

# Der Weg zur Lösung

**Wissensmanagement** » Sie befinden sich auf einer Themenseite im Abschnitt Systematik des Mediationshandbuchs, die auch dem Abschnitt Recht zugeordnet werden kann. Es geht um die grundlegende Frage, wie sich der durch die Verfahren vorgegebene Weg zur Lösung darstellen lässt.

[Verfahrenshandhabung](#) [Lösungsweg](#) [Gesprächsführung](#) [Informationsverarbeitung](#) [Strategie](#) [Positionen](#) [Lösungen](#)

---

Es gibt Verfahren kommen die als lösungsorientierte beschrieben werden. Sind sie es wirklich?  
So wie es viele Wege nach Rom gibt gibt es auch viele Wege zur Lösung. Welcher Weg zu gehen ist hängt davon ab was unter Lösung verstanden wird.

## Der Weg ist das Ziel

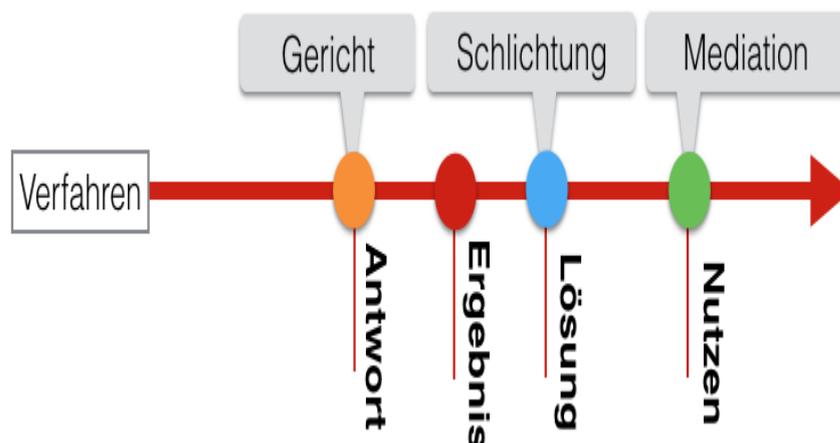
### Inhalt des Beitrages

- [Definition](#)
- [Lösungsorientierte Verfahren](#)
- [Der juristische Lösungsweg](#)
- [Der einvernehmliche Weg](#)
- [Der Verfahrenszweck](#)
- [Lösungsalternativen](#)
- [Lösungsbewertung](#)
- [Bedeutung für die Mediation](#)
- [Was tun wenn ...](#)

Es gibt verschiedene Definition und Vorstellung von dem, was die Lösung bedeutet. Die Definition des Begriffs soll zur Klärung beitragen.

### Definition

Einerseits wird sie als die Bewältigung einer schwierigen Aufgabe verstanden<sup>1</sup>. Ein Problem wird gelöst, den die Aufgabe bewältigt wird. In der Psychologie bekommt der Begriff eine etwas andere Bedeutung. Hier beschreibt die Lösung die Überführung eines unbefriedigenden Zustands in einen besseren<sup>2</sup>. Der Begriff bekommt eine perspektivische Dimension. Der Lösungsweg ist der Weg, der zur ein oder anderen Lösung führt. Die unterschiedlichen Ziele der Verfahren greifen die unterschiedlichen Konnotationen des Lösungsbegriffes auf. Der mit dem Verfahren beschriebene Lösungsweg unterscheidet sich also dementsprechend.



Um die Lösung im Verfahren einordnen zu können, bedarf es einer begrifflichen Unterscheidung. Abzugrenzen sind das Ergebnis, die Lösung und der Nutzen. Ergebnis, Lösung und Nutzen können auf einer Zeitskala eingeordnet werden. Bei der Lösung im Sinne eine Aufgabenerledigung führt die Lösung zu einer Entscheidung, die das Ergebnis darstellt.

Bei der Lösung im psychologischen Verständnis führt die Entscheidung zu einer Lösung im Sinne der Veränderung, die eine als Nutzen wahrgenommene Wirkung erzeugt.

Die unterschiedliche Schwerpunktsetzung macht sich bei [Entscheidungsprozessen](#) bemerkbar, die als Grundformat aller Verfahren angesehen werden können, bei denen es um eine Entscheidung oder Vereinbarung geht.

[Entscheidungsprozesse](#)

## Lösungsorientierte Verfahren

Im Grunde ist jedes Verfahren Lösung orientiert, weil in jedem Verfahren eine Aufgabe zu bewältigen ist, die ein Problem lösen soll. Wenn von lösungsorientierten Verfahren gesprochen wird, können also nur solche Verfahren gemeint sein, die die mit der Entscheidung zu treffende Änderung im Blick haben. Insofern kommen die Schlichtung und die Mediation in Betracht. Die Schlichtung nur dann, wenn sie sich auf die Interessen einlässt. Auch der Begriff [Interessen](#) kann verschiedene Bedeutungen haben. In die Vergangenheit gerichtet erklären sie die Bedeutung. In die Zukunft gerichtet erklären Sie den Nutzen und geben die Lösungskriterien vor. Um diesen Unterschied und die Blickrichtung herauszustellen, ist es zutreffender, die Mediation nicht als lösungsorientiertes, sondern als ein nutzenorientiertes Verfahren zu beschreiben. Die Mediation kommt somit den Erwartungen der Parteien am nächsten. Denn unabhängig davon ob der Nutzen im Verfahren thematisiert wird oder nicht, ist es das, was die Parteien mit dem Verfahren letztendlich bezwecken.

[Auf den Nutzen kommt es an](#)

## Merke

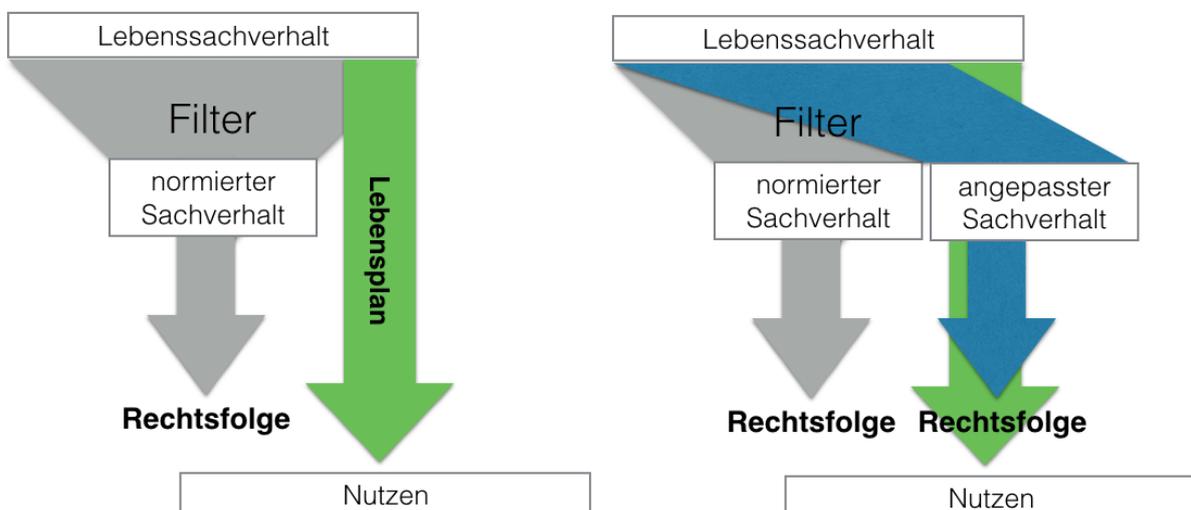
[Leitsatz 3905](#) - Die Durchführung eines Verfahrens geht mit einer Nutzererwartung einher. Der Fokus ist auf die Lösung gerichtet, die den Nutzen zwar herbeiführen soll, aber nicht ohne Weiteres thematisiert. In der Mediation wird der Fokus stets auf den Nutzen gerichtet, der sich aus den Motiven (Interessen) ableiten lässt. Die Mediation ist deshalb ein nutzenorientiertes, kein lösungsorientiertes Verfahren.

## Der juristische Lösungsweg

Der Nutzen wird in einem Gerichtsverfahren nicht thematisiert. Bei einem Gerichtsverfahren geht es um die Rechtsfindung, also um die Bewältigung einer Aufgabe. Die 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 Anspruchsteller den Gegner zu einer Handlung oder Unterlassung zwingen will, muss er ein Gesetz finden, das seinen Anspruch als Rechtsfolge formuliert.

**Subsumtion**

**Anpassung**



Um das zum Lebenssachverhalt passende Gesetz zu finden, benutzt der Jurist die [Subsumtion](#). Die

Nicht immer entspricht die gesetzliche Rechtsfolge dem gewünschten Ergebnis. Um die Forderung

Subsumtion ist eine Technik, die es erlaubt, den gelebten Sachverhalt mit einem normierten Sachverhalt zu vergleichen, aus dem sich eine Rechtsfolge ergibt.

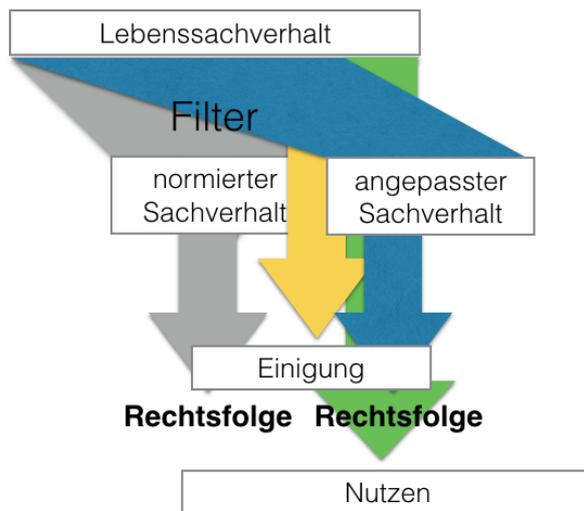
dennoch durchsetzen zu können, muss ein Jurist entweder den Sachverhalt oder die Rechtsauslegung so auslegen, dass sie unter die Norm passt. Wo das nicht möglich ist, wird der Sachverhalt angepasst, bis er mit dem Gesetz übereinstimmt, aus dem sich die Rechtsfolge ergibt, die das gewünschte Ergebnis herstellen kann.

Bitte beachten Sie, dass die Veränderung des Sachverhalts einen Missbrauch der Subsumtion darstellt. Allerdings ist die Grenze zwischen Auslegung und Veränderung fließend. Aus der Sicht der gegnerischen Partei wird die Anpassung des Sachverhaltes als eine Verdrehung der Tatsachen erkannt. Die Kommunikation wird belastet. Um sich zu schützen, wird der Gegner die gleiche Strategie anwenden. Jetzt kommt es zur **Eskalation**. Der Fokus ist auf das kontroverse Ergebnis gerichtet, das durch die unterschiedlichen, im Widerspruch stehenden Rechtsfolgen abgebildet wird. Ob das Ergebnis, selbst im Falle eines Obsiegens, den vorgestellten Nutzen erzielen kann, ist den Parteien überlassen und nicht Gegenstand der Untersuchung. Auch die mit dem Urteil bewirkte Veränderung ist nicht Gegenstand der Erörterung.

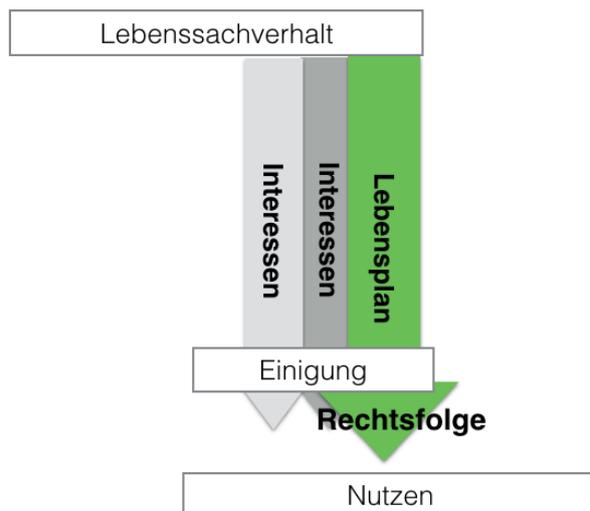
## Der einvernehmliche Weg

Der einvernehmliche Weg erweitert das Spektrum der Lösung. Er erlaubt es, die mit der Entscheidung oder der Vereinbarung bewirkte Veränderung in den Blick zu nehmen. Der Fokus ist allerdings nicht zwingend.

### Schlichtung



### Mediation



Die Schlichtung kann, wie ein **Vergleich**, dazu beitragen, ein Problem zu lösen. Meist findet sich die zur Einigung führende Angleichung dann irgendwo zwischen den möglichen Rechtsfolgen. Sie kann aber auch den Fokus auf die Veränderung legen, indem sie die Interessen der Parteien thematisiert. Stets ist der Blick aber auf die ein oder andere Lösung gerichtet.

Die Mediation mit einem ganz anderen Weg, in dem sie nicht die Argumente und Bewertungen in den Vordergrund stellt, sondern den jeweiligen Nutzen. Der Nutzen lässt sich aus den Interessen und Bedürfnissen ableiten. Der Lebensplan steht im Vordergrund. Die Rechtsfolge dient nicht zur Herbeiführung der Lösung, sondern ist ihre Konsequenz.

## Der Verfahrenszweck

Unabhängig davon, in welchem Verfahren sich die Parteien bewegen, verbinden sie mit dem Verfahren immer eine Nutzenerwartung. Das Verfahren soll - erklärtermaßen oder nicht - den Zweck erfüllen, diese Erwartung zu befriedigen. Die mit dem Verfahren herbeizuführende Lösung wiederum soll den Zweck erfüllen, den mit der Lösung verbundenen Lebensplan zu verwirklichen. Die Parteien erwarten von der Lösung also eine vorteilhafte Veränderung, aus der sie einen Nutzen davontragen.

## Merke

Leitsatz 3906 - Der Verfahrenszweck hat das Ziel, den Lösungszweck herbeizuführen.

Es gibt zwei Motivebenen, die sich im Idealfall entsprechen, das Verfahrensmotiv und das Lösungsmittel in der Mediation werden die Motive unterschieden und entweder auf die **Verfahrensebene** oder auf die **Fallebene** bezogen.

### Motive in der Mediation

Damit der zu erzielende Nutzen zwischen den Parteien abgestimmt werden kann, muss er innerhalb des Verfahrens evaluiert werden. Der so ermittelte Nutzen wird dann zum Maßstab der Entscheidung. Er kann durchaus eine ganz persönliche Note haben. Welchen Nutzen die Parteien von der Lösung erwarten, wird in der Mediation in der **3.Phase** aufwändig ermittelt. Oft ist dafür ein intensives Eingehen auf den Konflikt erforderlich. Die Intensität mit der die Interessen evaluiert werden, ist konfliktabhängig. Sie kommt in der Alt-Bearbeitungstiefe zum Ausdruck.

Die Lösung ergibt sich in der Mediation aus der Frage, wie der Nutzen in die Realität umgesetzt werden kann. Die Lösung wird also in der **4.Phase** festgestellt und verhandelt.

## Lösungsalternativen

Die Mediation wird oft als Alternative zum Gerichtsverfahren vorgestellt. Sie ist schon deshalb keine Alternative, weil sie die gesamte Komplexität der Möglichkeiten zur Konfliktbeilegung erfasst und Alternativen miteinbezieht. Die Mediation erhebt NICHT den Anspruch, die einzige, für die Partei beste Lösung herausgearbeitet zu haben. Sie erhebt jedoch den Anspruch, die Parteien einer umfassenden Lösung zuzuführen, die der jeweiligen Partei stets den maximalen Nutzen einbringt. Der Lösungsweg wird also mit der gefundenen Lösung NICHT abgeschlossen und spätestens jetzt gibt eine Verbindung zum Recht, die in der Mediation zwei Fragen aufwirft.

1. Die erste Frage lautet, ob die gefundene Lösung dem Recht entspricht, sodass sie eine wirksame Rechtsfolge auslösen kann.
2. Die zweite Frage lautet, ob es andere, bessere oder schlechtere Lösungen gibt. Jetzt wird die in der Mediation gefundene Lösung mit der sich aus der Rechtsfolge abzuleitenden Lösung verglichen. Der Abgleich erfolgt in der **WATNA/BATNA**-Instanz.

## Merke

Leitsatz 3907 - Die Idee der Mediation ist es immer, mehrere Lösungsoptionen herauszuarbeiten, unter denen gewählt werden kann!

### Abgrenzung der Mediation zum Recht

## Lösungsbewertung

Ob das Verfahren erfolgreich durchgeführt wurde oder nicht, ergibt sich aus der Bewertung des Ergebnisses und der in ihm wiederzufindenden Lösung. Im gerichtlichen Verfahren würde die Bewertung anhand einer rechtlichen Überprüfung durchgeführt werden. Die Frage der korrekten Anwendung des Rechts kann gegebenenfalls in einer zweiten Instanz gestellt werden. In den Verfahren, die auf ein Einvernehmen abzielen, ist eine zweite Instanz nicht vorgesehen. Hier müssen die Parteien die Bewertung der gefundenen Lösung selbst durchführen. Der beste Zeitpunkt dafür liegt VOR der Einigung.

Der Erfolg einer Mediation stellt sich nicht zwingend durch das Zustandekommen einer **Abschlussvereinbarung** her. Wenn die Mediation korrekt durchgeführt wurde, ergibt sich ihr Erfolg aus den in der **3.Phase** erarbeiteten Motiven, aus denen sich die Kriterien für eine erfolgreiche Lösung ableiten lassen. Entspricht das Ergebnis der Mediation diesen Kriterien, kann sie als zielführend und erfolgreich bewertet werden<sup>3</sup>. In manchen Fällen bietet es sich an, die Nachhaltigkeit der Lösung nicht nur der Übereinstimmung der Lösung mit den Kriterien zu verlassen. Hier kommen Fragen der Durchführbarkeit hinzu, die eine Machbarkeitsanalyse, eine **SWOT-Analyse** oder dergleichen erforderlich machen.

### Zuverlässigkeit und Kontrolle

# Bedeutung für die Mediation

Sowohl der Lösungsweg als auch die Qualität der gefundenen Lösung und vor allem ihre, die Komplexität beachtende Vollständigkeit, werden in der Praxis oft übersehen. Darunter leiden nicht nur die Nachfrage, sondern auch das Mediationsverständnis. Es wäre wünschenswert und im Interesse aller, wenn die Kompetenz der Mediation bei der Auswahl des am besten geeigneten Konfliktbeilegungsverfahrens erkannt und abgewogen wird das Wissen über die Mediation und den mit ihr verfolgten Lösungsweg sollte also zum Standardrepertoire eines jeden Dienstleisters gehören, der sich mit Konfliktmanagement oder Konfliktbeilegungsverfahren auseinanderzusetzen hat.

## Was tun wenn ...

- [Der Mediator unterlässt den Beratungshinweis nach § 2 Abs. 6 MediationsG](#)
- [Der Anwaltsmediator unterlässt den Beratungshinweis](#)
- [Der Mediator lässt keine Lösungsalternativen bilden](#)
- Weitere Empfehlungen im [Fehlerverzeichnis](#) oder im [Ratgeber](#)

[Weiter \(Nutzenerwägungen\)](#)

[Hinweise und Fußnoten](#)

---

Bitte beachten Sie die [Zitier](#) - und [Lizenzbestimmungen](#). Zitiervorgabe im ©-Hinweis.

Bearbeitungsstand: 2023-04-04 21:08 / Version .

Alias: [WATNA-BATNA](#), [BATNA](#), [WATNA-BATNA/BATNA](#), [Subsumtion](#), [subsummieren](#), [Rechtsfolge](#), [Rechtsfolgen](#)

Siehe auch: [Nutzen](#), [Lösungen](#)

Prüfvermerk:

Weitere Beiträge zu dem Thema mit gleichen Schlagworten

1 <https://www.duden.de/suchen/dudenonline/l%C3%B6sung>

2 <https://de.wikipedia.org/wiki/L%C3%B6sung>

3 Siehe Trossen, [Die gelingende Mediation](#)