ Siehe Ebenen und Systeme, Seite 150 ff.

⁴⁰⁸ Siehe Umsetzung, Seite 72.

Trotzdem erscheint es zumindest für die integrierte Mediation wichtig, das Prinzip der Gedankenfreiheit herauszustellen. Es weist darauf hin, dass die Parteien alle Themen ansprechen und Gedanken entwickeln können, ohne dass ihnen daraus ein Strick gedreht wird.

Beispiel (Notwendigkeit der Gedankenfreiheit): Die Partei macht in einem Gerichtsverfahren einen großzügigen Vergleichsvorschlag. Der Gedanke wird von der Gegenseite nicht als ein Entgegenkommen, sondern als ein Schuldeingeständnis gewertet. Um das zu verhindern, bringt die Partei den Gedanken erst gar nicht auf. In der Mediation soll es möglich sein, solche Gedanken mit der Möglichkeit einzubringen, sie wieder zurückzunehmen.

Der Grundsatz, dass die Gedanken frei sind, bedeutet nicht nur, dass die Parteien ihre Gedanken entwickeln können, ohne dass sie daran festgehalten werden. Er ist auch einer der Gründe, warum das Gesagte in der Mediation nicht protokolliert werden soll. Gedanken sind nur Gedanken. Sie erwarten von der Gegenseite auch, dass sie als solches gesehen, akzeptiert und ertragen werden. Nicht ohne Grund hat Rogers⁴⁰⁹ die Kommunikationsvariable der Akzeptanz herausgestellt, die sich über den Mediator auf die Parteien übertragen soll. Die Gedankenfreiheit der Parteien sollte so wenig wie möglich eingeschränkt werden.⁴¹⁰ Ohne dass Gedanken geäußert werden, ist es nicht möglich, sie zu reflektieren. Ohne dass Gedanken reflektiert werden, ist es nicht möglich, sie zu korrigieren.

Beispiel (unmoralische Gedanken): Die Partei beschreibt ein moralisch verwerfliches Motiv für ihr Handeln. Wenn sie das Gefühl hat, dass solche Gedanken weder verstanden noch akzeptiert werden, wird sie sie auch in der Mediation nicht äußern. Sie entzieht sich der Auseinandersetzung, sodass eine Reflexion und eine mögliche Korrektur darüber ausbleibt.

Der Mediator muss darauf achten, dass die Freiheit der Gedanken als Garant für die Offenheit in der Mediation gewahrt wird.

2.11 Kooperation

Es gibt Länder, in denen die Parteien in der Phase eins zur Kooperation ermahnt werden.⁴¹¹ Die Aufforderung ist durchaus sinnvoll. Sie erübrigt sich jedoch bei einer korrekten Initialisierung des Verfah-

⁴⁰⁹ Carl Rogers, Psychologe, der sich in der Entwicklung der klientenzentrierten Gesprächs-therapie und dem Ausbau der humanistischen Psychologie einen Namen gemacht hat.

⁴¹⁰ Einschränkungen ergeben sich aus den Rahmenbedingungen, dem gewählten Mediationsmodell, der Themenauswahl, evtl. auch aus den Gesprächsregeln.

⁴¹¹ So z.B. die Erfahrung des Autors bei Mediationen in Kirgistan

rens.⁴¹²

Tatsächlich gelingt die Mediation nur im Rahmen einer Kooperation. Bei einer nachhaltigen Konfrontation würde sie scheitern. Sie würde in ein Nullsummenspiel abdriften und das gewünschte Ergebnis gefährden. Wenn die Parteien während einer Mediation in den Konfrontationsmodus zurückfallen oder aus ihm nicht herauskommen, muss der Mediator das Verhalten hinterfragen, das Verfahren neu initialisieren und dafür sorgen, dass die Parteien in eine Kooperation zurückfinden.

Dass die Parteien zu kooperieren haben, legt die Strategie des Suchspiels nahe. Wenn der Mediator also das Ziel der Mediation, eine Lösung zu *finden*, korrekt ansetzt und verhandelt, werden die Parteien automatisch kooperieren. Eine ausdrückliche Verpflichtung zur Kooperation erübrigt sich dann. Sie kann aber auch nicht schaden.

2.12 Isolation

Die strategischen Überlegungen wirken sich auf die Gestaltung des Verfahrens aus. Dabei ist zu beachten, dass Kooperation und Konfrontation zwei sich grundsätzlich ausschließende Strategien sind.

Jeder Verhandler kennt die Situation, wenn die Gegenseite plötzlich ein sehr konzilientes Angebot unterbreitet. Es löst Misstrauen aus und indiziert seine Ablehnung. In einer Konfrontation ist Großzügigkeit nicht angesagt. Eine Kooperation ist verdächtig.

Beispiel (Kooperation in der Konfrontation): Schachspieler A schlägt seinem Gegner Schachspieler B einen schlaunen Zug vor. "Setz doch mal die Dame auf C7". Würde der Gegner dem Vorschlag Folge leisten? Eher nicht. Aus der Logik des Null-Summen-Spiels muss er glauben, Spieler A wolle ihn hereinlegen oder irritieren. Die Vorstellung, dass ein Gegner im Nullsummenspiel einen konstruktiven Vorschlag unterbreitet, würde nicht mit der Spiellogik übereinstimmen und deshalb eher als Bestandteil der Konfrontation, mithin als Angriff oder Täuschung verstanden sein.

Wenn der Gegner einen guten Rat anbringen und kooperieren will, muss er zuvor das Spiel wechseln.

Beispiel (Alternative): Schachspieler A sagt seinem Gegner: "Diese Spielsituation, die wir gerade haben, war Teil eines Rätsels. Schachmatt in drei Zügen. Ich habe es gestern gesehen und schon die ganze Zeit überlegt, wie das funktionieren kann. Ich habe dafür keine Lösung gefunden. Wäre es o. k. für Dich, wenn wir das zusammen probieren und gemeinsam überlegen, wie man das Spiel in drei Zügen zu Ende

⁴¹² Siehe Phase 1, Seite 170

bringt? Wir können ja ein Foto von diesem Spiel machen und das nachher weiter spielen. Kannst du mal probieren, wie wir weiterkommen, wenn du die Dame auf C7 setzt?".

Die Kooperation braucht einen Rahmen, innerhalb dessen sie für die Konfrontation nicht missbraucht werden kann. Um also die Kooperation innerhalb einer Konfrontation zu ermöglichen, ist es erforderlich eine strategische Exklave herzustellen, mit der sich die Kooperation von der Konfrontation isolieren lässt. Der einfachste Weg, diesen Effekt zu erzielen, ist der Ausruf einer formellen Mediation, also eines eigenständigen, isolierten Vorgehens, das eigene Strategien erlaubt und ermöglicht, die sich nicht auf die Konfrontation auswirken. Spieltheoretisch formuliert geht es darum, ein neues (anderes) Spiel zu vereinbaren, das eine Kooperation unbeschadet ermöglicht.

Ein Anwendungsbeispiel, ist die sogenannte gerichtснаhe Mediation.⁴¹³ Hier wird die kooperative Mediation als eigenständiges Verfahren von dem konfrontativen Gerichtsverfahren isoliert und so abgeschottet, dass die Kooperation keiner Partei Vorteile für die Konfrontation verschaffen kann, falls die Kooperation scheitert. Die Kooperation wird in einem geschützten Raum ausgeführt.

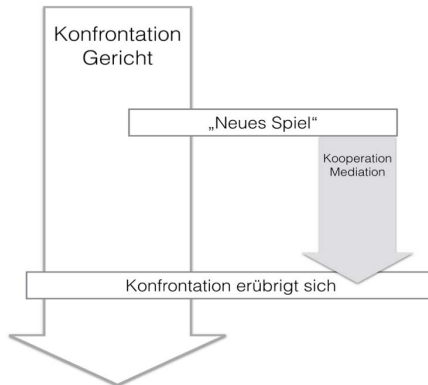


Abbildung 25: Neues Spiel Strategie

Über das Spiel⁴¹⁴ erschließt sich die Strategie. Wenn es sich bei dem neuen Spiel um ein Suchspiel handelt (wie etwa bei einem Puzzle) ist die Kooperation die naheliegende Strategie, auf die sich die Parteien

⁴¹³ Siehe www.wiki-to-yes.org/gerichtснаheMediation.

⁴¹⁴ Der Begriff wird im spieltheoretischen Verständnis gebraucht.

einlassen können. Wenn sich ihre Chancen in der Konfrontation dadurch nicht verschlechtern, stellt das neue Spiel auch keinen strategischen Nachteil dar.

Die integrierte Mediation sieht in den strategischen Anforderungen den wichtigsten Grund dafür, dass die Mediation als ein eigenständiges, isoliertes, formelles Verfahren durchzuführen ist. Weil die Trennung zwischen Konfrontation und Kooperation aber nicht bei jedem Konflikt erforderlich ist, reduzieren sich die Anforderungen, eine strategische Exklave herzustellen (also den Container Mediation zur Verfügung zu stellen) entsprechend dem Eskalationsgrad.

In der praktischen Umsetzung bedeutet das strategische Argument, dass die Einsetzung eines isolierten Verfahrens der Mediation, etwa bei Vergleichsverhandlungen, nicht immer zwingend erforderlich ist, um ein mediatives, also ein durch die Mediation herbeigeführtes, Ergebnis zu erzielen. Die Methodik der Mediation lässt sich stets verwenden, wenn sich eine Metaebene herstellen lässt und die Parteien bei der Suche nach einer (besseren) Lösung kooperieren. Die Offenheit⁴¹⁵ ist sowohl eine Bedingung wie eine Folge der Kooperation.

2.13 Win-Win Ergebnis

Mitunter findet sich auch in den Prinzipien die Anforderung, dass die Mediation zu einem Win-Win-Ergebnis führen müsse. Es wird argumentiert, dass die Mediation keine Gewinner oder Verlierer kenne.

Zutreffend ist, dass die Mediation nicht von einem Nullsummenspiel ausgeht, wo der Gewinner stets auf Kosten des Verlierers gewinnt. Bei einem spieltheoretischen Vergleich kommt das Puzzle der Mediation am nächsten. Das Puzzle kennt keine Win-Win oder Win-Lose-Situation. Es kennt keine Gewinner, sondern lediglich einen Gewinn. Dabei spielt es keine Rolle, *wer* den Gewinn herbeigeführt hat. Der Gewinn ist das fertige Bild.

Ähnlich verhält es sich in der Mediation. Der Gewinn ist die Lösung, mit der alle zufrieden sind. Wegen des Grundsatzes der Freiwilligkeit kann unterstellt werden, dass eine Partei, die sich in der gefundenen Lösung benachteiligt sieht, ihre Zustimmung verweigert. Wieder zeigt es sich, wie wichtig es ist, dass die Parteien die zu treffenden Entscheidungen nachvollziehen können. Wie die Lösung zu bewerten ist,

⁴¹⁵ Siehe Offenheit, Seite 172.

obliegt der Entscheidung der Parteien. Es ist also durchaus möglich, dass sie emotionale Tatbestände aktiv in die Bewertung einfließen lassen.

Beispiel (emotionale Aufrechnung): In einer Scheidungsangelegenheit macht eine Partei nicht den möglichen Zugewinnausgleich geltend. Juristen würden darin einen Verzicht erkennen. Tatsächlich gewinnt die Partei dadurch aber ihre Ruhe, weil der Teil der Verabredung vorsieht, dass die Nichtgeltendmachung finanzieller Ansprüche zu einem emotionalen Vorteil führt, der dagegen aufgerechnet wird.

Die Ausführungen belegen, dass das Win-Win-Ergebnis keine immanente Zielvorgabe der Mediation ist und kein Eigenschaftsmerkmal, sondern eine logische Konsequenz aus dem Eigenschaftsmerkmal der Freiwilligkeit.⁴¹⁶ Ihre Basis ist der Konsens.

2.14 Konsens

Die Notwendigkeit für alles, also auch für die prozessualen Entscheidungen, einen Konsens herbeizuführen, wird unter den Prinzipien nicht immer ausdrücklich aufgeführt. Die Offenlegung dieses Prinzips erscheint jedoch notwendig, um eine Fehlinterpretation des Gesetzes zu vermeiden. Dort wird ausgeführt:⁴¹⁷ „Ein Mediator ist eine unabhängige und neutrale Person ohne Entscheidungsbefugnis, die die Parteien durch die Mediation führt.“

Das Tatbestandsmerkmal *führen* irritiert. Es weicht von der Originalübersetzung der EU-Direktive ab. Wörtlich wird dort ausgeführt: „Im Sinne dieser Richtlinie bezeichnet der Ausdruck ... Mediator eine dritte Person, die ersucht wird, eine Mediation ... durchzuführen, ...“.⁴¹⁸ Diese Formulierung kommt der rechtlichen Realität am nächsten.

Anders als im Gerichtsverfahren beispielsweise verfügt der Mediator über keinerlei Direktionsbefugnisse. Es gibt, zumindest aus der Sicht der integrierten Mediation, keine rechtliche Handhabe, wonach der Mediator den Parteien irgendwelche Anweisungen geben darf.

Um diesen Rechtszustand zu erhalten, legt die integrierte Mediation großen Wert darauf, dass die Mediation nicht in einem Verfahrensgesetz geregelt wird und nicht dem Schicksal des Schiedsgerichtsverfahrens folgt, das zwar auch als ein außergerichtliches, privates Verfahren

⁴¹⁶ ... und gegebenenfalls eine Kontrolle, ob die Freiwilligkeit wirklich gewahrt ist.

⁴¹⁷ §1 Abs. 2 Mediationsgesetz.

⁴¹⁸ Art 3b der Richtlinie 2008/52/EG (21.5.2008). Siehe www.wiki-to-yes.org/article70.

verstanden wird aber einem hoheitlich geregelten Verfahrensrecht unterliegt. Der rein privatrechtliche Charakter der Mediation stellt sicher, dass *alle* Befugnisse des Mediators einschließlich des Verfahrensrechts mit den Parteien vereinbart werden müssen.

Nach dieser Rechtsauffassung könnte sich der Mediator zwar durch eine in der Mediationsdurchführungsvereinbarung einzuräumende Direktionsbefugnis ermächtigen lassen. Allerdings würde das Einräumen einer Direktionsbefugnis dem Paritätsprinzip, also dem Prinzip der gleichen Augenhöhe widersprechen, in das auch der Mediator einbezogen wird. Eine Direktionsbefugnis wäre auch mit dem Wesen der Mediation kaum vereinbar.

Die Mediation ist ein konsensuales Verfahren, das mit einer Vereinbarung beginnt und in einer Vereinbarung endet. Die Mediation könnte auch als ein Weg der Vereinbarungen beschrieben werden. Eine Vereinbarung kann denkotwendigerweise nur freiwillig abgeschlossen werden. Ein Vertrag der mit Willensmängeln oder unter Druck zustande kommt, wird als unwirksam oder mindestens als anfechtbar verstanden. Das Konsensprinzip wirkt sich auf den Mediationsstil aus. Es verdeutlicht die Notwendigkeit, alle Entscheidungen, auch soweit sie den Prozess betreffenden, so herbeizuführen, dass sie verstanden und zustimmungsfähig werden und nicht mit Willensmängeln behaftet sind.

2.15 Parität

Der Paritätsgrundsatz entspricht dem Prinzip der gleichen Augenhöhe. Weil es in der Mediation keine Hierarchie gibt, erstreckt sich das Prinzip auch auf den Mediator.

Das Prinzip der gleichen Augenhöhe findet sich wohl nur in den Standards der integrierten Mediation wieder. Tatsächlich würde es sich auch nach den vorausgegangenen Rechtsausführungen erübrigen. Die Hervorhebung scheint dennoch erforderlich zu sein, wenn beispielsweise behauptet wird, die Mediation sei nicht in einem Machtgefälle möglich. Nach Auffassung der integrierten Mediation darf es innerhalb der Mediation kein Machtgefälle geben, außerhalb durchaus.

Der Mediator hat dafür zu sorgen, dass innerhalb der Mediation weder zwischen den Parteien noch zwischen ihm und den Parteien eine Hierarchie aufgebaut wird. Kommt es dennoch dazu, spricht er seine Beobachtung und gegebenenfalls das sich daraus ergebende Machtge-

fälle an. Gegebenenfalls nutzt er seine Allparteilichkeit, um die eine oder andere Partei zu stärken oder sorgt für einen Beistand.

2.16 Reflexivität

Die Mediation wird oft als ein sachliches Verfahren beschrieben. Der Hinweis auf die Sachlichkeit mag der Verortung der evaluativen und der facilitativen Mediation im Streitkontinuum entsprechen, aber nicht der Mediation schlechthin. Er besagt, dass die *Probleme* zu versachlichen sind und nicht mit Emotionen belastet werden sollen. Hier findet sich das Prinzip „Trenne Mensch von Problem“ des Harvard-Konzeptes⁴¹⁹ wieder.

Die Versachlichung darf keinesfalls dazu führen, dass Emotionen ausgeblendet werden. Sie spielen eine wichtige Rolle, denn sie sind der Schlüssel zu den Motiven und Bedürfnissen. Sie sind ein Teil der Kommunikation und müssen thematisiert und geäußert werden können, wenn Bedeutungen erhellt und alle Dimensionen des Streitkontinuums zur Geltung kommen sollen.

Nach den Regeln der integrierten Mediation wird die im Harvard-Konzept geforderte Trennung automatisch über die Konfliktdimensionen herbeigeführt, wo Sachkonflikte (das Problem) von Beziehungskonflikten (dem Konflikt) separat erfasst und behandelt werden.⁴²⁰ Es passt deshalb besser in die Terminologie der integrierten Mediation, wenn die Mediation nicht als ein sachliches, sondern als ein verstandesorientiertes Verfahren beschrieben wird, wo die zum Verstehen führende Reflexion und nicht die Sachbezogenheit im Vordergrund steht.

3. Umgang mit Prinzipien

Es ist sicher möglich, noch weitere Grundsätze anzuführen. Weil das Harvard-Konzept in die Mediation integriert ist, gelten beispielsweise auch die dort ausgewiesenen Prinzipien.

In der Mediation kommt den Prinzipien eine zentrale Rolle zu, die bis in das noch näher darzulegende Qualitätsmanagement und Haftungsfragen hineinreicht. Bei der Überprüfung, ob und inwieweit die Grundsätze der Mediation im konkreten Fall beachtet wurden, konzentriert sich die integrierte Mediation im Wesentlichen auf die

⁴¹⁹ Siehe Harvard-Konzept, Seite 80.

⁴²⁰ Siehe Konfliktarbeit, Seite 195 ff.

folgenden Prinzipien, in denen alle anderen Grundsätze aufgehen:

1. Offenheit (Lösungs- und Gesprächsoffenheit)
2. Vertraulichkeit (sichert die Offenheit)
3. Eigenverantwortlichkeit (sichert die Mitwirkung)
4. Freiwilligkeit (sichert die Kontrolle)
5. Informiertheit (sichert das Verstehen)
6. Neutralität (sichert die Metaebene)
7. Indetermination (sichert die Rolle des Mediators)

4. Zusammenfassung

Die Grundsätze sollen die korrekte Durchführung der Mediation sicherstellen. Sie sind von den Eigenschaften zu unterscheiden und orientieren sich am Wesen der Mediation. Sie ergeben die Eckdaten, an denen das Verhalten des Mediators und der Parteien im Verfahren auszurichten ist.⁴²¹

Auch wenn die Grundsätze der Mediation durchgängig identisch sind, erlaubt das zugrundeliegende Mediationskonzept unterschiedliche Auslegungen. Die auf die kognitive Mediationstheorie zurückgeführte Herleitung stellt die systemische und die funktionale Bedeutung der Prinzipien in den Vordergrund, sodass die Prinzipien den als Inbegriff der Mediation verstandenen kognitiven Prozess absichern.

Wenn die Mediation als der Weg von A nach B innerhalb der Konfliktbeilegung der Parteien beschrieben wird, gibt die Systemik Auskunft über die Beschaffenheit des Weges. Die Grundsätze sind die Randsteine, die den Weg und insbesondere seine Begrenzungen kenntlich machen.

In diesem Bild fehlen noch die Meilensteine, anhand derer festzustellen ist, welcher Teil des Weges bereits zurückgelegt wurde oder noch zurückzulegen ist. Damit wird die Aufgabe des nächsten Buchabschnitts vorgegeben, der sich mit dem Ablauf der Mediation oder, um im Bild des Weges zu bleiben, mit der Frage auseinandersetzt, wie der Weg innerhalb der Anforderungen der integrierten Mediation zurückzulegen ist.

⁴²¹ Siehe dazu auch Haftung, Seite 183.

VI. Ablauf

Grundsätzlich entspricht der Ablauf der integrierten Mediation dem üblichen Mediationsverlauf. Er muss deshalb in diesem Buch nicht im Einzelnen beschrieben werden. Wenn das Vorgehen jedoch die damit verknüpfte kognitive Logik verwirklicht, finden sich Elemente und Schritte, die der konventionellen, auf dem Harvard-Konzept beruhenden Mediation nicht ohne Weiteres zugänglich sind. Der Mediator sollte sie dennoch beachten.

1. Containerrelevanz

Es ist grundsätzlich ohne Bedeutung, in welchem Verfahrenscontainer die Methodik zur Geltung kommt. Viele Wege führen zum Ziel. Es gibt allerdings leichtgängige, ausgetrampelte Pfade und solche, die kaum erkennbar sind. Pfade, die selten genutzt werden, müssen erst gefunden werden. Das bedeutet nicht, dass es diese Wege nicht gibt.

Die Metapher lässt sich auf die Mediation übertragen. Dann entspricht der gut erkennbare Weg der formellen Mediation, während der nicht ausgebaute Weg die substantielle Mediation beschreibt. Bei der formellen Mediation wird die Methodik in einem maßgeschneiderten Container abgewickelt. Schritte und Ablaufbedingungen sind aufeinander abgestimmt. Sie werden mit den Parteien vereinbart. In anderen Containern, also außerhalb der formellen Mediation, muss der Weg erst gefunden und bereitet werden, ehe sich die Parteien darauf einlassen können. Hier könnte der Mediator also mit einem Pfadfinder verglichen werden, der sich auch in einem unwegsamen Gelände zu orientieren weiß.

Im Container Mediation lässt sich der Weg chronologisch, wie nachfolgend noch zu beschreiben, abwickeln.⁴²² Auch in anderen Containern ist grundsätzlich der gleiche gedankliche Weg zurückzulegen. Die Chronologie könnte jedoch eine andere sein. Besonders dann, wenn der Weg nicht ausgewiesen ist, muss der Mediator erkennen, wo er die funktionalen Einheiten der Mediation findet und wann er sie wie als Wegbausteine zusammenfügen kann, damit daraus ein gangbarer Weg entsteht, der die Bezeichnung Mediation verdient.

Es gibt Hilfestellungen, um den Weg durch die Mediation zu bewältigen. Die naheliegenden Hilfestellungen ergeben sich aus dem Setting und dem Ablaufschema. Das Setting beschreibt die Beschaffenheit

⁴²² Der Beschreibung des Ablaufs der (integrierten) Mediation der ganze Buchabschnitt gewidmet. Siehe Ablauf, Seite 159 ff.

des Weges. Das Ablaufschema ist der Kompass.

2. **Setting**

Der Mediator muss stets das zum Verfahren passende Setting finden. Das Setting beeinflusst seine Arbeitsbedingungen. Es sollte die Eigenschaften der Mediation unterstreichen und die Verwirklichung der Grundsätze unterstützen. Keinesfalls beschränkt sich die Gestaltung der Arbeitsbedingungen auf die Frage der Sitzordnung. Die folgenden Empfehlungen tragen dazu bei, das Setting zu optimieren:⁴²³

1. **Zeitmanagement:** Wenn das Verstehen im Vordergrund steht, ist Denken gefragt. Denken braucht Zeit und Ruhe. Stress verhindert ein sorgfältiges Denken. Zwar stellt sich die gewünschte Entschleunigung über das Loopen⁴²⁴ her. Der Effekt geht jedoch verloren, wenn er durch einen äußeren Zeitdruck konterkariert wird. Um dies zu verhindern, ist eine zeitliche Planung erforderlich. Sie beginnt mit der Abstimmung des zur Verfügung stehenden Zeitrahmens und sollte stets mit den Parteien abgesprochen werden. Das zur Verfügung stehende Zeitkontingent beeinflusst gegebenenfalls die Wahl des Mediationsmodells.⁴²⁵

Bei der Zeiteinteilung sollte der Mediator berücksichtigen, dass er selbst an das mediative Denken gewöhnt ist, die Parteien jedoch nicht. Der gedankliche Prozess der Mediation erfordert eine hohe Konzentration. Die Dauer der Konzentrationsfähigkeit von Erwachsenen liegt bei 90 Minuten.⁴²⁶ Das Zeitmanagement sollte sich auf die Konzentrationsfähigkeit, die gegebenenfalls individuell abweichen kann, mit Pausen oder zeitlichen Begrenzungen einlassen.

Bei Vertagungen ist schließlich zu beachten, dass der verstandesgesteuerte Erkenntnisprozess innerhalb einer Sitzung schneller abläuft, als der erfahrungsgesteuerte Lernprozess des Menschen. Es ist deshalb nicht auszuschließen, dass eine Partei den in der Mediationssitzung absolvierten Gedankengang im Nachgang beim Träumen und Überdenken wieder in Frage

⁴²³ Ausführlich unter www.wiki-to-yes.org/Setting

⁴²⁴ Siehe Präzises Zuhören, Seite 175

⁴²⁵ Siehe Die Mediationssystematik, Seite 36 ff. Eine transformative Mediation benötigt mehr Zeit als eine evaluative oder eine facilitative Mediation.

⁴²⁶ Siehe www.wellabe.de/magazine/wie-lange-kann-sich-der-mensch-konzentrieren

stellt. Wenn es der Prozess erfordert, dass die Parteien ihre Sichten und Einstellungen korrigieren, muss der Mediator ihnen Gelegenheit geben, ihre Gedanken wieder in Frage zu stellen. Nur so lässt sich eine Nachhaltigkeit erzielen, bei der sich die Gedanken festigen. Er achtet deshalb bei Vertagungen darauf, dass die Parteien genügend Zeit haben, die in der Mediation erarbeiteten Gedanken sacken zu lassen.

2. **Gesprächsatmosphäre:** Die Konzentrationsfähigkeit hängt nicht nur vom Zeitfaktor ab. Auch die innere Bereitschaft, sich auf die Gespräche einzulassen, spielt eine wichtige Rolle.⁴²⁷ Zwar lenkt die Mediation die Gedanken der Parteien in eine positive Richtung. Sie unterstützt die Hoffnung, am Ende eine befriedigende Lösung zu finden. Die Parteien werden diese Perspektive im Verlauf des Verfahrens jedoch immer wieder aus dem Blick verlieren. Der Mediator sollte deshalb dazu beitragen, dass diese Hoffnung auch emotional wahrgenommen wird und sich in der Stimmung des Gesprächs wiederfindet. Die eigene Entspanntheit des Mediators trägt dazu bei. Die integrierte Mediation kennzeichnet diese Anforderung mit der flapsig formulierten Regel: Dem Mediator muss es immer gut gehen.
3. **Raummanagement:** Die Konzentrationsfähigkeit wird auch von äußeren Faktoren bestimmt. Deshalb sollten Ablenkungen vermieden werden. Der Raum sollte als emotional unbelastet und neutral wahrgenommen werden.
4. **Sitzordnung:** Die Sitzordnung gibt Aufschluss über Beziehungen und definiert sie zugleich. Sie sollte deshalb das Gefühl unterstützen, dass die Parteien (und der Mediator) auf gleicher Augenhöhe verhandeln. Sie sollte auch die Veränderung der Kommunikationsachsen ermöglichen. Nach den Regeln der integrierten Mediation wäre beispielsweise eine Sitzordnung, wo der Mediator am Tischkopf und die Parteien einander gegenüber sitzen, der Mediation unzutraglich. Die Erfahrung hat gezeigt, dass es den Parteien besser geht, wenn sie nebeneinander sitzen. Ihnen wird es dann erspart, sich anschauen zu müssen. Der Mediator nimmt ihnen gegenüber eine Sitzposition ein, so dass er alle Parteien stets im Blick hat und die Kommunikationsachsen für den Dialog mit der einen oder anderen Partei unterstreicht. Die Parteien müssen einander zuwenden, wenn sie

⁴²⁷ Siehe Mediationsbereitschaft, Seite 178.

diese Kommunikationsachse bedienen wollen.

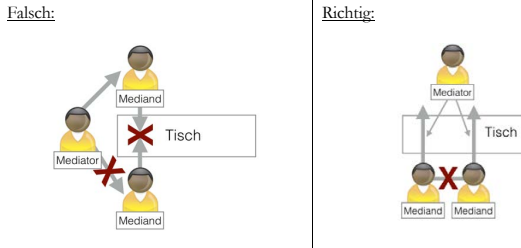


Abbildung 26: Setting (Sitzordnung)

Das Setting kann durchaus hilfreich sein. Es ist aber keine *Conditio sine qua non* für das Gelingen der Mediation. Kaffee und Kekse sind nett. Es ist aber erschreckend, wenn sie angeführt werden, um den Unterschied der Mediation zu anderen Verfahren herauszustellen.⁴²⁸ Ein versierter Mediator kann ein ungünstiges Setting ausgleichen.

Beispiel (Ausgleich eines ungünstigen Settings): Der Mediator erklärt den Parteien: „Wir haben hier ein ganz ungünstiges Setting. Es ließ sich leider nicht anders einrichten. Ich hoffe, sie werden sich trotzdem auf das Gespräch konzentrieren können. Stellen Sie sich einfach vor, dies sei ein geschützter Raum, wo sie alles sagen können was sie denken. Geben Sie mir bitte bekannt, falls ich es nicht selber bemerke, wenn sie sich beeinträchtigt fühlen. Wir werden dann einen Weg finden, wie das Gespräch optimiert werden kann.“

3. Ablaufschema

Der Ablauf einer Mediation kann durchaus nach Plan gesteuert werden. Weil die Mediation bereits einen Großteil der Arbeit des Mediators erledigt, trägt die bloße Abarbeitung der Phasen in einfachen Fällen bereits zum Gelingen einer Mediation bei, ohne dass der Mediator die hier beschriebenen Hintergründe im Detail verinnerlicht hat. In komplexeren und komplizierten Fällen und erst recht, wenn die Mediation in anderen Containern ausgeübt wird, kann die sture Einhaltung des Schemas jedoch hinderlich sein.

In Supervisionen hat sich herausgestellt,⁴²⁹ dass sich Mediatoren oft sklavisch an das vorgegebene Phasenschema halten. Sie riskieren, dass Informationen verloren gehen. Sie erschweren die Mediation, wenn die unverarbeitete Information die Aufmerksamkeit der gegnerischen

⁴²⁸ Siehe z.B.: www.wiki-to-yes.org/article1111-Streit-schlichten-bei-Kaffee-und-Geback

⁴²⁹ Beobachtungen des Autors als Supervisor

Partei an einen Gedanken bindet, der von dem vorgegebenen Gedankengang ablenkt. Die Partei könnte in destruktiven Gedanken stecken bleiben. Die Aufnahme der phasenrelevanten Informationen wird erschwert oder gar verhindert.

Beispiel (phasenorientierte Informationserhebung): Die Mutter sagt in Phase eins in einer Mediation, bei der es um den Umgang mit dem Kind geht: „Es ist besser, wenn das Kind bei mir bleibt, weil es anders nicht zur Ruhe kommen kann“. Der Mediator identifiziert die Aussage als eine Position oder Lösung. Er reagiert nicht darauf, weil er sich ja noch nicht in der zweiten oder der vierten Phase befindet. Der Vater reagiert auch nicht. In seinem Kopf setzt sich jedoch der Gedanke fest, weshalb er meint, sich gegen die Mutter wehren zu müssen. Er nutzt danach also jede Gelegenheit zur Darlegung, warum die Mutter sich nicht eignet, das Kind zu betreuen. Richtig wäre es, die Information anzunehmen, als Lösung oder Position zu identifizieren und auf die Lösungsoffenheit hinzuweisen. Der Mediator könnte also wie folgt reagieren: „Sie haben schon eine Lösung im Kopf. Sie sind hier, weil sich diese Lösung so wohl nicht so ohne Weiteres herstellen lässt. Ist das korrekt?“ Nach Bestätigung fährt er fort: „Könnten Sie sich vorstellen, dass es eine Lösung gibt, die auch dazu beiträgt alle Interessen, auch die des Kindes zu berücksichtigen und von allen akzeptiert wird?“ Die Mutter verneint. Der Mediator insistiert: „Wenn Sie es sich vorstellen könnten, wäre das eine Lösung, die es wert wäre gefunden zu werden?“ Die Mutter bestätigt. Der Weg in die erste grobe Zielvereinbarung ist geebnet, der Vater hat begriffen, dass er noch zu Wort kommt und sich nicht gegen das Argument der Mutter schützen muss.

Das Beispiel zeigt, wie der Mediator Informationen erfasst, dimensioniert⁴³⁰ und dementsprechend in die Mediation einordnet. Er passt die Mediation den Gegebenheiten an und zwingt die Parteien nicht in ein Schema, für das sie innerlich noch nicht bereit sind.

Ein kurzer Abstecher in eine andere Phase kann auch erforderlich werden, damit der Mediator die in der abzuwickelnden Phase abzufragende Information erheben kann.

Beispiel (Phasenabweichung): Die Mediatorin kann in Phase drei das Motiv nicht benennen. Der Mediator hinterfragt die vorgestellte Lösung (geht also kurz in die vierte Phase) und erkundigt sich danach, was diese Lösung für die Partei ändert und welche Befriedigung sie nun erhalten würde. Die Antwort auf diese Frage deckt das Motiv auf. Der Mediator kehrt in die Phase drei zurück.

Die Empfehlung lautet also, die im Folgenden beschriebenen Schritte nach Bedarf anzuwenden. Abstecher in andere Phasen sind erlaubt, wenn dadurch die Grundstruktur der Mediation nicht beeinträchtigt wird, der Mediator sich nicht in der falschen Phase verliert und die Navigation durch die Mediationslogik⁴³¹ nicht durcheinanderbringt.

⁴³⁰ Siehe Dimensionieren, Seite 97.

⁴³¹ Siehe Mediationslogik, Seite 90 ff.

3.1 Verfahrensgerüst

Die folgende Ablaufbeschreibung ist ein universelles Gerüst für alle Mediationsvarianten (Mediationsmodelle und -konzepte) im gesamten Mediationsradius⁴³² (also auch für die substantielle Mediation):

3.1.1 Phase 0

1. Prüfung der Geeignetheit
2. Anfertigung einer Konfliktanalyse (Hypothesen)
3. Organisatorische Fragen

3.1.2 Phase 1

Der schematisierte Ablauf der Phase 1 könnte wie folgt sein:

1. Begrüßung / Vorstellung
2. Soweit schon möglich: Identifikation der Parteien
3. § 3 Abs. 1 Mediationsgesetz: Hinweis auf Vorkontakte
4. Nur falls noch nicht geschehen: Prüfung der Geeignetheit (setzt Konfliktanalyse voraus)
5. Darauf basierend: Zielvereinbarung (muss die Suche nach der Lösung implizieren)
6. Darauf basierend: Wegvereinbarung (Mediation als Verfahren)
7. Soweit jetzt schon möglich: Vorstellung des gegebenenfalls Mediationsmodells
8. Vereinbarung der Rahmenbedingungen: Rollen, Offenheit, Vertraulichkeit, Freiwilligkeit, usw.
9. Evtl. Setting (Sitzordnung analysieren)
10. Evtl. (nur bei Bedarf) Gesprächsregeln
11. Arbeitsbündnis: Zusammenfassung der Vereinbarungen

3.1.3 Phase 2

Der schematisierte Ablauf der Phase 2 könnte wie folgt sein:

3.1.4 Ablauf bei Sachverhaltsmethode:

1. Erläuterung der Phase
2. Aufforderung das Problem / den Fall zu schildern
3. Wer fängt an – Spiel
4. Zusammenfassung, Positionen herausarbeiten, Themen dazu bilden.
5. dto mit Gegenpartei
6. Vergewissern, ob es weitere Themen gibt
7. Themenfolge festlegen
8. Zusammenfassen

3.1.5 Ablauf bei Themensammlung und Kärtchenmethode:

1. Erläuterung der Phase
2. Aufforderung Themen zu nennen
3. Themenfolge festlegen
4. Zusammenfassen

3.1.6 Phase 3

Der schematisierte Ablauf der Phase 3 könnte wie folgt sein:

1. Erläuterung der Phase

⁴³² Siehe Mediationsradius, Seite 19

2. Methodenwahl: Ping Pong, Windhund, Mindmapping
3. Wer fängt an
4. Interessen (Lösungskriterien) je Thema erarbeiten im Windows 1 als Brainstorming erarbeiten
5. Nach Selbstoffenbarung Windows 2
6. Zusammenfassung

3.1.7 Phase 4

Der schematisierte Ablauf der Phase 4 könnte wie folgt sein:

1. Erläuterung der Phase
2. Brainstorming Angebote / Lösungsoptionen
3. Bewertung der gefundenen Optionen
4. Überprüfung der Verwertbarkeit
5. Überprüfung streitiger Fragen
6. Überprüfung von Alternativen (WATNA-BATNA)
7. Festlegung des Lösungskonzeptes
8. Zusammenfassung

3.1.8 Phase 5

Der schematisierte Ablauf der Phase 5 könnte wie folgt sein:

1. Erläuterung der Phase
2. Entscheidung für eines der Lösungsmodelle
3. Verifikation: Prüfung der Überzeugung (dahinter stehen), Vollständigkeit und Nachhaltigkeit
4. Sicherung: Prüfung der Verlässlichkeit (Was tun, wenn sich keiner daran hält?)
5. Formulierung der Abschlussvereinbarung

Zusammen mit den noch vorzustellenden Benchmarks kann der Ablaufplan wie eine Checkliste⁴³³ genutzt werden. Er stellt sicher, dass alle Schritte beachtet werden. Der Mediator muss begründen können, wenn und warum er Schritte weglässt, ändert oder hinzufügt. Er muss darlegen können, dass das Wesen der Mediation und im Falle der integrierten Mediation der vorgegebene Erkenntnisprozess trotzdem oder gerade deshalb unterstützt wird.

3.2 Phasentransparenz

Oft wird gefragt, ob der Mediator den Parteien die Phasen offenzulegen hat. Die Frage beantwortet sich von selbst, wenn die Phasen als Teil eines Gedankenganges gesehen werden, der verschiedene Etappen festlegt. Jede Phase hat eine andere Bedeutung und gibt den Parteien, ebenso wie dem Mediator einen anderen Arbeitsauftrag. Jeder Arbeitsauftrag ergibt unterschiedliche Anforderungen. Wie sollen die Parteien ihre Aufträge abarbeiten, wenn sie nicht wissen, was der Auftrag ist und was sich dahinter verbirgt?

⁴³³ Weitere Arbeitshilfen finden Sie auf www.wiki-to-yes.org/Arbeitshilfe.

Der Mediator sucht immer den leichtgängigsten Weg durch die Mediation. Deshalb kann es vorkommen, dass er die Navigation durch die Phasen der Verfahrenslage anpassen muss.

Beispiel (flexibler Umgang mit den Phasen): Der Mediator steht unter Zeitdruck. Seiner Meinung nach genügen die in der dritten Phase gesammelten Kriterien, um eine Lösung zu bilden. Er ist sich aber nicht sicher, ob dies auch den Parteien gelingen wird. Deshalb empfiehlt er den Parteien: „Ich schlage vor, dass wir den nächsten Schritt der Mediation gehen, den wir als Phase vier bezeichnen. Dann kommt es darauf an, dass Sie Lösungen finden, mit denen sich das Problem überwinden lässt. Sollte sich herausstellen, dass dies noch nicht möglich ist, würden wir wieder einen Schritt zurück in die Phase drei gehen. Sind Sie damit einverstanden?“

Die Phasen sind kein Betriebsgeheimnis. Sie sind zwar ein extrem wichtiges Hilfsmittel, aber nicht der Inbegriff der Mediation. Die Ansage der Phasen sorgt für die notwendige Transparenz, damit die Parteien den gedanklichen Parcours durchlaufen und die an sie gestellten Aufgaben erfüllen können. Ob der Mediator die Phasen als solche benennt, spielt dabei keine Rolle.

Die Ankündigung der Phasen und die grobe Ansage, wie viele Phasen bis zur Erreichung des Ziels zu durchlaufen sind, gibt den Parteien allerdings das Gefühl einer Orientierung auf einem Weg, der ihnen unbekannt ist. Mit der Phasenansage können sie sich besser in den Prozess hineindenken und seinen Fortschritt erkennen. Die Mediation ist ein Weg, den der Mediator mit den Parteien gemeinsam zurücklegt. Es hilft dem Wanderer, wenn er weiß, woher er geht.

4. Vorbereitung

Die integrierte Mediation erwartet von dem Mediator, dass er schon zu Beginn der Mediation, also von der ersten Sekunde der Kontaktaufnahme an, mit der mediativen Arbeit beginnt. Er benutzt die ersten Informationen, um eine Konfliktanalyse anzufertigen, das Setting festzulegen, das Verfahren zu organisieren und seine Rolle zu etablieren. Nach den Regeln der integrierten Mediation stellt es einen gravierenden Mediationsfehler dar, wenn sich der Mediator unbedacht und planlos auf die Mediation einlässt.

4.1.1 Konfliktanalyse

Die Konfliktanalyse ist ein zentraler Arbeitsschritt, der den Mediator über das gesamte Verfahren begleitet. Sie stellt eine Verbindung zur Fallebene dar, hilft den Fall zu strukturieren, trägt zur Konfliktarbeit

bei und ist ein Teil des Qualitätsmanagements.⁴³⁴ Die Konfliktdimensionen spielen auch bei der Ermittlung der Geeignetheit und der Organisation des Verfahrens eine zentrale Rolle.⁴³⁵

Mit Hilfe der Konfliktdimensionen erfasst der Mediator zunächst rein hypothetisch, wer mit wem welchen Konflikt hat. Es genügt, die Konflikte nach Konfliktdimensionen aufzuschlüsseln.⁴³⁶ Eine Diagnose ist nicht erforderlich. Es kommt lediglich darauf an, den Konflikt (genau) zu identifizieren.

Die integrierte Mediation verzichtet bewusst darauf, sogenannte Konfliktarten, wie zum Beispiel einen Führungskräftekonflikt, einen Generationenkonflikt, usw. auszuweisen. Konfliktarten unterliegen keiner Systematik und fügen sich anders als die Konfliktdimensionen nicht ohne Weiteres in den mediativen Prozess ein. Die Unterscheidung der Konfliktdimensionen hingegen erlaubt eine engere Verknüpfung mit der Struktur und dem Ablauf der Mediation und stellt einen direkten Link in die kognitive Konfliktverarbeitung her.⁴³⁷

4.1.2 Konfliktlandkarte

Die Anfertigung einer Konfliktlandkarte ist eine Technik zur Visualisierung der Konfliktdimensionen.⁴³⁸ Sie ist eine wertvolle Hilfe, um die zu bearbeitenden Konflikte eines Falls besser zu erkennen.

Die Konfliktlandkarte ist ein dynamisches Werkzeug. Sie wird im Verlauf des Verfahrens ständig angepasst. Sie weist die am Konflikt beteiligten Personen, die zwischen ihnen bestehenden Konflikte nach Konfliktdimensionen unterschieden und die jeweilige Konflikteskalation aus.

Die nachfolgende Grafik skizziert beispielhaft die Konfliktlandkarte für einen Konflikt, der mit der Übertragung eines Familienbetriebs entstanden war. Die Konfliktlandkarte zeichnet das Szenario des folgenden Falles auf:

Beispiel (Familienbetrieb und Umgang mit dem Enkel): Die Großeltern V und M waren die Inhaber eines Autohauses. Nachdem ihr Sohn geheiratet hat und mit seiner Frau eine neue Existenz aufbauen wollte, haben sie sich überreden lassen, ihm den Betrieb (GmbH) zu übertragen. Sie blieben allerdings Eigentümer des

⁴³⁴ Siehe Qualität, Seite 197 ff.

⁴³⁵ Siehe Geeignetheit, Seite 120.

⁴³⁶ Siehe Konfliktarbeit, Seite 161 ff.

⁴³⁷ Siehe dazu Immanenz, Seite 178.

⁴³⁸ Siehe dazu auch www.wiki-to-yes.org/Konfliktarbeit.

Grundstücks, das sie der GmbH deren Alleininhaber der Sohn war, vermietet haben. Der Sohn will die Verlängerung des Mietvertrages. Die Großeltern verweigern ihre Zustimmung, denn zu allem Überfluss leben Vater, Mutter, Sohn und dessen Ehefrau in unmittelbarer Nachbarschaft direkt neben dem auf den Sohn übertragenen Autohaus. Innerlich fühlen sich die Großeltern noch immer für das Unternehmen verantwortlich, was die Ehefrau (Schwiegertochter) als dermaßen übergriffig ansieht, dass sie sich sogar in eine Therapie begibt. Die Beziehung verschlechtert sich so sehr, dass es den Großeltern insbesondere der Großmutter verwehrt wird, ihr Enkelkind zu sehen. Daraus entsteht der Anlass, die Verlängerung des Mietvertrages zu verweigern. Den Eltern wird im Gegenzug verboten, das Autohaus zu betreten. Trotzdem begegnet man sich täglich, weil auch die Wohnhäuser unmittelbar nebeneinanderstehen. Der Tagesgruß wird schließlich von der Tochter verweigert. Der Konflikt eskaliert.

Die Grafik zeigt die Konfliktbeziehungen als Linien. Die Linienfarbe ergibt die Konfliktdimension. Der Konfliktmotor, also der Konflikt, der alle anderen Folgekonflikte aufrechterhält, wird durch eine dicke Linie kenntlich gemacht.

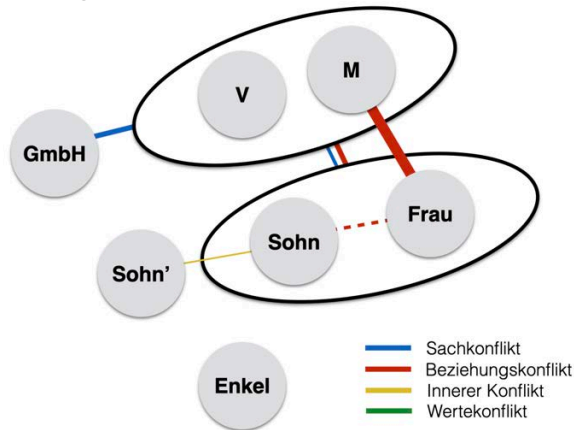


Abbildung 27: Konfliktlandkarte

Die Aussagekraft der Konfliktlandkarte ergibt folgende Eckdaten für die Fallbearbeitung:

Die Konfliktlandkarte zeigt den grundsätzlichen Beziehungskonflikt (rot) zwischen den Großeltern und der jüngeren Generation (Sohn und Frau). Der durch die Vermietung ausgelöste Sachkonflikt (blau) besteht zwischen M und V als Vermieter und der GmbH (Sohn) als Mieter. Für den Sohn wird ein innerer Konflikt (gelb) angenommen, weil er den Spannungen zwischen der Mutter (M) und seiner Frau ausgesetzt ist. In der Beziehung M-Frau wird der Konfliktmotor gesehen. Die Fragen zum Umgang mit dem Enkel werden als Sachkonflikt ausgewiesen, der das sichtbare Problem offenbart. Er wird von den dahinter liegenden Beziehungskonflikten getrennt dargestellt. Die Konfliktlandkarte weist nicht nur die anzusprechen Themen aus. Sie zeigt auch die Parteienkonstellation (sodass wegen der Personenverschiedenheit der Streit wegen der Mietvertragsverlängerung auch eine separate

Mediation sein könnte), er erlaubt auch eine Strategie, die darauf abzielt, hauptsächlich den Konflikt zwischen M und Frau zu lösen und deckt die Parteikonstellationen auf.

Der Mediator ist gehalten, die Konfliktlandkarte zur Vorbereitung und während der Durchführung eines jeden Verfahrens anzufertigen. In kleineren Fällen muss er sie sicherlich nicht aufmalen. Er sollte sie aber im Kopf skizzieren, damit er sich bewusst wird, dass schon bei dem simplen Streit getrenntlebender Eltern über den Umgang mit dem gemeinsamen Kind mindestens drei Konflikte vorkommen.⁴³⁹ Sobald der Fall komplexer wird, hilft ihm jedoch die grafische Visualisierung, um die Zusammenhänge besser zu erkennen und den jeweiligen Konflikt herauszustellen, an dem zu arbeiten ist. Die herausgearbeiteten und zur Besprechung frei gegebenen Konflikte⁴⁴⁰ ergeben den Mediationsgegenstand.⁴⁴¹

4.1.3 Planung

Erst mit Hilfe der Konfliktlandkarte wird es dem Mediator möglich, die Mediation konfliktzentriert zu planen. Er weiß, wen er einzuladen hat, mit wem worüber Gespräche zu führen sind und kann eine Strategie entwickeln, wie er welche Konflikte mit den Parteien angeht.

Beispiel (Bearbeitungsstrategie): In dem vorherigen Fall „Familienbetrieb und Umgang mit dem Enkel“ wurde der Konflikt zwischen der M (Schwiegermutter / Oma) und der Frau (Schwiegertochter / Mutter) als der dominante Konflikt (Konfliktmotor) ausgewiesen. Der Mediator nimmt an, dass die Lösung dieses Konfliktes (mit einer Beziehungsheilung) das ganze Konfliktgebäude zusammenfallen lässt. Er wird also versuchen zunächst alle Parteien an den Tisch zu bekommen, die Konflikthypothese zu besprechen um dann das Einverständnis für ein Einzelgespräch mit M und Frau einzuholen. Er wird das Modell der transformativen oder der integrierten Mediation wählen, um möglichst eine vollständige Heilung der Beziehung herbeizuführen.

Die Grundsätze der integrierten Mediation erwarten von dem Mediator, dass er stets gut vorbereitet in eine Mediation geht. Er plant das Gespräch entlang der Mediation, damit es so effizient wie möglich ablaufen kann. Bei komplexeren Fällen überlegt er sich, was er wie dazu beitragen kann, dass die Parteien die zur Durchführung des

⁴³⁹ Ein Paarkonflikt als Beziehungskonflikt, ein Elternkonflikt als Beziehungskonflikt und das Umgangsproblem als Sachkonflikt. Siehe auch Fußnote 438 und www.wiki-to-yes.org/Familienmediation

⁴⁴⁰ Die Bereitschaft über den Konflikt zu sprechen wird in der zweiten Phase abgehandelt. Siehe dazu Themenbearbeitung, Seite 213.

⁴⁴¹ Siehe dazu Mediationsgegenstand, Seite 209 ff.

Gedankenganges der Mediation erforderlichen Erkenntnisse am besten erzielen können. Er konzentriert sich also auf den Gedankengang, nicht auf die Lösung!

5. Parteien

Indem die Konfliktdiagnose ausweist, wer mit wem welchen Konflikt hat, definiert sie auch die an der Mediation zu beteiligenden Personen. Außer den Parteien können auch sogenannte Dritte als sonstige Beteiligte an einer Mediation teilnehmen. Keinesfalls sind die Medianten stets mit den Streitparteien personenidentisch.

In einem etwas aufwändigeren Verfahren sieht die Parteilandschaft wie folgt aus:

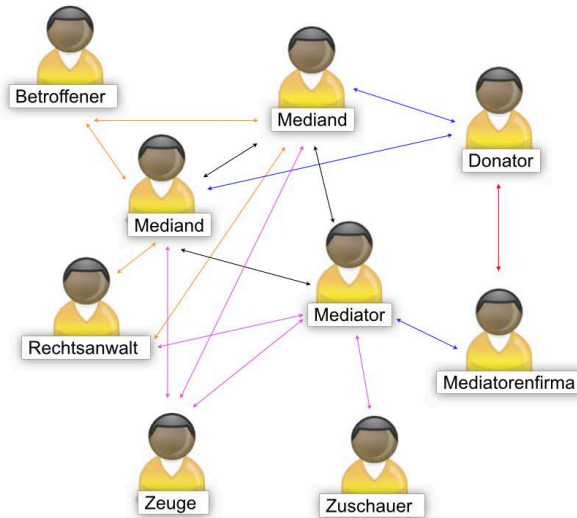


Abbildung 28: Parteilandschaft

Nach dem Konzept der integrierten Mediation, kann das Verfahrensrecht und mithin die Rechtsbeziehungen der an der Mediation zu beteiligenden Akteure untereinander durch sogenannte Mediationsdurchführungsvereinbarungen⁴⁴² personenzentriert gestaltet werden. In der vorstehenden Grafik werden die Rechtsbeziehungen durch Linien ausgewiesen. Die Möglichkeit, die Rechtsbeziehungen der Parteien zueinander und im Verhältnis zur Mediation flexibel zu

⁴⁴² Siehe Mediationsdurchführungsvereinbarung, Seite 201.

gestalten, ist einer der Gründe, warum sich die integrierte Mediation gegen eine weitergehende Regelung des Verfahrensrechts verwahrt. Die privatrechtliche Ausgestaltungsmöglichkeit macht den Mediator zu einem Netzwerker, der alle Personen, die in den Konflikt involviert sind, abhängig von ihren Status mit den entsprechenden Rechten und Pflichten ausgestattet in die Mediation einbinden kann.

Nach den Grundsätzen der integrierten Mediation sind die möglichen Beteiligten wie folgt zu qualifizieren:

1. **Streitparteien:** Streitparteien sind die aktiv und passiv legitimierte Parteien des Streites also die Parteien, die legal befugt und in der Lage sind, über den Streitgegenstand zu disponieren.
2. **Konfliktparteien:** Konfliktparteien sind alle Parteien, die direkt oder indirekt mit dem Konfliktgeschehen in Berührung stehen und Einfluss auf die Konfliktgestaltung haben
3. **Verhandlungsparteien:** Verhandlungsparteien sind die Medianten, also die direkt in die Verhandlung involvierten Personen.
4. **Vertragsparteien:** Vertragsparteien sind die Parteien, die den Mediationsvertrag unterzeichnen.
5. **Sonstige Beteiligte:** Sonstige Beteiligte können Zuschauer, Experten oder Beistände sein. Vertreter sind nicht auszuschließen, wenn die Partei persönlich nicht anwesend zu sein braucht oder wenn es sich um juristische Personen handelt.

Beispiel (Abgrenzung der Streitpartei von der Konfliktpartei): In der zuvor aufgezeigten Konfliktlandkarte wäre die Auseinandersetzung über die Mietvertragsverlängerung ein Streit zwischen V und M (als Vermieter) und der GmbH (als Mieterin). Die GmbH ist dann zwar die Streitpartei. Weil es sich um eine juristische Person handelt, benötigt sie ein Organ, um Rechte und Pflichten eingehen zu können. Das Organ ist in dem Fall der Sohn, sodass eine Personenidentität mit den Konfliktparteien des Beziehungskonfliktes besteht, wo die Konfliktparteien mit den Streitparteien identisch sind.

5.1 Rechtsgrundlagen

Der Mediationsvertrag betrifft die zu honorierende Dienstleistungsverpflichtung. Im Normalfall wird davon ausgegangen, dass die Medianten zugleich auch die Auftraggeber sind, die das Honorar nach Kopfteilen tragen. Der Normalfall geht also davon aus, dass die Parteien zugleich Streitparteien, Konfliktparteien, Verhandlungsparteien und Vertragsparteien in Personalunion sind.

Die Realität weicht häufig von diesem Grundmodell ab. Bei betrieblichen Streitigkeiten liegt der Mediationsvertrag meist unterzeichnet

von dem Auftraggeber, also dem Geschäftsführer des Unternehmens, bereits vor, bevor die Mediation überhaupt startet. Die Vertragsparteien des Mediationsvertrages und die Medianden fallen auseinander. Das gleiche gilt in allen Fällen, bei denen ein Donator, also ein Außenstehender die Kosten der Mediation übernimmt und den Mediationsauftrag erteilt.⁴⁴³ Um dieses Problem zu lösen, unterscheidet die integrierte Mediation zwischen dem Mediationsvertrag und der Mediationsdurchführungsvereinbarung.

5.1.1 **Mediationsvertrag**

Der Mediationsvertrag⁴⁴⁴ ist im Verständnis der integrierten Mediation lediglich die schuldrechtliche Verpflichtung zur Durchführung einer Mediation gegen Honorierung. Er bildet den Rechtsgrund, also die Causa, für die noch durchzuführende Mediation und ist von dem rechtlichen Konstrukt der Mediation zu unterscheiden.

Mit dem Mediationsvertrag werden innerhalb der vorgegebenen Regeln⁴⁴⁵ die Rahmenbedingungen festgelegt. Dazu zählt der zu honorierende Zeitaufwand, die Zahl der einzubeziehenden Personen, die Zahl der Mediatoren, die Frage der Haftung und die Art der Honorierung.

Soweit der Vertrag nichts anderes regelt, gelten die Vorschriften des übergeordneten Mediationsgesetzes. Die integrierte Mediation bietet (wie auch andere Verbände) Standards an, die eine höhere Verlässlichkeit bei der Durchführung der Mediation für beide Seiten, also für den Auftraggeber und den Auftragnehmer festlegen.⁴⁴⁶ Wenn sie gelten sollen, müssen sie im Mediationsvertrag als verbindlich vereinbart werden.

Der Mediationsvertrag oder die gegebenenfalls ergänzend vereinbarten Standards dürfen vom Mediationsgesetz nur in den Punkten abweichen, die im Gesetz als nicht zwingend festgelegt sind und müssen dem Wesen der Mediation⁴⁴⁷ entsprechen. Der Mediationsvertrag liefert die rechtliche Grundlage für die Mediationsdurchführungsvereinbarung.

⁴⁴³ Siehe www.wiki-to-yes.org/Donatormediation.

⁴⁴⁴ Ein Vertragsmuster finden Sie hier: www.wiki-to-yes.org/Formulare.

⁴⁴⁵ Die Regeln sind durch das Gesetz oder den Vertrag vorgegeben

⁴⁴⁶ Siehe www.in-mediation.eu/standards-2016/

⁴⁴⁷ Siehe www.wiki-to-yes.org/Wesen

5.1.2 Mediationsdurchführungsvereinbarung

Die Mediationsdurchführungsvereinbarung⁴⁴⁸ entspricht dem Verfahrensrecht der Mediation. Sie stellt sicher, dass die Verfahrensvereinbarungen nicht verordnet, sondern verhandelt werden. Sie ist der Garant für den vollständig dem Privatrecht unterliegenden Charakter der Mediation.

Die integrierte Mediation geht davon aus, dass die Mediation die auf das Verfahren und die Entscheidung bezogene Eigenverantwortlichkeit der Parteien vollständig dem privaten Gestaltungsrecht zu unterwerfen hat. Sie weicht insoweit von dem ebenfalls privaten Verfahren der Schiedsgerichtsbarkeit ab. Die Schiedsgerichtsbarkeit ist einem hoheitlichen, in der ZPO⁴⁴⁹ geregelten Verfahrensrecht unterworfen. Ein derart hybrides Verfahren würde dem Wesen der Mediation nicht gerecht werden.⁴⁵⁰ Auch der Erlass sogenannter Mediationsordnungen setzt sich über den Charakter der Mediation hinweg, ganz abgesehen davon, dass es keine Rechtsgrundlage für derartige Verordnungen gibt.⁴⁵¹ Mit dem Begriff *Mediationsdurchführungsvereinbarung* soll verdeutlicht werden, dass die Parteien das Verfahrensrecht selbst zu gestalten haben.

Mit der Trennung von der Causa, also dem Mediationsvertrag und dem Erfüllungsgeschäft, also der Mediationsdurchführungsvereinbarung, wird die unabhängige Gestaltung der prozessualen Rechtsverhältnisse möglich. Der Mediator kann sich auf die individuellen Bedürfnisse der Teilnehmer, die nicht zwingend die Vertragsparteien des Mediationsvertrages sind, verbindlich einlassen. Die Abstraktion des Verfahrensrechts erlaubt es auch, den öffentlich-rechtlichen Mediationsvertrag mit einem Notar in ein rein privatrechtliches, der Rechtsnatur der Mediation angepasstes, privates Verfahrensrecht zu überführen.⁴⁵²

Mit der Unterscheidung zwischen dem Mediationsvertrag und der

⁴⁴⁸ Ein Vertragsmuster finden Sie hier: www.wiki-to-yes.org/Formulare

⁴⁴⁹ §§ 1025 – 1066 Zivilprozessordnung.

⁴⁵⁰ Siehe dazu ausführlich Trossen (ungeregelt) Rdnr. 171 ff.

⁴⁵¹ Zur Problematik der Mediationsordnung siehe www.wiki-to-yes.org/Mediationsordnung

⁴⁵² Laut Gesetz schließt der Notarmediator einen öff.-rechtlichen Mediationsvertrag ab. Die Abstraktion des Verfahrensrechts erlaubt es ihm dennoch, die Mediation selbst dem Privatrecht zu unterwerfen, die ein Verhandeln auf gleicher Augenhöhe sicherstellt und eine Trennung von hoheitlichen Aufgaben erlaubt. Siehe dazu auch www.wiki-to-yes.org/Notarmediator.

Mediationsdurchführungsvereinbarung passt sich die Rechtsgestaltung den psychologischen Anforderungen an. Sie stärkt das Verfahrensritual⁴⁵³ und bekräftigt die Rolle des Mediators als ein Netzwerker, der individuelle Absprachen mit jeder beteiligten Person trifft, sodass sich insgesamt ein für die Mediation stimmiges Miteinander herstellen lässt.

Beispiel (Einbeziehung der Beteiligten): Mit einem Beobachter wird lediglich eine Verschwiegenheitsverpflichtung vereinbart. Mit einem Anwalt wird eine Verschwiegenheitsverpflichtung vereinbart. Darüber hinaus wird seine Rolle als beratender Beistand und nicht als Vertreter der Partei verbindlich festgeschrieben. Beratungsgegenstand und Umfang der Beistandschaft können individuell abgestimmt werden.

5.2 Gesprächsregeln

Oft scheint es, als würden die Regeln der Mediation mit den Gesprächsregeln gleichgesetzt. Gängige Gesprächsregeln sind: einander ausreden lassen, fair miteinander umgehen und Beleidigungen unterlassen.

Die integrierte Mediation unterscheidet strikt zwischen den zwingend zu vereinbarenden Regeln der Mediation und den freigestellten Gesprächsregeln. Für sie ist die Verordnung von Gesprächsregeln durch den Mediator gleichbedeutend mit der Festschreibung Selbstverständlichkeiten. Die Beleidigung ist sogar strafrechtsbewehrt und generell verboten. Mithin stellen Gesprächsregeln kein Mediationsmerkmal dar. Ihre Aufgabe besteht darin, Gespräche von Ballast zu befreien. Sie sind letztlich das einzige Druckmittel, das der Mediator gegen ein unkontrolliertes Verhalten der Parteien einsetzen kann. Schon aus dem Grund sollte er mit der vorauseilenden Ermahnung zurückhaltend umgehen und nur dann über Gesprächsregeln nachdenken, wenn sich hierfür ein Anlass ergibt.

Zu bedenken ist auch, dass sich der Mediator mit der Einführung solcher Regeln auch für deren Einhaltung verantwortlich macht. Die Überwachung der Gesprächsregeln belastet seine Aufmerksamkeit und lenkt von den Inhalten ab.

Beispiel (Gefahr der Überwachung von Gesprächsregeln): Der Mediator hat Mühe die Parteien davon abzuhalten, sich anzuschreien und zu beleidigen. Statt auf die Botschaft hinter der Beleidigung einzugehen, verwendet er alle Energie darauf, dass es die Parteien unterlassen, sich anzuschreien oder zu beleidigen.

⁴⁵³ Siehe dazu Verfahrensritual, Seite 208 ff.

Bei einer transformativen Mediation ergibt das sichtbare Konfliktverhalten selbst dann, wenn es aus Beleidigungen besteht, einen unübersehbaren Hinweis auf den Konflikt. Der Mediator kann diesen Hinweis für die Konfliktarbeit nutzen. Wenn er die Gespräche von vorne herein deckelt, versuchen die Parteien ihre Emotionen zu kontrollieren und zu verdecken. Dem Mediator erschließt sich dann möglicherweise nicht die ganze Wahrheit des Konfliktes. Er sollte also gut überlegen, ob er das emotionale Verhalten stattdessen nutzt, um den Konflikt auch für die Parteien sichtbar zu machen. Das präzise Zuhören ist dafür gut geeignet.⁴⁵⁴ Es kann nicht nur zur Aufdeckung des Konfliktes, sondern auch zur Neutralisation einer Beleidigung genutzt werden.

Beispiel (Umgang mit einer Beleidigung): In einer Mediation, bei der es um die Trennung geht, fangen die Parteien noch in Phase eins, also nach kurzer Zeit an, sich anzuschreien, Vorwürfe zu machen und nicht ausreden zu lassen. Anstatt einzuschreiten, lehnt sich der Mediator zurück und beobachtet das Verhalten eine Weile. Er achtet weniger darauf was die Parteien sagen, sondern darauf, wie sie miteinander umgehen. Dann, wenn die Parteien sich abgearbeitet haben oder wenn der Mediator genug gesehen hat, interveniert er, indem er das Wahrgenommene verbalisiert: „Mir ist aufgefallen, dass sie, kaum dass sie hier aufeinandertreffen, sich sofort anschreien, nicht ausreden lassen und beleidigen. Sie zeigen, Ihren Hass. Mir zeigt es, dass Sie sich sehr wichtig sein müssen“. Die paradoxe Intervention irritiert die Parteien, weil sie durch den offen gezeigten Hass eigentlich zeigen wollten, dass sie fertig sind miteinander. Der Mediator unterstreicht seine Intervention und fragt: „Was ist das Gegenteil von Liebe?“. Beide Parteien antworten: „Hass“. Der Mediator erklärt, dass Hass eine andere Form der Bindung sei, des nicht loslassen Könnens. Das Gegenteil der Liebe sei die Gleichgültigkeit. Die Parteien erkennen sofort, dass sie eine falsche Strategie verfolgen und ändern ihr Verhalten, ohne dass es einer Regel oder Ermahnung bedarf. Der Mediator könnte den Moment, in dem sich der Konflikt gezeigt hat nutzen, indem er darauf hinweist, dass dies ein Thema sein könnte, worauf später zurückzukommen sei.

Die Kontrolle, dass die Emotionen nicht ausufern, behält er über seine Rückmeldungen und Interventionen. Er sieht die Emotionen als Teil der Kommunikation und als verdeckte Botschaften, mit denen die Parteien nicht nur den Gegner angreifen, sondern auch ihre eigene Befindlichkeit zum Ausdruck bringen. Wenn sie erkennen, dass ihre Botschaft verstanden wird, können sie die Emotionen herunterfahren.

Emotionen wollen gesehen und verstanden werden. Deshalb gilt für die integrierte Mediation der Grundsatz, dass Emotionen nicht verhandelbare Tatsachen sind, wobei starke Emotionen mit entspre-

⁴⁵⁴ Siehe Präzises Zuhören, Seite 179

chend starken Worten reflektiert werden.

Beispiel (Rückmeldung von Emotionen): Die Parteien versprühen Hass. Wenn der Mediator beschwichtigt, dass es sich bei den Ausfällen ja wohl nur um ein Missverständnis handle, riskiert er, dass sich die Parteien nicht ernst genommen fühlen. Wenn er den Hass direkt anspricht, werden sie sich verstanden fühlen. Sie werden auch lernen, dass darüber einfach gesprochen werden kann. Umgekehrt kann der Hass nur hinterfragt und verhandelt werden, wenn er als solcher angesprochen wird.

Es gibt also bessere Herangehensweisen, als die Parteien von vornherein Gesprächsregeln zu unterwerfen. Lediglich bei einer rein problemorientierten, evaluativen oder einer facilitativen Mediation kann es durchaus sinnvoll sein, wenn Gesprächsregeln von vorne herein festgelegt werden. Dann empfiehlt es sich jedoch, die Regeln nicht vorzugeben, sondern die Parteien danach zu befragen. Der Mediator erfährt dann, wie die Parteien ihr Kommunikationsverhalten selbst einschätzen, welche Erfahrungen sie miteinander gewonnen haben und wie die Eskalation des Konfliktes einzuschätzen ist. Er nutzt die Information, um seine Konfliktanalyse gegebenenfalls zu korrigieren oder zu erweitern.

Beispiel (effiziente Einführung von Gesprächsregeln): Der Mediator befragt ein Ehepaar in einer Trennungsmediation: „Meinen Sie, wir sollten irgendwelche Gesprächsregeln einführen, damit das Gespräch das gewünschte Ziel erreicht?“ Die Ehefrau antwortet: „Ja, die Dinge auf den Punkt bringen“. Der Mediator erkennt jetzt das Kommunikationsmuster des Vielredners und kann die geeigneten Maßnahmen ergreifen.⁴⁵⁵

6. Geeignetheit

Es gehört noch zur Vorbereitung, dass der Mediator zu Beginn einer jeden Mediation ein sogenanntes Clearing⁴⁵⁶ durchführt. Er prüft, ob die Mediation das geeignete Verfahren ist, grenzt sie gegebenenfalls gegen andere Dienstleistungen und Verfahren ab und entscheidet, nach welchem Mediationsmodell er mit den Parteien am besten vorgeht. Nach den Regeln der integrierten Mediation stellt es einen Mediationsfehler dar, wenn der Mediator das Clearing und die Prüfung der Geeignetheit der Mediation unterlässt.

Die in jedem Verfahren durchzuführende Prüfung unterscheidet zwischen der objektiven und der subjektiven Geeignetheit. Die Prüfung erfolgt in drei Schritten:

⁴⁵⁵ Siehe www.wiki-to-yes.org/Vielredner.

⁴⁵⁶ Siehe www.wiki-to-yes.org/Clearing.

6.1 Objektive Geeignetheit

Die Prüfung der objektiven Geeignetheit der Mediation entspricht der Prüfung der Statthaftigkeit eines öffentlich-rechtlichen Verfahrens. Zu prüfen ist, ob die Mediation das einschlägige Verfahren ist. Die objektive Geeignetheit der Mediation ist anzunehmen, wenn es um die Beilegung oder Lösung eines Konfliktes geht und wenn sich die *Suche* nach einer (anderen oder besseren) Lösung als sinnvoll erweist. Die Prüfungsfolge geht deshalb auf folgende Fragen ein:

1. **Handelt es sich um einen Konflikt?** Seit dem Erlass des Mediationsgesetzes ist der Konflikt im weitesten Sinne zu verstehen. Auch ein Streit gehört dazu. Für die Frage der Geeignetheit genügt die Feststellung, dass ein Konflikt vorliegt. Mehr und mehr wird die Mediation auch zur Konfliktvermeidung eingesetzt. Deshalb sollte, abweichend vom Gesetzeswortlaut, nicht das Vorliegen eines Konfliktes, sondern die Nähe zum Konflikt oder gar nur ein Widerspruch ausreichen, um die Geeignetheit der Mediation zu bejahen.
2. **Ist die Suche nach einer Lösung das geeignete Mittel zur Konfliktbeilegung?** Die Sinnhaftigkeit der Suche ist aus der Sicht eines neutralen Beobachters zu entscheiden. Die Parteien selbst sind sich vor dem Beginn der Mediation über die Notwendigkeit, eine Lösung zu *finden* oft nicht im Klaren. Der Mediator wird die mit der Mediationsbereitschaft⁴⁵⁷ gleichzusetzende Bereitschaft zur Suche nach einer Lösung routinemäßig mit der Zielvereinbarung ansprechen oder im Zusammenhang mit der Lösungsoffenheit erörtern. Er weiß, dass die innere Bereitschaft zur Suche oft erst nach dem Beginn der Mediation entsteht. Ihr konkretes Vorliegen ist deshalb keine Frage der Geeignetheit, sondern der Durchführbarkeit der Mediation.

Für die Gestaltung der Mediation, also ihre Durchführung, bedarf es der bereits vorgestellten Konfliktanalyse, mit der folgende Fragen beantwortet werden:

1. **Wer hat mit wem einen Konflikt?** Die Konfliktanalyse trägt zur Ermittlung der beteiligten Personen bei.
2. **Um welche Konflikte handelt es sich?** Es genügt die

⁴⁵⁷ Siehe www.wiki-to-yes.org/Mediationsbereitschaft

Unterscheidung nach Konfliktdimensionen. Aus ihnen ergibt sich das zu wählende Mediationsmodell.

3. **Wie weit ist der Konflikt eskaliert?** Die Eskalation hat Einfluss auf die Gesprächsgestaltung und den anzuwendenden Mediationsstil. Sie beurteilt die Frage, ob und inwieweit sich der Mediator zurücknehmen kann.

Die Gegenprobe stellt die Frage, wann ein Fall objektiv nicht für eine Mediation geeignet ist. Die objektive Ungeeignetheit kann in folgenden Fällen angenommen werden:

1. Die Suche nach einer Lösung erübrigt sich, weil es keinen Entscheidungsspielraum gibt.
2. Es geht nicht darum, eine Lösung im Einzelfall zu finden, sondern eine nicht verhandelbare Regel einzuführen.
3. Es geht ausschließlich darum, eine vorgegebene Lösung umzusetzen.

6.2 Subjektive Geeignetheit

Die subjektive Geeignetheit unterscheidet die Prüfung der parteilichen Geeignetheit als zweiten Schritt und die Prüfung der professionellen Eignung des Mediators als dritten Schritt. Es ist stets darauf zu achten, dass die Prüfung der objektiven und der subjektiven Geeignetheit völlig getrennt voneinander durchgeführt werden.

Beispiel (Abgrenzung der subjektiven Geeignetheit): Die Frage, ob eine Partei bereit ist, sich auf die Mediation einzulassen, tangiert die objektive Geeignetheit nicht. Es ist nicht einmal eine Frage der subjektiven Geeignetheit, sondern lediglich eine Frage der Mediationsbereitschaft.

Die Frage der subjektiv-parteilichen Eignung orientiert sich an der Mediationsfähigkeit bzw. an der Geschäftsfähigkeit, wenn rechtsverbindliche Erklärungen abzugeben sind.

Die Frage der subjektiv-professionellen Eignung richtet sich an die Kompetenz des Mediators. Die integrierte Mediation geht trotz gegenteiliger Auffassungen davon aus, dass die Mediation auch bei Suchterkrankungen oder bei Machtgefällen anwendbar ist. Die Mediation stellt in diesen Fällen jedoch erhöhte Anforderungen an den Mediator. Sie erwartet eine Kompetenz, dass er mit diesen Problemfeldern umzugehen weiß. Es wäre vollständig mit der beruflichen Ethik vereinbar und bewiese sogar seine Professionalität, wenn der Mediator in einem solchen Fall zwar die Eignung der Mediation bestätigt, dabei jedoch einräumt, dass dieser Problembereich nicht zu

seinem Geschäftsfeld gehört.

Anmerkung: Die Expertise des Mediators sollte in den Mediatorenverzeichnissen⁴⁵⁸ herausgestellt werden. Sie ist nach Auffassung der integrierten Mediation der Angabe von Fachmediationen vorzuziehen, weil der Konflikt zwar die Kenntnis im Umgang mit konfliktrelevanten Phänomenen erfordert, sich aber selten auf ein Fachgebiet beschränken lässt.

Die Frage der Geeignetheit stellt sich zwar bereits bei der Vorbereitung der Mediation und wird in der ersten Phase abgeklärt. Sie ist jedoch über den gesamten Verfahrensverlauf zu prüfen. Ergeben sich Veränderungen, muss der Mediator das Verfahren gegebenenfalls neu initialisieren, indem er die Phase eins nachbessert oder die Mediation abbrechen.

7. Verfahrensritual

Das Verfahren selbst wird durch ein sogenanntes Verfahrensritual eingeleitet.⁴⁵⁹ Es handelt sich dabei um eine psychologische Anforderung, die im juristischen Denken oft nicht hinreichend gewürdigt wird. Vielleicht ist das der Grund, warum das Mediationsgesetz geringere Anforderungen an die Initialisierung der Mediation stellt. Das Gesetz verlangt lediglich, dass sich der Mediator zu vergewissern habe, dass die Parteien die Grundsätze der Mediation verstehen.⁴⁶⁰

Schon die Formulierung „Vergewisserung“ kollidiert mit den Vorstellungen der integrierten Mediation. Abgesehen davon, dass die festzulegenden Grundsätze einer Vereinbarung bedürfen, um rechtsverbindlich zu werden, erwartet die Psychologie einen Beziehungsaufbau, die Herstellung gleicher Augenhöhe, sowie die Klärung der Rollen und Erwartungen. Um diese Anforderungen herauszustellen, wird die Phase eins auch als Arbeitsbündnis bezeichnet.⁴⁶¹

7.1 Zielvereinbarung

Die Erwartungen der Parteien werden in eine Zielvereinbarung überführt, die sich auf den noch unbestimmten Nutzen richtet.

Beispiel (Zielvereinbarung in der Mediation): Die Frage, „Was erwarten Sie von dem Gespräch?“, hat sich bewährt, um das Denken der auf die Notwendigkeit zu

⁴⁵⁸ Z.B.: www.wiki-to-yes.org/Mediatorenverzeichnis und www.in-mediation.eu/mediation/mediatorenverzeichnis/

⁴⁵⁹ Mehr dazu unter <https://www.wiki-to-yes.org/Ritualisierung>

⁴⁶⁰ §2 Abs. 2 Mediationsgesetz

⁴⁶¹ Geläufig sind die Bezeichnungen Initialisierung und Arbeitsbündnis

lenken, nach einer Lösung suchen zu müssen. Der Mediator erkennt an den Antworten, wie die Parteien zur Mediation und zu ihrem Konflikt stehen. Wenn die Partei beispielsweise antwortet: „Ich will, 100.000 €, weil ...“ und wenn die andere Partei widerspricht und sagt: „Ich zahle das nicht, weil ich will Gerechtigkeit ...“, antwortet der Mediator, ohne sich auf den Streit einzulassen: „Mir wird deutlich, dass Sie beide Vorstellungen haben, die noch weit auseinanderliegen. Wie wäre es, wenn es am Ende eine Lösung gibt, die Ruhe bringt und mit der Sie beide zufrieden sein können?“. Wenn die Parteien sich darauf einlassen können, kann daraus die erste grobe Zielvereinbarung entwickelt werden.

Weil das Ziel wegen der Lösungs Offenheit zu Beginn der Mediation nur vage bestimmt werden kann, wird die Zielausrichtung auch als eine grobe Zielvereinbarung bezeichnet.

Die grobe Zielvereinbarung ist außerordentlich wichtig. Sie bildet den ersten Schritt, das Denken der Parteien von der Lösung weg auf den Nutzen zu lenken. Der Fokus wird hinter das Problem gelenkt, das in einer als Ziel festzulegenden, allseitige Zufriedenheit mündet. Es genügt in diesem Stadium, wenn sich die Parteien auch halbherzig darauf einlassen, nach einer Lösung zu *suchen* mit der alle *zufrieden* sind. Der kognitive Prozess der Mediation wird die Gedanken der Parteien weiter in diese Richtung lenken, sodass ihnen die Notwendigkeit zur Suche nach einer optimalen Lösung immer deutlicher wird.

7.2 Mediationsbereitschaft

Erkennt der Mediator, dass die Parteien sich auf die grobe Zielvereinbarung nicht einlassen können, hinterfragt er ihre Bereitschaft zur Mediation. Die Frage nach der Mediationsbereitschaft ist von der Freiwilligkeit zu unterscheiden und sollte mit ihr nicht verwechselt werden.

Die Mediationsbereitschaft geht auf das *Motiv* der Parteien ein, sich auf eine Mediation einzulassen. Auch wenn sich das auf die Mediationsbereitschaft hindeutende Verfahrensmotiv oft mit dem Lösungsmotiv, also dem Motiv, aus dem heraus eine optimale Lösung zu entwickeln ist, überschneidet, ist eine Unterscheidung sinnvoll. Wenn das Motiv, sich auf eine Mediation einzulassen, nicht erkennbar ist, kann ein Abgleich der Verfahrensstrategie mit der Konfliktstrategie ebenso notwendig sein, wie die Durchführung des sogenannten Clearings. Es geht um die Frage, wie vorzugehen ist, um was zu erreichen.

Die Nützlichkeit der in Betracht kommenden Verfahren wird auf den Nutzen der Lösung bezogen, wobei die Verfahrensoptionen (also die Möglichkeiten, die die Verfahren zur Verfügung stellen) anhand der

eingangs geschilderten Verfahrenssystematik⁴⁶² zu erörtern sind.

7.3 Wegvereinbarung

Erst nachdem das Ziel festgelegt wurde, können die Parteien den nächsten logischen Schritt verstehen, mit dem der Weg zum Ziel vereinbart wird. Das Ziel ist die Suche einer zufriedenstellenden Lösung. Der Weg ist die Mediation. Also stimmt der Mediator die Grundlagen und den Ablauf der Mediation mit den Parteien ab.

Ganz wichtig ist, dass die Phase eins genutzt wird, um die Metaebene⁴⁶³ herzustellen. Dafür ist die Klärung der Rollen ein wichtiger Schritt. Der Hinweis, dass der Mediator nicht entscheidungsbefugt sei, genügt für die integrierte Mediation nicht. Wichtig ist, dass die Parteien verstehen, dass er nicht entscheiden wird, nicht die eine oder andere Lösung herbeiführen oder präferieren wird und auch keine Lösungen anbietet, sodass sich die Parteien selbst und unbeeinflusst auf die Suche nach der zu findenden Lösung begeben müssen.

Das Ergebnis des Rituals endet regelmäßig in einer auch juristisch notwendigen Mediationsdurchführungsvereinbarung, mit der das Verfahrensrecht verbindlich hergestellt wird.

8. Mediationsgegenstand

Anders als etwa bei dem Gerichtsverfahren wird der Sachverhalt nicht schriftlich durch die Parteien eingebracht. Der Verfahrensgegenstand steht also nicht von vorneherein fest.⁴⁶⁴ Die Mediation ermittelt ihren Gegenstand, indem die zu besprechenden Themen erst innerhalb des Verfahrens, genauer gesagt in der zweiten Phase, geklärt werden.

Die Vorgehensweise macht Sinn, weil sich Übereinstimmungen besser und der Sachverhalt schneller herausstellen lassen, als bei einem vorausgehenden streitigen Schriftverkehr, der möglicherweise nicht einmal von den Parteien selbst verfasst wurde.

Bei komplexen und umfangreichen Sachverhalten können Vorinformationen sinnvoll sein, die über eine Konfliktanalyse hinausgehen. Wenn sie nicht durch Vorgespräche abgewickelt werden, empfiehlt es sich, die kursorischen Informationen lediglich dem Mediator zuzustellen, auf die reinen Fakten zu beschränken und nicht ungebremst

⁴⁶² Siehe Die Verfahrenssystematik, Seite 36

⁴⁶³ Siehe www.wiki-to-yes.org/article125-Die-Bedeutung-der-Metaebene

⁴⁶⁴ Der Mediator weiß nur so viel, dass er die Geeignetheit der Mediation prüfen kann.

gegeneinander auszutauschen.

So wie sich der Streitgegenstand in einem Gerichtsverfahren aus dem Anspruch und dem zugrunde liegenden Lebenssachverhalt ergibt, wird der Mediationsgegenstand aus dem Konflikthintergrund und den daraus abgeleiteten, widersprechenden Positionen bzw. der sich daraus ergebenden Fragestellung gebildet. Die Fragestellung erschließt die Relevanz des Themas. Es geht darum, die zielführenden Fragen herauszuarbeiten, die zu beantworten sind, damit der Konflikt ganz oder teilweise beigelegt werden kann.

Es genügt, wenn der Mediator den Sachverhalt und die Positionen lediglich cursorisch erfasst. Argumente spielen nur insofern eine Rolle, um die Positionen oder den aufzulösenden Widerspruch nachvollziehen zu können. Der Mediator mag die Argumente der Parteien zusammen- und gegenüberstellen. Er geht jedoch nur insoweit darauf ein, als sie für das Verstehen des Sachverhaltes und der zu klärenden Probleme erforderlich sind.

Ein Argumentieren ist nicht erforderlich. Es wird ohnehin mit Einleitung der dritten Phase beendet. Der Mediator sollte also nicht zu lange in der zweiten Phase verweilen, um der Begründungssemantik zu entgehen.⁴⁶⁵ Streit bringt die Parteien nicht weiter. Wenn sich die Parteien vernünftig über die Themen auseinandersetzen und sich in die Gedankenwelt des anderen hineinversetzen können, ist zu prüfen, inwieweit eine Verstehensvermittlung überhaupt erforderlich ist und ob eine Moderation ausreicht.

Der Mediationsgegenstand kann mit Hilfe der Bestandsaufnahme, der Themensammlung, der Kärtchenmethode oder einer Kombination der zuvor genannten Herangehensweisen erfasst werden.

8.1 Problemerkfassung

Die integrierte Mediation wendet die zur Erfassung des zu lösenden Problems dienende Technik der Bestandsaufnahme regelmäßig bei Mediationen mit wenigen Beteiligten an. Die Parteien werden aufgefordert, den Sachverhalt aus ihrer jeweiligen Sicht ungehindert zu schildern. Dem Mediator kommt es darauf an, das zu lösende Problem zu erkennen. Er achtet auf die Art und Weise, wie die Parteien das Problem schildern, wo sie Schwerpunkte setzen, was sie weg-

⁴⁶⁵ Siehe dazu www.wiki-to-yes.org/Begründungssemantik

lassen usw. Diese Beobachtungen tragen zum Konfliktverständnis bei. Darüber hinaus achtet er auf Forderungen und Erwartungen, die gegen die jeweilige Gegenseite gerichtet werden. Erkennt er in den Schilderungen Positionen (Forderungen), erkundigt er sich genau, was die andere Seite tun soll, um den Konflikt beizulegen. Dann erkundigt er sich, ob und wie weit die Gegenseite bereit ist, der Forderung nachzukommen. Der verbleibende Widerspruch wird aufgedeckt.

Es ist nicht zwingend erforderlich, dass die Parteien ihre Positionen benennen. Sie sind auch nicht immer dazu in der Lage. Es genügt deshalb, einen Widerspruch (Konflikt) oder eine Frage herauszuarbeiten, die eine Suche nach der Lösung auslöst.

Das festzuhaltende Thema wird aus der Position und der Gegenposition entwickelt und so formuliert, dass der Widerspruch im Thema aufgenommen wird.

Beispiel (Themenbildung): Partei A fordert 5000 € für eine Reparaturzahlung, Partei B widerspricht. Das Thema könnte lauten: Reparaturzahlung, wenn der Mediator mündlich zurückmeldet, dass die eine Partei auf der Zahlung besteht und die andere Partei die Zahlung verweigert.

Es wäre ungeschickt, die jeweiligen Positionen auf dem Flipchart festzuhalten, weil der gedankliche Fokus damit auf die Positionen fixiert wird. Das Denken der Mediation soll von der Position weg führen und nicht die Parteien daran festhalten. Festzuhalten ist lediglich das neutrale Thema. Das Thema ist neutral, wenn sich beide Seiten darin widerfinden.

Die Themenbildung ist ein kleiner, aber wichtiger Schritt, um die Gedanken von den Positionen weg in ein neutrales, besprechungswürdiges Thema zu lenken. In psychologischer Hinsicht geht es darum, die kognitive Dissonanz zu erlauben. In philosophischer Hinsicht geht es darum, den Widerspruch zu akzeptieren und in eine dialektische Themenbildung zu überführen, in der sich These und Antithese gegenüberstehen.

8.2 Themensammlung

Wenn die Mediation mehrere Beteiligte umfasst, muss der Mediator auf die Technik der Themensammlung ausweichen. Die Themensammlung ist die für Gruppen besser geeignete Vorgehensweise. Der Mediator achtet darauf, dass er wirklich nur Themen und nicht Argumente oder Motive erfasst und daraus ein Thema ableitet. Die

Technik des Dimensionierens hilft ihm bei der Einordnung.⁴⁶⁶ Der zum Thema passende Sachverhalt wird im Anschluss erfasst.

8.3 Kärtchenmethode

In der Sprache der integrierten Mediation handelt es sich bei der Kärtchenmethode um eine Technik der Themensammlung. Die Themen werden nicht durch Zuruf, sondern anonymisiert erhoben. Die Parteien werden aufgefordert, die Themen auf Moderationskärtchen zu schreiben. Der Mediator prüft die auf den Kärtchen niedergeschriebenen Vorschläge und entscheidet dann, wie er die Gruppe mit den vorgeschlagenen Themen konfrontiert. Die Herangehensweise entspricht im Übrigen der Themensammlung.

8.4 Themenaufstellung

Mit der Themenaufstellung wird der Mediationsgegenstand für die Parteien sichtbar festgelegt. Dieser Festlegung kommt durchaus eine rechtliche Bedeutung zu. Sie beinhaltet die Erlaubnis, über Themen zu sprechen und legt den Mediationsgegenstand fest. Wenn eine Partei ein Thema verweigert, kann der Mediator das Thema nicht bearbeiten. Er verlässt den Rahmen der Mediation, wenn er trotzdem darüber spricht. Sollte das verweigerte Thema während der Mediation an Relevanz gewinnen, muss er zurück in die zweite Phase und das Thema als genehmigt (als vereinbart) markieren.

Verweigert eine Partei die Bearbeitung eines Themas, visualisiert der Mediator die Diskrepanz, indem er das Thema auf dem Flipchart unter der Spalte der einen Partei aufführt und eine Leerstelle unter der Spalte der Gegenpartei gegenüberstellt. Er hinterfragt die Weigerung, mit der Parteien oft nur ausdrücken wollen, dass sie der Forderung widersprechen.

Beispiel (Themenverweigerung): Partei A schlägt als Thema Unterhaltszahlungen vor. Partei B verweigert das Thema. Der Mediator paraphrasiert: „Sie möchten zum Ausdruck bringen, dass sie der Forderung nicht nachkommen wollen. Ist das korrekt?“ Wenn die Partei die Frage bejaht, fährt der Mediator fort: „Sie möchten auch, dass die Partei ihren Standpunkt versteht und von der weiteren Geltendmachung der Forderungsabstand nimmt ist das korrekt?“ Die Partei bejaht wieder. Der Mediator fährt fort: „wie wollen Sie das erreichen, ohne über das Thema zu sprechen?“ Die Partei akzeptiert das Thema.

⁴⁶⁶ Siehe Dimensionieren, Seite 77 und Präzises Zuhören, Seite 161

8.5 Streitidentifikation

In allen Varianten besteht die Aufgabe der zweiten Phase darin, den Streit genau zu identifizieren. Positionen können hinterfragt werden. Wenn eine Forderung gestellt oder eine Position vorgetragen wird, erkundigt sich der Mediator, ob und inwieweit die Gegenpartei bereit ist, der Forderung gegebenenfalls auch nur teilweise nachzukommen. Er kann sich auch über die Festigkeit der Position oder die Ernsthaftigkeit der Forderung vergewissern, indem er hinterfragt, ob die Forderung auch unter anderen Umständen in dieser Form erhoben wird.

Beispiel (Streitermittlung): Die geschiedene Mutter will nicht zustimmen, dass der Vater das Kind in einen Urlaub mitnimmt, bei dem auch die neue Partnerin zugegen ist. Die Position lautet also: „Das Kind soll nicht mit in den Urlaub fahren“. Der Mediator fragt: „Versagen Sie die Zustimmung auch, wenn der Vater alleine mit dem Kind in Urlaub fährt?“ Der versucht auf diese Weise, den Streitumfang abzuklopfen.

Es geht darum, den Streit und den darin zum Ausdruck kommenden Konflikt genau zu identifizieren. Die Grenzen werden ausgelotet.

Der Umgang mit dem Streit und die Vorgehensweise in der Phase zwei wird bei einem Vergleich mit dem streitigen Gerichtsverfahren deutlich. Während das Gericht zunächst das Unstreitige feststellt, um den Streit festzuhalten, konzentriert sich die Mediation zunächst auf das Streitige, um das Unstreitige festzuhalten. Die nachfolgende Skizze verdeutlicht, wie das Gericht in den zu entscheidenden Streit hineinführt, um auf der streitigen Grundlage eine Entscheidung zu treffen. Die Mediation hingegen führt aus dem Streit heraus und in ein paralleles Denken hinein,⁴⁶⁷ um auf der unstreitigen Grundlage eine Lösung zu finden.

⁴⁶⁷ Siehe Mediationslogik, Seite 100.

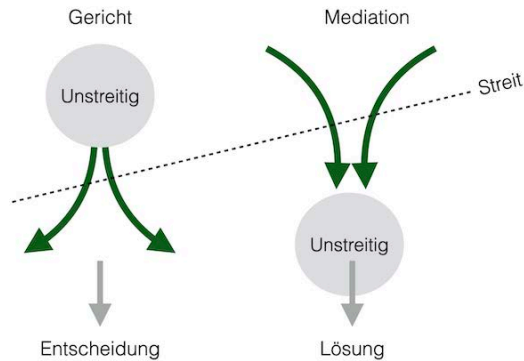


Abbildung 29: Streitbehandlung

Das eigenwillige Verfahrenskonzept der Mediation muss also, um erfolgreich zu sein, die Strategie nahelegen, den unstreitigen Bereich, also die Fragen, über die Einigkeit besteht, zu maximieren. Auch wenn der Schwerpunkt der Suche nach Gemeinsamkeiten jenseits der Lösungsebene in der dritten Phase zu finden ist,⁴⁶⁸ liefert die zweite Phase dafür eine entscheidende Grundlage. Die Mediation ist darauf angewiesen, dass der Bereich des Einvernehmens hinreichend groß und tragfähig wird, um darauf eine Lösung aufzubauen. Der Konflikt macht die Suche nach der Einigkeit nicht immer leicht.

8.6 Themenrelevanz

Um sich dem Konflikt zu nähern, spielt es nach den Grundsätzen der integrierten Mediation eine entscheidende Rolle, dass jedes Thema mit einem Konflikt⁴⁶⁹ korrespondiert, den der Mediator in der Konfliktanalyse ausgemacht hat. Die nicht ausdrückliche Bezugnahme auf den Konflikt soll das spätere Konfliktbekenntnis erleichtern und auf die zu bearbeitende Konfliktdimension hindeuten.

Die Verknüpfung mit den Konfliktdimensionen bewirkt eine automatische Trennung von Problem und Konflikt. Der Zusammenhang zwischen Thema und Konflikt wird im Kapitel „Konfliktarbeit“ näher erläutert⁴⁷⁰ und in der Konfliktlandkarte⁴⁷¹ abgebildet. Weil die Themen für die Parteien permanent einsehbar sind, sollte der

⁴⁶⁸ Siehe Gedankenwelten, Seite 112 Ebenentauchen, Seite 252, sowie www.wiki-to-yes.org/Gemeinsamkeiten.

⁴⁶⁹ Probleme werden jetzt als Sachkonflikte angesehen und als solche erfasst.

⁴⁷⁰ Siehe Konfliktbekenntnis, Seite 136

⁴⁷¹ Siehe Mediationslandkarte., Seite 144

Mediator darauf achten, dass die Themen nur mit neutralen Begriffen benannt werden, mit denen die Parteien zurechtkommen.

Beispiel (Themenerfassung): Die Konfliktlandkarte ergibt einen Beziehungskonflikt der getrenntlebenden Eheleute zueinander. Nicht immer kommen die Parteien mit dem Begriff Beziehung zurecht. Sie meinen, die Beziehung sei abgeschlossen. Um Diskussionen über diese Frage zu vermeiden, schreibt der Mediator einfach das Thema „Umgang (miteinander)“ oder „Trennung“ auf. Darauf können sich die Parteien ohne Weiteres einlassen.

8.7 Themenbearbeitung

Es ist wichtig, dass alle Konflikte der Konfliktlandkarte in der Themenaufstellung aufgeführt werden, soweit sich die Konfliktanalyse bei der Erfassung des Mediationsgegenstandes bestätigt hat. Nur so lässt sich der Umfang des Konfliktes vollständig aufzeigen.

Die Parteien sollen über den Konfliktumfang im Klaren sein, auch wenn sie nicht bereit sind, über alle Themen zu sprechen. Der Mediator sollte den Grund der Themenverweigerung hinterfragen. Sie könnte auf eine strategische Erwägung zurückzuführen sein, wenn die Parteien beabsichtigen, den Konflikt entsprechend der Salamitaktik in einzelne Schlachten zu unterteilen. Wenn sich dahinter eine Konfrontationsstrategie verbirgt, sollten die Parteien sich darüber bewusst sein. Die Strategie ist ein Teil des Konfliktverhaltens und deshalb zu hinterfragen.

Beispiel (Thementrennung): Die Parteien haben eine Scheidung zu organisieren. Der Unterhalt des streitigen Verfahrens soll vor Gericht ausgefochten werden. Die Parteien möchten lediglich über die elterliche Sorge verhandeln. Der Mediator weist beide Themen auf (also Unterhalt und elterliche Sorge), stellt dabei aber heraus, dass nur über das Thema elterliche Sorge gesprochen wird. Wenn und soweit Themen im Zusammenhang stehen, weist er darauf hin. Worüber gesprochen wird ist letztlich die Entscheidung der Parteien. Es ist aber die Aufgabe des Mediators, dass die Parteien ihre Entscheidung im vollen Bewusstsein der Umstände treffen und die Konsequenzen kennen.

Dem Mediator kommt es darauf an, den Unterschied zwischen dem Krieg (der gesamten Konfliktlandschaft) und der von den Parteien geführten Schlacht (dem einzelnen Konflikt) herauszuarbeiten. Die zweite Phase sollte also stets mit der Frage enden, ob die Themen vollständig erfasst wurden, sodass keine Frage mehr übrigbleibt, um den Konflikt vollständig beizulegen.

Obwohl die vollständige Themenerfassung eingefordert wird, stellt der Mediator die Hoheit der Parteien über die Themen- bzw. Konfliktbearbeitung nicht infrage. Alle Parteien müssen deshalb der

Themenbearbeitung in Phase drei zustimmen. Der Mediator hinterfragt die Bedeutung und stellt die Konsequenzen heraus, wenn der Konflikt nicht vollständig, sondern nur auf einzelne Themen bezogen bearbeitet wird. Auf diese Weise stellt er den Kontext heraus, in dem die Mediation durchzuführen ist. Der Mediator wird den Kontext nicht mehr aus den Augen verlieren.

Bei einer Themenhäufung ist eine Priorisierung erforderlich. Der Mediator kann die Parteien fragen, mit welchem Thema sie beginnen möchten. Aus ihrer Antwort kann er Rückschlüsse auf ihre Konflikteinsicht ziehen.

Beispiel (Zusammenhang von Themensammlung und Konflikteinsicht): Die Themensammlung arbeitet einen Sachkonflikt und ein Beziehungskonflikt heraus. Erfahrungsgemäß erledigt sich der Sachkonflikt wie von selbst, wenn der Beziehungskonflikt beigelegt wurde. Schlagen die Parteien vor, den Beziehungskonflikt zunächst zu bearbeiten, zeigen Sie, dass Sie die Konfliktlogik verstanden haben.

Nach den Regeln der integrierten Mediation obliegt es letztlich dem Mediator zu entscheiden, mit welchem Thema die dritte Phase beginnen soll. Er würdigt die Vorschläge der Parteien zur Priorisierung. Gegebenenfalls erörtert er die Konfliktrelevanz der Themen und entscheidet im Einzelfall wie die Abarbeitung der Themen von den Parteien am besten bewältigt werden kann.

Beispiel (Themenwahl): Beginnt der Mediator die Phase drei mit einem Beziehungsthema, ist zu erwarten, dass die Bearbeitung der Sachfragen leichtfallen wird und sich zum Teil erübrigt, nachdem die Beziehungsthemen geklärt sind. Es kann allerdings sein, dass die Parteien noch nicht reif sind für die Intensität der Bearbeitung eines Beziehungsthemas, sodass der Einstieg mit einem Sachthema leichter fällt.

9. **Verfahrensnavigation**

Die integrierte Mediation legt besonderen Wert auf die korrekte und vollständige Verarbeitung der Phasen. Sie sieht die Phasen als Etappen des Erkenntnisweges an, mit denen die Parteien durch die Gedankenwelten geführt werden, aus denen sich die Lösung ableitet. Die Phasen beschreiben nicht nur die Stationen. Sie geben dem Mediator auch den jeweiligen Handlungsauftrag, der sich von Phase zu Phase verändert.⁴⁷²

Wenn der Mediator erkennt, zu welcher Phase die Mediation passt

⁴⁷² Siehe dazu Phasenlogik, Seite 72

oder in welcher Phase er sich befindet, weiß er was zu tun ist.⁴⁷³ Es ist deshalb wichtig, dass sich der Mediator im Prozess optimal orientieren kann. Eine gute Navigationshilfe ergibt die *Mediationslandkarte*.

9.1 Mediationslandkarte

Der Weg zum Ziel wird in und außerhalb des Containers Mediation durch die Kognition bestimmt, die sich in der Phasenlogik verwirklicht. Damit der Mediator den gedanklichen Prozess steuern und bewältigen kann, muss stets wissen, in welcher Phase und zu welchem Thema gehörig er sich gerade befindet. Die Positionsangabe ergibt sich aus der Phase und dem dazugehörigen Thema.

Beispiel (Prozessorientierung): Auf die Frage: „Wo befinden Sie sich gerade im Prozess?“, muss der Mediator beispielsweise antworten können: „Phase eins“ oder „Thema zwei, Phase vier“.

Wenn der Mediator seine Position im Prozess benennen kann, offenbart die Mediationslandkarte, welche Schritte in der Mediation bereits absolviert wurden und welche noch ausstehen. Voraussetzung dafür ist, dass die Mediationslandkarte alle Themen und Phasen erfasst, die im konkreten Fall zu durchlaufen sind.

Die Mediationslandkarte visualisiert den Prozessablauf. Sie soll dem Mediator helfen, die aktuelle Position im Verfahren einerseits und den Verfahrensstand andererseits zu erkennen. Ähnlich wie bei der Konfliktlandkarte muss die Mediationslandkarte nicht aufgemalt werden. Es genügt, wenn der Mediator sie im Kopf zeichnet. Die nachfolgende Grafik zeigt, wie eine Mediationslandkarte aussehen mag:

⁴⁷³ Siehe Phasenzuordnung, Seite 259.

Phase 1	Rahmenbedingungen für alle Themen		
Phase 2	Positionen Thema 1	Positionen Thema 2	Positionen Thema 3
Phase 3	Motive Thema 1	Motive Thema 2	
Phase 4	Lösung Thema 1		
Phase 5	vorläufige Einigung Thema 1	Einigung über alle Themen	

Abbildung 30: Mediationslandkarte

Die Landkarte verdeutlicht auch, dass sich Themen und Phasenabschnitte wie Legobausteine zusammensetzen lassen, solange die Mediationslogik gewahrt wird. Wie bereits erwähnt, erlaubt die Phasenlogik einen flexiblen Umgang mit den Phasen.⁴⁷⁴ Das Gleiche gilt für die Behandlung der Themen. Es kann durchaus erforderlich werden, dass der Mediator eine Phase abbricht, um ein anderes Thema anzugehen, mit dem die Parteien besser zurechtkommen.

Beispiel (Themenwechsel): Der Mediator bearbeitet in Abstimmung mit den Parteien in einer Familienangelegenheit zunächst das Beziehungsthema. Er bemerkt, dass es den Parteien schwer fällt sich auf das Thema einzulassen. Im fällt auf, dass eine der Parteien ständig auf das Sachthema eingeht, sodass sie sich auf die Beziehungsfragen kaum konzentrieren kann. Der Mediator meldet seine Beobachtung zurück und schlägt mitten in der dritten Phase vor, zunächst das Sachthema zu besprechen.

Wenn es zu einem Themenwechsel kommt, merkt sich der Mediator die Position, an der das Thema gewechselt wird, um später genau dahin zurückzugehen und die Themenbearbeitung an dem Punkt fortzusetzen, an dem die Abweichung stattgefunden hat. Es bestehen keine Bedenken, wenn der Mediator in einem solchen Fall die Mediationslandkarte auch für die Parteien sichtbar aufzeichnet, damit sie

⁴⁷⁴ Siehe Phasenlogik, Seite 98.

dem Gedankengang folgen können.

10. Konfliktarbeit

Wenn die Mediation den Zweck verfolgt, nicht nur den Streit, sondern auch den Konflikt vollständig beizulegen, steht die Konfliktarbeit im Mittelpunkt. Sie erweitert die Interessenerhellung⁴⁷⁵ und greift die unterschiedliche Behandlung von Problemen und Konflikten auf.

Ein Problem stellt andere Anforderungen an seine Bewältigung als ein Konflikt. Mit der Unterscheidung der Konfliktdimensionen wird die getrennte Behandlung unterstützt, sodass sowohl Probleme wie die damit zusammenhängenden Konflikte in ein und demselben Verfahren abgearbeitet werden können. Die Probleme werden den Sachkonflikten zugeordnet und separat von den Beziehungs- oder Wertekonflikten erfasst. Der notwendige Umfang und die Tiefe der gegebenenfalls notwendigen Konfliktarbeit ergeben sich aus der Konfliktanalyse, dem daraus folgenden Mediationsmodell und den zu besprechenden, auf den Konflikt bezogenen Themen.

Beispiel (Trennung Problem und Konflikt): Für die Bearbeitung eines reinen Sachkonfliktes wäre die *facilitative* Mediation das geeignete Modell. Bei einem Beziehungskonflikt ist es die *transformative*. Die integrierte Mediation würde sich automatisch anpassen. Wenn Sach- und Beziehungskonflikte gleichzeitig vorkommen, bewirkt schon die Themenzuordnung eine getrennte Bearbeitung.

Grundsätzlich besteht das Ziel der Mediation darin, eine Lösung zu finden, die das Problem oder den Konflikt hinter sich lässt. Auch wenn die dritte Phase den dafür ausgewiesenen Arbeitsschwerpunkt bildet, kann diese Phase nicht ohne die Vorarbeit der Phasen eins und zwei gelingen. Oft bedarf die Auseinandersetzung mit dem Konflikt einer behutsamen Zuführung, damit sich die Parteien ihrem Konflikt stellen können. Die Mediation bietet deshalb kleine, aufeinander abgestimmte und miteinander zu koordinierende Schritte an.

Beispiel (Zuführung zur eigentlichen Konfliktarbeit): Mit der groben Zielvereinbarung in Phase eins wird der Fokus auf den hinter dem Problem liegenden Nutzen gerichtet. Mit der Themensammlung in Phase zwei werden die Konflikte als Themen identifiziert, ohne dass der Konflikt explizit zu benennen ist. Er wird lediglich gekennzeichnet. Das Denken wird schließlich von der Position weggelenkt, indem das Thema neutralisiert wird. Der darin verborgene Widerspruch wird akzeptiert und verhandelbar gemacht. Das Herausarbeiten der Ich-Botschaften und die

⁴⁷⁵ Die dritte Phase wird einmal Konfliktarbeit und einmal Interessenerhellung genannt. Der jeweils verwendete Terminus deutet auf die Bearbeitungstiefe hin. Siehe Phase 3, Seite 193.

Fokussierung der Partei als vom Gegner unabhängiges Individuum im Windows eins⁴⁷⁶ stellt eine weitere, behutsame Annäherung an den Konflikt dar.

In der dritten Phase geht es nicht nur darum, die unterschiedlichen Sichten und Bedeutungszuschreibungen aufzudecken. Es geht auch darum, die Kriterien herauszuarbeiten, mit denen die Parteien eine optimale Konfliktüberwindung verbinden. Der Vorgang ist mit der lösungsorientierten Kurztherapie vergleichbar, die ebenfalls ohne eine Diagnose auskommt.⁴⁷⁷ Der Weg in die Lösung führt über die Motive in eine Gedankenwelt hinein, in der das Problem nicht existiert oder überwunden ist.⁴⁷⁸ Der Streit wird irrelevant. Argumente treten in den Hintergrund. Die Mediation bewegt sich auf eine andere Ebene. Weil sie davon ausgeht, dass sich der Konflikt auf der Lösungsebene nicht auflösen lässt, sucht sie nach der Ebene, auf der die Auflösung möglich wird.⁴⁷⁹ Die Motiverhellung liefert den Schlüssel, mit dem das Etappenziel der Phase drei in allen Mediationsmodellen zu erreichen ist.

10.1 Motiverhellung

Wie bereits erwähnt, ersetzt die integrierte Mediation das Wort Interesse durch das Wort *Motiv*.⁴⁸⁰ Für sie ist die Beachtung der Motive der Parteien die höchste Anforderung für den Mediator. Der Mediator denkt nicht an die Lösung. Er hinterfragt aber stets das Motiv.

Die Kenntnis der Motive trägt nicht nur zum gegenseitigen Verstehen bei. Sie versetzen die Parteien auch in die Lage, sich wechselseitig Angebote zu unterbreiten, die eine Chance haben, vom Gegner angenommen zu werden. Das Herausarbeiten der Motive ist deshalb eine wichtige Voraussetzung für das Gelingen der vierten Phase und bei der integrierten Mediation auch Bestandteil des Grundsatzes der Informiertheit.⁴⁸¹

10.1.1 Verstehensrelevanz

Die Bedeutung jeder Aussage und jeder Handlung erschließt sich bereits mit der strikten Trennung von Fakten und Meinungen. Die Meinungen können gegebenenfalls auf die Ich-Botschaft zurückgeführt

⁴⁷⁶ Siehe Windowstechnik, Seite 241 ff.

⁴⁷⁷ Dazu näher: www.wiki-to-yes.org/Lösungsorientierte_Kurztherapie.

⁴⁷⁸ Siehe Gedankenwelten, Seite 76

⁴⁷⁹ Siehe Ebenentauchen, Seite 245.

⁴⁸⁰ Siehe Interessen und Motive, Seite 47

⁴⁸¹ Siehe Informiertheit, Seite 174.

werden. Die der Informationsdimension *Meinung* zuzuordnenden Bedeutungen entsprechen der von Watzlawick herausgearbeiteten Wirklichkeit zweiten Grades. Sie betrifft im Gegensatz zur realen Wirklichkeit ersten Grades keine Fakten, ist nicht messbar und zwischen den Parteien nicht abgestimmt. Die Lehre vom radikalen Konstruktivismus belegt, warum die Parteien die Bedeutungswirklichkeit als Realität wahrnehmen. Sie belegt auch die Individualität der Bedeutungszuschreibung und erklärt, warum beide Parteien dasselbe ganz unterschiedlich begreifen und bewerten können. Es gehört zur Verstehensvermittlung, diese unterschiedlichen Sichten den Parteien zugänglich zu machen.

Anfängern fällt der Übergang von Phase zwei auf Phase drei oft schwer. Der Grund mag darin zu finden sein, dass die Phase drei den linearen Gedankengang unterbricht und eine neue Gedankenwelt öffnet. Weil es in der dritten Phase darum geht, die Bedeutungen zu hinterfragen, gelingt der Übergang stets mit der einfachen Fragefloskel: „Was bedeutet ... (das Thema) ... für mich?“.

Beispiel (einleitende Frage in Phase drei): Wenn die Konflikthanalyse ein Beziehungsthema ausgearbeitet hat, das die Parteien als „Umgang miteinander“ festgeschrieben haben, lautet die initialisierende Frage der dritten Phase: „Was bedeutet der Umgang miteinander für mich?“

Mit der initialisierenden Frage lenkt der Mediator den Fokus auf die Hintergründe des Konfliktes. Er stellt die Verbindung zum Konflikt (das Thema) her und gibt Raum für offene Antworten, bei denen sein Fokus auf die darin offenbaren Motive und Ich-Botschaften gerichtet ist. Sein maßgebliches Werkzeug ist das präzise Zuhören.⁴⁸²

10.1.2 **Konfliktrelevanz**

Die Motive sind nicht nur der Schlüssel zur Erarbeitung der Bedeutungswirklichkeiten, der Lösungskriterien und der Motive. Gegebenenfalls und je nach Bearbeitungstiefe lassen sie sich über das Gefühl auch regelmäßig auf eine Emotion oder ein Bedürfnis zurückführen, das Hinweise auf den Konflikt erlaubt. Den engen Zusammenhang von Gefühlen, Emotionen,⁴⁸³ Bedürfnissen, Interessen und Nutzen erläutert das Lösungspentagramm. Es soll dem Mediator erschließen, wann und warum die Hinwendung zu den psychologischen Phäno-

⁴⁸² Präzises Zuhören, Seite 127.

⁴⁸³ Siehe dazu und zur Unterscheidung von Gefühlen und Emotionen auch www.wiki-to-yes.org/Emotionen.

menen jenseits der Sachfragen bedeutsam sind. Das Lösungspentagramm wurde entwickelt, um die Motivation zum konflikthaften Verhalten der Parteien herauszufinden. Trossen wollte herausfinden, was den Menschen überhaupt zum Streiten motiviert.

Sein Modell des Lösungspentagramms lässt sich mit dem homöostatischen Motivationsmodell vergleichen, worin der Mangelzustand zu einem Bedürfnis führt. Das Bedürfnis wird gegebenenfalls durch ein Gefühl gemeldet, aus dem sich der Trieb (Motiv) für ein zielgerichtetes Verhalten ableitet. Das Motiv führt zu einer Zielhandlung, deren Zweck die Befriedigung des ursprünglichen Mangelzustandes ist.

Die geometrische Form eines Pentagramms veranschaulicht die Zusammenhänge. Ein Pantagramm hebt die Eckpunkte hervor, sodass der Stellenwert von Bedürfnissen, Gefühlen, Motiven, Wünschen, Forderungen, Lösungen, Nutzen und Befriedigungen erkennbar wird. Die Besonderheit eines Pentagramms besteht darin, dass jeder Eckpunkt mit jedem anderen Punkt verbunden ist, ohne dass sich daraus eine Hierarchie ableitet.

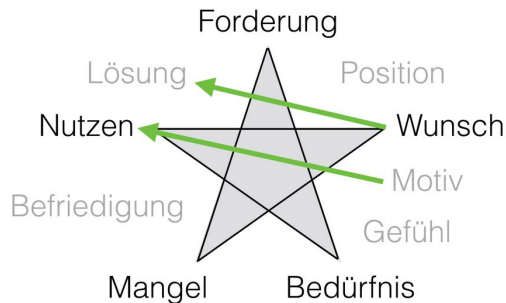


Abbildung 31: Lösungspentagramm

Das Lösungspentagramm geht davon aus, dass die Parteien den Streit beilegen, wenn ihre Motivation zum Streiten wegfällt. Dabei wird das Motiv auf der Fallebene angesprochen. Mit dem Wegfall des Motivs zum Streiten ist zu rechnen, sobald es erkannt wird.⁴⁸⁴

Für den Mediator stellen sich die Zusammenhänge her, wenn das Motiv dem Nutzen gegenübersteht und der Wunsch der Lösung. Der Nutzen wird an dem Bedarf zur Mangelbeseitigung gemessen. Das Lösungspentagramm verdeutlicht darüber hinaus, welche Rolle

⁴⁸⁴ Siehe dazu Konfliktbekenntnis, Seite 222 und Rumpelstilzcheneffekt www.wiki-to-yes.org/article126-Der-Rumpelstilzcheneffekt.

Gefühle (auch als Ausdruck von Emotionen) spielen, wo sie im Konflikt anzusiedeln sind und auf welche Art der Befriedigung sie verweisen.

Beispiel (Lösungspentagramm): Sie haben lange Zeit nichts gegessen der Nahrungsmangel führt zu dem Bedürfnis der Nahrungszuführung. Das Bedürfnis wird durch das Gefühl Hunger wahrgenommen. Der Hunger verleitet dazu, Nahrung aufzunehmen. Er drückt sich in dem Wunsch und dem Verlangen aus, etwas zu essen. Hat die Nahrungsaufnahme stattgefunden ist der Mangel beseitigt. Das Hungergefühl hat sich erledigt und der erwartete Nutzen ist eingetreten.

Gefühle und Emotionen geben Hinweise auf den zu lösenden Konflikt. Obwohl Psychologen auch von widerstreitenden Gefühlen sprechen, ist ein emotionaler Widerspruch lediglich die Ausprägung des Konfliktes und nicht seine Ursache. Die integrierte Mediation geht davon aus, dass weder Gefühle, noch Interessen an und für sich einen Gegensatz darstellen können. Der Widerspruch entsteht erst auf der Lösungsebene. Interessen oder Motive stehen grundsätzlich einander neutral gegenüber. Sie stellen lediglich den Drang oder die Kriterien für eine Lösung heraus.

Beispiel (widerstreitende Lösungen): Sie haben Hunger spüren jedoch zugleich ein Unwohlsein, weil sie sich als zu dick empfinden. Es gibt also ein Bedürfnis zur Nahrungsaufnahme und ein anderes Bedürfnis zum Abnehmen. Die Bedürfnisse stehen nicht im Widerstreit wohl aber die Vorstellung von der Lösung, solange sich die Lösung auf den Widerspruch zwischen Essen und nicht Essen beschränkt. Versucht man die Bedürfnisse in eine Lösung zu überführen, die beide Bedürfnisse befriedigt, löst sich der Widerspruch auf. Jetzt bietet es sich an, zu essen und Sport zu treiben oder ähnliche Lösungen, die beide Bedürfnisse kombinieren können.

Als Konsequenz dieser Überlegung sind Gefühle und Emotionen so zu akzeptieren wie sie sind. Sie benötigen keine Rechtfertigung. Sie können auch nicht hin- oder wegargumentiert werden. Sie sind lediglich eine Form des Ausdrucks und der Kommunikation, deren Bedeutung zu verstehen ist, um die Motive zu erschließen.

Die Aufdeckung der Motive dient nicht lediglich der Bedeutungserhellung oder der Erarbeitung von Kriterien für eine nützliche Lösung. Im Zusammenhang mit der Konfliktarbeit eröffnen sie auch den Weg in das von den Parteien einzufordernde Konfliktbekenntnis.

10.1.3 **Konfliktbekenntnis**

Es fällt den Parteien nicht immer leicht, einen Konflikt einzugestehen und sich dem Konflikt zu stellen. Sie neigen dazu, den Konflikt im Gegner zu suchen statt in sich selbst. Es bedarf eines Perspektiv-

wechsels, um den Fokus (zunächst) vom Gegner weg auf die Partei selbst zurückzuführen. Die Mediation stellt sich dieser Herausforderung, indem sie die Partei in kleinen, behutsamen Schritten auf den Konflikt zuführt.⁴⁸⁵

Oft steht der Konflikt dem Selbstbekenntnis im Wege. Er macht sich zwar sichtbar, sodass er nicht übersehen werden kann. Er gibt jedoch auch irreführende Hinweise auf seine Ursache, sodass er sich selbst erhalten kann.⁴⁸⁶ Um der Partei das Bekenntnis ihres Konflikts zu ermöglichen, muss sie den *wahren* Konflikt erkennen. Sie darf sich nicht von den Symptomen in die Irre leiten lassen. Die Unterscheidung zwischen dem Konfliktsymptom (dem Blick auf den Gegner) und dem Konflikt (dem Anlass für die eigene Reaktion) trägt dazu bei, den Konflikt zu erkennen.

Beispiel (Wassertropfen): Das Phänomen lässt sich mit Wasser vergleichen, das aus der Decke tropft. Die undichte Stelle in der Decke entspricht der Sichtbarkeit des Konfliktes. Sie bildet ein Symptom, das mit dem zu lösenden Problem vergleichbar ist. Der Wasserfleck ist aber nicht die Ursache für das Problem. Die Ursache liegt an der undichten Stelle im Dach. Erst wenn das Dach repariert ist, wird es keine weiteren Wasserflecke an der Decke mehr geben. Wird das Dach nicht repariert, ist damit zu rechnen, dass nach einiger Zeit an einer anderen Stelle ein anderer Wasserfleck auftaucht, solange bis die Decke das Wasser nicht mehr zurückhalten kann.

Die Unterscheidung zwischen Problem (Symptom) und Konflikt (Ursache des Problems) erfolgt zunächst über die Zuordnung des Themas. Wenn das in der zweiten Phase herauszuarbeitende Thema dem Konflikt entsprechen soll, werden die Themen über die Konfliktanalyse automatisch den Konfliktdimensionen zugeordnet. Dann wird es Themen geben, mit denen das Problem (der Sachkonflikt) abgedeckt wird und andere Themen, die den Konflikthintergrund (den Beziehungs- oder Wertekonflikt) betreffen.

Beispiel (Konfliktzuordnung): Im Handy Fall, wo die getrenntlebenden Eltern über die Herausgabe eines Handys an das gemeinsame, minderjährige Kind streiten, ist die Frage der Herausgabe des Handys das zu lösende Problem auf der Sachebene (Sachkonflikt). Der Auslöser des Streites und die Tatsache, dass die Eltern das Problem nicht einvernehmlich lösen können, verdeutlicht den Konflikt auf der Beziehungsebene (Beziehungskonflikt). Der Mediator wird also ein weiteres Thema herausarbeiten, das den Beziehungskonflikt anspricht und das er als „Umgang der

⁴⁸⁵ Siehe Konfliktarbeit, Seite 218.

⁴⁸⁶ In seiner Systemtheorie schreibt Luhmann den Systemen die Fähigkeit der Autopoiesis zu, also der Fähigkeit, sich selbst (wieder-)herzustellen. Wird der Konflikt als Ausprägung des Streitsystems betrachtet, besitzt er nicht nur die Fähigkeit sich wiederherzustellen, sondern auch den Drang sich zu erhalten. Siehe Michael Gerth (2005).

Eltern miteinander“ bezeichnen kann.

Die Unterscheidung der Konfliktdimensionen stellt nicht nur einen Bezug zu den Intelligenzzentren des Menschen her.⁴⁸⁷ Sie ergibt auch einen direkten Zugang zu der jeweils einschlägigen Konfliktebene, also etwa der Sachebene, der Beziehungs- oder der Wertebene. Die Gespräche nähern sich dem Konflikt und helfen, die Sicht auf den Konflikt dahin zu lenken, wo die Konfliktauflösung anzusetzen hat.

Die Partei wird den Konflikt mit dem Gegner verknüpfen. Obwohl die gegnerische Partei den Anlass gegeben haben mag, ist sie jedoch niemals die Konfliktursache. Der Konflikt findet *im* Menschen selbst statt, wo er auch gefühlt wird, und nicht in einem anderen. Der Mediator versucht deshalb, den Konflikt in der jeweiligen Partei aufzuspüren. Der Konflikt wird sichtbar, wenn die Partei gefragt wird, warum sie so emotional reagieren muss und sich nicht sachlich mit dem Problem auseinandersetzen (sich dem Konflikt stellen) kann. Die Antwort deckt ihre Betroffenheit auf.

Beispiel (Sichtweise im Konflikt): Es geht um eine Mediation zwischen getrenntlebenden Eltern über den Umgang des Vaters mit dem gemeinsamen Kind. In einem über fünf Jahre geführten Streit vor Gericht hat sich der Eindruck bei den Eltern verhärtet, dass der jeweils andere Elternteil nur das Interesse hat, Schaden zuzufügen. In der Mediation stellt sich heraus, dass die Mutter unter dem Eindruck leidet, der Vater nehme sie nicht ernst. Der Vater leidet unter dem Gefühl, der Mutter ausgeliefert zu sein. Beide bekämpfen ihr Gefühl, indem sie den anderen Elternteil angreifen.

Die integrierte Mediation setzt auf den *Rumpelstilzcheneffekt*,⁴⁸⁸ um den Parteien eine Handhabe zur Konfliktauflösung zu geben. Der Rumpelstilzcheneffekt besagt, dass sich der Konflikt auflöst, sobald der wahre Name des Konfliktes benannt ist. Der wahre Name des Konfliktes findet sich in der Selbstbetroffenheit.

Beispiel (Fortsetzung): Der wahre Name des Konfliktes findet sich nicht, indem der Grund gefunden wird, warum der Gegner angreift. Er findet sich, in der Antwort auf die an die Mutter gerichtete Frage, wofür sie den Vater braucht, um sich ernst genommen zu fühlen und in der Antwort auf die an den Vater gerichtete Frage: Warum er die Mutter braucht, um sich mächtig fühlen zu können.

10.1.4 Individualisierung

Um die Konfliktarbeit im Verständnis der integrierten Mediation zu erläutern, muss auf die Unterscheidung zwischen der

⁴⁸⁷ Siehe Konfliktlogik, Seite 102.

⁴⁸⁸ Siehe dazu: www.wiki-to-yes.org/article126-Der-Rumpelstilzcheneffekt.

Auseinandersetzung, dem Streit und dem Konflikt eingegangen werden. Die Behauptung, dass ein Konflikt notwendig sei, um eine Änderung herbeizuführen, wird nicht geteilt. Wohl, dass der Konflikt auf die Notwendigkeit hinweist, etwas zu verändern oder wenigstens den Veränderungsbedarf zu hinterfragen. Der Veränderungsbedarf ergibt sich aus dem zu lösenden Widerspruch. Der Widerspruch erwartet eine Auseinandersetzung, aus der sich der Antrieb zur Veränderung ergibt. Bleibt die Auseinandersetzung aus, entwickelt sich der Widerspruch oft in einen Streit, der den Konflikt offenlegt oder in einen Konflikt führt. Der Streit erschwert die Auseinandersetzung.

Die Zusammenhänge und die zu einer konstruktiven Lösung führende Vorgehensweise lässt sich anhand der Metapher eines Stromkreislaufs anschaulich erläutern:

Beispiel (Stromkreislauf): Die Stromquelle repräsentiert den Widerspruch, der sich in einem Pluspol und einem Minuspol wiederfindet. Der Strom fließt, wenn sich zwischen den Polen ein Spannungsverhältnis aufbaut. Es kommt zum Kurzschluss, wenn die Pole zusammenkommen. Um den Kurzschluss zu beseitigen, würde der Elektriker die Pole isolieren, um danach die Spannung im Stromkreislauf wiederherzustellen.

Verglichen mit dem Stromkreislauf entsprechen die Parteien den Stromleitungen, die auf den einen oder anderen Pol zurückführen. Die unterschiedlichen Pole bilden den Widerspruch ab. Bei einem Kurzschluss sind die Pole aneinandergeraten. Um den Kurzschluss zu beseitigen, müssen die Pole des Widerspruchs, also die Parteien, zunächst wieder voneinander isoliert werden. Die angelsächsischen Mediationen verwenden dazu das Shuttle oder den Caucus, wo die Parteien räumlich voneinander getrennt werden. Bei einer transformativen Mediation würde dieses Format nicht die gewünschten Effekte erzielen. Die Parteien hätten keine Gelegenheit, sich selbst von der Authentizität einer zu korrigierenden Sicht auf den Gegner zu überzeugen. Deshalb legt der Mediator großen Wert darauf, dass die Parteien in einem Raum zusammentreffen und sich dort selbst und einander erleben können.

Allerdings muss sich der Mediator darüber im Klaren sein, dass die Kommunikation in weiten Teilen der Mediation wie in Einzelgesprächen abläuft und sich entweder auf die eine oder die andere Partei konzentriert. Solange die Parteien nicht zu einem konstruktiven Austausch bereit sind, verhindert er Diskussionen und ersetzt sie durch Dialoge zwischen der Partei und dem Mediator, der in diesem

Kommunikationsmodell als Kommunikationsbrücke fungiert.⁴⁸⁹ Er verändert die Kommunikationsachsen mit dem Ziel, die Achse zwischen den Parteien wiederherzustellen und zu stärken.

Sowohl der Verfahrensablauf wie das Handwerkszeug des Mediators unterstützen ihn dabei, die widerstreitenden Parteien, ähnlich dem Shuttle, zu isolieren. Mit der beispielsweise als Windows eins beschriebenen Technik⁴⁹⁰ führt er den von der Partei auf die Gegenpartei gerichteten Fokus stets auf sie selbst zurück. Er fördert damit die Selbstreflexion, die Übernahme der Eigenverantwortung, das Konfliktbekenntnis und den Rumpelstilzcheneffekt.

Beispiel (Windows 1): Die Partei wirft der Gegenseite vor, dass sie sich immer über ihre Einwände hinwegsetze. Sie fühle sich nicht ernst genommen. Das mach sie wütend. Der Mediator erkundigt sich nicht danach, warum sich die Gegenpartei über die Einwände hinwegsetzt oder warum die Partei sie nicht ernst nimmt. Auch stellt er ihre Behauptung nicht in Frage. Stattdessen meldet er zurück: „Es ist Ihnen wichtig, dass der Gegner Sie ernst nimmt und Sie mehr beachtet. Ist das korrekt?“. Die Partei bestätigt. Der Mediator fährt fort: „Warum ist Ihnen das wichtig?“ oder noch besser: „Was ist anders, wenn er es tut?“.

Erst wenn die Partei sich vollständig geäußert hat und wenn sie sich verstanden fühlt, wird ihr Fokus wieder auf die Gegenseite gelenkt. Dieser Vorgang wird als Windows zwei beschrieben. Er ist eine wichtige Bedingung dafür, dass die Spannung zwischen den Polen, also den Parteien, wieder aufgebaut werden kann. Der Weg in eine konstruktive Auseinandersetzung ist in dem Moment bereitet.

Der Mediator muss sich bewusst sein, dass die Tiefe der Konfliktarbeit von dem zu Beginn der Mediation gewählten Mediationsmodell abhängt. Wenn es der Fall erfordert oder wenn es dem Wunsch der Parteien entspricht, beschränkt er sich auf die Problemlösung und weist die Parteien darauf hin, dass der das Problem gegebenenfalls auslösende Konflikt damit nicht zwingend beigelegt ist und in anderen Problemen wieder zum Vorschein kommen kann.

10.1.5 Konfliktodynamik

Die Trennung von Problem und Konflikt macht es dem Mediator möglich, sich voll und ganz auf den im Hintergrund des Problems wirkenden Konflikt zu konzentrieren. Der Konflikt bekommt eine Aufmerksamkeit, die seine Dynamik im Prozess der

⁴⁸⁹ Siehe Indetermination, Seite 176.

⁴⁹⁰ Siehe Windowstechnik, Seite 241.

Konfliktbeilegung verwertet. Die (integrierte) Mediation arbeitet deshalb *mit* der Dynamik des Konfliktes und stellt sich ihr nicht in den Weg. Was auf den ersten Blick paradox erscheinen mag, hat einen realen Hintergrund, der sich am besten mit der Metapher eines Flusses beschreiben lässt. Die Metapher greift das Bild eines Stromes auf.

Beispiel (Flussmetapher): Ein stark fließender Fluss wird als ein Strom bezeichnet. Er zeichnet sich dadurch aus, dass er viel Energie transportiert. Stellen Sie sich vor, Sie würden einen Strom, wie den Rhein, stoppen wollen. Sie müssten einen Staudamm bauen. Es wäre extrem viel Energie erforderlich, um den Fluss anzuhalten. Im Ergebnis würde ein großer Teil des Landes überschwemmt werden. Statt den Fluss zu stoppen, wäre es einfacher, ihn umzuleiten.

Auch der Kampfsport kennt das Phänomen. Der Angriff wird nicht abgewehrt, sondern umgeleitet und im Idealfall gegen den Angreifer zurückgeführt.⁴⁹¹ Die Rückführung ergibt stets eine Kreisbewegung, die mit dem Windows eins in der Mediation zu vergleichen ist.

Eine der positiven Eigenschaften des Konfliktes besteht in der Herstellung einer Handlungsfähigkeit. Der Handlungsdruck veranlasst die Partei nicht nur zum Tätigwerden. Er liefert ihr auch die dazu notwendige Handlungsenergie.

Beispiel (Konfliktenergie): Eine Partei, die infolge des Konfliktes in Depressionen verfällt, hat keinen oder nur einen geringen Handlungsanreiz. Hass dagegen, gibt der Partei viel Energie zum Handeln.

Leider lenkt der Handlungsdruck oft in eine konflikterhaltende Richtung. Wie bei dem Strom oder dem Kampfsport würde es eine große Energie erfordern, dem Druck entgegenzuwirken. Es wäre einfacher und effizienter, den Konflikt anzunehmen, um seine vernichtende Kraft in eine konstruktive Energie umzuwandeln. Die Mediation vollzieht die Umwandlung, indem sie die Parteien in eine kraftzehrende Reflexion begleitet. Sie nutzt die Dynamik des Konfliktes also nicht zum Streit, sondern dazu, den Konflikt und die dahinter verborgenen Bedürfnisse hinterfragen.

10.1.6 **Konfliktbeschränkung**

Die integrierte Mediation legt großen Wert darauf, dass in der Phase zwei grundsätzlich *alle* in der Konfliktlandkarte erfassten Konflikte als Themen genannt werden. Ihr ist daran gelegen, den gesamten Konfliktumfang sichtbar zu machen. Salamistrategien sollen vermie-

⁴⁹¹ Siehe dazu www.wiki-to-yes.org/article77-Was-hat-Aikido-mit-Mediation-zu-tun.

den oder zumindest aufgedeckt werden. Natürlich obliegt es den Parteien, letztlich selbst zu entscheiden, ob sie die Themen in ihrer Gesamtheit auch bearbeiten möchten. Der Umfang der Konfliktarbeit und die mit der Wahl des Mediationsmodells festzulegende Bearbeitungstiefe unterliegen also stets der parteilichen Disposition. Die Parteien sollten die Entscheidung im Bewusstsein der sich daraus ergebenden Konsequenzen treffen.⁴⁹²

Beispiel (Konfliktdisposition): Um den Konflikt sichtbar zu machen, wird der Mediator darauf drängen, dass alle Themen benannt werden, die einem Konflikt entsprechen. Er wird es aber den Parteien überlassen, ob und über welches Thema (welchen Konflikt) sie sprechen möchten.

Eine vorgegebene Disposition ergibt sich aus der Regelung, dass eine gesetzliche Mediation nur für die Bearbeitung sozialer Konflikte möglich ist. Soziale Konflikte sind Konflikte zwischen Personen. Sie unterscheiden sich von intrapersonellen oder psychologischen Konflikten. Wie bereits erwähnt, erlaubt die kognitive Mediationstheorie durchaus auch die Bearbeitung intrapersoneller Konflikte.⁴⁹³ Die Auseinandersetzung mit derartigen Konflikten könnte sich beispielsweise anbieten, wenn der aus einer Lebenskrise resultierende, innere Konflikt in einen Beziehungskonflikt hineinstrahlt (oder den Beziehungskonflikt sogar verursacht hat). Der Mediator ist also gut beraten, wenn er auch den inneren Konflikt aufdeckt. Er kann dann mit den Parteien erörtern, wie dieser Konflikt zu bewältigen ist. Wenn sich die Mediation dafür nicht eignet, sollte ein Therapeut hinzugezogen werden. Dann ist es geschickt, den Umfang und den Bedarf der jeweiligen Dienstleistung gegeneinander abzugrenzen und gegebenenfalls zu koordinieren.⁴⁹⁴

Die Auseinandersetzung mit der Frage, worin die Konfliktlösung gesehen wird, ist die Grundlage für die erst danach erfolgende Lösungsfindung. Sie ist ein Teil der nun folgenden Verhandlung.

11. Verhandeln

Die eigentliche Verhandlung beginnt erst in der vierten Phase. Im Vergleich mit anderen Verfahren sollte herausgestellt werden, wie viel

⁴⁹² Der Grundsatz der Informiertheit erstreckt sich also auch auf derartige Entscheidungsgrundlagen. Siehe Informiertheit, Seite 174.

⁴⁹³ Siehe **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**, Seite 100.

⁴⁹⁴ Siehe dazu Virtuelle Integrationsmediation, Seite 129 und Virtuelle Plenarmediation, Seite 132.

Vorarbeiten in der Mediation für erforderlich gehalten werden, bevor die Voraussetzungen für ein Verhandeln überhaupt erst vorliegen.

Die vierte Phase lenkt die Gedanken wieder in eine andere Gedankenwelt hinein. Während die Gedanken in der dritten Phase in eine konfliktfreie, heile Welt gelenkt wurden, geht es jetzt geht darum, die dort erarbeiteten Kriterien in der realen Welt zu verwirklichen. Der Übergang zur Realität wird durch das Sammeln von Lösungsoptionen erleichtert.

11.1 Lösungsoptionen

Konsequent beginnt die vierte Phase mit einem Brainstorming, in dem die Parteien Vorschläge (Lösungsoptionen) entwickeln. Im Idealfall unterbreiten sie sich Angebote, von denen sie denken, dass die Gegenseite geneigt ist, ihr Angebot anzunehmen. Sie müssen also die eigenen Motive und die der Gegenseite kennen.

Beispiel (Angebote in Phase vier): Die Partei schlägt in einem Umgangsstreit wegen des Auslandsurlaubs vor: „Ich schlage vor, den Urlaub mit dem Kind im Ausland zu verschieben. Ich komme Dir entgegen, dass Du unser Kind in Zukunft mit ins Ausland nehmen kannst, wenn Du mir hilfst, dass ich mich auf Deine Zusagen verlassen kannst“.

In der Praxis sind die Parteien in diesem Verfahrensstadium oft noch nicht in der Lage, sich gezielte Angebote zu unterbreiten. Der Mediator kann die Parteien dann in kleineren Schritten an die, zur Verhandlung zu stellenden, Angebote heranführen. Um den Prozess der Lösungsfindung nicht zu behindern, können die Parteien durchaus auch Lösungsoptionen entwickeln, die statt des Angebotes an die Gegenseite, die eigenen Wünsche und Vorstellungen nach vorne stellen. Es mag sein, dass der Gegner darin wieder einen Angriff sieht. Allerdings werden sich die Vorschläge in der Summe wieder relativieren. Deshalb ist es wichtig, dass die Vorschläge der Parteien zunächst nur aufgelistet werden.

Wenn die Parteien anfangen, die Vorschläge zu kritisieren, wächst die Gefahr, dass sie wieder in die Begründungssemantik des Streits zurückfallen. Um den gedanklichen Rückschritt zu verhindern, sollte der Mediator darauf hinweisen, dass die Vorschläge völlig unverbindlich sind, dass sie weder zu rechtfertigen noch zu kritisieren sind und auch nicht vernünftiger sein müssen. Es kommt darauf an, so viele Vorschläge wie möglich zu sammeln. Die Diskussion einzelner Vorschläge oder Begründungen werden nicht unterdrückt. Sie werden

lediglich zugunsten der nun geforderten Kreativität zurückgestellt.

Beispiel (Argumente unterdrücken): Die Partei macht einen Vorschlag. Die Gegenpartei moniert. Die Partei beginnt sich zu rechtfertigen. Der Mediator unterbricht. Er sagt: „Sie können später darüber diskutieren“. Er wendet sich an die Gegenpartei und fordert sie auf: „Wenn Ihnen der Vorschlag nicht gefällt, machen Sie einen besseren!“.

11.2 Kreativität

Die Phase vier beginnt als Kreativphase. Kreativität gelingt am besten, wenn nicht darüber nachgedacht wird. Es kommt also darauf an, dass die Parteien nach Möglichkeit spontane Assoziationen entwickeln und nach Möglichkeit nicht über die unterbreiteten oder zu unterbreitenden Vorschläge nachdenken. Die Mediation ändert ihren Charakter.

Die Parteien dürfen und sollen durchaus auch Vorschläge entwickeln, die auf den ersten Blick unsinnig und sogar unrealistisch erscheinen. Die Befreiung der Gedanken soll ihnen helfen, „out of the Box“ zu denken und das „Ja, aber ...“ aus dem Kopf zu verbannen.

Beispiel (Ja, aber-Denken): Die Partei sagt: „Ich könnte mir vorstellen ..., aber das geht ja doch nicht“. Der Mediator erfasst den Vorschlag und erläutert: „Das ist eine (gute) Idee. Wir werden sie festhalten. Über die Machbarkeit werden wir später sprechen. Vielleicht fällt Ihnen noch etwas ein“.

Es mag sein, dass das Aber sogar zutrifft und der Vorschlag tatsächlich nicht durchführbar ist. Seine Verwerfung würde jedoch auch alle Ideen verhindern, die sich aus dem zurückgewiesenen Gedanken ergeben könnten. Diese Einschränkung soll vermieden werden. Der Mediator legt also Wert darauf, auch scheinbar unsinnige Vorschläge in die Liste zu übernehmen. Er ermutigt die Parteien dazu, indem er darauf hinweist, dass die Vorschläge völlig unverbindlich sind und dass die Entscheidung, welcher Vorschlag gut und durchführbar ist, in einem anderen, separaten Verfahrensabschnitt erfolgt. Jetzt kommt es darauf an, die Gedanken zu öffnen.

In der Kreativphase hält sich der Mediator weitestgehend zurück, um den kreativen Prozess nicht zu stören. Er erkennt an der Art und Weise, ob und welche Vorschläge eingebracht werden, welche Wirkung die dritte Phase bei den Parteien hinterlassen hat. Er misst die Vorschläge an den dort erarbeiteten Kriterien und überlegt, ob die vorgeschlagenen Lösungen vollständig und geeignet sind, die Lösungskriterien zu erfüllen. Gegebenenfalls muss er dem Grund

nachgehen, falls die Parteien keine, unvollständige, negative oder nicht zielführende Vorschläge einbringen.

Nicht immer haben die Parteien die erforderliche Fantasie für die Suche nach Lösungsoptionen. Aus der Sicht der integrierten Mediation ist es dann kein Problem, wenn der Mediator den Parteien hilft, Ideen zu entwickeln. Ihm stehen eine Fülle von Kreativtechniken zur Verfügung.⁴⁹⁵ Er kann beispielsweise den Gedankenkontext mit der Walt-Disney-Methode ändern und könnte auch selbst Lösungsideen einbringen. Voraussetzung ist, dass seine Vorschläge lediglich inspirieren und nicht daran hindern, dass die Parteien selbst nach Lösungen suchen oder dass sie sich über diesen Vorschlag solitär auseinandersetzen. Die Grenzen ergeben sich aus dem Grundsatz der Indetermination.⁴⁹⁶

11.3 Bewertung

Erst in einem zweiten Schritt der vierten Phase werden die zuvor gesammelten Vorschläge bewertet. Es ist wichtig, die Sammlung von Vorschlägen, die Bewertung und Erörterung in getrennten gedanklichen Schritten zu vollziehen. Die Summe der Vorschläge zeigt den Parteien, dass Raum für Ideen ist, in denen sie sich selbst wiederfinden können. Die Vorschläge haben eine inspirierende Wirkung, sobald die den positiven Trend erkennen lassen.

Wenn genug Vorschläge gesammelt wurden, aus denen sich eine Lösung ableiten lässt, sollen die Parteien in einem nächsten Schritt zu jedem Vorschlag angeben, ob sie die dahinter verborgene Idee als gut und zielführend ansehen. Für die nun durchzuführende Bewertung gibt es verschiedene Techniken. Die einfachste ist die Bewertung nach Schulnoten.

Die positiven und gleich bewerteten Vorschläge ergeben einen Kanal, der noch grob in eine Lösung führt. Diese Punkte sind herauszunehmen und im Detail zu besprechen. Erst jetzt es ist darauf zu achten, ob es, bezogen auf die vorgestellte Lösung, noch streitige Fakten gibt.

Beispiel (streitige Fakten in Phase vier): Die Parteien einigen sich darauf im Rahmen einer Vermögensaufteilung ein Grundstück zu übertragen. Sie haben jedoch noch unterschiedliche Vorstellungen über den zugrundeliegenden Vermögenswert.

⁴⁹⁵ Siehe www.wiki-to-yes.org/Kreativtechnik.

⁴⁹⁶ Siehe Indetermination, Seite 128

11.4 Exploration

Wenn es noch immer offene Fragen und streitige Fakten gibt, ist jetzt der geeignete Moment, darauf einzugehen. Würden die streitigen Fakten in der zweiten Phase besprochen werden, ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass selbst über die Beweiserhebung gestritten wird. Das Streitrisiko wird also vermindert, wenn die streitigen Fakten erst im Zusammenhang mit der sich andeutenden, von beiden Seiten akzeptierten Lösung beachtet werden. Der Widerstand der Parteien, sich überhaupt auf eine Exploration einzulassen, sollte jetzt gebrochen sein.

Zeigt es sich, dass sich die Parteien noch immer gegen eine Exploration von Fakten wehren, erkennt der Mediator in dem Verhalten einen Hinweis, dass die dritte Phase ihre Wirkung verfehlt hat oder das Verfahren nicht verstanden wurde. Er geht also gegebenenfalls in die Phase eins oder drei zurück.

11.5 Abgleich

Der Lösungsabgleich geht auf ein Prinzip des Harvard-Konzepts ein. Das Prinzip besagt, dass die Parteien zwischen mehreren Lösungsoptionen wählen sollten, bevor sie sich für die eine oder andere Lösung entscheiden. Mit den Lösungsalternativen sind nicht die alternativen Lösungsvorschläge gemeint, die sich sicherlich bei der Sammlung der Optionen ergeben haben. Sie werden als die in der Mediation erarbeitete Lösung zusammengeführt. Der Abgleich bezieht sich deshalb auf Lösungen, die jenseits der Mediation erzielt werden können. Nur so lässt sich das Alleinstellungsmerkmal der Mediation sicherstellen, dass alle denkbaren Lösungen erfasst und gegeneinander abgegrenzt werden. Der Lösungsabgleich wird im Harvard-Konzept auch als WATNA/BATNA bezeichnet. Er soll die in der Mediation erarbeitete Lösung mit anderen, besseren und schlechteren Lösungen vergleichen. Kognitiv betrachtet, führt dieser Vorgang in das Bewusstsein, tatsächlich die beste Lösung herausgearbeitet zu haben.

Bei der Untersuchung von Lösungsalternativen steht die juristische Lösung stets im Vordergrund. Denkbar sind aber auch Ergebnisse die mittels einer Therapie oder anderer Dienstleistungen zu erzielen sind. Wenn der Mediator über das erforderliche Wissen verfügt, kann er selbst auf die Existenz anderer Lösungen hinweisen. Er kann die Lösungsalternativen sogar informativ, aus einer neutralen Position heraus skizzieren. In jedem Fall ist er verpflichtet, die Parteien auf die

Möglichkeit hinzuweisen sich über andere Lösungen beraten zu lassen.

Das Herausarbeiten von besseren Lösungsalternativen wird in der Fachwelt der Mediation oft als ein Ausstiegsszenario bezeichnet. Tatsächlich geht es aber nicht darum, aus der Mediation auszusteigen. Vielmehr kommt es darauf an, die anderen Ergebnisse in die Mediation einzubeziehen. Nur so kann sichergestellt werden, dass die Lösungsalternativen ebenfalls der mediativen Nutzenkontrolle unterliegen. Ein Ausstieg ist nur dann angebracht, wenn sich die alternativen, besseren Lösungen nur auf einem anderen Weg herstellen lassen. Mit dieser Vorgabe ergeben sich Anforderungen an die externen Berater.

Ein externer Berater, der sich mit der Mediation auskennt, wird die Partei also nicht mit dem Hinweis, dass er bessere Lösung herbeiführen könne, zum Abbruch der Mediation bewegen. Die externe Beratung verläuft korrekt, wenn der Berater die Wirksamkeit und Realisierbarkeit der vorgestellten meditativen Lösung untersucht, andere Lösungen gegenüberstellt und das Beratungsergebnis in die Mediation zurückführt. Die Vorgehensweise belegt, dass sich die Mediation auch auf die Makroebene auswirkt, wo auch die nicht als Mediatoren auftretenden Sachbearbeiter zumindest über ein Basisverständnis von der Mediation verfügen müssen.⁴⁹⁷

Mit der Information über andere Lösungen besteht die Aufgabe des Mediators darin, die Parteien mit den Alternativen zu konfrontieren, die unterschiedlichen Lösungsansätze gegenüberzustellen und es den Parteien zu überlassen, für welche Lösung sie sich entscheiden. Aus dem nunmehr zu beobachtenden Verhalten der Parteien kann der Mediator Rückschlüsse darauf ziehen, ob die in der dritten Phase erarbeiteten Lösungskriterien ernsthaft gemeint waren und von den Parteien verstanden und umgesetzt werden können. Auch kann er prüfen, ob der externe Lösungsvorschlag den in der Phase drei erarbeiteten Nutzenkriterien entspricht.

12. Einigung

Die Einigung erfolgt in der fünften Phase. Wie ausgeführt, liegt sie zeitlich und logisch hinter der gefundenen Lösung. Sie ist also nicht das Ziel der Mediation, sondern der erste Schritt zur Umsetzung des

⁴⁹⁷ Siehe dazu Die Mediationslandschaft, Seite 67 ff.

Ziels, also der gefundenen Lösung. Ihr Zweck besteht darin, die gefundene Lösung zu manifestieren.

Bei der Einigung handelt es sich um einen Vertrag zwischen den Parteien, der die Lösung festhält und den oder die Schritte formuliert, damit die Lösung den erwarteten Nutzen auch tatsächlich herbeiführen kann. Der Mediator muss darauf achten, dass die Vereinbarung alle Maßnahmen erfasst, die zu ihrer Umsetzung auch langfristig erforderlich sind. Prozedural betrachtet, wird er jetzt zum Kritiker der gefundenen Lösung. Er klopft mögliche Beeinträchtigungen und Änderungen ab und stimmt mit den Parteien ab, was zu geschehen hat, wenn sich die Grundlage der Vereinbarung ändert oder wenn sich eine Partei nicht daran hält.

13. Kontrolle

Um den korrekten Ablauf der Mediation sicherzustellen, bedarf es einer Ablaufkontrolle. Wegen ihrer übergeordneten Bedeutung beschreibt die integrierte Mediation sowohl die Steuerung wie die Kontrolle des Ablaufs als eigenständige Methoden.⁴⁹⁸ Sie werden ergänzend zu den aus den Phasenaufträgen resultierenden Methoden angeführt. In beiden Fällen handelt es sich um Methoden der Kontrollebene.⁴⁹⁹ Die Steuerungsmechanismen wurden im Zusammenhang mit der kognitiven Mediationstheorie und der, an einer virtuellen Mediation zu messenden Ablaufbeschreibung erläutert.⁵⁰⁰ Eine zusammenhängende Darstellung enthalten die Ausführungen zum Qualitätsmanagement.⁵⁰¹

14. Zusammenfassung

Der Ablaufplan beschreibt den Gedankengang, den die Parteien zurückzulegen haben, damit sie die für sie nützlichste Lösung finden können. Zusammen mit den noch vorzustellenden Benchmarks, der bereits dargelegten Systemik und den Grundsätzen ergeben die kognitiven Anforderungen dem Mediator eine zuverlässige Orientierungshilfe auf dem Erkenntnisweg der Mediation.

Die Metapher eines zurückzulegenden Weges verdeutlicht, was

⁴⁹⁸ Siehe www.wiki-to-yes.org/Mediation-Methodik.

⁴⁹⁹ Siehe Ebenen und Systeme, Seite 138 ff.

⁵⁰⁰ Siehe Virtuelle Kontrollmediation, Seite 130.

⁵⁰¹ Siehe Qualität, Seite 233 ff.

weiterhin erforderlich ist, damit sich die Parteien auf den Weg machen können. Wenn kein Fahrzeug zur Verfügung steht, werden sie gute Schuhe benötigen. Wer gehbehindert ist, wird einen Rollator benötigen. Es bedarf also technischer Hilfsmittel, damit die Parteien den Weg hinter sich bringen können. In der Sprache der integrierten Mediation heißen die technischen Hilfsmittel Techniken. Sie werden von den Methoden unterschieden, die sich aus den Phasenaufträgen ergeben.

Welche Werkzeuge die Mediation zur Verfügung stellt, ist das Thema des nächsten Kapitels.

VII. Werkzeuge

Die integrierte Mediation nutzt alle Werkzeuge der Mediation. Darüber hinaus stellt sie ein erweitertes Portfolio zur Verfügung, mit dem der gedankliche Prozess der Mediation innerhalb und außerhalb des formellen Verfahrens zu vollziehen ist.

Keinesfalls dienen die Werkzeuge dazu, den Selbstzweck eines Verfahrens zu verwirklichen. Auch nehmen sie keine monokausale Funktion innerhalb der Mediation ein. Ihre Verwendung ist stets an dem übergeordneten Ziel, dem Wesen der Mediation und dem Verfahrensziel, also dem Finden einer nützlichen Lösung, auszurichten. In einer auf die kognitive Mediationstheorie zurückgeführten Mediation steht die Erkenntnisgewinnung im Vordergrund.

1. **Werkzeugsystematik**

Die integrierte Mediation gibt eine Systematik vor, in der die Interaktionsfähigkeit der Werkzeuge und ihre Abhängigkeiten voneinander zum Ausdruck kommen. Im Vordergrund steht der Verwendungszweck.

1.1 **Zweckausrichtung**

Ein Werkzeug kann wie selbstverständlich zu seinem vorgesehenen Zweck verwendet werden. Voraussetzung ist, dass sich sein Zweck aus der Beschaffenheit des Werkzeugs erschließt. Darüber hinaus kann es zweckentfremdet verwendet werden und verfahrensfremde Ziele verfolgen.

Beispiel (Verwendung von Werkzeugen): Ein Messer ist ein Werkzeug, das für verschiedene Zwecke eingesetzt werden kann. Es kann zum Brot schneiden benutzt werden oder zum Kämpfen. Einem Brotmesser ist der Zweck zwar vorgegeben. Es kann aber trotzdem statt zum Brotschneiden zum Kämpfen genutzt werden.

Damit die Werkzeuge nicht dem Zweck der Mediation zuwiderlaufen, kommt es entscheidend darauf an, dass sie zur Verwirklichung der Mediation beitragen. Der Mediator muss deshalb bei jeder Werkzeugverwendung ansagen können, inwieweit das Werkzeug zur Erkenntnisgewinnung beiträgt und inwieweit es den mediativen Prozess unterstützt. Bei der Verwendungsprüfung hilft ihm die folgende Logik: Das Werkzeug muss zur Methode (Verwirklichung des Phasenziels) passen und die Methode zum Verfahren (Wesensverwirklichung).

1.2 **Werkzeugschema**

Die Logik findet sich in der systematischen Erfassung der Werkzeuge

wieder. Die Einteilung mag mit den Fächern eines Werkzeugkoffers verglichen werden. Die nachfolgend angeführten Fächer betreffen alle Werkzeuge, also nicht nur die Techniken. Folgende Rubriken sind zu unterscheiden:

----- 1. Ordnung

1. **Wesen**

Das Wesen der Mediation ergibt die Charaktereigenschaften, nach denen sich alle anderen Werkzeuge ausrichten müssen.

----- 2. Ordnung

2. **Haltung**

Die Haltung beschreibt die Reflexionsfähigkeit und die zum Denken in der Mediation, zum Verstehen und zur Verstehensvermittlung notwendigen, inneren Voraussetzungen.

3. **Prinzipien**

Die Prinzipien beschreiben die Grundsätze, die dazu beitragen, dass sich die Eigenschaften der Mediation in ihrer Anwendung verwirklichen.

4. **Struktur**

Die Struktur bezieht sich auf das Verfahren und den durch das Verfahren festgelegten Weg zur Erreichung des vorgegebenen Ziels. Die auf das Verfahren bezogene Struktur ergibt sich aus den Phasen. Die auf den Fall bezogene Strukturierung wird über die den Themen und Sachverhalten zugeordneten Dimensionen abgebildet.

----- 3. Ordnung

5. **Methoden**

Die Methoden betreffen die Frage, wie die Mediation verwirklicht wird. Die integrierte Mediation geht nicht davon aus, dass die Mediation nur EINE Methode sei. Sie sieht in der Mediation eine Ansammlung von Methoden, die sich am Verfahren ausrichten und durch die Phasen vorgegeben und kombiniert werden. Mithin werden folgende Methoden unterschieden:

Phase 1: Die Methode der Rahmenbildung

Phase 2: Die Methode der Bestandsaufnahme

Phase 3: Die Methode der Verstehensvermittlung

Phase 4: Die Methode des Verhandeln

Phase 5: Die Methode des Vereinbarens

Durchgängig: Steuerung und der Qualitätskontrolle

6. Techniken

Die Techniken sind die Werkzeuge zur Umsetzung der Methoden und orientieren sich an ihnen. Sie betreffen die Frage, womit die Methoden umgesetzt werden.

7. Setting

Das Setting beschreibt die äußeren Rahmenbedingungen, unter denen eine Mediation ablaufen kann und soll.

Die Anordnung der Werkzeuge ist durchaus hierarchisch zu verstehen. Das jeweils nachgeordnete Werkzeug orientiert sich an dem übergeordneten. Sie erkennen drei wichtige Abschnitte, die als 1. 2. und 3. Ordnung bezeichnet werden. Die Ordnungen stehen für die Gewichtung des Werkzeugs. Deswegen führen Fehler, die bei der Verwendung der Werkzeuge in der ersten oder zweiten Ordnung auftreten, stets zu gravierenden Folgen mit der Gefahr einer haftungsbe gründenden Pflichtverletzung.⁵⁰² Fehler der dritten Ordnung haben weniger einschneidende Folgen. Sie könnten die Durchführung der Mediation allerdings verzögern oder erschweren.

1.3 Mediative Techniken

Oft ist von sogenannten meditativen Techniken die Rede. Tatsächlich stammen die in der Mediation verwendeten Techniken aus anderen Disziplinen. Viele Techniken wurden der Therapie entnommen. Es handelt sich also nicht wirklich um Techniken der Mediation, sondern lediglich um Techniken, die in der Mediation zu deren Verwirklichung verwendet werden. Allerdings ist zu beobachten, dass sich die Techniken im Kontext der Mediation verändern.

Beispiel (mediative Anpassung der Werkzeuge): Therapeuten haben sicherlich eine hohe Kompetenz für das aktive Zuhören. Immerhin handelt es sich dabei um eine Technik, die von Carl Rogers aus der Therapie heraus entwickelt wurde und für die Therapie verwendet wurde. Bei Psychologen fällt auf, dass sie die Gefühle der Parteien sehr gut erkennen und zurückmelden können. Manchmal sogar, bevor sich die Partei selbst über ihre Gefühlslage bewusst geworden ist. Was in einer Therapie eine Kompetenz ist, stellt in der Mediation ein Hindernis dar. Ein Mediator würde den Vorwurf der Gegenpartei riskieren, dass das identifizierte Gefühl keine originäre Befindlichkeit der Partei ist sondern ihr nahegelegt wurde. Das aktive Zuhören muss ich also auch an der Neutralität ausrichten.

Im Verständnis der integrierten Mediation sind mediative Techniken

⁵⁰² Siehe Pflichtverletzung, Seite 182

Werkzeuge, die den Methoden nachgeordnet sind und den kognitiven Prozess der mediativen Lösungsfindung aktiv unterstützen. Dabei gibt es keine Begrenzung. Es ist also konsequent, wenn jeder Mediator die in seinem Ursprungsberuf bekannten Techniken in der Mediation verwendet, solange er sie an der Mediation ausrichten und ihrem Wesen unterwerfen kann.

1.4 **Werkzeugverwendung**

Die Werkzeuge können grundsätzlich über den gesamten Mediationsradius hinweg genutzt werden. Entsprechend ihrem Einsatz innerhalb oder außerhalb des Mediationscontainers (also der formellen Mediation) wird zwischen Mediationswerkzeugen und Integrationswerkzeugen unterschieden.

2. **Mediationswerkzeuge**

Die Mediationswerkzeuge benennen alle Techniken, die den zuvor beschriebenen Ablauf der Mediation⁵⁰³ unmittelbar unterstützen. Die integrierte Mediation erwartet eine präzise, den Erkenntnisprozess fördernde Verwendung. Einige Techniken, wie z.B. das Umwidmen⁵⁰⁴, der Zauberstab oder die Wunderfrage⁵⁰⁵ wurden bereits angesprochen. Sie werden in der folgenden Liste nicht aufgeführt. Dort wird lediglich eine Auswahl von Techniken exponiert, die sich zur Verwirklichung der integrierten Mediation anbieten oder abweichend verwendet werden. Die Liste ist nicht abschließend.⁵⁰⁶ Sie bildet lediglich einen Schwerpunkt. Die nachfolgende Aufzählung folgt der Werkzeuggewichtung:

2.1 **Dimensionieren**

Das Dimensionieren ist ein zentrales Werkzeug der integrierten Mediation. Es wird im Idealfall stets, also auch außerhalb der Mediation, angewendet. Mithilfe des Dimensionierens wird die Metainformation offengelegt, indem die Information nach Informationsmerkmalen qualifiziert wird. Die Dimensionierung trägt zur optimalen Informationsverarbeitung bei. Sie ist ein gedankliches Werkzeug zur Komplexitätsbewältigung. Das Werkzeug soll helfen, Informationen zu

⁵⁰³ Siehe Kapitel Ablauf, Seite 129

⁵⁰⁴ Siehe Umsetzung, Seite 97.

⁵⁰⁵ Siehe Gedankenwelten, Seite 116.

⁵⁰⁶ Ein vollständiges Verzeichnis der Werkzeuge befindet sich im Mediatorenkoffer auf Wiki to Yes: www.wiki-to-yes.org/Mediatorenkoffer

qualifizieren, zu verorten und einander zuzuordnen. In der Mediation wird es genutzt, um die auf das Verfahren und den zu lösenden Konflikt bezogenen Größen (Dimensionen) herauszuarbeiten. Nach der Dimensionierung können die Informationen, analog dem Beispiel der Puzzesteine, korrekt erfasst und in den Prozess oder den Fall eingeordnet werden.⁵⁰⁷ In der Kommunikation wird das Dimensionieren im Rahmen des präzisen Zuhörens verwendet und den Parteien gegebenenfalls zurückgemeldet.

2.2 Präzises Zuhören

Das präzise Zuhören ist ein Allzweckwerkzeug, das wie ein Schweizer Taschenmesser vielseitig zu verwenden ist. Es handelt sich um die für die integrierte Mediation weiterentwickelte Variante des aktiven Zuhörens.

Das Werkzeug ist ein wesentlicher Bestandteil des Verstehensprozesses. Es dient nicht nur zur Synchronisation der Kommunikation, sondern auch zur Synchronisation des Denkens. Es trägt zur Strukturierung bei und wird schließlich verwendet, um mit den Parteien durch die Mediation zu navigieren.

Das Schema (der Loop) ist der nachfolgenden Grafik zu entnehmen:

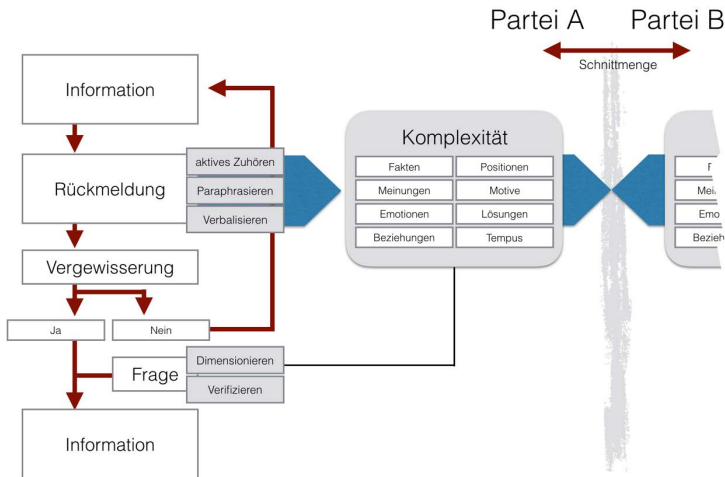


Abbildung 32: Schema präzises Zuhören

⁵⁰⁷ Siehe Dimensionieren, Seite 112.

Das präzise Zuhören enthält die Elemente des aktiven Zuhörens. Weil der Begriff des aktiven Zuhörens inflationär gebraucht wird und mehrere Techniken zusammenführt, verwendet die integrierte Mediation dafür bevorzugt den Begriff des Loopens. Die Technik wird wie folgt angewendet:

Nach dem Zugang einer Information meldet der Mediator zurück, was er verstanden (und wahrgenommen) hat. Dabei geht er in drei Schritten vor:

1. **Aktiv Zuhören:** Mit dem aktiven Zuhören wird das aufmerksame, spürbare Zuhören beschrieben, sodass der Sprecher wahrnehmen kann, dass ihm sein Gesprächspartner zuhört.
2. **Paraphrasieren:** Das Paraphrasieren ist eine verbale Rückmeldung. Es geht darum, die Bedeutungsinhalte aufzudecken und gegebenenfalls mit dem Gesprächspartner abzustimmen.
3. **Verbalisieren:** Mit dem Verbalisieren wird das sinnlich Wahrnehmbare, wie zum Beispiel die beobachtete Erzählsituation, die Körpersprache und die Mimik zurückgemeldet, soweit dies zur Erhellung der Bedeutung des Gesagten relevant ist.

Mit der Vergewisserung, ob die Rückmeldung mit dem Gesagten und Gemeinten übereinstimmt, wird die Synchronisation der Kommunikation vollzogen. Der Vorgang wird als Loopen bezeichnet, weil die Schleife der Vergewisserung so lange zu wiederholen ist, bis das korrekte Verstehen bestätigt wird.

Gerade weil die integrierte Mediation großen Wert auf die Verwirklichung des kognitiven Vorgangs legt, begnügt sie sich nicht mit der Synchronisation der Kommunikation. Sie will auch das Denken synchronisieren. Zu diesem Zweck achtet der Mediator darauf, dass die Aussage der Partei nicht pauschal, sondern nach Gedanken sortiert zurückgemeldet wird. Die konstruktive Rhetorik⁵⁰⁸ beschreibt, worauf zu achten ist.

Damit aus dem aktiven Zuhören ein präzises Zuhören wird, fügt die integrierte Mediation noch zwei weitere Techniken an. Sie schöpfen die Leistungsfähigkeit des Zuhörens aus. Die hinzukommenden Arbeitsschritte sind:

4. **Dimensionieren:** Das Dimensionieren ordnet die Information

⁵⁰⁸ Siehe Konstruktive Rhetorik, Seite 247.

der Struktur des Prozesses und des Falles zu.⁵⁰⁹

5. **Verifizieren:** Das Verifizieren erfolgt mit der Technik der Mäeutik. Der Mediator hinterfragt das Gesagte, indem er die Aussage in kleinste Gedankenschritte unterteilt oder die Partei dazu auffordert zu Ende zu denken.

Die Schritte werden nach Bedarf ausgeführt.⁵¹⁰

Beispiel (präzises Zuhören): Die Mediandin sagt in Phase drei: „Es ist wichtig, dass die Kinder nach der Trennung ihre Ruhe und feste Regeln haben. Daher ist es besser, sie bleiben nur bei mir, als dass sie dauernd von mir zu Dir hin und her geschoben werden“. Die Aussage enthält eine Lösung, die mit den Interessen der Kinder begründet wird. In der dritten Phase interessieren lediglich die Motive der Mutter. Der Mediator differenziert deshalb seine Rückmeldung wie folgt: „Dass die Kinder bei Ihnen bleiben sollen, ist ein Lösungsansatz. Der gehört in die Phase vier. Wir sind noch in der Phase drei. Können Sie den Lösungsansatz noch zurückstellen und sich mit uns zunächst auf die Interessen einlassen?“ Wenn die Mediandin erwartungsgemäß bejaht, fährt der Mediator fort: „Sie sagten weiterhin, es sei wichtig, dass die Kinder nach der Trennung ihre Ruhe und feste Regeln haben. Was sollen Ruhe und feste Regeln bei den Kindern bewirken?“ Die Mediandin antwortet: „Die Kinder sind irritiert. Sie wissen ja gar nicht mehr, wer Vater und Mutter ist.“ Der Mediator kann jetzt weiter nachhaken und zurückmelden: „Ihnen ist es wichtig, dass sich die Kinder über die Beziehung zu den Eltern im Klaren sind. War es das, was Sie sagen wollten?“ Wenn die Mediandin bejaht, kann der Mediator weiter nachhaken: „Sie stellen die Interessen der Kinder nach vorne. Was haben Sie davon, wenn darüber eine Klarheit besteht?“ Der Mediator versucht die Motive der Mutter zu ergründen. Wenn es auf die Interessen der Kinder ankommt, gibt er dafür einen eigenen Raum.

2.3 Mäeutik

Die Mäeutik ist keine Erfindung der integrierten Mediation aber eine Technik, die bei ihrer Verwirklichung eine entscheidende Rolle spielt. Wenn es um Klärung, Verstehensvermittlung oder um die Komplexitätsbewältigung geht, ist ein präzises Denken nicht nur Voraussetzung, sondern auch ein wichtiges Hilfsmittel. Die sogenannte Sokratische Fragetechnik trägt wesentlich dazu bei, die Parteien in ein schon fast kleinliches Denken hineinzuführen. Das kleinschrittige Denken unterstützt die Mediation, weil gedankliche Abschweifungen erschwert werden und weil sich die Gedanken der Parteien besser aufeinander abstimmen lassen, je kleiner die Gedankenschritte sind.

Besonders im Konflikt ist zu beobachten, dass Menschen oft nur sehr oberflächlich und nicht über die Lösung hinausdenken. Die

⁵⁰⁹ Siehe Dimensionieren, Seite 97 und Dimensionieren, Seite 215

⁵¹⁰ Weitere Beispiele finden Sie in der Datenbank www.wiki-to-yes.org/OMA-Loopen

Sokratische Fragetechnik setzt an diesem Punkt an, indem sie zum einen die Gedanken hinterfragt und zum anderen, indem sie die Gedanken zu Ende führt.

Beispiel (Mäeutik): Die Partei meint, eine gerichtliche Auseinandersetzung sei der bessere Weg zur Konfliktbeilegung. Der Mediator fragt beispielsweise: „Woher wissen Sie das? Wissen Sie wie der Richter entscheidet? Kennen Sie die Kriterien der gerichtlichen Entscheidung?“, u.s.w. Wenn er die Gedanken zu Ende führen lässt, fragt er: „Angenommen Sie bekommen Recht vor Gericht. Haben sie jetzt alles was sie brauchen?“ oder: „Ist das Problem damit gelöst?“.

Außerhalb der Mediation könnten derartige Fragen aufdringlich und penetrant erscheinen. Ein ausschlaggebendes Kriterium für die Bereitschaft der Parteien, derartige Fragen in der Mediation zu beantworten, ist die Haltung des Mediators und die Zweckausrichtung der Technik. Wie Sokrates macht er den Parteien gegebenenfalls deutlich, dass er die Fragen nur stellt, um zu verstehen und um die Gedanken der Partei nachvollziehen zu können, nicht um die Parteien vorzuführen oder von irgendetwas zu überzeugen. Es kommt darauf an, dass der Mediator *mit* den Parteien denkt und nicht anstelle von ihnen oder gegen sie.

2.4 Konstruktive Rhetorik

Die integrierte Mediation nutzt die Rhetorik nicht, damit der Mediator spannende Reden halten kann. Kenntnisse der Rhetorik tragen auch dazu bei, dass Informationen korrekt erfasst und vermittelt werden können. Dabei sind folgende Regeln zu beachten:

1. Tilgungen (Weglassung) werden hinterfragt.
2. Nach jedem geäußerten Gedanken wird eine Pause von etwa drei Sekunden eingelegt, damit sich der Gedanke setzen kann. Der Vorgang ist mit dem Bau eines Hauses zu vergleichen, wo auch der Maurer einen Stein erst auf den nächsten setzt, nachdem der darunter liegende Stein korrekt gesetzt und befestigt ist.
3. Bei der integrierten Mediation gilt die Regel: Keine Frage ohne Paraphrase. Fragen steuern die Gedanken. Wenn der Mediator die Paraphrase auslässt, riskiert er, dass die Frage nicht auf abgestimmte Gedanken aufbaut. Ganz abgesehen davon, dass er die Chance versäumt, auch seine eigenen Gedanken mit der Paraphrase zu ordnen.
4. Verallgemeinerungen in der Verwendung der Worte „man“ oder „wir“ sind zu hinterfragen und konkreten Personen zuzu-

ordnen.

5. In hitzigen Gesprächen verführt das lineare Denken oft dazu, dass man sich vor den gedanklichen Karren spannen lässt. Der Mediator sollte also stets darauf achten, welche Relevanz die gerade eingebrachte Information hat und in welchem Kontext sie zu verstehen ist.

Beispiel (mediative Rhetorik): Der Mitarbeiter sagt zu seinem Kollegen: „Du bist zu spät. Du bist immer unpünktlich!“. Der Kollege reagiert auf den Vorwurf. Die Gedanken konzentrieren sich auf die Frage, ob er immer unpünktlich ist oder nicht. Der in dem Vorwurf enthaltene Gedanke wird also linear weitergeführt. Die Frage der Relevanz des Vorwurfs oder die Bedeutung des Argumentes wird nicht gestellt.

2.5 Windowstechnik

Die Windowstechnik wird mit dem sogenannten Window of opportunity auf eine zeitliche Komponente und mit dem Window eins oder dem Window zwei auf eine persönliche Komponente bezogen.

2.5.1 Window of opportunity

Wenn die gewünschte Maßnahme oder die einzusetzende Technik nicht auf den zum Erkenntnisgewinn führenden Gedanken aufsetzt, geht ihre Wirkung verloren. Das gleiche geschieht, wenn sie zum falschen Zeitpunkt vorgenommen wird. Der richtige Zeitpunkt für eine Maßnahme, sei es eine Technik oder eine Intervention, wird durch den Begriff „Window of opportunity“ beschrieben. Der richtige Zeitpunkt orientiert sich am Erkenntnisstand und der inneren Bereitschaft der Partei, sich der Maßnahme oder Intervention zu stellen. Die Phasenlogik gibt hierfür einen Anhaltspunkt.

Beispiel (Window of opportunity): Die Partei unterbreitet gleich zu Beginn der Mediation einen durchaus ausgewogenen Lösungsvorschlag. Der Mediator stellt sich vor, dass die Gegenpartei den zur Lösung führenden Gedankengang selbst nicht oder anders vollzogen hat. Der Mediator weiß, dass die Auseinandersetzung mit der Lösung erst in Phase vier ausgereift ist und stellt alle darauf bezogenen Maßnahmen zurück.

2.5.2 Window 1

Die Techniken Window eins und zwei unterstreichen die Kommunikationsachsen. Der Fokus der streitenden Partei ist in der Regel auf die jeweilige Gegenseite gerichtet. Ihr gegenüber werden Vorwürfe erhoben und Anfeindungen entgegengebracht. Der Blick auf die Gegenseite ist in der Sprache der Mediation und aus der Sicht des Mediators das Window zwei. Der Mediator holt den Fokus zurück auf die erklärende Partei und verwirklicht das Window eins. Ziel ist die

Ermöglichung der Selbstreflexion und der Selbstoffenbarung. Angriffe gegenüber der Gegenseite werden entschärft. Im Grunde führt der Mediator Dialoge mit der jeweiligen Partei. Er löst das Dialogformat auf, wenn die Zeit für Window zwei gekommen ist.

2.5.3 Window 2

Nachdem die Selbstbehauptung (Selbstoffenbarung) erklärt ist, d. h. nachdem die Parteien ihre eigenen Bedürfnisse vollständig geäußert haben, richtet der Mediator ihren Fokus auf die Gegenseite.

Die nachfolgende Grafik veranschaulicht das Prinzip:

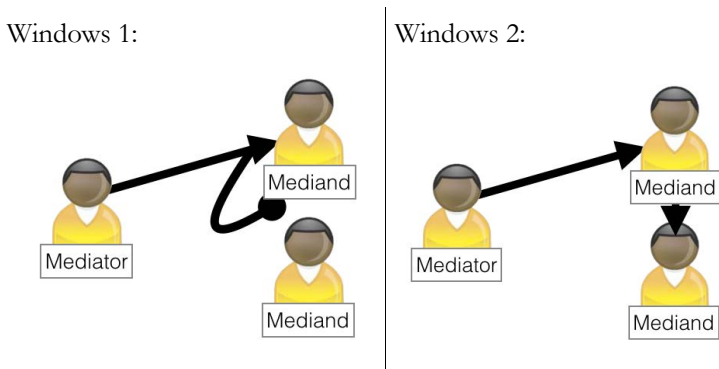


Abbildung 33: Windowtechnik

Window zwei öffnet die Kommunikationsachse zwischen den Parteien. Der Mediator vergewissert sich, was die Parteien voneinander verstanden haben. Eine Zustimmung zu den Gedanken der Gegenseite ist nicht erforderlich, wohl deren Nachvollziehbarkeit.

2.6 Fakten-Meinungen-Emotionen

Die Unterscheidung der Dimensionen Fakten, Meinungen und Emotionen wird dem Dreierschritt der Wahrnehmung nachgebildet. Sie stellt eine Grundform des Dimensionierens auf der Fallebene dar. Mit der Qualifikation der Information wird deutlich, dass sich ein Streit nicht lohnt. Die Technik zeigt auch, wie die Parteien aus dem Streit herausgeholt werden können.

1. **Fakten:** Wenn sich die Informationen auf ein Fakt bezieht, muss darüber nicht gestritten werden. Es genügt herauszuarbeiten, wie das Fakt evaluiert werden kann.
2. **Meinungen:** Grundsätzlich darf jeder Mensch eine eigene

Meinung haben. Also auch deshalb lohnt es sich nicht, über Meinungen zu streiten. Stellt der Mediator fest, dass die Parteien trotzdem darüber streiten und versuchen, die Meinung des Gegenübers zu verändern, erkennt er darin den Hinweis auf ein zugrundeliegendes Motiv.

3. **Emotionen:** Emotionen sind nicht verhandelbare Tatsachen, sodass ein Streit über Emotionen völlig unsinnig ist. Es macht auch keinen Sinn, Emotionen zu rechtfertigen oder hinwegargumentieren zu wollen. Die Emotionen werden trotzdem noch vorhanden sein. Der Mediator achtet also darauf, dass die Emotionen, so wie sie sind, akzeptiert werden.

Die Technik wird in das präzise Zuhören eingebunden.⁵¹¹

Beispiel (Qualifikation in Fakten, Meinungen und Emotionen): A weiß, dass B die Hunderasse Mops liebt. Er sagt: „Möpsen sind ganz hässliche Hunde!“. Sodann argumentiert er, warum das so ist. Der Mediator interveniert wie folgt: „Sie sagen, dass Möpse hässliche Hunde seien. Das ist ihre Meinung, ist das korrekt?“. Wenn die Partei bejaht, führt er weiter aus: „Sie begründen ihre Meinung so, als wollten sie B davon überzeugen. Warum ist es Ihnen wichtig, dass B Ihre Meinung teilt?“

2.7 Visionierung

Wenn der Fokus auf das Problem gerichtet ist, wird das Problem ein Teil der Lösung sein. Wenn die Gedanken sich in der Vorstellung einer kaputten Welt bewegen, wird es schwerfallen, eine heile Welt herzustellen.⁵¹² Schlechte Gedanken können keine gute Lösung herbeiführen.

Die Mediation stellt aus sich selbst heraus schon einige Elemente zur Verfügung, die es den Gedanken erlauben, sich aus dem Problem und der kaputten Welt herauszubewegen. Die systemimmanenten Elemente sind:

1. Die Vereinbarung eines weit hinter der Lösung liegenden Ziels, das auf den Nutzen gerichtet ist und auf das sich beide Parteien verständigen können.
2. Die Loslösung vom Problem.
3. Die Unterbrechung des linearen Gedankenverlaufs mit Hilfe der Phasen und der Gang durch die Gedankenwelten.

Der Mediator wird bemerken, dass die pauschale Ausrichtung der Mediation nicht immer genügt, um ein positives Denken in den

⁵¹¹ Siehe Präzises Zuhören, Seite 203

⁵¹² Siehe dazu Gedankenwelten, Seite 76

Köpfen der Parteien zu etablieren. Um die Bedeutung der Denkausrichtung herauszustellen und zu unterstützen, stellt die integrierte Mediation die Visionisierung heraus. Die Technik wird in anderen Schulen als positives Umformulieren bezeichnet. Die integrierte Mediation meidet dieses Wort, weil es nicht darum geht, negative Gedanken schön zu reden. Wohl geht es darum, den versteckten, positiven Kern aus der Information herauszuhören, um die Gedanken in die Vision der Mediation, nämlich den Nutzen hinein zu lenken.

Beispiel (Visionierung): in einer Mediation meint A, dass es keinen Sinn mache die Beziehung fortzusetzen. Er begründet seine Meinung mit Vorwürfen und einer Menge von Ereignissen, die er als sehr negativ wahrgenommen hat. Der Mediator meldet zurück: „Sie sind resigniert was ihre Beziehung angeht. Ist das korrekt?“. Wenn die Partei bejaht führt er fort: „Sie haben viele negative Erfahrungen gesammelt, die ihre Resignation begründen. Stellen Sie sich vor, diese Anlässe gäbe es nicht. Wie denken Sie jetzt über die Beziehung?“. Je nach der Antwort der Partei versucht der Mediator positive Aspekte herauszustellen. Wenn das nach dem Vortrag der Partei aktuell nicht möglich ist, verweist er auf die Phrase drei.

Die Technik des Visionierens orientiert sich am Ziel und am Kontext. Sie trägt also dazu bei, dass die Parteien weder das zu Beginn der Mediation herausgestellte Ziel, eine allseits nützliche Lösung zu finden, aus den Augen verlieren, noch den Kontext der diese Zielvereinbarung ermöglicht hat. Die Möglichkeit, eine nützliche Lösung zu finden, ist die Vision, auf die der Mediator im Verlauf der Mediation, besonders bei hoch eskalierten Konflikten mehrfach hinweisen muss.

2.8 Kontrastbildung

Die Parteien sind nicht immer in der Lage, ihre Situation positiv zu bewerten. Es wird ihnen auch noch in der Phase drei leichter fallen, ihre erlebten, negativen Gefühle nach vorne zu stellen. Es ist wie es ist und es muss nicht schöneredet werden. Stattdessen sollte die Bedeutung der Negativdarstellung herausgearbeitet werden.

Die negativen Gefühle zeigen den Weg, den die Parteien nicht gehen wollen. Oft verdecken sie den Weg, der aus dem negativen Gefühl herausführt. Der Mediator hilft, diesen Weg zu finden, indem er zunächst das negative Gefühl feststellt und benennt, um dann den Kontrast herauszuarbeiten.⁵¹³

Beispiel (Kontrastbildung): Der Mediator verbalisiert: „Sie haben Angst, ist das korrekt?“. Die Partei bestätigt. Der Mediator führt fort: „Welches Gefühl brauchen Sie,

⁵¹³ Siehe www.wiki-to-yes.org/Kontrastbildung.

um die Angst zu verlieren?⁵¹⁴. Er arbeitet mit der Partei das Gefühl heraus, was ihr die Angst nehmen kann und notiert das auf dem Flipchart. Wenn der positive Kontrast zur Angst Sicherheit ist, notiert er: „Mir ist wichtig, dass ich mich sicher fühlen kann“. Er kann weiter ins Detail gehen und fragen, wodurch sich das Gefühl von Sicherheit in der Partei auszeichnet oder manifestiert.

Der Kontrast lenkt auf das positive Gefühl, das in der Lage ist, das negative Gefühl zu kompensieren. Weil Gefühle individuell sind, soll die Partei zunächst selbst versuchen, das Kontrastgefühl zu benennen. Der Mediator kann ihr bei der Suche nach dem Kontrastgefühl allerdings behilflich sein. Das Rad der Emotionen von Plutschik kann ihn dabei unterstützen.⁵¹⁴ Die Technik wird gegebenenfalls mit dem präzisen Zuhören zusammen verwendet und auf die positive Vision ausgerichtet.

2.9 Ebenentauchen

Der Weg der Mediation führt in ein positives Denken hinein, das auf Gemeinsamkeiten, nicht auf dem Widerspruch (dem Streit) aufsetzt.⁵¹⁵

Die dritte Phase wird also nicht nur dazu genutzt, um Bedeutungen zu erhellen und Lösungskriterien zu erarbeiten. Sie trägt auch dazu bei, Gemeinsamkeiten zu finden und herzustellen. Die Gemeinsamkeit entsteht im Verstehensprozess, indem der Mediator darauf achtet, dass die Parteien dasselbe verstehen oder wenigstens das andere Verständnis der Gegenpartei nachvollziehen können.

Die Mediation unterstützt die Lösungsfindung zum einen, indem sie aus dem logischen Denken, das in den Widerspruch führt, in ein dialektisches Denken überleitet, bei dem der Widerspruch wie die These und die Antithese in eine Synthese überführt wird. Die Synthese nimmt den Widerspruch in sich auf, indem sie These und Antithese auf einer anderen Ebene zusammenführt.

Die andere Ebene ist nicht die Lösungsebene. Wie das Orangenbeispiel im Harvard Konzept belegt, findet sich die Lösung, indem die Gedanken auf die unterhalb der Lösung zu findenden Interessenebene gelenkt werden. Wenn auch auf dieser Ebene keine Lösung zu finden ist, muss der Mediator noch tiefer in die Ebenen hineintauchen, bis er eine Ebene gefunden hat, auf der sich Gemeinsamkeiten herstellen lassen.

⁵¹⁴ Siehe www.wiki-to-yes.org/Emotionen.

⁵¹⁵ Siehe Streitidentifikation, Seite 216.

Beispiel (Orangensaft): Oft wird gefragt, was der Mediator tun soll, wenn beide streitbaren Geschwister im Orangenbeispiel Orangensaft trinken wollen. Eine schulmäßige Unterscheidung der Zwecke Orangensaft trinken oder Kuchen backen entfällt damit. Für den Mediator bedeutet das, dass er tiefer gehen muss. Möglicherweise sprechen die Geschwister Motive an, die sich aus ihrer Beziehung ergeben: „Du bekommst immer alles. Ich will auch mal was abkriegen!“. Der Mediator würde sich dann veranlasst sehen, über die Beziehung der Geschwister, deren Rollen usw. zu sprechen, bis sich daraus eine gemeinsame Sicht herstellen lässt, aus der sich Lösungskriterien entwickeln lassen.

Die nachfolgende Skizze soll den Vorgang verdeutlichen:

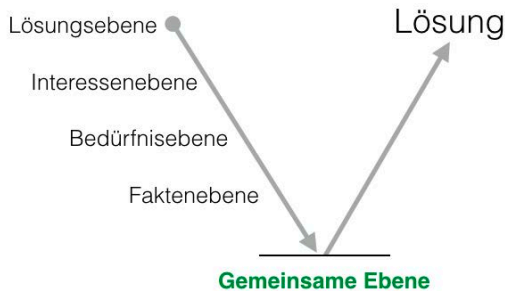


Abbildung 34: Ebenentauchen

Die Lösungen werden aus der Ebene heraus entwickelt, wo sich die meisten Gemeinsamkeiten und Übereinstimmungen finden lassen.

2.10 Kinobesucher

Der Kinobesucher steht für eine Wahrnehmungstechnik, die mehr auf den Kontext, die Dramatik, die von den Protagonisten eingenommenen Rollen und die Historie achtet, als auf Falldetails. Diese Zusammenhänge gehen in Gesprächen oft verloren, wenn ein lineares Denken vorherrscht. Man sieht vor lauter Bäumen den Wald nicht mehr. Der Mediator sollte darauf geschult sein, weder den Kontext noch die Umstände und das Prozessverhalten aus dem Blick zu verlieren. Selbstverständlich weiß er die Wahrnehmungstechnik immer und überall anzuwenden.

Beispiel (distanzierte Wahrnehmung): Der Mediator hört zwar die Argumente. Er beobachtet aber auch das Verhalten der Parteien in der Mediation jenseits der Argumente. Ihm fällt auf, dass sie konfrontieren. Das Verfahren fühlt sich eher wie eine Gerichtsverhandlung an als wie eine Mediation usw. Mit dieser Beobachtung wird er in Phase eins zurückgehen und das Verfahren neu ausrichten.

2.11 Visualisierung

Es hat einen Grund, warum in der Mediation keine Protokolle

angefertigt werden. Die Parteien sollen nicht den Eindruck haben, dass ihre Aussagen aufgezeichnet werden. Die Aufzeichnung könnte der Gesprächsoffenheit zuwiderlaufen und verhindern, dass die Parteien ihre Gedanken frei entwickeln. Wenn die Partei die Sorge hat, dass sie auf eine Aussage oder einen Gedanken festgenagelt werden kann, wird sich zurückhalten und nicht unbedacht äußern. Der Charakter eines informellen, unverbindlichen Gesprächs, das die Mediation erzielen will, würde sich nicht verwirklichen können.

Andererseits würden die Parteien den Faden verlieren, wenn die tragenden Gedanken nicht irgendwie festgehalten werden. Eine Verschriftlichung erfolgt deshalb als Visualisierung auf dem Flipchart. Die nachfolgende Grafik soll das Prinzip veranschaulichen:

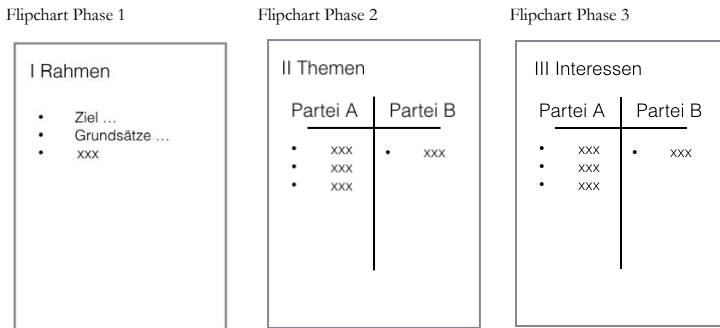


Abbildung 35: Flipchart

Die Visualisierung soll das Verfahren und den kognitiven Prozess sichtbar machen. Der Mediator markiert deshalb die Struktur, den Ablauf und die zur Lösung führenden Motive als Lösungskriterien, die Lösungsoptionen, der sich daraus ergebende Lösungsweg, gegebenenfalls Alternativen und die Abschlussvereinbarung. Die Visualisierung soll die Gedanken festhalten, die den Parteien helfen, selbst eine Lösung zu finden. Sie ist also erforderlich, damit sich die Parteien in dem Prozess bewegen können, ohne dass sie selbst Notizen anfertigen müssen.⁵¹⁶

Was der Mediator auf dem Flipchart festhält, geschieht für alle sichtbar, im Einvernehmen und nur mit der Erlaubnis der Parteien. Er

⁵¹⁶ Weitere Hinweise zur Anfertigung von Notizen siehe www.wiki-to-yes.org/Notizen

achtet darauf, dass nur diejenigen Informationen festgehalten werden, die den Parteien helfen, die zur Lösung führenden Erkenntnisse und Informationen in ihrem Kopf zusammenzubringen.

Beispiel (Bedeutung der Flipchartaufzeichnungen): Wie bedeutsam die Aufzeichnung der zielführenden Gedanken für die Parteien sind, kommt dadurch zum Ausdruck, dass die Parteien mitunter sogar die Überlassung des Flipcharts einfordern, um den Gedankengang nochmals in Ruhe durchgehen zu können. Die Reflexion ist erwünscht. Um sie zu unterstützen, achtet der Mediator darauf, dass keine streitwertbaren Fakten auf dem Flipchart notiert werden.

Nicht nur, um die Struktur und den Ablauf des Verfahrens transparenter zu machen, sondern auch zum Nachweis von Belehrungen und Informationen, zu denen der Mediator verpflichtet ist, sollten Vermerke und Hinweise auf dem Flipchart notiert werden. So gesehen hat das Flipchart auch eine Protokollfunktion für die gebotenen und durchgeführten Prozesshandlungen. Von dem Flipchart kann der Mediator ein Foto mit Datumstempel anfertigen, das er zu seinen Akten nimmt.⁵¹⁷

Visualisierungen sind im Übrigen hilfreich, wenn sie die Kommunikation unterstützen und dazu beitragen, Zusammenhänge zu verdeutlichen. Bilder sagen manchmal mehr als 1000 Worte.

2.12 Interventionen

Die integrierte Mediation geht davon aus, dass Interventionen nur und erst dann einzusetzen sind, wenn der Mediator feststellt, dass der von der Mediation gesteuerte, kognitive Prozess von den Parteien nicht mit den Bordmitteln der Mediation zu absolvieren ist.

Interventionen sind Eingriffe. Schon deshalb sollte der Mediator die Intervention sorgfältig wählen. Sie verfolgen den ausschließlichen Zweck, die Gedanken der Parteien für den Prozess der Mediation zu öffnen. Sie werden erforderlich, wenn Parteien ihren Widerstand nicht aufgeben, wenn sie blockiert sind oder sich aus sonstigen Gründen nicht auf Gedankengang der Mediation einlassen.

Die Wahl der Intervention erfolgt nach dem Trial-and-Error-Prinzip. Im Idealfall verfügt der Mediator über ein Standardrepertoire, mit dem er die gängigen Probleme überwinden kann. Ein Verzeichnis der möglichen Interventionen befindet sich auf *Wiki to Yes*.⁵¹⁸

⁵¹⁷ Siehe dazu auch [www.wiki-to-yes.org/Aktenführung](http://www.wiki-to-yes.org/Aktenfuehrung)

⁵¹⁸ Siehe www.wiki-to-yes.org/Interventionenverzeichnis

3. Integrationswerkzeuge

Werkzeuge zur Integration werden verwendet, wenn Elemente aus anderen Containern in einen vorgegebenen Prozess eingebunden werden. Die Integration kann in beiderlei Richtung erfolgen und sowohl den Container Mediation wie andere Container betreffen.

Beispiel (Container Mediation): Bei der Mediation in hoch eskalierten Konflikten bedarf es eines autoritären Elementes, das die Mediation nicht vorhalten kann, so dass Methoden anderer Verfahren für die Mediation genutzt werden.

Beispiel (andere Container): Die Mediation wird methodisch in einer anwaltlichen Beratung oder im Personalmanagement ausgeführt.

Grundsätzlich wird versucht, die Mediation in dem zuvor beschriebenen Ablauf zu realisieren.⁵¹⁹ In manchen Fällen besteht jedoch ein Anpassungsbedarf.

3.1 Anpassungen

Der Anpassungsbedarf ergibt sich stets aus dem zurückzulegenden Erkenntnisweg und dem jeweiligen Erkenntnisstand der Parteien. Befinden sich die Parteien beispielsweise in einem konfrontativen Verfahren, würden die auf eine Kooperation abgestimmten Werkzeuge der Mediation gegebenenfalls ihre Wirkung verfehlen. Die veränderten Rahmenbedingungen machen die Werkzeuge der Mediation nicht überflüssig. Sie können aber dazu führen, dass die Werkzeuge anders zu verwenden sind. Dabei ist folgendes zu beachten:

1. **Windowstechnik:** Die Windows eine Technik, die in der Mediation meist in einem Pingpong vollzogen wird, kann in dieser Form außerhalb der Mediation und besonders bei Gesprächen ohne einen Dritten nicht verwendet werden. Um die Anforderungen der Windowstechnik beispielsweise in einem Dialog dennoch zu ermöglichen, muss der Dialogpartner, der die Mediation verwirklichen will, dafür sorgen, dass die andere Partei sich zunächst vollständig äußert und verstanden fühlt, ehe die eigenen Interessen eingebracht werden.

Beispiel (Windowstechnik außerhalb der Mediation): A macht dem B Vorhaltungen. B erwidert nicht. Stattdessen loopt er den A und arbeitet dessen Motive und die Ich-Botschaften heraus. Nachdem diese geklärt sind, fasst er die Interessen A's nochmal zusammen. Auch jetzt argumentiert B nicht, sondern stellt lediglich seine Interessen gegenüber und erkundigt sich, ob A das verstehen könne. B befindet

⁵¹⁹ Siehe Kapitel Ablauf, Seite 129

sich gedanklich in der Phase drei.

2. **Präzises Zuhören:** In der formellen Mediation hat der Mediator den expliziten Auftrag, in einer Art und Weise zu kommunizieren, die der Mediation entspricht. Dort wird die permanente Rückmeldung im Rahmen des präzisen Zuhörens als ein mehr oder weniger natürlicher Vorgang angesehen, der von den Parteien ohne weiteres akzeptiert werden kann. Außerhalb der formellen Mediation, also etwa in einem Dialog zwischen zwei Konfliktparteien oder in einer Verhandlung und insbesondere dann, wenn der Auftrag zum Mediiieren noch nicht erteilt wurde, wird die zur permanenten Rückmeldung führende rekursive Kommunikation als unnatürlich empfunden. Der Mediator handelt sich den Vorwurf ein, Psychogespräche zu führen, gegen die sich die Partei verweigert. Hier kommt es darauf an, das präzise Zuhören nur dann einzusetzen, wenn Punkte angesprochen werden, die auch der Gesprächspartner als unklar empfindet. Die Technik muss also sehr behutsam und zielgenau verwendet werden.
3. **Auftragsvergabe:** In der reinen (formellen) Mediation ergibt sich der Auftrag aus Phase eins. Außerhalb der Mediation oder in anderen Containern gibt es zumindest keinen expliziten Auftrag zum Mediiieren. Um den Prozess des Mediiierens zu ermöglichen, steuert der Mediator in die Mediation hinein, indem er bereits außerhalb der Mediation mediative Elemente verwendet. Der integrierte arbeitende Mediator nutzt die sich im Gespräch ergebenden Gelegenheiten, sich den Auftrag zu verschaffen, sobald der Zeitpunkt dafür gekommen ist (Window of opportunity). Der Auftrag muss sich nicht zwingend auf eine Mediation beziehen und in einem Mediationsvertrag enden. Es genügt, wenn die Erlaubnis zum Mediiieren erteilt wird und die Parteien bereit sind, sich auf die dazu führenden Rahmenbedingungen einzulassen.

Beispiel siehe unten Altenkirchener Modell.⁵²⁰

4. **Phasen:** Weil die Phasen nach der kognitiven Mediationstheorie einen wesentlichen Schritt zur Verwirklichung der Mediation darstellen, ordnet der Mediator die Informationen wie üblich

⁵²⁰ Siehe Mediationsabgleich, Seite 217

den Phasen zu. Anders als in der Mediation kann er die Phasen jedoch weder Ansagen noch ihre Verwirklichung ohne den darauf abzielenden Auftrag einfordern. Eine Ansage von Phasen wird also unterlassen. Auch werden nur die Elemente übernommen, die sich integrieren (in den Container einbeziehen) lassen. Fehlende Elemente werden gegebenenfalls durch gezielte Fragen eingeführt.

Beispiel (Phasenrealisation außerhalb der formellen Mediation): Der Mediator ist lediglich Teilnehmer einer Verhandlung. Er vergleicht den Verhandlungsablauf in seinem Kopf mit der Phasenlogik. Ihm fällt auf, dass die Kolleginnen und Kollegen vehement um Lösungen streiten, ohne dass es eine Phase drei gegeben hat mit der die Lösungskriterien erarbeitet werden. Der Mediator erwähnt nicht die Phasen. Er sagt stattdessen: „Sie streiten über Lösungen und haben viele gute Argumente. Mir ist jedoch noch unklar, an welchen Kriterien die Lösung letztlich zu messen ist. Könnten wir uns darüber zunächst verständigen?“⁶⁶. Wenn die Teilnehmer der Verhandlung dem Vorschlag folgen, befindet sich die Verhandlung in der dritten Phase. Folgen sie dem Vorschlag nicht, geht der Mediator zur Phase eins und fragt nach dem Ziel, dem Sinn und dem Zweck der Verhandlung.

5. **Motivbekenntnis:** In der Mediation ist das Hinterfragen der Motive ein Teil des Auftrags. Selbst dort ist die Erhellung der Motive eine Herausforderung. Außerhalb des Containers Mediation fällt es umso schwerer die Motive anzusprechen. Hier muss der Mediator die Motive auch ohne direkte Ansage erkennen und hinterfragen können, indem der Mediator beispielsweise das Motiv gleich mitliefert.

Beispiel (Motivbenennung): „Ich frage Sie ..., damit ...“⁶⁶

Nachfolgend werden spezifische Werkzeuge vorgestellt, mit denen der Weg in die Mediation ermöglicht wird:

3.2 Das Spiel der Spiele

Die nachfolgende Grafik soll das Angebot der Konflikthilfe aus der Sicht des Konsumenten veranschaulichen. Sie verdeutlicht nicht nur die Unübersichtlichkeit der Nachfrage, sondern auch die unkoordinierte Vielfalt der möglichen Unterstützung in einem Konflikt. Auch wenn die Mediation den Eindruck einer Allzuständigkeit erwecken mag, muss der Mediator wissen, dass sie ein sehr unvollständiges Produkt ist. Die Mediation führt in eine Entscheidung. Sie überlässt die Umsetzung den Parteien. Auch die parteiliche Beratung ist keine Aufgabe des Mediators. Das Spiel, also das laufende Verfahren, deckt somit nicht den gesamten Prozess der Konfliktlösung ab.

Der Mediator weiß, dass die Mediation gegebenenfalls die Kombination mehrerer Verfahren miteinander erfordert.

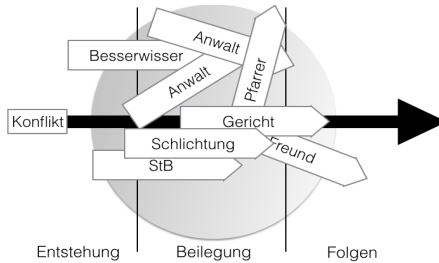


Abbildung 36: Verfahrensduchgang

Spieltheoretisch betrachtet könnten die Verfahren als einzelne Spiele gesehen werden, die auch eigene Strategien verfolgen. Mit der Spiel der Spiele Metapher wird verdeutlicht, dass es sowohl einen Bedarf, wie eine Möglichkeit gibt, die jeweiligen Verfahren, also die Spiele, in einen übergeordneten Prozess (ein übergeordnetes Spiel) zu überführen. Jedes Spiel (Verfahren) kann also als Teil des Spiels der Spiele (der Gesamtheit aller Verfahren) angesehen werden. In einem solchen Spiel kommt es darauf an, die einzelnen Spiele zu einem gemeinsamen Ziel und Zweck zu vereinen.

In der Spiel der Spiele Metapher spielt der Spieler gedanklich zwar das im Spiel der Spiele gerade angesagte Spiel mit. Er verliert aber nicht das übergeordnete Spiel aus dem Blick. Bei dem übergeordneten Spiel handelt es sich um eine virtuelle Mediation, an der die einzelnen Spiele und die in den Spielen absolvierten Schritte gemessen werden. Der Mediator bewegt sich innerhalb einer virtuellen Plenarmediation, um die Spiele und ihre Elemente miteinander zu kombinieren.⁵²¹

3.2.1 Zielvereinbarung

Außerhalb der Mediation kann die Zielvereinbarung mit dem *Zielpentagramm* herbeigeführt werden. Die Technik basiert auf der Coverdale-Methode zur Zielvereinbarung in Teams. Der Mediator stimmt mit den Parteien die im Zielpentagramm aufgeführten Fragen ab. Mit der Frage nach dem Zweck und den Erfolgskriterien katapultiert er die Parteien direkt in die Phase drei der Mediation.

⁵²¹ Siehe Virtuelle Plenarmediation, Seite 121

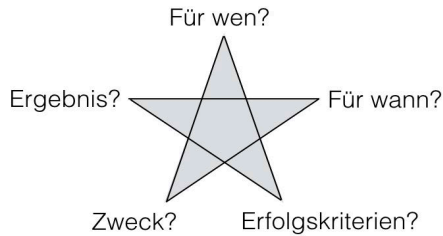


Abbildung 37: Zielpentagramm

3.3 Parallele Denkausrichtung

Der Konflikt verführt in ein konträres Denken. Was die Mediation in vielen kleinen Schritten bewerkstelligt, gelingt gegebenenfalls auch per Ansage. Es geht darum, die Parteien in ein paralleles Denken hineinzuführen.⁵²² Die als Technik der parallelen Denkausrichtung beschriebene Vorgehensweise unterstützt die konstruktive, gedankliche Ausrichtung in Einzelfällen. Sie ist innerhalb des Containers Mediation, wie auch außerhalb der formellen Mediation gezielt einzusetzen. Das Ziel der Technik besteht darin, die Parteien in ein gleichgerichtetes Denken zu überführen. Anstatt die Gegenseite aufzufordern, die Behauptung der Partei zu kommentieren oder dazu Stellung zu nehmen, werden die Parteien zunächst dazu angehalten, gemeinsam die Argumente Pro und danach die Argumente Contra zu erarbeiten und aufzulisten, bis sich ein von beiden Parteien erarbeitetes Gesamtbild ergibt.

Beispiel (Parallelsierung): Die Parteien argumentieren gegeneinander wo Argumente auf Gegenargumente stoßen. Meist sind die Argumente selektiv und verhindern den Blick auf das Ganze. Der Sachbearbeiter (Mediator) kann dem entgegenwirken, indem er die Parteien auffordert, zunächst und vor allem gemeinsam die Argumente sammeln, die für ein Pro sprechen um dann in einem zweiten Schritt wieder gemeinsam die Argumente zu sammeln, die für ein Contra sprechen.

3.3.1 Rollenwechsel

Jeder Mensch hat verschiedene Rollen im soziologischen Verständnis. Er deckt sie allerdings nicht immer auf. Die Rolle bildet den Kontext, über den sich Handlungen und Bedeutungen definieren und Berechtigungen ebenso wie Verantwortlichkeiten ableiten lassen.

Beispiel (Einnahme unterschiedlicher Rollen): Ein Rechtsanwalt vertritt die Interessen der Partei. Er muss dafür die Sicht des Richters einnehmen können, um die

⁵²² Siehe Mediationslogik, Seite 100.

Partei zu beraten. Die neutrale Instanz ist also auch ein Teil seiner Arbeit. Er führt sie ein: „Ein Richter würde folgendes machen ...“. Anderes Beispiel: In einer Mediation spielt der Mediator den Staatsanwalt, um zu zeigen, wie sich das anfühlt.

Rollen können getauscht, geteilt und abgegrenzt werden. Je höher der Konflikt eskaliert ist, desto klarer müssen die Rollenzuschreibungen sein.

Es ist also durchaus möglich und im Altenkirchener Modell⁵²³ auch erprobt, dass ein Richter in die Rolle des Mediators schlüpfen kann. Die Rolle des Schlichters entspricht ohnehin dem gesetzlichen Auftrag des Richters. Die andere Vorgehensweise des Mediators ergibt sich aus der eingenommenen Rolle. Wenn sie korrekt eingeführt wird, können die Parteien damit gut umgehen und auch die Grenzen erkennen, die der jeweilige Container setzt. Wenn der Rollenswitch durchgeführt wird, ist es wichtig, dass sich die Person konstant in der neuen Rolle bewegt und nicht zwischen den Rollen hin und herspringt.

Der Rollenwechsel unterstützt die Errichtung der Metaebene. Er kann mit jeder Dienstleistung vollzogen werden, wenn die Parteien dazu bereit sind.

3.4 Migrationsstrategie

Die Migrationsstrategie beschreibt die strategische Zuführung zur Mediation. Sie wird also bei Dienstleistungen oder Verfahren eingesetzt, die der Mediation vorausgehen.

Beispiel (Einsatz der Migrationsstrategie): Der erkennende Richter überredet die Parteien zur Mediation. Er kann sie jedoch nicht überzeugen. Wenn er die Parteien in eine Mediation führen will, muss er sich auf deren Konfliktverhalten⁵²⁴ einlassen. Die Parteien müssen erfahren können, dass es eine andere, zielführendere Strategie gibt als die, die sie gerade verfolgen.

Konventionell wird vom potenziellen Kunden erwartet, dass er sich für eine Mediation bereits in dem Moment entscheidet, wenn seine gefühlte und die von ihm verfolgte Konfliktstrategie für eine solche Entscheidung noch nicht reif ist.

Nach der Lehre der Konfliktevolution von Schwarz⁵²⁵ trifft die Bereitschaft zum Strategiewechsel im Konflikt erst ein, wenn die Partei bemerkt, dass die von ihr gewählte Konfliktstrategie nicht mehr

⁵²³ Siehe Altenkirchener Modell im Mediationsabgleich, Seite 209.

⁵²⁴ Siehe Konfliktverhalten, Seite 60.

⁵²⁵ Siehe Konfliktevolution, Seite 54.

zielführend ist. Die Technik zeigt den Weg, wie die Parteien ohne Überzeugungsarbeit zur Kooperation zu bewegen sind. Hindernisse spielen dabei eine wichtige Rolle.

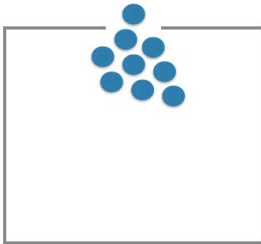
3.4.1 Hindernisse aufbauen

Wie bereits im Zusammenhang mit der Akquise der Mediation beschrieben,⁵²⁶ steht das Konfliktverhalten vernünftigen Argumenten oft im Wege. Der Appell zur friedlichen Konfliktbeilegung verpufft, wenn die Parteien in der Konfrontation den einzigen, zur Befriedigung führenden Weg erkennen. Wo die Überzeugung versagt, tragen Erfahrungen dazu bei, den rechten Weg zu finden.

Von der Panikforschung ist bekannt, dass Regeln kaum befolgt werden, wenn sich die Menschen in einem Ausnahmezustand befinden. Was ihnen aber hilft, den rechten Weg zu finden, sind Hindernisse. Die nachfolgende Grafik veranschaulicht das Forschungsergebnis:

Ausweg ohne Hindernis:

Der Weg zum Notausgang wird blockiert, weil der ungeordnete Austritt zu einer Traubenbildung führt, die den Ausgang wie ein Pfropfen verstopft.



Ausweg mit Hindernis:

Das Hindernis bewirkt, dass die Menschen sich aufteilen, sodass ein Maximum den Raum verlassen kann.

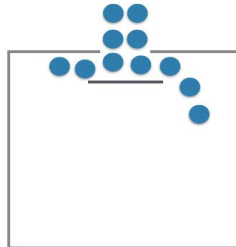


Abbildung 38: Hindernistechnik

Der Grundsatz lässt sich auf das Konfliktmanagement beziehen. Dann lautet die Formel: Der Weg in die Kooperation muss leichter sein, als der in die Konfrontation. Die Hindernisse stellen die Weichen, indem sie den Weg in die Konfrontation durch Hindernisse erschweren und zugleich den Weg in die Kooperation erleichtern. Weil die Entscheidung der Parteien bei der Inanspruchnahme einer formellen Mediation bereits getroffen ist, haben die Sachbearbeiter im Vorfeld der Mediation die besten Möglichkeiten, die Technik umzusetzen.

Beispiel (Hindernisse, die ein Richter aufbauen kann): Der streitige Prozess wird

⁵²⁶ Siehe Konfliktverhalten, Seite 59.

aufwändig gestaltet (viele Schriftsätze, teure Gutachten, usw.); der streitige Prozess erfordert komplizierte Anträge; formale Kommunikation; Genehmigungserfordernisse, Zeitaufwand; ...

Nur wenn die Parteien der Mediation zwar zugestimmt haben aber innerlich nicht bereit sind, daran teilzunehmen, muss auch der Mediator Sorge tragen, dass die Parteien auf den kooperativen Weg zurückfinden. Auch er kann seine Möglichkeiten ausschöpfen, den Weg der Parteien in die Kooperation zu erleichtern.

Falls Hindernisse auf dem Weg in die Konfrontation aufgebaut werden, kommt es immer darauf an, gleichzeitig den alternativen, leichteren Weg aufzuzeigen. Der Phantasie, wie Hindernisse aufgebaut werden, sind keine Grenzen gesetzt. Die Erfahrungen des Altenkirchener Modells⁵²⁷ haben gezeigt, dass es wirkungsvoller ist, zunächst den allgemeinen Weg in die Kooperation aufzuzeigen, anstatt den Weg in den Konsum einer Mediation. Die Mediation wird sich als eine Konsequenz aus der Kooperation ergeben, wenn die Zeit reif dafür ist.⁵²⁸

3.5 Eskalation

Oft werden Verhandlungen verhindert, indem die Parteien ein Drohpotenzial aufbauen, mit dem sie die Verhandlung an unerfüllbare Bedingungen knüpfen.

Beispiel (Verhandlungsbedingungen): Die Partei droht: „Wenn Du mir nicht gibst, was ich verlange, gehe ich vor Gericht“. Oder: „Wenn Du über die Sanktionen verhandeln willst, musst Du erst der Grund für die Sanktionen aus dem Weg räumen“.

Verhandlungen werden verhindert, wenn die Bedingungen die Lösung einschränken oder eine Unterwerfung erwarten. Ein darauf abzielendes Drohpotenzial ist nicht nur unerfüllbar. Es stellt auch die Verhandlungsbereitschaft des Drohenden in Frage.

Eine Eskalation sollte nicht um jeden Preis verhindert werden. Sie kann durchaus sinnvoll und erforderlich sein, um die Parteien zur Deeskalation zu bewegen. Der dafür aufgebaute Druck sollte aber eindeutig und darauf beschränkt sein, die Partei zur Verhandlung zu zwingen. Bedingungen, die einen Gesichtsverlust bedeuten und ein Verhandeln auf gleicher Augenhöhe verhindern, führen eher in eine Eskalation als in eine Verhandlungsbereitschaft.

⁵²⁷ Siehe Entstehungsgeschichte, Seite 101 und Mediationsabgleich, Seite 217

⁵²⁸ Siehe Window of opportunity, Seite 213

Grundsätzlich ist eine Verhandlung kein Risiko. Ein unerwünschtes Ergebnis kann abgelehnt werden.

3.5.1 Flaschenhals

Auch das Flaschenhalsphänomen kann ein Verhandlungshindernis darstellen. Der Grund ist darin zu sehen, dass sich das Interesse nicht immer gleichförmig in die formale Sprache des Verfahrens übersetzen lässt. Es kommt zu Übersetzungsverlusten, die ein Einvernehmen erschweren und gegebenenfalls auszugleichen sind.

Beispiel (Übersetzungsverluste in der formalen Sprache): Der Wunsch an den Richter, das Verfahren zu verzögern, um Zeit für die Finanzierung zu bekommen, ist ein Interesse, das der Richter als Schuleingeständnis wertet und deshalb zum Gegenteil führt als der Bittsteller erwartet. Deshalb werden in formalen Verfahren Interessen anders ausgedrückt. Hier ist Vertraulichkeit erforderlich. Mit den Techniken der Mediation lassen sie sich punktuell ansprechen.

In einer förmlichen Mediation kann der Mediator die Interessen direkt ansprechen und hinterfragen. In anderen Verfahren ist er zwar ebenfalls nicht gehindert, sich für die Absicht hinter einer Prozesshandlung zu interessieren. Er muss allerdings einen Weg finden, dass sich die Partei auf ihre Motive einlassen kann, ohne dass sie für ihre Offenheit bestraft wird.

3.6 Mediationsabgleich

Die Idee, den Parteien stets das optimale Verfahren zur Verfügung zu stellen, führt automatisch in die Mediation. Sie liefert den Maßstab für eine umfassende, nutzenorientierte und alle Aspekte im Blick habende Konfliktbeilegung. Ob und welche Verfahren diesen Maßstab erreichen, erschließt die zuvor bereits erwähnte Differenzrecherche der virtuellen Integrationsmediation.⁵²⁹

Die Differenzrecherche beruht auf einem Vergleich des laufenden Verfahrens mit dem der theoretisch möglichen Mediation. Der Verfahrenssachbearbeiter vergleicht den Vorgang (das durchzuführende Verfahren) stets mit einer (im Zweifel gedachten, virtuellen) Mediation. Die zur Lösung führenden Schritte werden veranschaulicht, um sie einander gegenüberzustellen. Die Gegenüberstellung lässt erkennen, welche Schritte in dem durchzuführenden Verfahren vorhanden sind, welche bereits verwirklicht wurden und welche noch ausstehen.

Die Differenzrecherche bildet den Ansatz einer Technik, die als

⁵²⁹ Siehe Virtuelle Integrationsmediation, Seite 119

Mediationsabgleich bezeichnet wird. Die nachfolgende Grafik erläutert das Schema:

Phasen	Mediation	Gericht	Schlichtung	Moderation
Phase 1	vollständig	fehlt	vollständig	vollständig
Phase 2	vollständig	überwiegend	vollständig	überwiegend
Phase 3	vollständig	fehlt	teilweise	fehlt
Phase 4	vollständig	teilweise	teilweise	teilweise
Phase 5	vollständig	überwiegend	überwiegend	teilweise

Abbildung 39: Mediationsabgleich

Die Grafik lässt erkennen, welche Bestandteile des jeweiligen Verfahrens, gemessen an einer virtuellen Mediation, fehlen. Wo etwas fehlt, wird es ergänzt. Dabei spielt es keine Rolle, in welchem Verfahren das fehlende Element ermittelt wird. Das (zugrunde liegende) Verfahren entscheidet lediglich über den zur Verfügung stehenden, methodischen Rahmen, wie das fehlende Element einzubinden ist.

Beispiel (Altenkirchener Modell): In einem Streit um die elterliche Sorge liegen dem Richter bereits die unterschiedlichen Positionen und Argumente der Parteien vor, bevor er den Verhandlungstermin anberaumt. Die Phase zwei der Mediation ist also weitestgehend abgeschlossen. Es fehlt lediglich die Frage, ob der Sachvortrag den gesamten oder alle Konflikte zwischen den Parteien betrifft also den ganzen Krieg oder nur eine Schlacht.

Zu Beginn der Verhandlung fragt der Richter die Parteien wie kann ich Ihnen helfen. Die stereotype Antwort lautete wieso helfen sie müssen entscheiden. Der Richter überhört den Satz und fragt wenn sie hier gelandet sind muss doch etwas schief gelaufen sein. Vielleicht kann ich dazu beitragen, dass in die richtige Richtung geht

Die Parteien erklären daraufhin, warum sie bei Gericht gelandet sind. Der Richter hörte Motive heraus und ordnet sie der Phase drei zu. Konsequenter beginnt das Loopen sobald er bemerkt, dass die Parteien auf den Gedanken einlassen und zur Reflexion bereit sind, erkundigt er sich wie gefällt Ihnen diese Vorgehensweise? Nach einer positiven Antwort fragt er: "Glauben Sie, dass wir auf diese Weise eine Lösung finden die gegebenenfalls besser ist als eine Gerichtsentscheidung?" Gedanklich befindet sich der Richter jetzt in der ersten Phase. Wenn die Parteien seine

Frage bejahen, für die Richter eine Zielvereinbarung herbei, die darauf gerichtet wird eine Lösung zu finden mit der alle Parteien einschließlich des Kindes zufrieden sein können nach dem dieses Ziel festgelegt ist. Erörtert er in einem nächsten Schritt den zielführenden Weg. Jetzt wird er dem die Mediation ein und erläutert die Bedingungen für die weitere Gesprächsführung. Schwerpunkte sind ganz sicher die Frage des Rollenwechsels und der Vertraulichkeit. Der Richter durchaus einen Schlichtungsauftrag. Normalerweise stellt die schlichte Rolle nicht heraus. In diesem Fall gibt er sich jedoch eine neue Rolle und erläutert die damit einhergehenden Anforderungen für sich und die Parteien. Er kann sich nicht vollständig aus der Rolle des Entscheiders befreien. er hat jedoch einen Spielraum den er ausschöpfen kann, zumal die Mediation hauptsächlich auf die Motive abstellt, die für die Entscheidungsfindung in Zivilrechtssachen meistens keine Rolle spielen. Mithin legt er die Grenzen der Vertraulichkeit fest und stimmt sie mit den Parteien ab. Nachdem er in seinem Verständnis die Phase eines abgeschlossen hat, geht er zurück in die Phase drei und erarbeitet mit den Parteien die Kriterien einer perfekten Beziehung getrennlebende Eltern. Der Richter Mediator bewegliches im Rhythmus der Mediation und kann diese nach den Regeln der Kunst zu Ende führen.

Die Technik kann auch zum Abgleich und zur gemeinsamen Ausrichtung mehrerer Verfahren im Rahmen der virtuellen Plenarmediation⁵³⁰ verwendet werden. Bei einer virtuellen Plenarmediation könnte der Mediationsabgleich wie folgt aussehen:

Beispiel (virtuelle Plenarmediation): Der Sachbearbeiter fragt seinen Klienten: „Welche anderen Hilfen haben Sie schon in Anspruch genommen? ... Welche Ziele haben sie verfolgt? ... Was war der Zweck? ... Wurde der besprochen? ... Auch mit der Gegenseite? ... Haben sie Ihre Erwartungen erfüllt? ... Welche Themen wurden angesprochen? ... Kann damit der Konflikt gelöst werden? ... Welches sind die Kriterien für eine zufriedenstellende Konfliktlösung? ... usw.

Mit diesen Fragen lotet der Sachbearbeiter die Denkstationen der Mediation aus. Die Antworten helfen ihm, die optimale Hilfe zu erkennen und die Möglichkeiten zur Realisierung ausfindig zu machen. Der Sachbearbeiter ordnet die auf diesem Weg erlangten Informationen den Ebenen und Phasen zu, um seine Dienstleistung zu optimieren oder mit anderen Dienstleistungen zu kombinieren. Im Kontakt zu anderen Parteien oder Dienstleistern stellt er die gleichen Fragen. Er achtet auf das Window of opportunity,⁵³¹ sodass seine Fragen nicht aufdringlich wirken oder den Eindruck haben, sie gingen an der Sache vorbei. Bei der Auswertung der Antworten hilft die Phasenzuordnung.⁵³²

⁵³⁰ Siehe Virtuelle Plenarmediation, Seite 132.

⁵³¹ Siehe Window of opportunity, Seite 231.

⁵³² Siehe Phasenzuordnung, Seite 248.

3.7 Verfahrensabgleich

Der Verfahrensabgleich entspricht dem Mediationsabgleich in umgekehrter Richtung. Es wurde bereits darauf hingewiesen, dass die Mediation nur Methoden bereitstellen kann, die ihrem Wesen entsprechen. Glasl beispielsweise vertritt die Auffassung, dass eine Mediation bei hoch eskalierten Konflikten wegen des mangelnden autoritären Elements nicht möglich sei. Auch die Erfahrungen im Altenkirchener Modell, in der Cochemer Praxis und wohl auch die eines erfahrenen Mediators belegen, dass die Parteien bei hoch eskalierten Konflikten dazu neigen, aus der Mediation auszubrechen. Der Grundsatz der Freiwilligkeit erleichtert den Ausbruch. Auch das Helfersystem, bietet stets eine Unterstützung an, die es den Parteien erleichtert, die Mediation zugunsten eines konfrontativen Vorgehens zu verlassen.

Die integrierte Mediation veranlasst den Mediator nicht nur, das ganze Konfliktsystem im Blick zu haben und auf Parallelprozesse zu achten, die der Mediation schaden könnten. Sie erwartet auch, dass er überlegt, wie er sich diese Prozesse zu nutzen machen und in die Mediation einbeziehen kann.

Beispiel (kontrollierte Eskalation): Der Mediator könnte den Gang an das Gericht unterstützen und dabei dafür sorgen, dass der Richter den Parteien vor Augen führt, welche Perspektive das Gerichtsverfahren ihnen bieten kann. Er kann streitbare Anwälte zur Mediation einladen, um ihre Strategie und den sich daraus ergebenden Nutzen offenzulegen. Er kann darauf einwirken, dass die Parteien einen lösungsorientierten Gutachter⁵³³ wählen usw.

Es gibt viele Möglichkeiten, die letztlich aus der Situation heraus zu schöpfen sind. In allen Fällen kommt es darauf an, dass sich der Mediator Gedanken macht, wie er die externen Kompetenzen für die Mediation nutzbar machen kann.

3.8 Phasenzuordnung

Davon ausgehend, dass sich der konkrete Handlungsauftrag des Mediators stets aus der abzuwickelnden Phase ergibt, hilft ihm die Zuordnung der Information zu den Phasen bei der Entscheidung, wie mit der Information umzugehen ist. Die Technik wird in Verhandlungen oder Beratungsgesprächen eingesetzt und selbstverständlich auch in der Mediation. Mit ihr lassen sich beispielsweise Killerphrasen in eine Mediation überführen oder Verhandlungen im Sinne der Mediation strukturieren.

⁵³³ Siehe www.wiki-to-yes.org/Experten.

Außerhalb einer formellen Mediation gibt es zumindest kein vorgegebenes Phasenkonzept. Der Mediator hat also keine formelle Handhabe, die Aussage einer Phase zuzuordnen. Gedanklich orientiert er die Aussage trotzdem an einer vorgestellten, virtuellen Mediation und ordnet jede Information einer gedachten Phase zu.

Beispiel (Phasenzuordnung): Die Partei sagt: „Das mache ich nicht. Das haben wir noch nie gemacht!“. Der Mediator überlegt sich in welche Phase dieser Satz passen würde, wenn er in einer Mediation fiele. Er könnte diese Killerphrase beispielweise der ersten Phase zuordnen. Dann wäre der logisch notwendige Schritt, die Zielvereinbarung nachzubessern. Er könnte also statt zu argumentieren, was getan wurde und was nicht einfach sagen: „Ich überlege gerade, was das Ziel ist, das wir mit diesem Gespräch erreichen möchten. Mit der Antwort auf diese Frage löst sich die Killerphrase auf.“

Sobald der Mediator weiß, in welche Phase die Information passt, weiß er, wie er mit der Information umzugehen hat. Die Phasenzuordnung ist ein Teil der Dimensionierungsarbeit.

4. Zusammenfassung

Die Werkzeuge sind kreativ einzusetzen, aber stets an der Methode, dem Verfahren und letztlich dem Wesen der Mediation auszurichten.

Wenn die mediativen Werkzeuge außerhalb des Containers Mediation verwendet werden, verändern sie ihr Gesicht und ihr Anwendungsformat. Wirkungsvoll sind sie dennoch.

Die Verwendung der Werkzeuge ist keinesfalls willkürlich, so wenig, wie die Mediation einem Bauchgefühl überlassen ist.

Die integrierte Mediation unterwirft die Vorgehensweisen in der Mediation und die Verwendung der Werkzeuge einem Qualitätsmaßstab, der sowohl dem Mediator, wie den Medianden die Sicherheit eines korrekten und effizienten Verfahrens verspricht.

Die Auseinandersetzung mit der Qualität der Mediation ist eine Herausforderung, mit der sich der folgende Abschnitt des Buches auseinandersetzt.

VIII. Qualität

Spätestens seit dem Mediationsgesetz ist auch unter Fachleuten von der „gelingenden Mediation“ die Rede. Das Gesetz sagt allerdings nicht, was eine gelungene Mediation ist. Es sagt auch nicht, wie eine Mediation gelingen kann. Antworten auf diese Fragen bleiben entweder dem Zufallsprinzip oder dem Qualitätsmanagement überlassen.

Oft wird das Gelingen der Mediation mit dem Zustandekommen einer Abschlussvereinbarung gleichgesetzt. Nach den Grundsätzen der integrierten Mediation ist die Abschlussvereinbarung jedoch kein Erfolgsnachweis. Sie kommt auch in einer Schlichtung zustande. Wie bereits ausgeführt ist sie bestenfalls ein Indiz für eine gelungene Mediation.⁵³⁴

Wenn die Abschlussvereinbarung nicht in der Lage ist, den Erfolg der Mediation zu belegen, bedarf es anderer Maßstäbe, mit denen sich ihr Erfolg nachweisen lässt. Nach den Grundsätzen der integrierten Mediation ergibt sich der Erfolg aus der immanenten Logik der Mediation selbst. Allerdings steht dieser Erfolgsmaßstab nur zur Verfügung, wenn die Mediation im Verständnis der integrierten Mediation korrekt durchgeführt wurde. Ob und wann die Mediation korrekt durchgeführt wurde oder nicht, ist eine Frage der Qualität.

Auch die Qualität wird von der Komplexität der Mediation beeinflusst. Die Auseinandersetzung mit der Qualität beginnt deshalb im Grundsätzlichen. Sie beginnt bei der Frage, was die Qualität in der Mediation überhaupt ist. Um dieser Frage nachzugehen, soll zunächst auf die Qualitätsdiskussion in der Fachwelt eingegangen werden. Die Diskussion betrifft die Makroebene. Auf der Mesoebene wird untersucht, wie sich die Qualität für die Durchführung der Mediation einerseits und für die Erfolgsbestimmung der Konfliktbeilegung andererseits bemessen lässt. Dieser Buchabschnitt endet mit der Antwort auf die Frage, wie sich die Qualität auf die Haftung des Mediators auswirkt und wie sich das Haftungsrisiko vermeiden lässt.

1. Was ist Qualität?

Wenn im Zusammenhang mit der Mediation von Qualität die Rede ist, wird die Güte aller Eigenschaften des Prozesses angesprochen. Die Güte bezeichnet einen Maßstab in dem das Wort *gut* vorkommt. Die Qualität soll also sicherstellen, dass der Prozess gut und nach den

⁵³⁴ Siehe Ziel und Ergebnis, Seite 25

Regeln der Kunst abgewickelt wird.

In der politischen Welt und in der Welt der Verbände wird viel über die Qualität der Mediation gesprochen. Es wird gefordert, ihre Qualität zu verbessern. Auffälliger Weise konzentriert sich die Frage nach der Qualität der Mediation aber stets auf die Qualität der Ausbildung.

2. **Qualität der Ausbildung**

Wenn sich die Qualitätsdiskussionen in der Mediation gar nicht auf das Verfahren selbst, sondern lediglich auf die Ausbildung beziehen, sind Fragen an die Politik und Rückschlüsse auf das Mediationsverständnis angebracht. Die Politik muss die Frage beantworten, inwieweit die Regelung der Ausbildungsqualität überhaupt möglich ist, solange es keine Qualitätsmaßstäbe für die Durchführung der Mediation selbst gibt. Wie ist es möglich, den Mediator zu einer den Regeln der Kunst entsprechenden Tätigkeit auszubilden, solange es keine Regeln der Kunst gibt?

Wenn die Politik auf die Frage nach der Qualität der Mediation hinsichtlich ihrer Ausführung die Antwort schuldig bleibt, kommt die Frage nach dem Mediationsverständnis auf. Solange die Festlegung einer Durchführungsqualität als Leerformel bezeichnet wird,⁵³⁵ kann die Mediation jedenfalls keinen handwerklichen Maßstab erreichen. Tatsächlich hinterlassen Mediationen, die basierend auf dem Harvard-Konzept des sachbezogenen Verhandels ausgeführt werden, einen großen Spielraum für nicht definierte Bearbeitungsschritte in der Mediation.⁵³⁶ Dort fällt es dementsprechend schwer, Qualitätsmerkmale für die Mediation herauszustellen.

Nach den Grundsätzen der integrierten Mediation ist die Festlegung der Durchführungsqualität nicht nur möglich, sondern auch eine Voraussetzung für die Ausbildung und die korrekte Durchführung der Mediation. Hinzu kommt, dass erst diese Festlegung den von den Verbänden vorgegebenen Zweck der Nachfrageförderung erfüllen. Es ist nicht der Ausbildungsnachweis, der dem Kunden die gewünschte Sicherheit verspricht, sondern die Verlässlichkeit der Leistung.

Die mit der Ausbildung zu erwerbende Kompetenz wird maßgeblich

⁵³⁵ So lautete jedenfalls die Antwort eines hier nicht zu nennenden Verbandsfunktionärs auf die Frage des Autors, warum die Verbände sich nicht mit der Frage der Durchführungsqualität auseinandersetzen.

⁵³⁶ Siehe die Ausführungen zur Herleitung, Seite 71 ff.

an den Inhalten ausgerichtet. Der Gesetzgeber selbst hat die Ausbildungsordnung als eine Mindestanforderung bezeichnet, ohne dort übrigens die zu erwerbende Kompetenz zu beschreiben.⁵³⁷ Die Verbände haben die Inhalte ergänzt und den zu absolvierenden Stundenaufwand von 120 auf 200 Stunden erhöht.⁵³⁸ Bei genauer Betrachtung stellt jedoch auch diese Erweiterung keine ausreichende Ausbildungsqualität sicher.

Abgesehen von den didaktischen Anforderungen geht das bereits vorgestellte Ausbildungskonzept des Verbands integrierte Mediation⁵³⁹ auf die handwerkliche Qualität der Mediatorenlleistung ein. Es ist sehr methodenlastig und auch im Fernstudium bei entsprechend hohem Präsenztrainingsanteil möglich. Das Ausbildungsziel ist die Befähigung zur vollwertigen Berufstätigkeit eines Mediators. Der dafür gesetzte Maßstab macht den Mediator von seinem Ursprungsberuf unabhängig. Das Argument, dass ein Mediator beispielsweise eine Scheidung nur dann mediieren könne, wenn er Anwalt sei, wird hin-fällig. Erwartet wird ein verständiger und kunstvoller Umgang mit der Mediation, der sich an den noch vorzustellenden Qualitätsmerkmalen ihrer Durchführung ausrichtet. Die Inhalte basieren auf dem Mediationsverständnis der integrierten Mediation, das alle Varianten und Erscheinungsformen der Mediation umfasst. Der Mediator soll in der Lage sein, eine qualitativ hochwertige, fach- und rechtssichere Leistung abzuliefern. Um dieses Ziel zu erreichen, ist eine Auseinandersetzung mit der Frage der Durchführungsqualität eine unerlässliche Voraussetzung.

3. Qualität der Mediation

Je besser es gelingt, die Qualität der Mediation zu messen, umso besser kann der Mediator seine Arbeit einschätzen. Dabei geht es nicht nur darum, die Effizienz seiner Arbeit zu steigern. Die Qualitätskontrolle hilft ihm auch bei der Selbstkontrolle, die nach den Vorstellungen der integrierten Mediation eine immanente Metaebene⁵⁴⁰ des Verfahrens darstellt und ein Haltungsmerkmal ist.⁵⁴¹

Um die Qualität der Mediation zu bestimmen, müssen die Kriterien

⁵³⁷ Siehe www.wiki-to-yes.org/ZMediatAusbV.

⁵³⁸ Siehe www.wiki-to-yes.org/Qualifikation.

⁵³⁹ Siehe Ausbildung, Seite 120.

⁵⁴⁰ Siehe Metaebene, Seite 139 und Virtuelle Kontrollmediation, Seite 118.

⁵⁴¹ Siehe Haltung, Seite 105.

herausgearbeitet werden, an denen sich ihre Güte messen lässt. Wie bereits dargelegt, ist die Abschlussvereinbarung dafür ungeeignet. Sie ist kein Erfolgskriterium, sondern allenfalls ein Erfolgsindiz. Grundsätzlich ist der Erfolg an der Erreichung des vorgegebenen Ziels zu orientieren. Eine Mediation, die ihr Ziel verfehlt, kann nicht erfolgreich sein. Für die integrierte Mediation ist das Ziel der Mediation erreicht, wenn es den Parteien gelungen ist, eine für sie zufriedenstellende Lösung zu finden. Mithin lässt sich der Erfolg der Mediation durch folgende Merkmale beschreiben:

1. Die Lösung ist geeignet, das Problem zu überwinden.
2. Die Lösung wurde von den Parteien selbst gefunden, wobei der Mediator das zur Lösungsfindung erforderliche, wechselseitige Verstehen vermittelt hat.
3. Die Lösung entspricht den Nutzenkriterien, die in der Phase drei erarbeitet worden sind.

Spätestens jetzt wird deutlich, dass sich der Erfolg der Mediation nur von innen heraus beurteilen lässt. Auch wird deutlich, dass der Mediator den Anforderungen des Verfahrens genügen und eine korrekte Phase drei durchgeführt haben muss, damit sich der Erfolg der Mediation überhaupt einschätzen lässt.

Wieder spielt die Unterscheidung zwischen der Verfahrensebene und der Fallebene eine wichtige Rolle. Die nachfolgende Skizze soll den auf die Qualität einwirkenden Zusammenhang abbilden.

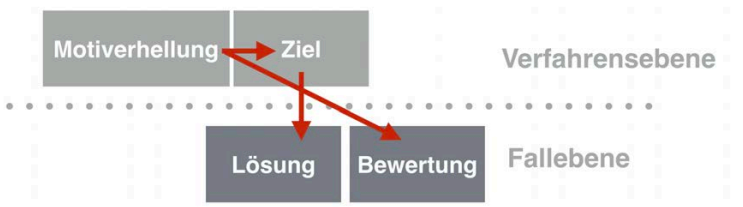


Abbildung 40: Qualitätsebenen

Es gibt demnach zwei, sich wechselseitig beeinflussende Qualitätsebenen. Die Motiverhellung auf der Verfahrensebene ermöglicht nicht nur die Verstehensvermittlung. Sie ergibt auch die Kriterien des Nutzens auf der Fallebene, an denen das Ergebnis auszurichten und zu messen ist. Somit folgt das erste wesentliche Qualitätsmerkmal dem Umstand, dass eine zur Aufgabenstellung passende Lösung

gefunden wurde. Voraussetzung dafür ist die korrekte Durchführung der dahinführenden Phasen. Das zweite Merkmal grenzt die Leistungen des Mediators von denen der Parteien ab. Es stellt sicher, dass die Lösungsfindung den Parteien überlassen und der Mediator die mit der Mediation zu bewirkenden, parteiseitigen Kognitionen ermöglicht hat. Das dritte Merkmal betrifft die Nutzenverwirklichung. Es setzt voraus, dass die Motive korrekt herausgearbeitet wurden. Die Qualitätsmerkmale setzen eine korrekte Durchführung der Phasen voraus. Damit kommt die Frage auf, wann die Phasen nach qualitativen Maßstäben korrekt durchgeführt wurden. Die Antwort ergibt sich aus der Qualitätsvorlage.

3.1 Qualitätsvorlage

Um die Vollständigkeit und die korrekte Durchführung der parteiseitigen Erkenntnisgewinnung planen und messen zu können, bedarf es einer genauen Beschreibung der jeweils durchzuführenden Schritte. Weil jeder Fall anders ist, kann die Beschreibung dieser Schritte nur an einem groben Maßstab ausgerichtet werden. Er ergibt sich aus der Ablaufbeschreibung einer idealtypischen Mediation.⁵⁴² Die idealtypische Mediation muss die unterschiedliche Komplexität und die Schwierigkeit des Falles aufgreifen. Danach unterschieden, verläuft sie virtuell auf der parallelen Kontrollebene. Die im Zusammenhang mit der Systemik bereits vorgestellte Verfahrensmetaebene erlaubt die Reflexion der im Einzelnen durchzuführenden Schritte.

Die nachfolgende Grafik stellt die Arbeitsebenen dar und verdeutlicht das Prinzip:

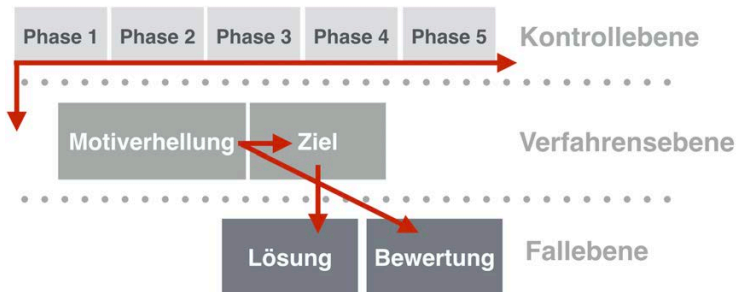


Abbildung 41: Kontrollebene zur Qualitätskontrolle

⁵⁴² Siehe Ablaufschema, Seite 163

Der Maßstab ergibt sich aus einer idealtypischen Mediation, die bereits als virtuelle Kontrollmediation⁵⁴³ vorgestellt wurde. Leider kann auch die idealtypische Mediation nur ein grobes Raster abbilden. Trotzdem erlaubt sie die Festlegung von Benchmarks. Die dadurch möglichen Markierungen unterstützen nicht nur den Mediator. Sie sichern auch die korrekte Durchführung der Mediation und versprechen eine Verlässlichkeit, die auch den Parteien entgegenkommt.

3.2 Benchmarks

Sobald die Mediation im Sinne der kognitiven Mediationstheorie als ein Erkenntnisprozess verstanden wird, ergeben sich eindeutige Kriterien, mit denen sich das Handeln des Mediators messen lässt. Die Kriterien für eine korrekte Durchführung der Mediation werden in sogenannten Benchmarks festgelegt. Der Begriff Benchmarks wurde eingeführt, um die Abweichung eines Schusses feststellen zu können. Das vorgegebene Ziel wurde auf einer Bank markiert, sodass der Einschuss die Zielgenauigkeit markierte und die Abweichung vom Ideal sichtbar machte. Auch bei der Mediation ergeben sich die Benchmarks aus einem Vergleich der tatsächlich erbrachten Leistung (die der Abweichung des Schusses entspricht) mit der ideal möglichen Leistung (die dem zu treffenden Ziel entspricht). Um das Konzept auf die Mediation zu übertragen, bedarf es einer vorgegebenen Zielmarke, die einer perfekten Mediation entspricht.

3.2.1 Relation der Qualitätsvorgabe

Um die ideale Mediation zu definieren, müssen die unterschiedlichen Anforderungen an die Mediation festgelegt werden. Eine Mediation die nur aus zwei Parteien besteht und nur die Lösung eines Problems betrifft, legt andere Anforderungen zugrunde als eine Mediation, die sich als außerordentlich komplex erweist und verschiedene Parteien, Themen und Konflikte bearbeiten muss. In beiden Fällen sind unterschiedliche Maßstäbe zugrunde zu legen. Es wird deutlich, dass die Schritte, die für eine komplexe Mediation erforderlich sind, nicht mit dem Idealmaß für eine einfache Mediation übereinstimmen, so wie die Kriterien einer einfachen Mediation nicht den Kriterien für eine komplexe Mediation entsprechen können.

Ausgangspunkt für die Ermittlung von Benchmarks ist deshalb die Unterscheidung der verschiedenen Anforderungen an die Mediation

⁵⁴³ Siehe dazu Virtuelle Kontrollmediation, Seite 112

und die Berücksichtigung der unterschiedlichen Schwierigkeitsgrade. Erst danach ist es möglich, die im Einzelnen als notwendig und effizient zu definierenden Schritte festzulegen, mit denen die jeweilige Mediation zu bewältigen ist.

Die Überlegung fließt in die nachfolgend aufgeführten Benchmarks ein. Sie wurden für die Durchführung der Mediation nach dem Konzept der integrierten Mediation festgelegt.⁵⁴⁴ Sie erlauben eine fallabhängige Differenzierung der Anforderungen und umfassen auch eine Mediation im herkömmlichen Verständnis.

Die wichtigsten, an den jeweiligen Fall noch anzupassenden Benchmarks sind:

3.2.2 Rahmenbezogene Benchmarks

Auch ein imaginär optimales Verfahren verhält sich relativ zu seinen Umwelteinflüssen. Stehen beispielsweise für eine Mediation über einen Beziehungskonflikt nur 1,5 Stunden zur Verfügung, lässt sich kaum ein transformatives Ergebnis mit einer Beziehungsheilung erwarten, die bei einem optimalen Mediationsverlauf ohne zeitliches Limit durchaus möglich wäre. Die beabsichtigte Wirkung muss sich an vorgegebene Bedingungen anpassen. Der Bewertungsmaßstab ist deshalb relativ zu den Ausgangs- und Arbeitsbedingungen festzuschreiben. Hier fließen alle Merkmale ein, die zur Bestimmung des Handlungsrahmens beitragen. Der Mediator hat zu prüfen:

1. Hat ein Clearing stattgefunden?
2. Haben Abgrenzungen zu anderen Dienstleistungen stattgefunden?
3. Wurde die Geeignetheit der Mediation (Konflikt, Lösungssuche) geprüft?
4. Wurde eine Konfliktanalyse (Streit und Konfliktparteien, Konfliktdimensionen, Eskalation) durchgeführt?
5. Welches ist die Konflikthypothese?
6. Welcher Streit oder Verhandlungsgegenstand erfordert welche Feld- oder Fachkompetenz?
7. Wurde die Bearbeitungstiefe (Mediationsmodell) festgelegt?
8. Wurden die äußeren Arbeitsbedingungen (Personenzahl, Zeit, Raumkontingent, Präsenz Dritter, Distanzen, Finanzen, Equipment) festgelegt?
9. Wurden Einflüsse von außen lokalisiert und gegebenenfalls unterbunden (Waffenstillstandsvereinbarung, Migrationsstrategie)?
10. Kann der Mediator alle Anforderungen erfüllen (Machbarkeit, „subjektive Geeignetheit“, Mediatorkompetenz)?

3.2.3 Rechtsbezogene Benchmarks

Zweifellos ist die pflichtgemäße Ausführung der versprochenen Leistung ein notwendiges Qualitätsmerkmal. Voraussetzung ist, dass die Pflichten bekannt und abgestimmt sind. Sie müssen korrekt begründet werden. Die Vorschriften des Mediationsgesetzes gehen dem Mediator nur unzureichend zur Hand. Sie lassen offen,

⁵⁴⁴ Siehe dazu auch

was unter einem pflichtgemäßen, rechtlich korrekten Verhalten zu verstehen ist und woraus sich die „Regeln der Kunst“ ergeben. Der Mediator prüft:

1. Wurde die rechtliche Zulässigkeit der Mediation (kein Verbot, Wirksamkeit) geprüft?
2. Wurde die Rolle der Beteiligten (Streitpartei, Konfliktpartei, Verhandlungspartei, Vertragspartei, Dritte) identifiziert und rechtlich abgesichert?
3. Wurden die Bedingungen des Handelns (Rechtsinhaberschaft, Partei- und Mediationsfähigkeit) geprüft?
4. Wurde das Verfahren hinreichend legitimiert (Mediationsvertrag, Causa)?
5. Entspricht die Legitimation dem übergeordneten Recht (Gesetz, Standards)?
6. Wurde das Verfahrensrecht mit allen relevanten Mediationsregeln vereinbart (Verfahrensritual, Mediationsdurchführungsvereinbarung)?
7. Wurden alle Vereinbarungen aufeinander abgestimmt (Networking)?
8. Sind daraus die Regeln der Kunst herzuleiten (Standards, Maßstäbe)?
9. Stimmen alle Regeln mit dem Wesen der Mediation überein (Differenzierung von Prinzipien und Eigenschaftsmerkmalen)?
10. Wurden Verfahren, Verfahrensabschnitte und Dienstleistungen hinreichend deutlich gegeneinander abgegrenzt (Akquise, Clearing, Beratung, Quellberufe, Institutionalisierung)?
11. Wurde das Recht methodisch und funktional von der Mediation abgegrenzt (WATNA/BATNA, Rechtsberatung, angewandte Methodik zur Lösungsfindung, Containertheorie)?

3.2.4 Systembezogene Benchmarks

Eine der wichtigsten Anforderungen in der Mediation ist ihre Reflexionsfähigkeit. Eine der größten Herausforderungen ist die Komplexität. Sie unterscheidet die Komplexität des Falles und die des Verfahrens. Der Mediator kann diese Aspekte mit folgenden Benchmarks im Blick haben.

1. Wurde das Streitsystem identifiziert?
2. Wurden Korrespondenzsysteme ausfindig gemacht?
3. Wurde das Mediationssystem dazu als Metaebene etabliert?
4. Wurde zwischen Fallebene und Verfahrensebene unterschieden und sorgfältig getrennt?
5. War es dem Mediator in jeder Lage des Verfahrens gelungen, außerhalb des Streitsystems zu stehen?
6. Wurde für das Mediationssystem ebenfalls eine Metaebene etabliert?
7. Wie wurden die Systeme dimensioniert (gegliedert)?

3.2.5 Verfahrensbezogene Benchmarks

Sinnvoller Weise greifen die verfahrensbezogenen Qualitätsmerkmale alle Stellschrauben auf, mit denen sich die Mediation als Prozess steuern lässt. Der professionelle Mediator weiß, dass sich ihre Funktionalität nicht mechanisch aus einzelnen Maßnahmen wie das vermeintliche Verbot, Vorschläge zu unterbreiten herleitet. Sie ergibt sich vielmehr aus dem komplexen Zusammenspiel der durch das Verfahren indizierten Interaktionen.

1. Wurde das Verfahren in einer Art und Weise initialisiert, dass das „Spiel“ verstanden wird (Wesensverwirklichung)?

2. Erfolgte eine Abstimmung über den zu erwartenden Nutzen des Verfahrens (Bedarfs, Dienstleistungskontrolle, Clearing und Verfahrencheck)? Haben sich die Parteien zu dem Nutzen des Verfahrens bekannt (die Nützlichkeit der Mediation eingesehen)?
3. Wurde der Verfahrensnutzen vom Ergebnis (Lösungs Offenheit) abgegrenzt?
4. Erfolgte eine Abstimmung über die sich aus den Verfahren ergebende Strategie (Zielfestlegung, Zielverwirklichung, kooperative Suche, Handlungsoptionen)?
5. Erfolgte eine Abstimmung über das Rollenverhalten (Indetermination, systemische Stellung, Prozesskonzentration, Klärung und Abgrenzung der Verantwortlichkeiten, Durchführung)?
6. Wurde das Verfahren so vorgestellt, dass sich das passende Kommunikationsmodell herstellen kann (Interaktionsstrategie, Machtbalance)?
7. Konnte die Machtbalance hergestellt werden (Mediatorwahl, Freiwilligkeit, Führungsproblematik, Hierarchie)?
8. Wurden alle Informations- und Offenbarungspflichten erfüllt (gesetzliche z.B. §§2,3,4 Mediationsgesetz, wesentliche, vertragliche)?
9. Wurden alle Verfahrensentscheidungen abgestimmt (Konsensprinzip)?
10. Wurde das Verfahren nachvollziehbar strukturiert (Phasen, Themen)?
11. Wurde die Phasenlogik beachtet und die Etappenziele erreicht?
12. Wurde die Wesenhaftigkeit hinreichend gesichert (Prinzipien, Eigenschaften)?
13. Wurden Verfahrensfehler (Wesensabweichungen, Verletzung von Prinzipien, usw.) identifiziert und geheilt?

3.2.6 Erkenntnisbezogene Benchmarks

Wenn die Mediation eine Verstehensvermittlung ist, muss sie parteiseitige Erkenntnisse erwirken, die ein wechselseitiges Verstehen ermöglichen. Das Benchmarking ergibt, dass und wie die aufeinander aufbauenden Erkenntnisse erarbeitet wurden und wie sie zur Lösungsfindung beigetragen haben.

1. Wurden die Phasen den notwendigen Erkenntnisschritten zugeordnet (Suchbedarf, Widerspruch, Nutzenerwartung, Nutzenverwirklichung)?
2. Wurden die Erkenntnisse zu Themen relativiert (Konfliktgegenstand)?
3. Wurden die Themen als neutralisierte Positionen eingeführt (kognitive Dissonanz, Abgrenzung Argumente, Positionen, Motive, Lösungen)?
4. Wurden „Schlacht“ und „Krieg“ identifiziert?
5. Wurde eine Bewusstheit für Konflikt und Problem hergestellt (Rumpelstilzcheneffekt, Konflikt und Regelungsrelevanz, Trennung Sach und Emotionsebene)?
6. Wurde der spezifische Erkenntnisbedarf herausgearbeitet (Kognitionsverlauf)?
7. Wurden der Sachverhalt und die Motive aufgedeckt (§ 2 Abs. 6 Mediationsgesetz, Informiertheit)?
8. Welche Relevanz wurde den Fakten beigemessen? Wie erfolgte das FactFinding?
9. Welche Erkenntnishindernisse wurden lokalisiert und wie wurden sie überwunden (Phänomenologie, Intervention)?
10. Wurden alle relevanten Informationen erhoben und den Dimensionen zugeordnet?
11. Wurde der Verhandlungsgegenstand nachvollziehbar strukturiert (Dimensionierung der Komplexität, Partialisierung)?

12. Würde der Fachwissensanteil (Beratungsbedarf) extrahiert (Beratungshinweis §2 Abs. 6 Mediationsgesetz, Abgrenzung Recht, Psychologie usw.)
13. Würde eine Entscheidung für mehrere Optionen ermöglicht (Lösungsfindungskontrolle, Ergebnisoffenheit, WATNA/BATNA)?

3.2.7 Konfliktbezogene Benchmarks

Solange es in der Mediation um eine Konfliktlösung geht, ist der Umgang mit Konflikten ein Merkmal, an dem sich die Mediation zu messen hat. Eine Überprüfung dieser Benchmarks ergibt, ob, inwieweit und in welcher Tiefe der Konflikt zum Gegenstand des Verfahrens gemacht wurde und ob eine vollständige Problem- und Konfliktlösung ermöglicht wurde.

1. Würde eine Konfliktdiagnose durchgeführt (wer hat mit wem welchen Konflikt in welcher Dimension und Eskalation)?
2. Würde der Grad der persönlichen Betroffenheit abgestimmt (Streit, Konflikt und Verfahrensparteien, Konfliktbekenntnisse)?
3. Würde die Konfliktdiagnose im Verfahren abgearbeitet (Konfliktbewusstsein, Problemlösung)?
4. Findet sich der Konflikt in den Themen wieder?
5. Geht das gewählte Mediationsmodell auf die gebotene Bearbeitungstiefe ein?
6. wieder (Relation, Strukturierung)?
7. Konnte eine Konflikteinsicht erzielt werden (Rumpelstilzcheneffekt, Eigenverantwortung, Mangelbekenntnis, Konfliktmotivation)?
8. Erfolgte eine Abgrenzung des Konfliktes (Relation, Reduktion, Partialisierung)?
9. Erfolgte eine Dimensionierung des Konfliktes (emotionale und rationale Aspekte, Konfliktdimensionen)?
10. Würde der Konfliktmotor identifiziert (Kausalitäten, Einsichten, Konfliktstrategie, Konflikttheorie)?
11. Erfolgte eine Differenzierung zwischen Konflikt und Prozessverhalten (Verhaltensanalyse)?
12. Würde Windows 1 und 2 durchgeführt?
13. Würde die heile Welt (Idealzustand) ermittelt und für die Parteien erkennbar herausgearbeitet?
14. Würden die Kriterien für eine Lösung vollständig erfasst?
15. War es gelungen, die Parteien in ein positives, auf Gemeinsamkeiten basierendes Denken zu bringen?
16. Haben sich die Kommunikationsachsen verändert?

3.2.8 Dienstleistungsbezogene Benchmarks

Diese Leistungskategorie ist besonders herausfordernd, weil sie eine präzise Klarheit über die Dienstleistung des Mediators voraussetzt. Die Erkenntnis, dass die Mediation die Parteien in die Lage versetzt, selbst eine Lösung zu finden, erwartet vom Mediator, dass er die Parteien verantwortlich in die Mediation einführt und in ihr halten kann. Die Mediation stellt zwar die Basis für die Verstehensvermittlung her. Sie überlässt die Vermittlung jedoch dem Mediator.

1. War es dem Mediator gelungen, eine Synchronisation der Kommunikation und des Denkens herbeizuführen (Verstehenskompetenz, präzises Zuhören, paralleles Denken)?

2. Konnte eine Metaebene etabliert werden, war es dem Mediator gelungen, diese zu repräsentieren (Rahmen, Wertefreiheit, Neutralität, Reflexion)?
3. Hat der Mediator die systemischen Ebenen getrennt (Mediationssystem - Streitsystem, Prozessebene, Fallebene)
4. War es gelungen, durch den Kognitionsprozess zu steuern (Erkenntnisse)? Wie hat der Mediator den Erkenntnisgewinn realisiert? Was hat er getan, um die relevanten Erkenntnisse auf Seiten der Parteien zu ermöglichen?
5. Waren die Beratungsanteile korrekt verteilt (Beratungspflicht, Beratungsvorbot, Hilfe zur Selbsthilfe)?
6. Wie hat der Mediator die Problemeinsicht und den darauf bezogenen, kognitiven Veränderungsprozess ermöglicht (Intervention, Entwicklungsbedarf, Entwicklungsschritte)

3.2.9 Ergebnisbezogene Benchmarks

Ein Benchmarking muss sich dazu äußern, was zu verstehen ist, wie verstanden wurde (vorher, nachher), was dazu beigetragen hat, dass verstanden wurde und warum sich daraus die Lösung ergibt. Der Mediator muss in der Lage sein, die gedankliche Veränderung zu beschreiben, aus der sich die Lösung letztlich ergeben hat. Das ist der Kern der Mediation. Das Ziel ist erreicht, wenn eine Lösung gefunden wurde, die den situativ möglichen Sachnutzen für jede Partei verwirklicht. Die Lösung muss sich also mit der Nutzenerwartung decken, wie sie in Phase 3 spezifiziert wurde. Die Antworten müssen ergeben, ob und inwieweit die Parteien den Nutzen des Verfahrens und des Ergebnisses erkannt haben, ob der Konflikt beigelegt werden konnte und ob und inwieweit darüber Konsens besteht.

1. Wurden die Statements der Parteien (Motive) in Phase 3 in einer Art und Weise erfasst, dass sie den erzielbaren Nutzen darstellen können?
2. Wurden die Lösungen (Phase 4) als Wege zur Nutzenverwirklichung (Phase 3) identifiziert? Sind sie in der Lage, den Nutzen zu verwirklichen?
3. Wurden die Lösungen validiert und relativiert (WATNA/BATNA)?
4. Wurde der den Konflikt auslösende Mangel identifiziert und in allen Aspekten als beigelegt ermittelt?
5. Wie wird die Qualität der Abschlussvereinbarung eingeschätzt (Konsens, Kompromiss, Unterwerfung) und abgestimmt?
6. Was wurde unternommen, damit die Vereinbarung nachhaltig ist (Umsetzung, Absicherung, Klauseln, Vollziehbarkeit).
7. Ist das Ergebnis beratungssicher? (Risikoanalyse)

Bitte beachten Sie, dass die Benchmarks nach Untersuchungsgegenständen und nicht chronologisch geordnet sind. Auch ist hervorzuheben, dass sie durchaus noch verfeinert werden können. Sie sollen aber genügen, um die Mechanik der möglichen Qualitätskontrolle darzulegen.

3.2.10 Immanenz

Die innere Logik der Mediation erlaubt eine immanente Qualitätskontrolle. Bevor also daran gedacht wird, Qualitätsprüfungen von außen an die Mediation heranzutragen, sollten die der Mediation eigenen Qualitätsmesser beachtet werden.

Wird die Mediation nach den Regeln der integrierten Mediation durchgeführt, kann ihre Konsistenz, wie in der nachfolgenden Grafik dargestellt, in jeder Lage des Verfahrens überwacht werden:

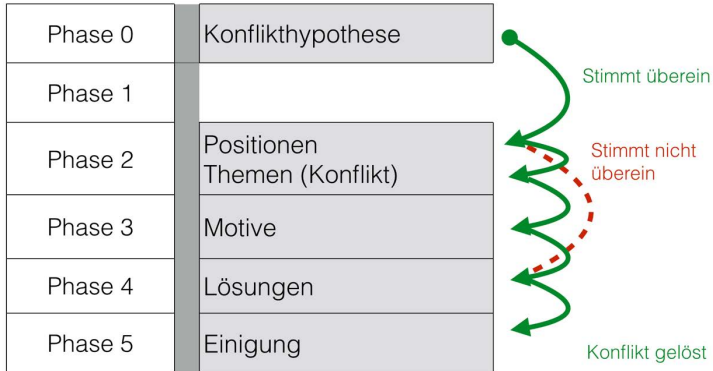


Abbildung 42: Immanente Qualitätskontrolle

Das Schema weist die wichtigsten Schritte aus, die auf ihre Entsprechung hin zu untersuchen sind.

1. Ausgangspunkt ist die Konflikthypothese.
2. Ihre erste Überprüfung erfolgt in der Phase zwei, wo darauf zu achten ist, dass die Positionen den in der Hypothese ausgewiesenen Konflikt wiedergeben. Die Positionen müssen dem Thema entsprechen, das nach den Regeln der Konfliktdimensionen jeweils mit einem Konflikt korrespondiert. Gibt es eine Abweichung zur Konflikthypothese, ist entweder die Hypothese falsch oder die Themen spiegeln die Konfliktlandschaft nicht korrekt wider.
3. Im nächsten Schritt ist darauf zu achten, dass sich die herausgearbeiteten Motive auf die Themen beziehen. Gibt es eine Abweichung, sind entweder die Themen falsch, die Konfliktanalyse oder die Motive.
4. Im nächsten Schritt wird überprüft, ob die vorgeschlagenen Lösungen den mit den Motiven erarbeiteten Lösungskriterien entsprechen. Jetzt wird auch hinterfragt, ob es eine Abweichung zu den Positionen gibt. Weichen die Lösungen nicht von den Positionen ab, hat in der Phase drei entweder ein Erkenntnisgewinn stattgefunden, der die Position als die allseits für richtig erkannte Lösung einschätzt oder die Phase drei war fehlerhaft verlaufen.

5. Im letzten Schritt wird geprüft, ob die Einigung der gefundenen Lösung entspricht und ihre Nachhaltigkeit sicherstellt.

Neben dieser Konsistenzkontrolle liefern die Benchmarks und die WATNA/BATNA Überprüfungen weitere Instrumente des immanenten Qualitätsmanagements. Sie ergeben, ob die funktionalen Einheiten der Mediation korrekt erfasst und zusammengesetzt wurden.

3.2.11 **Transzendenz**

Die naheliegende externe Kontrolle ist das Feedback der Parteien. Es sollte nach jedem Termin abgefragt werden. Je nachdem, wie das Feedback ausfällt, kann der Mediator die Sicht der Parteien oder seine eigene Einschätzung über den Fortgang des Prozesses korrigieren.

Beispiel (Feedback): Der Mediator fragt am Ende einer Sitzung: „Haben Sie das Gefühl, dass wir heute weitergekommen sind?“⁶. Die Partei antwortet Nein, obwohl sie einen entscheidenden Erkenntnisgewinn erzielt hat. Der Mediator kann jetzt darauf hinweisen mit welchem Erkenntnisstand die Partei den Termin begonnen hat und doppeltem Erkenntnisstand sie jetzt am Ende des Termins ist.

Viele Mediatoren schlagen zur Qualitätskontrolle eine sogenannte SWOT-Analyse vor. Sie erübrigt sich jedoch in den meisten Fällen, wenn die Schritte der Mediation, insbesondere die Phase vier korrekt durchgeführt wurden. Dann wird der Mediator bei der Frage der Durchführbarkeit und Umsetzbarkeit der gefundenen Lösung ein Bewusstsein für die Chancen und Risiken ohnehin herstellen.

4. **Haftung**

Es gibt Mediationsfehler, die sich nur marginal auf das Verfahren auswirken. Eine falsch angewendete Technik kann sogar zum Erfolg der Mediation beitragen.

Beispiel (Mediationsfehler): Der Mediator schlägt in einer Gruppenmediation vor, bei der es einen Mobbinghintergrund gibt, Einzelgespräche mit den unmittelbar vom Mobbing betroffenen Parteien zu führen. Alle Teilnehmer stimmen zu. Die vermeintliche Mobberin sagt jedoch vor der Gruppe: „Ja, das sehe ich ein, ich bin aber noch nicht soweit“⁶. Um ihr die Sorge zu zerstreuen antwortete Mediator: „Sie müssen sich keine Sorgen machen, ich beschütze sie doch“⁶. Er hatte das Wort alles vergessen. Die Sitzung wurde vertagt. In der Zwischenzeit führte seine Aussage zur Irritation bei der Gegenpartei. Sie rief den Mediator an und beschwerte sich: „warum beschützen Sie meine Gegnerin und nicht mich?“⁶. Der Mediator räumte die Dummheit seiner Rückmeldung ein und erläuterte was eigentlich gemeint war. Die Partei war noch immer verunsichert und fragte den Mediator, warum er denn ausgerechnet mit ihr und der anderen Partei sprechen wollte. Der Mediator antwortete: „irgendwas ist zwischen ihnen beiden und darüber würde ich gerne reden wollen“⁶. Daraufhin antwortete die Gesprächspartnerin: „wir waren mal die besten“⁶.

Freundinnen“⁵⁴⁵. Der Mediator sagte daraufhin: „jetzt weiß ich was das Problem ist und genau darüber möchte ich gerne sprechen“ zu seiner Überraschung reagierte die Partei in dem sie sagte: „Darüber wollen sie sprechen? Wenn das so ist bin ich an dem Gespräch sogar interessiert“ als der Mediator zu dem Termin des Einzelgespräch kam. War vom morgen keine Rede mehr. Die Parteien hatten selbst über das Thema Freundschaft gesprochen und konnten sich einigen.

Die integrierte Mediation unterscheidet zwischen Mediationsfehlern, die haftungsrechtlich irrelevant sind und sogenannten Pflichtverletzungen, die zur Haftung führen können. Wenn es um die Frage der Haftung geht, kommt es also entscheidend darauf an, ob dem Mediator eine Pflichtverletzung vorzuwerfen ist.

4.1 Pflichtverletzung

Offensichtlich fällt es nicht nur der Rechtsprechung schwer, die Pflichten eines Mediators genau zu identifizieren.⁵⁴⁵ Die integrierte Mediation hat zu dieser Frage eine klare Vorstellung und weiß, die Pflichten und Kunstregeln zu benennen.⁵⁴⁶ Bei der Prüfung einer Pflichtverletzung sind folgende Schritte durchzuführen:

1. **Handlung:** Die zu bewertende Handlung wird stets in ihrer Gesamtheit betrachtet. Ihre Wirkung wird als Teil einer Interaktion beschrieben. Sie erfasst auch Unterlassungen.
2. **Rechtsverstoß:** Es ist zu prüfen, ob die Handlung (oder Unterlassung) einen Verstoß gegen eine Rechtsvorschrift darstellt. Die rechtliche Herleitung der Verpflichtungen des Mediators erfolgt aus dem jeweiligen Mediationsvertrag, der den gesetzlichen Vorgaben zu entsprechen hat. Standards müssen (direkt oder indirekt) im Mediationsvertrag einbezogen sein, damit sie verbindlich werden. Oft ergeben sich auch aus diesen Vorschriften noch immer keine klaren Aussagen über die einzuhaltenden Pflichten. Der nächste Prüfungsschritt hinterfragt deshalb, ob Prinzipien verletzt wurden.
3. **Nachhaltigkeit:** Die Verletzung einer Pflicht führt nicht zwingend in die Haftung. Manche Regelverstöße können geheilt oder von den Parteien akzeptiert werden. Die Nachhaltigkeit der Pflichtverletzung ist deshalb ein weiterer Prüfungsschritt. Sie wird impliziert, wenn eine Wesensverletzung vorliegt.

⁵⁴⁵ Siehe Fußnote 52. Der BGH hat das anwaltliche Berufsrecht heranziehen müssen, weil er die Mediationsfehler nicht erkannt hat.

⁵⁴⁶ Eine Zusammenstellung findet sich in folgenden Verzeichnissen: www.wiki-to-yes.org/Fehlerverzeichnis, www.wiki-to-yes.org/Pflichtenverzeichnis, [www.wiki-to-yes.org/Regeln der Kunst](http://www.wiki-to-yes.org/Regeln_der_Kunst)

4. **Schaden:** Eine Haftung kommt nur dann in Betracht, wenn das pflichtwidrige Verhalten (oder Unterlassen) zu einem Schaden geführt hat.

Damit sowohl der Mediator wie auch die Parteien eine klare Vorstellung davon haben, welche Pflichten der Mediator zu erfüllen hat, wird empfohlen, die Standards der integrierten Mediation als Grundlage der durchzuführenden Mediation zu vereinbaren. Sie ergeben messbare Benchmarks, eindeutig definierte Pflichten und führen zu einer größeren Handlungssicherheit.

5. **Zusammenfassung**

Die Vielseitigkeit und Flexibilität der Mediation erschwert die Einführung von Qualitätsstandards. Möglicherweise ist das der Grund, warum Regeln der Kunst und Benchmarks zur Mediation bisher und soweit ersichtlich lediglich vom Verband integrierte Mediation zur Verfügung gestellt werden.

Die kognitive Mediationstheorie gewährt einen Zugang, mit dem sich die Qualität bestimmen lässt. Sie kann nur dann korrekt eingeschätzt werden, wenn die Mediation in ihrer Komplexität wahrgenommen wird. Die Ausführungen in diesem Buch geben dafür einen Anhaltspunkt. Als Faustregel kann gelten, dass eine Pflichtverletzung stets vorliegt, wenn die Handlung oder Unterlassung dem Wesen der Mediation zuwiderläuft.

Nach Auffassung der integrierten Mediation ist die Festlegung von Qualitätsmaßstäben für die Durchführung der Mediation eine Bedingung für die Festlegung von Qualitätsmaßstäben der Ausbildung. Mit dem Qualitätsmanagement bekommt der Mediator ein Werkzeug an die Hand, das nicht nur zur Effizienzsteigerung der Mediation dient, sondern auch die Arbeit des Mediators absichert und ihn vor einer Haftung schützt.

IX. Vision

Was verspricht sich ein Anwalt davon, wenn er sich für die Mediation interessiert? Was verspricht sich ein Therapeut davon oder ein anderer Dienstleister, der ein ähnliches Produkt anbietet? Welchen Nutzen sieht die Justiz in ihrem Engagement für die Mediation? Was erwartet die Politik und was erwartet der Mediator selbst? Soll auch die Bevölkerung damit eine Erwartung verknüpfen oder nur jeder, der in einen Streit verwickelt wird?

Alle diese Fragen finden eine Antwort, wenn das Ziel des eingangs beschriebenen Wegs zur Implementierung der Mediation, ganz im Sinne eines mediativen Gedankenganges, um die Variable C ergänzt wird.⁵⁴⁷ Sie erschließt den Nutzen, an dem sich der Zweck der Implementierung ausrichtet. Der Zweck erklärt, wozu die Mediation überhaupt gefördert werden sollte. Er ergibt sich aus den Möglichkeiten, die sich wiederum aus dem Verständnis der Mediation ableiten.

Die integrierte Mediation erweitert die Möglichkeiten der Mediation, indem sie eine Grundlage anbietet, mit der sich der Mediationsradius vollständig ausschöpfen lässt. Sie führt in ein Denken, das nicht die an eine Lösung geknüpfte Forderung in den Mittelpunkt stellt, sondern den damit zu erzielenden Nutzen. Der Nutzen ergibt das Motiv, wenn er sich nicht aus dem Motiv ableitet. Die zentrale Frage richtet sich also auf den Nutzen, den die Mediation für die Politik, die Professionen, die Konsumenten und jeden einzelnen Menschen bringen kann. Die Möglichkeit und der Wunsch, das vorgestellte Fernziel auf einen gemeinsamen Nutzen zurückzuführen und zu verwirklichen, ergibt die Vision.

Der Titel des Buches wurde bewusst gewählt. Er unterstreicht das Zitat von Erich Fromm: „Wenn das Leben keine Vision hat, nach der man sich sehnt, dann gibt es auch kein Motiv, sich anzustrengen“

Die Anstrengungen für die Mediation sind sichtbar. Das Motiv dahinter jedoch nicht ohne Weiteres und erst recht nicht das übergeordnete Ziel oder die damit verfolgte Vision.⁵⁴⁸ Es ist, wie eingangs erwähnt, sogar zu bezweifeln, ob die Anstrengungen zur Förderung der Mediation auf ein gemeinsames Motiv zurückzuführen sind.⁵⁴⁹

Bereits das behauptete Ziel, die Mediation zu fördern, hängt davon

⁵⁴⁷ Siehe Bestandsaufnahme, Seite 13

⁵⁴⁸ Auf die unklaren Zielvorgaben wurde in der Einführung hingewiesen.

⁵⁴⁹ Siehe Die Förderung, Seite 61

ab, was unter der Mediation verstanden wird. Die nicht spezifizierte Bandbreite kann sich auf die Nachfrage nach einem Produkt ebenso beziehen, wie auf die Förderung der sozialen Kompetenz der Bürger im Allgemeinen. Auch das oft erwähnte Ziel, die Streitkultur zu verbessern, kann alles und nichts bedeuten. Es kollidiert sogar mit dem Gedanken der Mediation, wenn dadurch das Streiten in der hier verwendeten Definition⁵⁵⁰ zur Vision erkoren wird. Eine Vision, die zum Streit verleitet, passt kaum zu einem Verfahren, das die Gedanken aus dem Streit herausführen will.⁵⁵¹ Auseinandersetzungen sind zweifellos notwendig. Wem aber nutzen sie, wenn sie im Streit statt in einer Auseinandersetzung enden?

Bei der Frage nach einer Vision der Mediation kommt es ganz wesentlich darauf an, was unter der Mediation zu verstehen ist und welche Kompetenz ihr zugetraut wird. Die auf dem Harvard Konzept basierende Mediation erlaubt eine Vision über das professionelle Verhandeln. Die auf der kognitiven Mediationstheorie basierende, integrierte Mediation erlaubt eine Vision über das Verstehen. Im Ideal zeigt sich die grundlegende Verschiebung.

Die Verschiebung des Schwerpunktes auf das Verstehen beginnt im Kleinen. Ihre Effizienz erweist sich bei jeder Mediation, wo die Konfliktbewältigung erfolgreich in einem Prozess der Verstehensvermittlung verwirklicht wird. Sie bestätigt sich in vielen Mediationen, wo die Parteien von einem Lernprozess berichten oder sich gar selbst für eine Ausbildung interessieren, nur um die Herangehensweise der Mediation für private Zwecke besser kennenzulernen. Sie bestätigt sich auch in der Ausbildung, nach der die Absolventen berichten, wie sich ihr eigenes Leben verändert hat.⁵⁵² Was sich verändert hat, ist ihr Denken. Sie haben gelernt, dass die Mediation anders ist und ein anderes Denken einfordert. Sie haben gelernt, dass und wie das andere Denken durch die Mediation unterstützt wird und was es für sie selbst bedeutet.

Die Fokusverschiebung in das Verstehen hinein hat auch Einfluss auf die mögliche Vision der Mediation. Sie zeigt sich am Nutzen des Ver-

⁵⁵⁰ Siehe Streit und Konflikt, Seite 38

⁵⁵¹ Dem Autor ist bewusst, dass der Streit etwa in der politischen Diskussion gefordert wird. Auch weiß er, dass Beziehungen, in denen nicht gestritten wird, scheitern können. In der hier verwendeten Sprache ist aber nicht der Streit, sondern die Auseinandersetzung einzufordern.

⁵⁵² Die Einschätzung beruht auf den Rückmeldungen und den Erfahrungen des Autors.

stehens. Welcher Nutzen das ist, soll hier ganz im Sinne der integrierten Mediation, wie in der dritten Phase der Mediation hinterfragt werden. Wie dort hilft eine Imagination, um den Nutzen erkennbar werden zu lassen.

Der Nutzen zur Implementierung der Mediation wird erkennbar, wenn folgende Fragen gestellt werden: Was würde geschehen, wenn die Menschen behutsamer mit Informationen umgehen; wenn sie genauer zuhören und die Bedeutung der Information zu hinterfragen wissen; wenn sie nicht auf Argumente und Parolen hereinfallen, die die Komplexität des Problems gar nicht abbilden und lediglich Behauptungen, also Meinungen sind, die auch auf ganz egoistische Motive hindeuten; wenn sich Informationen nicht mehr hinter Narrativen und Feindbildern verstecken können; wenn die Menschen verstehen, Motive nicht nur anzusprechen, sondern auch zu akzeptieren; wenn sie sich ihren Konflikten stellen können und deren Botschaften korrekt verstehen, wenn sie nicht besser wissen müssen, was andere meinen und sich auf das konzentrieren können, was tatsächlich gemeint ist?

Die Antwort wurde eingangs bereits in der Einführung gegeben. Sie liegt auf der Hand. Es gäbe keinen BREXIT, es gäbe keinen Populismus, es gäbe eine auf Konsens beruhende, überzeugende und ehrliche Politik, es gäbe stabile Beziehungen, die Auseinandersetzungen ermöglichen und nicht im Streit enden; es gäbe keinen Krieg. Die Vernunft würde siegen.

Der Vorhalt, dass diese Vision unrealistisch sei, mag aufkommen. Im Denken der Mediation würde dieser Einwand jedoch wie das Aber in der Optionensammlung der vierten Phase zurückgedrängt, damit der Weg nicht von vorne herein ausgeschlossen und eine Annäherung dennoch möglich wird.

Die integrierte Mediation erlaubt eine Annäherung an diese Vision. Das Argument jedenfalls, dass eine Mediation nicht möglich sei, weil sie nur als eine formelle Mediation nachgefragt werden könne; dass sie nicht möglich sei, weil der Gegner nicht zustimme oder dass eine Kooperation nicht erfolversprechend sei, sollte nach den Darlegungen in diesem Buch nicht mehr akzeptiert werden. Die Mediation ist nach den Vorstellungen der integrierten Mediation auf die eine oder andere Weise, zumindest im Denken, immer möglich. Gedanken sind frei. Zumindest sollten sie es sein. Die Gedankenfreiheit ist untrenn-

bar mit der Mediation verknüpft.

Bleibt die Frage, ob ein anderes Denken überhaupt gewollt ist. Wer will schon, dass seine vermeintlichen Argumente durchschaut werden; dass die Überzeugungskraft seiner Parolen verloren geht; dass die Diffamierung des Gegners keine Selbstbestätigung mehr ist und dass die Mehrheit im Konsens an Bedeutung verliert? Die Machtverhältnisse könnten sich verändern, wenn die Macht an der Vernunft, nicht an ihrer sinnlosen Stärke gemessen wird. Will sich das System etwa vor derartigen Veränderungen schützen, indem es die Mediation in ein Verfahren einsperrt und zur Alternative eines Gerichtsverfahrens degradiert?

Die integrierte Mediation verfolgt einen anderen Ansatz. Sie sieht in der auf der kognitiven Mediationstheorie basierenden Verstehenskompetenz einen Gewinn für alle. Für sie hat die Mediation eine umfassende Bedeutung. Sie geht weit über das formelle Verfahren hinaus. Für die integrierte Mediation ist die Mediation eine Art des Denkens. Die formelle Mediation ist nur *eine* auf dieses Denken zurückzuführende Anwendung. Ihre Stärke liegt in der auf die Kognition ausgerichteten Methodik.

Bei dem zuvor als möglich und naheliegend untermauertem Mediationsverständnis erschließt sich die Aufgabe der Mediation nicht darin, den Streit zu optimieren, sondern den Frieden zu stärken. Mit diesem Fokus erlaubt die Mediation einen Perspektivwechsel.

Wenn die Mediationsbewegung sich auf das formelle Verständnis der Mediation reduziert, wird es die Aufgabe der integrierten Mediation bleiben, sich für die Kompetenz der Mediation einzusetzen. Ihre Vision ist die Stärkung der Friedenskultur! Sie unterstützt die Auseinandersetzung, nicht den Streit. Ihre Herangehensweise ist der mediative Weg auf der Mikro-, der Meso- und der Makroebene. Deshalb engagiert sich der Verband integrierte Mediation in mehreren großen Projekten, die Mediation als eine Verstehenskompetenz zu etablieren. Das ist auch der Grund, warum die integrierte Mediation dafür plädiert, dass die Mediation nicht (nur) als ein Produkt, sondern wie ein Kulturgut immer und überall und für alle verfügbar sein sollte. Nach Auffassung der integrierten Mediation unterstützt dieser Weg auch die Nachfrage, sodass auch die Professionen und die Politik davon

profitieren können.⁵⁵³

Frieden lässt sich nicht erkämpfen. Er muss gelebt, gewollt und verstanden werden. Das gleiche gilt für die Mediation. Auch sie muss gelebt und verstanden werden, damit sie gewollt ist. Sie wird gelebt, wenn sie sich in den Köpfen der Menschen etabliert. Es sind die kleinen Schritte der NIMBY-Strategie⁵⁵⁴, die dazu beitragen, die Mediation zum Leben zu erwecken. Sie setzen sich wie ein Mosaik zusammen und verbreiten sich ganz im Sinne des Law of Attraction⁵⁵⁵, wo sich Gleiches zu Gleichem gesellt. Mithin ist der Weg das Ziel.

Das Zitat von Konfuzius passt zur Mediation. Denn die Mediation beschreibt, wie der Weg zum Ziel führt und wo sich die Lösung aus dem Weg entwickelt. Es kommt also weniger darauf an, was hinten herauskommt, sondern darauf, dass sich der Weg an der Mediation orientiert. Das Claim der integrierten Mediation bringt den Gedanken auf den Punkt, denn:

So verstehen wir uns!

⁵⁵³ Siehe dazu Die Nachfrage, Seite 43 ff.

⁵⁵⁴ Siehe www.wiki-to-yes.org/NIMBY-Strategie

⁵⁵⁵ Siehe https://www.wiki-to-yes.org/Law_of_Attraction

X. Anhang

1. Noch Fragen, Kommentare oder Einwände?

Möglicherweise wirft dieses Buch Fragen auf. Möglicherweise vertreten Sie auch eine andere Auffassung, die Sie gerne einwenden möchten. Mediation visionär wird im Yes|Book Format⁵⁵⁶ herausgegeben, womit die intermediale Einbindung in das vom Autor herausgegebene Mediationswiki angesprochen wird. Die Kombination mit der Wiki to Yes Datenbank macht es Ihnen möglich, alle hier aufgeworfenen Fragen zu vertiefen und sogar zum Buch selbst Stellung zu nehmen.⁵⁵⁷ Sie erreichen das Mediationswiki über die Domain: www.wiki-to-yes.org



Abbildung 43: Wiki to Yes Header

Dort können Sie zu jeder im Buch zitierten Quelle, also unter jeder Seite, auf die das Buch verweist, Kommentare abgeben. Für Fragen und Diskussionsbeiträge stehen auch Foren zur Verfügung. Bitte beachten Sie das Forum Fragen zur Mediation: www.wiki-to-yes.org/forum33. Jede Aktion im Wiki führt zur Anpassung und Aktualisierung der Bücher und natürlich der Datenbank, sodass Hinweise eine dynamische Wirkung entfalten. Die Veränderungen werden transparent gemacht.

Natürlich können Sie sich auch direkt an den Autor wenden: arthur.trossen@win-management.de

2. Abkürzungsverzeichnis (alphabetisch)

ADR	Alternate Dispute Resolution
AKL	Alternative Konfliktlösung
BATNA	Best Alternate to Negotiated Agreement
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGH	Bundesgerichtshof

⁵⁵⁶ Näheres dazu unter www.wiki-to-yes.org/Bibliothek, das Buch steht als PDF unter <https://www.wiki-to-yes.org/Kompendium-7> zum Download zur Verfügung. Ein spezielles Forum zum Buch wurde auf www.wiki-to-yes.org/forumthread356-Mediation-visionar eingerichtet.

⁵⁵⁷ Es gibt ein spezielles Forum zum Buch unter: www.wiki-to-yes.org/forum36

DVD Digital Video Disc bzw. Digital Versatile Disc
 ff. fortfolgende
 GG Grundgesetz
 IM integrierte Mediation
 KFZ..... Kraftfahrzeug
 i.S.d. im Sinne des
 s.a. siehe auch
 u.a. unter anderem
 USP Unique Selling Proposition
 WATNA Worst Alternate to Negotiated Agreement
 ZFH Zentralstelle für Fernstudien an Fachhochschulen

3. Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 1: Arbeitsebenen 15
 Abbildung 2: Mediationsradius 19
 Abbildung 3: Entscheidungsprozess 33
 Abbildung 4: Streitkontinuum 36
 Abbildung 5: Streitkontinuum mit integrierter Mediation 40
 Abbildung 6: Streitinstanzen, triadische Verfahren 42
 Abbildung 7: Mediationssystematik 46
 Abbildung 8: erweiterte Konfliktevolution 58
 Abbildung 9: Containertheorie 83
 Abbildung 10: kognitionsbezogenes Phasenschema 105
 Abbildung 11: Konfliktdimensionen 110
 Abbildung 12: Mediationspuzzle 114
 Abbildung 13: Dimensionenzusammenhang 116
 Abbildung 14: Gedankenwelten 118
 Abbildung 15: virtuelle Kontrollmediation 137
 Abbildung 16: virtuelle Integrationsmediation 138
 Abbildung 17: Subsumtion unter die virtuelle Mediation 139
 Abbildung 18: virtuelle Plenarmediation 141
 Abbildung 19: Systematik integrierte Mediation 142
 Abbildung 20: Logo des Verbandes integrierten Mediation 152
 Abbildung 21: Systemik (Verfahresebene, Fallebene) 159
 Abbildung 22: Systemik (Korrespondenzsysteme) 164
 Abbildung 23: Systemik (Fallebene, Verfahresebene, Integrationsebene) 168
 Abbildung 24: Kommunikationsmodelle 185
 Abbildung 25: Neues Spiel Strategie 189
 Abbildung 26: Setting (Sitzordnung) 199
 Abbildung 27: Konfliktlandkarte 205
 Abbildung 28: Parteilandschaft 207
 Abbildung 29: Streitbehandlung 223
 Abbildung 30: Mediationslandkarte 227
 Abbildung 31: Lösungspentagramm 231
 Abbildung 32: Schema präzises Zuhören 252
 Abbildung 33: Windowtechnik 257
 Abbildung 34: Ebenentauchen 261
 Abbildung 35: Flipchart 262
 Abbildung 36: Verfahrensdschungel 267
 Abbildung 37: Zielpentagramm 268
 Abbildung 38: Hindernistechnik 270
 Abbildung 39: Mediationsabgleich 273
 Abbildung 40: Qualitätsebenen 281
 Abbildung 41: Kontrollebene zur Qualitätskontrolle 282
 Abbildung 42: Immanente Qualitätskontrolle 289
 Abbildung 43: Wiki to Yes Header 300

Abbildung 44: Plakat zum Phasenschema	305
Abbildung 45: Portrait	309

4. Verzeichnis der Fachbegriffe

Die ins Detail gehenden Ausführungen und Differenzierungen verwenden zum Teil neu eingeführte Begriffe, die als Fachbegriffe der integrierten Mediation verwendet werden. Das nachfolgende Verzeichnis stellt nur diese Begriffe in einer Liste mit Seitenverweisen heraus. Ein Verzeichnis aller Fachbegriffe der Mediation enthält das Mediationsfachwörterbuch. Es wurde eingerichtet, um eine einheitliche Terminologie zu ermöglichen.⁵⁵⁸ Die Fachbegriffe, die zum Verständnis der integrierten Mediation erforderlich sind, lauten wie folgt:

A		I	
Altenkirchener Modell	125	Indetermination	185
Anwendungsrecht	88	<i>Informationsordnungen</i>	114
B		Integrationswerkzeuge	264
Bearbeitungstiefe	111	integrierte Mediation	143
Benchmarks	290	Integrierte Mediation (Modell)	39
C		Intelligenzzentren	110
Clearingverfahren	50	K	
Container	81	kaputte Welt	107, 119, 258
Containertheorie	81	Kinobesuchertechnik	261
Coopetition	73	Kognitionsprinzip	186
D		<i>kognitive Mediationstheorie</i>	26, 94
Differenzrecherche	272	Kommunikationsmodell	45, 184
Dimensionieren	251, 253	Konfliktbekenntnis	233
dyadische Verfahren	42	Konfliktdimensionen	43, 109, 234
E		Konfliktebene	164
Ebenentauchen	260	Konfliktlandkarte	204, 206
F		Konfliktparteien	208
formelle Mediation i.S.d. Mediationsgesetzes	20	Konsistenzkontrolle	290
formelle Mediation im Übrigen	20	Kontrollebene	163
G		L	
Gedankenfreiheitsprinzip	186	Lösungsabgleich	242
Gedankenwelten	117	Lösungsmotiv	62
Generalmediator	47	Lösungspentagramm	231
H		Lösungsvermittlung	30, 45
heile Welt	107, 258	M	
		Mediationsbereitschaft	217
		Mediationsdurchführungsvereinbarung	210
		Mediationsfeld	47
		Mediationsformat	47
		Mediationsgegenstand	218, 221
		Mediationskonzept	46

⁵⁵⁸ Siehe www.wiki-to-yes.org/Fachwörterbuch

Mediationslandkarte.....	226	Spiel-der-Spiele-Strategie.....	266
Mediationslandschaft.....	68	Streitbeilegungsverfahren.....	44
Mediationsmerkmale.....	23	Streitinstanz.....	42
Mediationsmodell.....	37, 47	Streitkontinuum.....	35
Mediationsradius.....	19	Streitparteien.....	208
Mediationsstil.....	48	subjektive Geeignetheit.....	215
Mediationssystematik.....	45	substantielle Mediation.....	20
Mediationsvertrag.....	208, 209	Suchspiel.....	189
Metainformation.....	251		
Migrationsstrategie.....	269	T	
monadische Verfahren.....	41	Themenrelevanz.....	223
Motiv.....	62, 229	triadische Verfahren.....	42
N		V	
Nutzen.....	31	Verfahrensmotiv.....	62
Nutzenanalyse.....	33	Verfahrensnutzen.....	51
O		Verfahrensritual.....	216
objektive Geeignetheit.....	214	Verhandlungsparteien.....	208
P		Verifizieren.....	254
Parteilandschaft.....	207	Verstehensvermittlung.....	30, 45
Phasenlogik.....	226	Vertragsparteien.....	208
Phrase-access.....	275	W	
präzises Zuhören.....	252	Wegvereinbarung.....	218
präzises Zuhören.....	265	Werkzeugordnung.....	250
R		Werkzeugschema.....	248
reale Welt.....	107	Werkzeugsystematik.....	248
reine Mediation.....	126	Wesen der Mediation.....	174, 249
Rollenwechsel.....	268	wesensbestimmende Merkmale.....	24
Rumpelstilzcheneffekt.....	234	Window of opportunity.....	256
S		Z	
Sondierende Mediation.....	37	Zielvereinbarung.....	216

5. Literaturverzeichnis

Viele Fußnoten verweisen auf Wiki to Yes. Dort können die Zitate original nachgelesen und im Verbund mit umgebenden Texten und weiteren zitierfähigen⁵⁵⁹ Quellenangaben recherchiert werden.

- BMJV (Begründung): Referententwurf des Bundesministeriums der Justiz Gesetz zur Förderung der Mediation und anderer Verfahren der außergerichtlichen Konfliktbeilegung; Bearbeitungsstand: 04.08.2010 8:07 Uhr. Inhaltlich identisch mit BT-Drucks. 17/5335
- Dietrich (Mediation vertraglich): Frank Dietrich, Arthur Trossen „Mediation vertraglich“, Win-Management Verlag, Altenkirchen, 2020
- EU-Direktive (2008): Richtlinie 2008/52/EG des europäischen Parlaments und des Rates vom 21. Mai 2008 über bestimmte Aspekte der Mediation in Zivil- und Handelssachen.
Quelle: www.wiki-to-yes.org/article70
- EU-Direktive: Richtlinie 2008/52/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 21. Mai 2008 lediglich bestimmte Aspekte der Mediation in Zivil- und Handelssachen festgeschrieben. Siehe www.wiki-to-yes.org/article70

⁵⁵⁹ Zur Zitierfähigkeit von Wiki-to-Yes Fundstellen siehe: www.wiki-to-yes.org/Zitierhilfe

- Evaluierung (2017): Evaluierung des Mediationsgesetzes. Rechtstatsächliche Untersuchung im Auftrag des Bundesministeriums der Justiz und für Verbraucherschutz Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung Speyer. Fundstelle: Wiki to Yes www.wiki-to-yes.org/Mediationsgesetzsetz-Evaluierung, abgelesen am 22.5.2019
- Fisher, Ury (Getting to Yes): Roger Fisher, Willkiam Ury, "Getting to Yes. Negotiating agreement without giving in." Penguin Books, London, 1981.
- Gabler (Wirtschaftslexikon): Springer Gabler Verlag (Hrsg.), Gabler Wirtschaftslexikon, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de>
- Greger/Unberath: Reinhard Greger, Hannes Unberath, Recht der alternativen Konfliktlösung, Kommentar in der Reihe Gelbe Erläuterungsbücher, C.H. Beck-Verlag, 2012.
- Kempf (Biotop-Altenkirchen): Eberhard Kempf, „Biotop Altenkirchen, mediations-report Heft 1/2000. Denkleter „mediations-report“, Centrale für Mediation GmbH & Co KG
- Michael Gerth (2005): Kleine Einführung in die Systemtheorie nach Niklas Luhmann, <http://www.luhmann-online.de>, 1/2006.
- Mironi (Mediation v. Case Settlement): Mordehai (Moti) Mironi, Mediation v. Case Settlement, The Unsettling Relations Between Courts and Mediation — A Case Study, Harvard Negotiation Law Review, 2014
- Rado (Problemlösung): Sue und Rolf Rado, "Problemlösung: Was macht den Unterschied zwischen Problem- und Konfliktlösungen aus?", 2018, WEKA Verlag, <https://www.weka.ch/themen/fuehrung-kompetenzen/kommunikation-und-auftritt/konfliktmanagement/article/problemloesung-was-macht-den-unterschied-zwischen-problem-und-konfliktloesungen-aus/>
- Roland Rechtsreport (2019): Dr. Jan C. Vaterrodt, Maja Bohlen (ROLAND), Michael Sommer (IfDA), ROLAND Rechtsschutz-Versicherungs-AG, https://www.roland-rechtsschutz.de/media/rechtsschutz/pdf/unternehmen_1/ROLAND_Rechtsreport_2019.pdf
- Roland Rechtsreport (2020): Maja Bohlen (ROLAND), Michael Sommer (IfDA), ROLAND Rechtsschutz-Versicherungs-AG, https://www.roland-rechtsschutz.de/media/rechtsschutz/pdf/unternehmen_1/ROLAND_Rechtsreport_2020.pdf
- Schlieffen (Jahrbuch Mediation, 2018): Katharina von Schlieffen, „Wo die Mediation lebt“, Jahrbuch Mediation, 2019/2020, Hagerer Wissenschaftsverlag
- Schlieffen (Kongress): Prof. Dr. Grv\$fin von Schlieffen, 03-09-2005, Rechtspolitischer Kongress der Friedrich-Ebert- Stiftung vom 26. bis 28. April 2002 in Karlsruhe, <http://www.rechtspolitischer-kongress.de/koo/k-a1-2-i.htm> abgelesen am 1.9.2012
- Straus (Mediation): "Mediation: The Art of Facilitating Settlement, An Interactive Training Program". 1993-200 Pepperdine University, Straus Institut forDispute Resolution.
- Trossen (Wiki to Yes): Mediationswiki, www.wiki-to-yes.org
- Trossen (Alternative): www.wiki-to-yes.org/article131-Mediation-ist-KEINE-Alternative
- Trossen (ungeregelt): Trossen (Herausgeber), „Mediation (un)gerecht“, Kommentar zum Mediationsgesetz. Altenkirchen, 2014, Win-Management GmbH – Verlag. ISBN: 9 783981 385434

6. Phasenschema

Integrierte Mediation

so verstehen wir uns

Schema 2 Mediationsablauf

Der Flow der Mediation

Die Mediation erzeugt einen eigenen Rhythmus. Der Rhythmus ergibt einen Erkenntnisflow, den die Parteien durchlaufen müssen, um zu einer einvernehmlichen Lösung zu finden. Dieses Schema gibt Anhaltspunkte dafür, wie sich der Rhythmus in der Mediation entfalten lässt und welche Dynamik hinter der Mediation verborgen liegt. Je mehr der Mediator in der Lage ist, in diesem Rhythmus zu denken und zu handeln, umso besser gelingt ihm die Mediation!

Phasen (Bezeichnungen)	Gegenstand	Form	Erkenntnis	Methoden und Schwerpunkttechniken	Etappe(n) (Konfliktfragen zeigen, ob das Ziel erreicht wurde)	Flow Schritte im Kognitionsprozess, dem Kern der integrierten Mediation	Abbaukontrolle und Qualitätsmanagement
Phase „0“ Pre-mediation	Planung	Einzelgespräch	Einzelgespräch	Methoden: Weisheitslehre, Vorbereitung, Organisation Techniken: Konfliktstandarte, Prüfung der objektiven Geeignetheit	Ziel: Vorbereitung Konfliktfragen: Wie weit ist über welchen Konflikt wie zu sprechen, damit der Konflikt beilegt werden kann?	Hintergründe bilden anhand der Konfliktstandarte über die einflussnehmenden Konflikte entgegen nach Konfliktdimensionen, Eskalation und Beteiligten.	
Phase „1“ auch Initiierung Abschlusskontrolle	Ziel und „Spiel“ definieren. Gesprächsregeln und „Verfahrensrecht“ herstellen.	Einzelgespräch	Mediationsvertrag	Methoden: Verhandlungsritual, Einbettung des Verfahrens und Rahmenseitigung Techniken: Warming up, Beziehung aufbauen, Zuhören, erläutern, vereinbaren	Ziel: Rahmen herstellen Konfliktfragen: Würde die Mediation erfolgreich sein? Wird das „Suchspiel“ und sein Zweck verstanden? Würde das Verfahrensrecht vereinbart?	Die Strategie verstehen: Die Parteien müssen sich in einem kooperativen Suchspiel (Suche nach Lösungen) wiederfinden. Sie müssen für sich herausfinden können, warum und wie die Mediation zu ihrer Konfliktstrategie passt.	Achtung: Entscheidung für das passende Mediationsmodell (konventionelle, evaluative, facilitative, transformative, integrierte Mediation)
Phase „2“ Themenklärung Bestandsaufnahme	Sachverhalts- und Problemklärung, Fragestellungen herausarbeiten	Einzelgespräch	Einzelgespräch	Methoden: Entscheidung für Sachverhaltsmethode, Themenklärung, Kategorieschritte, Methodentext Techniken: Passiv Zuhören, Zusammenfassen, Positionen herausfinden und in Themen reorganisieren oder Themen herausheben und auf Positionen beziehen	Ziel: Streit manifestieren Konfliktfragen: Würde vorgetragen was die Gegenseite zu Tun oder zu Un-tun ist? Ist das Anliegen gut? zugestimmt? Ist der gesamte Streit bekannt? Worüber wird genau geschrieben bzw. was sind die klärenden Fragen?	Die Ursache Welt verstehen: Die Parteien werden mit dem zu lösenden Widerspruch konfrontiert. Das Thema reaktualisiert den Widerspruch. Es gibt die Richtung an, wohnen der gedankliche Fokus zu orientieren ist. Gestanklich werden Argumente in Positionen und diese wiederum in Themen aufgelöst. Motive werden getrennt.	1. Prüfung: Stimmen die Themen (zu klärende Fragen) mit den Hypothesen überein? Evtl. Themen ergänzen oder Hypothesen anpassen! Sind die Themen geeignet, um darüber eine Regelung für die Zukunft zu treffen? Falls nicht, gehört das Thema nicht hierher!
Phase „3“ auch Initiierung Kontrollat	Streitmotive herausarbeiten	Einzelgespräch	Einzelgespräch	Methoden: Verstehen Konfliktfragen: Inwieweit sind die Motive unabhängig von den Interessen? Inwieweit sind Interessen, praktische Zuhören, sich distanzieren herausstellen, Konfliktinterventionen	Ziel: Motive identifizieren Konfliktfragen: Würden die Motive unabhängig von den Interessen in anderen Kontexten lösbar sein? Kann es zur Selbstbefriedigung sein?	Die heile Welt erschließen: Die heile Welt lässt sich aus den Motiven herleiten, die zugleich Bedürfnisse und Bedürfnisse einschließen. Sie zu kennen heißt, zu wissen, wie bei der Suche nach Lösungen herauskommen soll.	2. Prüfung: Passen die Motive zum dargestellten Thema (Problem)? Würde deren Bestätigung eine Lösung des Konfliktes möglich machen? Gelingen die erarbeiteten Motive, um die Werte der individuellen Bedeutung des Problems zu erkennen?
Phase „3“ auch Initiierung Kontrollat	Motiventscheidungen vermitteln	Einzelgespräch	Einzelgespräch	Methoden: Vermittlung des Verständnisses Techniken: wie bei Verstehen, zuzugewandt, positive Umformulieren (positive Seiten herausheben)	Ziel: Motive vermitteln Konfliktfragen: Würden die Motive unabhängig von den Interessen in anderen Kontexten lösbar sein? Kann es zur Selbstbefriedigung sein?	Die heile Welt annehmen: Schmelzen und Gemeinsamkeiten werden herausgestellt. Die gegenseitige Nachvollziehbarkeit wird jetzt überprüft. Zustimmung ist nicht erforderlich und meistens kaum möglich in diesem Stadium!	
Phase „4“ auch Optionen	Lösungen suchen	Einzelgespräch	Einzelgespräch	Methoden: Brainstorming Techniken: Kreativtechniken, Suchtechniken	Ziel: Lösungsoptionen Konfliktfragen: Können die Parteien verwaltbare Lösungen anbieten, ohne die Vorschläge abzulehnen oder zu argumentieren?	Die Wege dorthin suchen: Angebote ersetzen Argumente. Die Gedanken konzentrieren sich darauf, wie sich die heile Welt verwirklichen lässt.	3. Prüfung: Passen die Lösungen zu den Motiven (Führen sie die Bedürfnisse herbei)? Werden die Lösungen das Problem vollständig beheben?
Phase „4“ auch Optionen	Lösungen finden	Einzelgespräch	Einzelgespräch	Methoden: Auswählen Techniken: Lösen, präzises Zuhören	Ziel: Angebotswahl Konfliktfragen: Können passende Lösungen herausgearbeitet und bewertet werden?	Den Weg erkennen: Wichtig ist eine Auswahl von Angeboten, aus denen der passende Weg herausgestellt wird. Jetzt erst soll über die Vorschläge nachgedacht werden. Gibt sind Auswahlkriterien festzulegen (besonders bei Verteilungskonflikten)	4. Prüfung: WAS/UM/WANN gibt es eine Auswahl unter möglichen Lösungen?
Phase „4“ auch Optionen	Klärung der noch offenen Sachfragen	Einzelgespräch	Einzelgespräch	Methoden: Verhandeln Techniken: Lösen, präzises Zuhören	Ziel: Offene Fragen klären Konfliktfragen: Liegen alle entscheidungsrelevanten Informationen vor? Beratungsoptionen geklärt?	Verifizieren: Die gefundene Lösung muss einem Härtetest standhalten	5. Prüfung: Würde die Lösung hinterfragt? Würden Schwächen und Lücken aufgedeckt?
Phase „5“ auch Eingung	Verhandlung	Einzelgespräch	Einzelgespräch	Methoden: Verifikation Techniken: Konfliktfragen, aktives Zuhören, Stresstest	Ziel: Verbindlichkeit Konfliktfragen: Sind alle Punkte der Eingung stimmig, schlichtend und vollständig? Ist die Eingung über die gefundene Lösung beibehaltbar und tragfähig?		
Nachbereitung	Überprüfung der Nachhaltigkeit	Einzelgespräch	Einzelgespräch	Methoden: Verifikation Techniken: Nachfragen			6. Prüfung: Eingung verwirklicht?

Mediation ist anders!

- Mediation mit einem anderen Verfahren zu vergleichen heißt: Äpfel mit Birnen vergleichen.
- Die Mediation herstellt anwendung, muss ihre Andersartigkeit verstanden sein. Was genau ist anders?
 - Nicht der Mediator, sondern die Mediation führt das Ergebnis herbei.
 - Die Mediation fokussiert ausschließlich den Prozess, nicht das Ergebnis.
 - Mediation ist die Suche nach einer Lösung nicht ihre Durchsetzung.
 - Mediation ist ein Nicht-Nullospiel, das ausschließlich auf Kooperation basiert.
 - Die Eingung ist nicht das Ziel sondern die Manifestation des Ergebnisses.
 - Der Mediator steht außerhalb des Streitsystems.
 - Mediation ist keine Rechtsprechung. Lösungen werden aus Motiven entwickelt nicht aus Rechtsfolgen. Sie sollen jedoch mit Rechtsfolgen verglichen werden, um eine Auswahl an Lösungsoptionen zu ermöglichen.
 - Die Abschlussvereinbarung stellt eine Verständlicher wirksam.
 - Es gibt keine Hierarchie in der Mediation und deshalb keine Mehrheitsentscheidungen.
 - Die einzige Macht des Mediators ist seine meditative Kompetenz!

That's the way!

© Arthur Trossen
Entwickelt von win-management
Nachdruck nur mit Erlaubnis von win-management

www.win-management.de
www.in-mediation.eu

Abbildung 44: Plakat zum Phasenschema

7. Index

Zusammenstellung der wichtigsten Schlagworte:

A

Abgrenzung.....	21
Abschlussvereinbarung.....	27
Alleinstellungsmerkmal.....	44
Andersartigkeit.....	112
Argumentieren.....	213
Auseinandersetzung.....	42

B

Bearbeitungsebene.....	106
Bearbeitungsschwerpunkt.....	44
Bedarf.....	34
Bedingungen.....	24, 29
Beeinflussung.....	180
Beteiligte.....	201
Brainstorming.....	233

C

Charakter.....	26, 28
Co-Mediation.....	46

D

Definition.....	21, 23, 25, 26, 28, 30, 33
Denken.....	58, 100, 112
Diagnose.....	114
Dienstleistung.....	20, 34
Dienstleistungsverpflichtung.....	202
Dimensionen.....	35
Dritte.....	201

E

Ebene.....	113
<i>Eigenschaften</i>	23, 24
<i>Eigenverantwortlichkeit</i>	21, 22, 176
Einteilung.....	34
Einzelgespräche.....	229
Emotionen.....	206, 226, 251
Entscheidungsbefugnis.....	23, 25
Entscheidungsprozess.....	32
Entwicklung.....	14, 44
Ergebnis.....	27
Eskalation.....	114

F

Fachbegriffe.....	296
Fachbezeichnungen.....	46
Fachmediationen.....	46
Fakten.....	223, 251
Feedback.....	283
Fokus.....	113
Förderung.....	17
Freiwilligkeit.....	172
funktionale Einheiten.....	106

G

Gedankenbrücke.....	114
Gedankenwelten.....	219
Geeignetheit.....	207
Gemeinsamkeiten.....	254
Generalmediator.....	46
Gerichtsverfahren.....	85
Gesprächsregeln.....	205
Güterichterverfahren.....	8

H

Haftung.....	285
Haltung.....	17, 156
Harvard-Konzept.....	90
Honorierung.....	203

I

Implementierung.....	14
interkulturelle Mediation.....	46
Interventionen.....	114, 257
Irritationen.....	15

K

Kärtchenmethode.....	213, 215
Killerphrasen.....	268
Klärung.....	30
Kognition.....	94
Kognitionswissenschaft.....	94
Kommunikationsmodell.....	29, 44
Kompetenz.....	45
Komplexität.....	7, 15, 30, 44
Komplexitätsbewältigung.....	26
Kompromiss.....	27
Konflikt.....	41, 226
Konfliktanalyse.....	159, 201, 217
Konfliktarten.....	106, 198
Konfliktauflösung.....	228
Konfliktbeilegung.....	22
Konfliktbeilegungsverfahren.....	7, 41
Konfliktdimensionen.....	42, 105, 198
Konflikthypothese.....	282
Konfliktlandkarte.....	199, 217, 220, 231
Konfliktmoderation.....	43
Konfliktverhalten.....	156
Konfrontation.....	184
Kooperation.....	184
Korrespondenzsysteme.....	159
Kreativphase.....	234
Kurzmediation.....	46
Kurztherapie.....	114

L

Leistungsmerkmale.....	34
------------------------	----

Lösung22, 27, 112
 Lösungsalternativen236
 Lösungspentagramm225
 Lösungsvermittlung44

M

Mäeutik248
 Mediation (Verfahren)20
 Mediationsablauf106
 Mediationsangebot45, 47
 Mediationsart36, 46
 Mediationsauftrag203
 Mediationsbereitschaft211
 Mediationsfehler284
 Mediationslandkarte220
 Mediationsmodell36, 106
 Mediationsmodelle45
Mediationsradius19, 67, 245
 Mediationsrecht89
 Mediationsstil47
 Mediationssystematik45
Mediationstheorie26, 94, 285
 Mediationsverfahren16, 20, 23
 Mediationsverständnis7, 14, 15, 45, 47
 Mediationsvertrag23, 202, 204
 Mediationswerkzeuge245
 meditative Techniken244
 Meinungen223, 251
 Metaebene154, 156, 159
 Methode17, 20
 Mikroebene47
 Motiv60, 223

N

Nachfrage33, 44, 47
 Neutralität23, 25
 Nutzen34, 58, 103, 114
 Nutzenanalyse85
 Nutzenorientierung31

P

Parteien201
 Phasenkonzept269
 Positionen213
 Prinzipien23, 24
 Problem42, 103, 114
 Problemlösung113
 Protokolle255

Q

Qualitätskontrolle282

R

Rechtsfindung85
 Rechtsgrundlagen202
 Rechtsprechung85, 284
 Rechtsverbindlichkeit20
 Rumpelstilzcheneffekt228

S

Sachebene42
 Sachverhalt213
 Schiedsgerichtsverfahren43
 Schlichtung21, 22, 27, 29, 43, 179
 Selbstbetroffenheit228
 Selbstregulierung173
 Shuttle-Mediation46
 Standards203
 Strategie183
 Streit41, 42, 225
 Streitbeilegungsverfahren43
 Streitscheidung43
 Streitgegenstand213
 Streitinstanzen41
 Streitkontinuum34, 35
 Streitkultur17
 Streitsystem156, 159
 Streitvermittlung43
 Struktur26
 Strukturiertheit25
 Strukturierung30
 Suche22
 SWOT-Analyse283
 Systematisierung106

T

Tatbestandsmerkmale25
 Teammediation46
 Techniken114
 Terminologie17
 Themenaufstellung215
 Themensammlung213, 215
 Therapie114, 244
 transformative Mediation206

U

Umdenken113

V

Verantwortung173
 Verfahren7, 14, 16, 17, 20, 21, 25
 Verfahrenscharakter24
 Verfahrensgegenstand212
 Verfahrenslandschaft45
 Verfahrensziel26
 Vergleichsverhandlung27
 Verhalten173
 Verhandlung22, 25, 232
 Vermittlung23
 Verstehensvermittlung30, 43
 Vertraulichkeit23, 25, 175

W

Wahrnehmungstechnik255
 WATNA/BATNA236
 Weg14
 Werkzeuge242

Wesen	24	Z	
Windows	250	Ziel 14, 28	
Windowstechnik	258	Zielvereinbarung.....	28, 211
Wissenschaft.....	115	Zuhören	22, 206, 246
Wunderfrage.....	114		

9. Über den Autor

Arthur Trossen

Mediator***, Dozent, Richter a.D.

Jahrgang 1955, verheiratet, drei erwachsene Kinder. Studium der Rechtswissenschaft und Psychologie.

Von 1982 bis 1987 Wirtschaftsstaatsanwalt, von 1987 bis 1998 Familien- und Vormundschaftsrichter am Amtsgericht Altenkirchen, ab ca. 1993 stellv. Direktor. Weiterbildung Mediation in Deutschland und Amerika, sowie in Teambildung, systemische Aufstellungen, Supervision, usw.

Seit 1998 tätig als Berufsmediator, Ausbilder, Studienleiter, Dozent, Gutachter, Supervisor und Autor. Tätigkeiten im Ausland als Mediator, Berater und Trainer.

Mitbegründer des Vereins integrierte Mediation e.V. und des Altenkirchener Modells. Herausgeber des Kommentars zum Mediationsgesetz, des Kompendiums Mediation, sowie von Wiki to Yes. Urheber der kognitiven Mediationstheorie.⁵⁶⁰

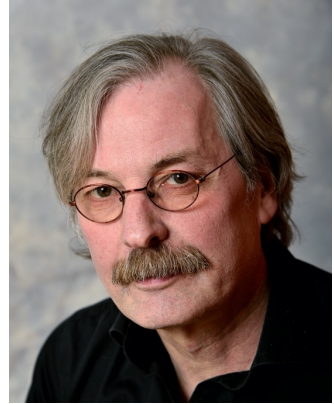


Abbildung 45: Portrait

⁵⁶⁰ Ausführliches Profil unter: <https://win-management.de/arthur-trossen/>