Transkript zum Vortrag von Arthur Trossen über die kognitive Mediationstheorie
Die kognitive Mediationstheorie

Ein Artikel der Wiki to Yes Fachbeiträge
Arthur Trossen - 06.10.2020 06:50 - (11644 Zugriffe)

Transkript des Vortrages von Arthur Trossen zur Einführung der kognitiven Mediationstheorie auf der Konferenz der integrierten Mediation „Mediation im Alltag“ in Frankfurt, am 3. Oktober 2020. Bei dem Vortrag geht es darum, den Mechanismus hinter der Mediation aufzudecken und um die Frage, warum was wie in der Mediation zu ihrem Erfolg führt. Die Antwort auf diese Fragen liefert die sogenannte kognitive Mediationstheorie. Sie können sich den Vortrag auch online anschauen unter Konferenz 2020 Mediationstheorie.

Die These meines Vortrages lautet:

Mit Hilfe der kognitiven Mediationstheorie lässt sich jeder Schritt in der Mediation herleiten und planen. Die Theorie ist in das Konzept der integrierten Mediation eingeflossen und ein Garant für eine hochwertige und vielseitige Verwendung der Mediation.

Mein Name ist Arthur Trossen. Ich habe die Theorie aus den Erfahrungen der integrierten Mediation heraus entwickelt, weil es mir als Ausbilder, Anwender und Forscher wichtig war, die Grenzen der Mediation auszuloten und ihre Funktionalität genau zu definieren. Ich möchte meine Überlegungen kurz vorstellen und hoffe, dass sich darüber ein wissenschaftlicher Diskurs ergibt.[1]

Wissenschaftliche Grundlagen der Mediation

Wer sich nach dem wissenschaftlichen Hintergrund oder nach einer Theorie hinter der Mediation erkundigt, wird auf das Harvard-Konzept verwiesen. Das Harvard-Konzept ist eine Studie über das Verhandeln, das sich selbst als sachgerechtes Verhandeln bezeichnet. Auch wenn seine Prinzipien in die Mediation eingeflossen sind, ist es keine Theorie der Mediation. Es gibt weitere Theorien, die in der Mediation eine Rolle spielen. Z.B. das Konsensprinzip, die Konflikttheorie, die Kommunikationstheorie, die Systemtheorie und viele andere. Auch bei diesen Herleitungen handelt es sich nicht um Erklärungsversuche zur Mediation, auch wenn die Theoriefragmente durchaus einzelne, in der Mediation vorkommende Phänomene erklären können.[2] Auf der Suche nach einer wissenschaftlichen Herleitung, die in der Lage ist die Zusammenhänge unter den Fragmenten vollständig zu beschreiben, ist die kognitive Mediationstheorie nach meinen Recherchen der bisher einzige Ansatz, der die Mediation in ihrer gesamten Funktionalität und ihrem logischen Aufbau zu erklären vermag.

Mediation als Erkenntnisprozess

Wenn die systematische Einteilung der Mediationen auf den Fokus abstellt, ergibt sich eine Unterscheidung, die auf den interessenbasierten Ansatz des Harvard-Konzeptes, den beziehungsorientierten Ansatz der transformativen Mediation,[3] den ganzheitlichen Ansatz der systemischen Mediation und den zukunftsgerichteten Ansatz der lösungsfokussierten Mediation abstellt.[4] Mit der kognitiven Mediationstheorie würde diese Einteilung um den am

Nutzen orientierten, erkenntnisbasierten Ansatz der integrierten Mediation zu erweitern sein. Die kognitive Mediationstheorie geht davon aus, dass die Parteien einen zwingenden Erkenntnisgewinn erfahren müssen, wenn sie zu Beginn des Verfahrens nicht in der Lage waren, selbst eine Lösung zu finden, wohl aber an seinem Ende. Es muss also in ihren Köpfen eine Veränderung stattgefunden haben, wenn sie plötzlich zu der nicht immer einfachen, gedanklichen (und emotionalen) Leistung befähigt werden. Die kognitive Mediationstheorie beschreibt, welche Erkenntnisse wie herbeizuführen sind, damit diese Veränderung gelingt.

Eine Besonderheit des mit der Mediation zu verwirklichenden Erkenntnisprozesses besteht darin, dass der Mediator nur eine begrenzte Unterstützung anbieten kann. Er darf und kann den Fall nicht entscheiden. Er kann nur sehr eingeschränkt beraten und unterbreitet im Idealfall auch keine lösungsvorgebenden Vorschläge. So wird sichergestellt, dass es letztlich die Parteien sind, die eine Lösung finden sollen. In der Konsequenz sind sie es, die denken müssen, um den Erkenntnisgewinn zu erzielen, nicht der Mediator. Mit dieser Rahmenbedingung wird die zu untersuchende Frage, was die Mediation wie zu dem Erkenntnisgewinn der Parteien beitragen, kann noch herausfordernder. Was macht der Mediator eigentlich, wenn er nicht einmal an die Lösung denken soll?[5] Muss er überhaupt noch denken, wenn die Erkenntnislast bei den Parteien liegt? Die provokante Überlegung zeigt, dass das Denken in der Mediation zu hinterfragen ist. Es ist ein Teil der Kognition, die auch die Informationserfassung, ihre Verarbeitung und ihre Weiterleitung im Blick hat. Alles muss abgestimmt sein, damit am Ende eine gute Lösung herauskommt. Wie die Abstimmung erfolgt, beschreibt die kognitive Mediationstheorie.

Die kognitive Mediationstheorie

Die kognitive Mediationstheorie liefert die Antwort auf die Frage, wo und wie sich das Denken in der Mediation wiederfindet. Sie geht davon aus, dass die Mediation eine Verstehensvermittlung ist. Sie unterscheidet sich von der Schlichtung, die eine Lösungsvermittlung darstellt. Die genaue Abgrenzung der Verfahren ergibt sich aus einer Verfahrenssystematik, die nach Prototypen unterscheidet.[6] Nach dieser Einteilung steht in der Mediation das Verstehen im Vordergrund. Eine Theorie der Mediation muss sich also damit auseinandersetzen, was zu verstehen ist, wie das wechselseitige Verstehen ermöglicht wird und was die Mediation dazu beiträgt, dass die Gedanken der Parteien die gemeinsame Suche und das Finden nach einer konstruktiven und nachhaltigen Lösung ermöglichen. Die Auseinandersetzung mit dem Verstehensprozess wirkt sich nicht nur auf die Qualität der Mediation aus. Sie gibt auch Hinweise, wie die Mediation anzuwenden und zu vermarkten ist. Darauf ist jedoch an anderer Stelle einzugehen. Zur Einführung in die kognitive Mediationstheorie werde ich hier kurz auf folgende Kapitel eingehen:

1. Die Herausforderungen, die dem konstruktiven Gedankengang im Wege stehen.
2. Die Grundlagen, um die Herausforderungen annehmen und bewältigen zu können.
3. Die Mediationslogik, die zu einem folgerichtigen Denken in der Mediation führt.
4. Die Montageanleitung, mit der sich die Elemente der Mediation identifizierten und verarbeiten lassen.
5. Der Operator, der die Formel zur Bewältigung der Mediation und der damit einhergehenden Komplexität ergibt.
6. Die Konsequenzen aus der Verwendung der Theorie.

Kapitel 1: Herausforderungen

Um den Prozess der Verstehensvermittlung beschreiben zu können und um herauszufinden, was die Mediation wie dazu beitragen kann, dass die Gedanken der Parteien die gemeinsame Suche und das Finden einer konstruktiven, nachhaltigen Lösung ermöglichen, muss sich die Theorie zunächst mit der Frage auseinandersetzen, was die Parteien daran hindert, die Gedanken selbst zu entwickeln. Damit richtet sich der Blick auf die Hindernisse, die es den Parteien so schwer machen, eine Lösung zu finden. Der Mediator muss verstehen, wie er die Mediation nutzen kann, um diese Hindernisse zu überwinden.[7] Die grundlegenden Hindernisse, die den kooperativen Prozess der Lösungsfindung erschweren, sind:

1. Die Komplexität, die sich auf das Verfahren und den Fall erstreckt.
2. Das Denken, dass die Parteien üblicherweise aus kontroversen Positionen linear in das Problem hineinlenkt.
3. Der Fokus, der das Denken in die Positionen hinein oder in Lösungen führt.
4. Die Reflexion, die zur Erkenntnis führt, aber im Konflikt oft nur eingeschränkt möglich ist.
5. Der Konflikt, der in die Irre führt, indem er falsche Symptome anzeigt.
6. Die Strategie, die zu einem Denken im Nullsummenspiel führt und eine Konfrontation nahe legt.
7. Die Interaktionen, die auf einer selektiven Wahrnehmung und einer aggressiven Kommunikation beruhen und schließlich,
8. die sonstigen Einflüsse, die den Erkenntnisprozess der Parteien beeinflussen.

Wenn es die Hindernisse sind, die die Parteien davon abhalten eine Lösung zu finden und wenn die Mediation den Weg in die Lösung frei machen soll, muss der Mediator wissen, wie die Mediation die Hindernisse aus dem Weg räumen kann. Um dieser Frage nachzugehen, muss er die Hindernisse kennen, worauf ich hier nur kurz eingehen will.

Die Komplexität als Hindernis

Wenn ich in den Trainings die Frage stelle, was das wichtigste Wort ist, das die Mediation kennzeichnet, wird das Einvernehmen herausgestellt. Für mich ist inzwischen das wichtigste Kennzeichen der Mediation ihr Umgang mit der

Komplexität. Gerade, wenn es darum geht, das Einvernehmen herzustellen, macht sich die Komplexität bemerkbar. Sie erlaubt Vorurteile und Selektionen, die abweichende Sichten der Parteien nicht nur ermöglichen, sondern auch nahelegen. Die Komplexität vergrößert das Informationsdefizit. Das Defizit betrifft nicht nur den Fall. Auch die Mediation ist davon betroffen. Wer sich näher mit ihr beschäftigt, wird schnell bemerken, wie viele Einflüsse den Prozessverlauf bestimmen. Er wird zwangsläufig auf die Frage stoßen, wie sich die Einflüsse kontrollieren und die unterschiedlichen Sichten der Parteien verändern lassen, damit daraus eine konstruktive, gemeinsame Lösung entsteht. Er wird den notwendigen Tiefgang der Mediation erkennen und was alles zu berücksichtigen ist, wenn die Mediation den Parteien zu einem Erkenntnisgewinn verhelfen will. Es ist nicht leicht, die dazu beitragenden Elemente als Variablen der Komplexität zu erfassen. Wir begegnen dem Phänomen des Schachspiels. Es gibt wenig Regeln, aber unendlich viele Zugoptionen. Die Komplexität wird mit dem Schmetterlingseffekt veranschaulicht.[8] Der Schmetterlingseffekt beschreibt das Phänomen, dass kleinste Einflüsse verheerende Wirkungen erzeugen können. Er veranschaulicht, dass die Kausalität in komplexen Systemen nicht auf einer linearen, monokausalen Abfolge von Ereignissen basiert. Auch ein Konflikt und erst recht die Mediation unterliegen vielen Einflüssen, die den Prozess chaotisch verändern. Das macht es so schwer, den Prozess zu beschreiben und erst recht, ihn vorauszusehen.

Simplifizierungen

Die Komplexität ist ein ernst zu nehmendes Hindernis bei der Suche nach der Konfliktlösung, weil Menschen dazu neigen, sie zu leugnen. Nicht selten kommt es zu Schwarzweißmalereien, mit denen sich die Entscheidungsprozesse auf vermeintlich einfache Entweder-oder Formeln reduzieren lassen. Es kommt zu Wahrnehmungsverzerrungen. Leider werden solche Simplifizierungen auch zur Beschreibung der Mediation verwendet. Sie verzerren das Bild über die Mediation und ihr Verständnis.[9] Irreführend ist zum Beispiel die Aussage, dass der Mediator für das Verfahren verantwortlich sei, die Parteien jedoch für die Lösung. Wer genau hinschaut, wird erkennen, dass die Verantwortung in beiden Fällen geteilt wird. Die geteilte Verantwortung ist notwendig, um den kognitiven Prozess zu bewältigen. Leider muss sich nicht nur der Mediator mit der Komplexität auseinandersetzen. Ich gehe später noch darauf ein, wie ihm das mithilfe der Mediation gelingt und wie er vor allen Dingen den Parteien hilft, die Komplexität zu bewältigen.

Streitkontinuum

Ein Beispiel für die unbewältigte Komplexität des Konfliktes ergibt ein Blick in das Streitkontinuum. Es bezeugt, dass die Reduktion der Komplexität schon bei der Ausrichtung der Verfahren beginnt. Die Einschränkung wirkt sich auf die Bearbeitungstiefe aus. Um die jeweilige Bearbeitungstiefe der Verfahren auszuloten, hilft ihre Verortung im Kontinuum des Streitens. Die Ausdehnung des Streits lässt sich in dem gedachten Kontinuum mit den Dimensionen Fakten, Emotionen, Positionen, Interessen und gegebenenfalls einer fünften Dimension, der Zeit, bestimmen. Die Einordnung des Gerichtsverfahrens oder der Therapie in diesem Kontinuum belegt, dass beide Verfahren nur zwei Dimensionen erfassen und gar nicht darauf angelegt sind, alle Dimensionen des Streites abzudecken. Das Gericht bezieht sich auf Fakten und Positionen, die Therapie auf Bedürfnisse und Emotionen. In beiden Fällen werden jeweils nur zwei Dimensionen erreicht.[10] Wo würden Sie die Mediation in diesem Kontinuum einordnen? Wenn sie die Komplexität bewältigen will, muss sie alle Dimensionen des Streitkontinuums abdecken. Leider erfüllt die Mediation diese Anforderung nicht von Haus aus.

Reduktionen

Mehr noch als die Vorgabe des Verfahrens trägt die Methode (in der Sprache der integrierten Mediation sind es die Techniken) dazu bei, die Komplexität zu reduzieren. Juristen beispielsweise verwenden dafür die Subsumtion. Die Subsumtion vergleicht den realen Lebenssachverhalt mit einem normierten Sachverhalt, um daraus die Rechtsfolge abzuleiten, aus der sich die Lösung ergibt. Die Lösung ergibt sich in einem Gerichtsverfahren also nicht aus den Vorstellungen der Parteien, sondern aus denen des Gesetzes. Die Mediation kann sich besser auf die Vorstellung der Parteien einlassen. Hier soll die Komplexität durch ihre strukturellen Vorgaben reduziert werden. Abgesehen von der Organisation des Verfahrens, soll die Themensammlung dazu beitragen, die Komplexität zu reduzieren. Es ist zu hinterfragen, ob die Reduktion ausreicht, um der Komplexität des Falles beizukommen. Letzteres wäre der Anspruch der integrierten Mediation, mit der sich nicht nur eine mehrdimensionale Struktur und eine in die Tiefe gehende Dimensionierung abbilden lässt. Ihre Fähigkeit zur Bewältigung der Komplexität stellt ein Alleinstellungsmerkmal dar, das sich in einem anderen Verfahren kaum wiederfinden lässt. Die Technik, die dazu beiträgt, wird als Dimensionieren bezeichnet und später noch vorgestellt werden.[11]

Das Denken als Hindernis

Auch das Denken steht der Lösungsfindung im Wege. Das Denken ist, wie die Kommunikation, linear ausgerichtet. Das lineare Denken führt die Gedanken direkt in das Problem hinein. Es kommt zu dem von Einstein beschriebenen Phänomen, wonach das Denken, das in ein Problem hineinführt, nicht aus dem Problem herausführen kann. Auch Watzlawick hat nachgewiesen, dass das Problem bei dieser Art des Denkens stets zum Teil der Lösung wird. Die Mediation muss also ein anderes Denken vorhalten, wenn Sie dieses Hindernis überwinden möchte. Das andere Denken gelingt ihr, indem sie den Entscheidungsprozess rückwärts abwickelt.

Ein weiteres Handicap, das sich auf das Denken auswirkt, sind die einander gegenüberstehenden Parteien. Man könnte

die Mediation als ein soziales Produkt beschreiben, weil sie sich nicht nur auf eine Partei konzentriert, sondern auf mehrere Menschen, die in den Konflikt involviert sind. Feindlich gesinnte Parteien neigen zu einem kontroversen Denken. Das Denken ist gegeneinander ausgerichtet und nicht miteinander. Die Mediation muss also auch Wege anbieten, die aus einem kontroversen Denken in ein paralleles Denken führen. Das gelingt ihr, indem sie den Fokus auf ein gemeinsames Ziel ausrichtet.

Der Fokus als Hindernis

Ein weiteres Lösungshindernis ergibt sich aus der Zielvorgabe und dem darauf bezogenen Fokus. Im Gerichtsverfahren wird der Fokus auf das Ergebnis gerichtet, das wiederum auf die Positionen zurückgeführt wird. In der Schlichtung wird der Fokus auf die Lösung gerichtet, die ebenfalls auf die Positionen Bezug nimmt. Wenn die Mediation ein ergebnisoffenes Verfahren sein soll, muss sich der Fokus von der Lösung entfernen. Die kognitive Mediationstheorie lenkt den Fokus in den Nutzen, der hinter der Lösung steht.

Die Reflexion als Hindernis

Das Denken wird durch die Reflexion ermöglicht, die wiederum eine Abstraktion erfordert. Die Fähigkeit zum Abstrahieren wird im Konflikt eingeschränkt. Emotionen bekommen die Oberhand. Sie stehen dem rationalen Denken im Wege. Auch kann sich die Kompetenz-Amnesie einstellen, mit der die Handlungskontrolle eingeschränkt wird. Die einfache Formel lautet: je mehr Emotionen umso weniger Verstand. Wenn das limbische System die Kontrolle übernimmt, kann es zu irrationalen Reaktionen des Menschen kommen. Die Mediation stellt über ihre Systemik eine Metaebene her, in der Reflexionen wieder möglich werden. Die Mediation ist ein verstandeskontrolliertes Verfahren. Also muss sie sich damit auseinandersetzen, wie der Verstand die Emotionen begreift und zur Lösungsfindung nutzen kann.

Der Konflikt als Hindernis

Der Konflikt ist vielleicht das größte Hindernis. Ganz abgesehen davon, dass die Parteien dem Konflikt gerne aus dem Weg gehen, verursacht der Konflikt starke Emotionen, die das Bild der Realität verzerren und die Reflexion erschweren. Hinzu kommt, dass der Konflikt falsche Symptome anzeigt, wodurch die Eskalation nahegelegt wird. Die Mediation muss den Parteien einen Zugang zum Konflikt einrichten und wissen, wie damit umzugehen ist, um den Konflikt zu reflektieren und in den in den Griff zu bekommen.

Die Strategie als Hindernis

Die strategischen Anforderungen des Verfahrens stellen ein gravierendes Hindernis dar, wenn sie mit der Konfliktstrategie der Parteien kollidiert. Die Konfliktevolution von Schwarz hat die strategischen Handlungsoptionen im Konflikt zusammengefasst. Ausschlaggebend ist die Erkenntnis, dass der Strategiewechsel immer erst dann stattfindet, wenn sich die geübte oder vorgestellte Konfliktstrategie als nicht erfolgreich erweist. In Erweiterung der Strategie lassen sich die einzelnen Schritte in die Grundformen der Kooperation und der Konfrontation zusammenfassen. Die Konfrontation führt den Konflikt in ein Null-Summen-Spiel, bei dem der Gewinner immer nur auf Kosten des Verlierers gewinnt. Die Parteien geraten in einen Wettbewerb, der den Fokus auf die Lösungsmenge verengt. Die Feindschaft wird also nicht nur durch den Konflikt, sondern auch durch die Konfliktlösungsstrategie gefördert. Wenn die Mediation eine einvernehmliche Lösung sucht, muss sie also auch die strategischen Voraussetzungen schaffen, die den Parteien eine Kooperation nahelegen.

Die Interaktion als Hindernis

Natürlich greift die Interaktion der Parteien die Vorurteile und Selektionen auf, für die sowohl das Verfahren wie auch der zu lösende Fall genügend Räume schafft. Wenn die Mediation als ein Verstehensprozess verstanden wird, muss sie sich also auch mit den Einschränkungen auseinandersetzen, die sich aus der Informationserfassung (also der Wahrnehmung) und der Information Weitergabe (also der Kommunikation) auseinandersetzen. Jeder Mediator weiß, dass das sogenannte emphatisch Zuhören schon ein wichtiges Korrektiv für die Interaktionen abbildet. Es ist eine Technik, die die Mediation verwendet. Sie sollte nicht mit der Mediation gleichgesetzt werden. Auch wenn die Technik bereits eine enorme Wirkung entfaltet, genügt sie nicht besonders bei einem höher eskalierten Konflikt nicht, den Gedankengang der Parteien im Sinne der Mediation auszurichten und die zuvor beschriebenen Hindernisse zu überwinden.

Sonstige Einflüsse

Nur der Vollständigkeit halber sei erwähnt, dass die hier aufgeführten, grundlegenden Hindernisse nicht abschließend genannt sein können. Das Denken der Parteien unterliegt weiteren Einflüssen, die sowohl intrinsisch als auch extrinsisch veranlagt sein können. Der Mediator sollte sie im Blick haben und wissen, wie die Mediation damit umgeht. Erst wenn die Kräfte der Mediation versagen, öffnet sich der Raum für Interventionen.[12]

Kapitel 2: Grundlagen

Bei allen zuvor erwähnten Hindernissen kommt die Frage auf, wie die Mediation damit umgeht und wie es ihr gelingt, die Hindernisse aus dem Weg zu räumen. Die Antwort macht erkennbar, welche Kräfte sich in der Mediation verbergen. Sie hängt jedoch davon ab, was unter Mediation verstanden wird. Ich möchte die Frage aus dem Blickwinkel der integrierten Mediation beantworten. Sie konzentriert sich auf den kognitiven Prozess und darauf, wie es gelingt,

die Gedanken der Parteien auf den hindernisbefreiten, gedanklichen Weg zur Lösung zu begleiten.

Der Weg des Verstehens

Zum Verständnis der Mediation ist es wichtig, den gedanklichen, zur Lösung führenden Weg zu kennen. Der Weg wird durch Hindernisse erschwert. Die grundlegenden Hindernisse, die den Gedanken (übrigens nicht nur im Konflikt) im Wege stehen, wurden bereits angesprochen. Sie müssen aus dem Weg geräumt werden, damit der gedankliche Weg der Parteien in die konstruktive Lösung möglich wird. Der Mediator weiß, dass und wie das Verstehen durch den Prozess der Mediation ermöglicht wird. Er konzentriert sich deshalb nicht auf die Lösung, sondern auf die Prozessverwirklichung. Er weiß, dass sich der komplexe Prozess der Mediation nicht in der Verwirklichung der Phasen erschöpft. Deshalb wird von dem Mediator erwartet, dass er versteht, wie die Parteien auf die Gedanken kommen, mit denen die zur Lösung führenden Erkenntnisse möglich sind. Sein Verstehen muss sich also nicht nur darauf beziehen, was die Partei sagt und meint, sondern auch darauf, welche Erkenntnisse wie herbeizuführen sind, damit die Parteien zu einer übereinstimmenden Lösung finden.

Metaebene

Wer alles verstehen will, muss alles im Blick haben. Um zu erkennen, was in den Blick zu nehmen ist und was zum Verstehen beiträgt, bedarf es der Reflexion. Die Reflexion erfordert eine Abstraktion, die auf der Metaebene abzuwickeln ist. Erst die Metaebene erlaubt eine neutrale, unabhängige, bewertungsfreie Sicht auf das Geschehen. Sie steht im Konflikt nicht ohne weiteres zur Verfügung. Es ist deshalb eine zentrale Aufgabe der Mediation, diese Ebene wieder herzustellen. Die systemische Sicht auf die Mediation kommt ihr dabei entgegen. Nach der Systemtheorie sind Systeme in der Lage, einander zu beobachten. Die Mediation nutzt diese Kompetenz, indem sie eine systemische Trennung zwischen dem Mediator und den Parteien etabliert. Die systemische Trennung führt zur Unterscheidung zwischen dem Streitsystem und dem Mediationssystem. Die Trennung der Systeme und die Zuordnung zum Mediationssystem erlaubt es dem Mediator, sich außerhalb des Streitsystems zu positionieren. Diese Position befreit ihn von der operativen Ebene. Die operative Ebene wird durch das Streitsystem abgebildet, wo sich die Parteien gegenüberstehen. Hier finden die Konfliktoperationen statt. Der Mediator personifiziert das Mediationssystem. Es steht dem Streitsystem gegenüber und ist in der Lage, das Streitsystem von außen zu beobachten. Das Mediationssystem bildet somit die Metaebene ab, sodass der Mediator, wenn man so will, zur personifizierten Metaebene wird. Nur die Metaebene erlaubt es, den Blick von außen auf das Streitsystem und seine Elemente (also die Parteien) zu richten. Und nicht nur das.

Mit der Unterscheidung zwischen dem Streitsystem und dem reflexiven Mediationssystem stellen sich zwei ganz unterschiedliche Bearbeitungsebenen in der Mediation heraus, die strikt voneinander zu trennen sind. Die fehlende Entscheidungsbefugnis ist ein Prinzip, das diese Unterscheidung unterstützt und ein eigenwilliges Kommunikationsmodell herbeiführt.[13] Um die systemische Trennung zu verdeutlichen, hat die integrierte Mediation das Prinzip der fehlenden Entscheidungsbefugnis relativiert und mit dem Prinzip der Indetermination weiter ausgebaut. Das Prinzip der Indetermination beschreibt die Anforderungen, um in dem Verfahrenskonstrukt eine Metaebene abbilden zu können.[14] Natürlich wäre es viel zu einfach, wenn sich die Mediation lediglich auf die beiden Systeme beschränkt. Die integrierte Mediation kennt deshalb auch Kontroll- und Korrespondenzsysteme, mit denen weitere Metaebenen zur Verfügung gestellt werden. An dieser Stelle ginge es aber zu weit, das vollständige System der Mediation und die sich daraus ergebenden unterschiedlichen Bearbeitungsebenen vorzustellen. Der Hinweis mag genügen, dass die Mediation mit einer Struktur der Strukturen eine erste Gliederung anbietet, mit der sich die Komplexität des Verfahrens und des Falles bewältigen lässt.[15]

Gedankenwelten

Das Hindernis des linearen Denkens überwindet die Mediation, indem sie die Gedanken nicht in das Problem hinein, sondern um das Problem herum führt. Der lineare Gedankengang wird bewusst und gezielt mit den Phasen unterbrochen. Argumente, die die Positionen unterstützen, werden in der zweiten Phase zugelassen aber lediglich gegenübergestellt und nicht ausdiskutiert. Die Parteien haben Gelegenheit, ihre "kaputte Welt" zu beschreiben. Es geht lediglich darum, aufzuzeigen was nicht in Ordnung ist. Danach wird der Gedankengang abgebrochen. Das ist einer der Gründe, warum vielen Anfängern der Übergang von Phase zwei auf Phase drei so schwer fällt. Es wird ein neuer Gedankengang eröffnet, der nicht auf das Problem eingeht, sondern unterstellt, dass das Problem gelöst sei oder erst gar nicht bestehe. In diesem Gedankenschritt, welcher der dritten Phase zugeordnet wird, werden die Gedanken in einen imaginären Zustand gelenkt, den die integrierte Mediation als die "heile Welt" beschreibt. Erst wenn ein Bild entstanden ist, mit dem sich der Idealzustand beschreiben lässt, werden die Gedanken in der nächsten Phase wieder in die reale Welt geführt. Die Parteien haben das Problem zurückgelassen und sollen jetzt überlegen, wie sie den Idealzustand tatsächlich herbeiführen können. Erst diese Gedanken führen in die Lösung hinein. Es sind positive Gedanken, die eine positive, am Nutzen orientierte Ausrichtung der Lösung ermöglichen.

Die gedankliche Ausrichtung

> Auch das kontroverse Denken wird in der Mediation aufgelöst. Grundsätzlich versucht die Mediation die Parteien in ein sogenanntes paralleles Denken zu führen. Der erste Schritt in diese Richtung erfolgt mit der Zielvereinbarung. Der zweite Schritt erfolgt mit der Auflösung der Positionen in Themen. Der dritte, entscheidende Schritt erfolgt mit der Darstellung der heilen Welt, wo die Parteien erstmals das Gefühl bekommen, dass ihre Vorstellungen gar nicht so weit auseinanderliegen. Der Vorgang wird durch die

Windows-1-Technik unterstützt, womit das Denken an den Gegner auf ein Denken an sich selbst umgelenkt wird. Der vierte und letzte Schritt in diese Richtung erfolgt mit der Optionensammlung, wo die Parteien gemeinsam nach Lösungen suchen, deren Kriterien zuvor bereits festgelegt und abgestimmt wurden.

Die Orientierung am Nutzen

Indem die Mediation auf den Nutzen ausgerichtet wird, stellt sie sicher, dass die Mediation ergebnis- und lösungsoffen ist. Sie befreit die Parteien aus ihrem gedanklichen Korsett. Auch wenn der Nutzen zeitchronologisch erst nach der Lösung eintrifft, überlässt die Mediation den Nutzen keinem Zufall. Um den Nutzen (die in der Zielvereinbarung anvisierte allseitige Zufriedenheit) herauszustellen, lenkt sie den Fokus von den Positionen und Lösungen weg. Das Denken wird auf die Motive ausgerichtet, aus denen die Kriterien des Nutzens abzuleiten sind. Die Nutzenkriterien werden in der dritten Phase ermittelt. Die Motive werden bevorzugt hinterfragt, weil sie, anders als die Interessen, nicht auf die Lösung ausgerichtet sind. Die Motive erschließen nicht nur die Bedeutung des Gesagten, sodass sie ein wichtiger Aspekt der Verstehensvermittlung sind. Sie ergeben zugleich die Kriterien für die Lösung. Der normale Entscheidungsprozess wird in der Mediation also rückwärts abgewickelt.

Die Mediationslogik

Die Ansätze, mit denen die Mediation die kognitiven Hindernisse überwindet, sind weder zufällig noch willkürlich. Sie unterliegen vielmehr einer Logik, mit denen sich die Gedanken zusammenführen lassen. Diese Logik wird als Mediationslogik bezeichnet. Sie fasst die Phasenlogik, die Ebenenlogik, die Themenlogik und die Konfliktlogik zusammen. Alle Subprozesse werden mithilfe der Mediationslogik auf ein gemeinsames Ziel ausrichtet.

Phasenlogik

Die Phasenkonsistenz ist eine wesentliche Bedingung zur Realisierung des meditativen Denkens. Sie bildet den Gedankengang nach. Dabei entsprechen die Phasen den Etappenzielen im Erkenntnisprozess. Sie bauen aufeinander auf. Die integrierte Mediation geht vom Fünf-Phasenmodell aus, worüber sich der Gedankengang vollständig abbilden lässt. Der Gedankengang und die jeweils zu erreichenden Etappenziele (Erkenntnisgewinne) stellen sich wie folgt dar:

1. Phase: Ziel Metaebene herstellen, Fokus auf Nutzen setzen (Zievereinbarung), Regeln der Mediation (Wegvereinbarung) abstimmen.
2. Phase: Genaue Streitermittlung. Akzeptanz des Widerspruchs (er wird als Thema in eine Frage überführt), Übergang in die Dialektik.
3. Phase: Bedeutungserhellung (Herausarbeiten der unterschiedlichen Sichten), Erarbeitung der Lösungskriterien.
4. Phase: Optionen werden in einen Lösungskanal geführt.
5. Phase: Manifestation der Lösung. Überprüfung ider Lösung auf Nachhaltigkeit und Umsetzbarkeit

Das Phasenschema fasst die wichtigsten Merkmale jeder Phase zusammen und stellt sie in einen prozessualen Zusammenhang. Es verdeutlicht, dass und wie die Phasen den Gedankengang trennen und strukturieren. Ihre sequentielle Abfolge erlaubt es sogar, inkompatible Denkweisen zusammenzuführen. Die Logik wird in die Dialektik überführt. Das juristische Denken wird in einem psychologischen, assoziativen Denken aufgelöst. Mithilfe der Phasen ist die Mediation in der Lage, alles einzubeziehen, was zur Förderung des Verstehens erforderlich ist. Wenn die Phasen korrekt ausgelebt werden, erzeugen sie ein Spannungsverhältnis, das ganz wesentlich zur Dynamik der Mediation beiträgt.

Themenlogik

Die Phasen passen sich dem grundlegenden Gedankengang der Mediation an. Dabei kommt es drauf an, das kontroverse Denken der Parteien aufzulösen. Die Mediation findet die Lösung nicht im Streit, sondern in der Gemeinsamkeit. Anders als bei einem Gerichtsverfahren werden die Gedanken also nicht aus der Gemeinsamkeit (dem Unstreitigen) in den Streit (dem Streitigen) geführt, sondern umgekehrt. Der Streit wird erfasst und die Gedanken werden in die gemeinsamen Sichten geführt, die gegebenenfalls in der dritten Phase konkret herauszuarbeiten sind. Damit der wechselseitige argumentative Vortrag nicht in den Streit hineinführen kann, wird der Sachverhalt in der zweiten Phase gemeinsamen erfasst. Wenn die Mediation mit Schriftsätzen vorbereitet wird, sollten diese aus dem gleichen Grund nicht zur Stellungnahme mit der Aufforderung zur Gegenargumentation der Gegenseite übersandt werden. Die Position und die Gegenposition werden im Thema zusammengefasst und neutralisiert. Die Themenbildung ist somit der erste Schritt zur Auflösung der Positionen und zur Überwindung der kognitiven Dissonanz.

Ebenenlogik

Die Mediation weiß, dass sich die Gemeinsamkeiten kaum auf der Lösungsebene finden lassen. Zumindest nicht, solange die Parteien im kontroversen Denken verhaftet sind. Die Mediation sucht deshalb nach der Ebene, in der sich Gemeinsamkeiten herstellen lassen. Im Orangenbeispiel des Harvard-Konzepts genügen dafür die Interessen. Gegebenenfalls (wenn beide streitenden Kinder Orangensaft trinken wollen) reichen die Interessen nicht aus, um eine gemeinsame Basis zu finden auf der sich die Lösung anbietet. Dann geht der Mediator eine

Ebene tiefer, etwa auf die Beziehungsebene oder noch tiefer auf die Bedürfnisebene oder noch tiefer, bis er eine Ebene gefunden hat, die eine gemeinsame Basis für die Lösungssuche zur Verfügung stellt. Diese Ebene wird in der dritten Phase hergestellt. Sie ergibt die Bearbeitungstiefe und beeinflusst deshalb die Wahl des Mediationsmodells.

Konfliktlogik
: Auch die Behandlung der Konflikte passt sich nahtlos in die Mediation ein, wenn die Konflikte nicht nach Arten, sondern nach Dimensionen unterschieden werden. Die Konfliktdimensionen ergeben einen direkten Bezug in eines der drei menschlichen Intelligenzzentren. Sie werden über die Themen mit der Mediation verknüpft. Sie führen automatisch zur Trennung von Mensch und Problem, wenn zwischen Sachkonflikten, Werte- und Beziehungskonflikten unterschieden wird. Sachkonflikte werden der rationalen Intelligenz zugeordnet, Beziehungskonflikte der emotionalen Intelligenz und wertmäßig prägende Konflikte der Identität. Mit dieser Einteilung kann auch die Bearbeitungsebene und die Auswahl des Mediationsmodells festgelegt werden.

Kapitel 4: Die Montageanleitung

Wie passt das alles zusammen? Fest steht, dass es nicht genügt, die Grundlagen und den Ablauf der Mediation zu kennen, wie es das Gesetz beschreibt. Um die Kompetenz der Mediation auszuschöpfen, genügt es auch nicht, die Logiken zu kennen, mit denen die Gedanken erhoben und in die richtige Richtung gelenkt werden. Um die Zusammenhänge aufzudecken und um die Wirkung der Mediation zu entfalten, müssen vielmehr alle Bestandteile zusammengeführt werden. Die zur Erstellung eines Montageplans notwendigen Bestandteile sind:

1. Das Konstrukt: Das Konstrukt der Mediation beschreibt die Struktur der Strukturen, also die Systemik. In ihr werden die unterschiedlichen Bearbeitungsebenen und deren Beziehung untereinander ausgedrückt.
2. Die Abläufe: Die Abläufe beschreiben die in der Mediation abzuwickelnden und aufeinander abzustimmenden Vorgänge, die sich in der Struktur der Mediation wiederfinden lassen. Dazu zählt der Ablauf der Mediation und die dazu gehörigen Subprozesse, wie beispielsweise die Informationsverarbeitung
3. Die Operanden: Die Operanden sind die Elemente der Operation, mit denen sich der Prozess verwirklichen lässt. Sie werden auch als funktionale Einheiten der Mediation bezeichnet.
4. Die Operatoren: Die Operatoren definieren die Operation. Sie tragen dazu bei, dass die Operanden ausgelesen oder verändert werden. Sie sorgen dafür, dass die funktionalen Einheiten korrekt in den Prozess integriert werden. Sie entsprechen den Dimensionen und sind, wenn man so will, die Wirkfaktoren im Prozess der Mediation.

Um auf die funktionalen Einheiten zugreifen zu können, müssen die Elemente und Bedingungen extrahiert werden, mit denen der Gedankengang in seiner Komplexität die vorgegebene Richtung gelenkt wird. Durch die Zerlegung in funktionalen Elemente befreit sich die Monageanleitung von der Vorstellung, dass die Mediation als Methode dem Verfahren entsprochen muss, wie es bei dem Mediationsverfahren unterstellt werden kann. Weil die Mediation einen Gedankengang beschreibt, kann sie sich aus diesem Verfahrenskorsett lösen und ähnlich dem Güterichter in andere Verfahren integriert werden. Das ist eines der zentralen Axiome der integrierten Mediation. Sie erweitert den Mediationsradius, der zwischen der formellen Mediation im Sinne des Mediationsgesetzes, der formellen Mediation im übrigen und der substantiellen, also der montierten Mediation unterscheidet, die methodisch auch in anderen Vorgängen untergebracht werden kann. So lassen sich kleinere Bausteine nicht nur besser und flexibler verwenden. Auch ihre logische Zuordnung fällt leichter. Davon ausgehend, dass jede Phase dem Mediator bzw. den Medianden einen auf das Etappenziel ausgerichteten Arbeitsauftrag gibt, lassen sich dementsprechend viele Methoden unterscheiden.[16] Sie werden im Wesentlichen den Phasen zugeordnet. Diese wiederum sind auf das Verfahren ausgerichtet, dem in dieser Logik lediglich die Funktion eines Containers zugeschrieben wird. Nach der Containertheorie gibt das Verfahren lediglich den Rahmen vor, in dem die Methoden eingeordnet werden. Die Techniken sind schließlich die Werkzeuge, mit denen sich die Methoden verwirklichen lassen. Auf diese Weise werden die Techniken den Methoden und die Methoden dem Verfahren zugeordnet. Die Zuordnung stellt sicher, dass Techniken und Methoden auf ein vom Verfahren vorgegebenes Ziel ausgerichtet werden. Der Bearbeitungsgegenstand ist letztlich die Information. Sie ist die kleinste verbindende Einheit, die sich mit allen Operanden vernetzen. Mit der Aufdeckung der inneren Zusammenhänge der Mediation ist eine Grundlage für Hilfsmittel geschaffen, mit denen sich der Prozess steuern und überwachen lässt. Nur beispielhaft seien die Mediationslandkarte, das Ablaufschema und die Benchmarks erwähnt. Sie erhöhten die Sicherheit und die Planbarkeit der Mediation und sind deshalb ein Leistungsmerkmal das der Vermarktung entgegenkommt.

Kapitel 5: Der Operator

Der Operator bestimmt die Aktion, mit der die Operanden zusammengeführt werden. Das Orangenbeispiel aus dem Harvard-Konzept wird oft benutzt, um die Funktionalität der Mediation vorzustellen. Das Orangenbeispiel beschreibt ein Phänomen und einen Aspekt der Mediation, nicht aber den gesamten Prozess. Eine Metapher, mit der sich der vielschichtige Prozess beschreiben lässt liefert das Beispiel mit dem Puzzlespiel:

> Beispiel 13706 - Das Enkelkind ist bei der Oma zu Besuch. Die Oma möchte den Besuch attraktiv machen und schlägt vor, ein Spiel zu spielen. Leider hat sie keinen großen Vorrat. Im Keller findet sie noch ein altes Puzzle.

Auf dem Karton ist ein Zug als Bildvorlage, der als Bild 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. Dabei kommt es nicht darauf an, WER den entscheidenden Stein 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 Spiel kennt keine Gewinner, aber einen Gewinn.

Das Puzzle ist wie die Mediation ein Suchspiel. Damit wird bereits die Kooperation als Spielstrategie festgelegt. Eine weitere Analogie bietet der einzelne Puzzlestein, wenn er als Symbol für die Information gesehen wird. Wie bei den Puzzlesteinen lassen sich die Informationen zu einem Bild zusammenfügen. Wie sie haben such die Informationen Kennzeichen, anhand derer sie identifiziert und zugeordnet werden können. Die Identifikation der Information erfolgt über die Meta-Information. Die Meta-Information beschreibt die Dimension der Information, die wiederum mit den Dimensionen der Mediation abgestimmt sind. Die Dimensionen erlauben es, die Informationen korrekt in die Mediation einzupflegen.

Kognitive Merkmale des Puzzlespiels

Die Metapher des Puzzlespiels zeigt nicht nur den Effekt, wie sich die Informationen zusammenfügen lassen. Sie zeigt auch, dass es genügt, die Informationen wie Puzzleteile zusammenzufügen, ohne dass der Spieler wissen muss, warum die Steine wie zugeschnitten wurden. Hauptsache, sie werden an die richtige Position gesetzt. Die Parteien bewältigen die Komplexität ohne die Zusammenhänge kennen zu müssen. Wie bei einem Puzzle kommt es nicht auf den Gewinner an, sondern nur auf den Gewinn. Es spielt also keine Rolle, wer die entscheidende Information wie einbringt. Hauptsache ist, sie kommt ins Spiel und wird dort richtig positioniert. Dass die Lösung, also das Bild ein Win-win Ergebnis abbilden muss, ist nicht spielrelevant. Relevant ist jedoch, dass das zu legende Bild, mithin die Lösung, allen Spielern zusagen muss. Der Grundsatz der Freiwilligkeit erlaubt es ihnen, das Bild, resp. die Lösung, abzulehnen, wenn es ihnen nicht gefällt. Über diesen Umweg mag unterstellt werden, dass die Spieler nur mit Bildern einverstanden sind, die ein Win-win-Ergebnis produzieren. Die Metapher des Puzzlespiels passt schließlich auch insoweit zur Mediation, als deutlich wird, dass nicht nur EIN Bild zu legen ist, sondern mehrere. Erst wenn das Puzzlebild der Mediation vervollständigt ist, können genügend Informationen im Puzzlebild des Falles gelegt sein.

Das Mediationspuzzle

Alles hängt davon ab, dass die Information korrekt platziert wird. Die Platzierung erfolgt in drei Arbeitsschritten:

1. Die Information wird entgegengenommen und auf Mediationsrelevanz untersucht
2. Die Information wird der Bearbeitungsebene (Mediationssystem, Streitsystem, Rechtssystem usw.) zugewiesen.
3. Die Information wird mit der zur Bearbeitungsebene passenden Dimension verknüpft.

Wenn die Mutter in der Mediation beispielsweise sagt, dass der Vater sich nicht um das Kind kümmere, weshalb ihm der Umgang zu verwehren sei, ist die Information auf der Bearbeitungsebene (also der Ebene des Mediationsverfahrens) den Dimensionen "Argument" und "Position" zuzuordnen. Auf der Fallebene ist sie der Dimension "Meinung" und gegebenenfalls der Dimension "Elternbeziehung" oder der "Vater-Kind Beziehung" zuzuordnen. Wenn sich dieser Vorgang für alle anderen Informationen wiederholt, fügen sich die Informationen wie die Puzzlesteine zu einem Bild auf der Verfahrensebene und der Fallebene zusammen. So lässt sich mit einem Blick feststellen, welche Informationen vorhanden sind, welche noch fehlen und welche Informationen zusammen gehören.

Die Vernetzung

Die Dimensionen entsprechen den Ankerpunkten der Mediationslogik, die wiederum mit den Variablen der Komplexität übereinstimmen. Deshalb führt ein Argument beispielsweise in eine Position, die sich wiederum im Thema auflöst. Ein Motiv ergibt die Kriterien für die Lösung. Das Thema wird mit dem Konflikt verknüpft, der wiederum mit der Bearbeitungstiefe und den Dimensionen des Streitkontinuums verlinkt ist usw. Durch die Verknüpfungen bekommen die Informationen eine logische Struktur. Auffällig ist, dass die Vernetzung innerhalb einer Bearbeitungsebene und Ebenen übergreifend erfolgt. Wenn alle Verbindungen ausgewiesen werden, ergibt sich ein unvorstellbar großes Informationsnetzwerk.

Das Werkzeug

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 Dimensionieren ist ein fester Bestandteil der Rückmeldung und in das Ablaufschema der Technik eingearbeitet. Der Mediator sagt die Informationsdimension an, indem er z.B. zurückmeldet: "Sie meinen, dass der Umgang mit dem Vater einzuschränken sei, weil das Kind darunter zu leiden habe. Damit sprechen Sie eine Befindlichkeit des Kindes an, woraus Sie Ihre Position ableiten mit dem Ziel, den Umgang des Vaters zu verhindern …". In seinem Kopf ordnet der Mediator die Information dem Standort (unterstelltes Interesse des Kindes) und der Qualität (Meinung als Argument der Mutter zur Begründung ihrer Position) zu. Es hängt davon ab, in welcher Phase (oder anders gesagt, wo er sich im Gedankengang der Mediation) befindet, um zu entscheiden, wie er die Kommunikation fortführt.

Die Erkenntnis

> Jeder Mediator kennt das Phänomen. Plötzlich weiß die Partei was zu tun ist. Der Konflikt hat sich erledigt. Woran das liegt? Ähnlich einem Puzzle, wo das Motiv bereits erkennbar wird, wenn noch nicht alle Steine angelegt wurden, wurden genügend Informationen zusammengetragen, dass sich in den Köpfen der Parteien ein Bild ergeben hat, aus dem sich die Lösung ableitet. Sie haben die Komplexität bewältigt, ohne es gemerkt zu haben.

Kapitel 6: Konsequenzen

Die Möglichkeit, die Mediation zu aktualisieren und als eine, in konstruktive Lösungen führende Art des Denkens zu begreifen, erweitert den Anwendungsbereich bis in den Alltag hinein. Verstehen hilft überall: in der Politik, im Gericht, im Unternehmen, in der Familie und im alltäglichen Miteinander. Die Mediation zeigt wie es geht. Die Vorteile der integrierten Mediation, die sich die kognitive Mediationstheorie zueigen gemacht hat liegen deshalb auf der Hand. Hier, die Vorteile im Überblick:

1. Für jeden Entscheidungsprozess verwendbar
2. Fügt sich nahtlos in die Mediation ein
3. Präzisiert den Ablauf und die Prinzipien der Mediation
4. Erlaubt ein Qualitätsmanagement
5. Ermöglicht virtuelle Mediationen
6. Benennt die Variablen der Komplexität
7. Vernetzt die Variablen

Diese Einführung kann nur einen Eindruck hinterlassen. Mehr zur kognitiven Mediationstheorie und warum sich daraus eine Vision der Mediation entwickeln lässt und was das mit der integrierten Mediation zu tun hat, lesen Sie im Buch "Mediation visionär", das in Wiki unlimited als PDF kostenlos zur Verfügung steht.

Vielen Dank für die Aufmerksamkeit.
Arthur Trossen

TTitelbild: Denker Skulptur von Auguste Rodin auf https://pixabay.com/de/photos/der-denker-rodin-paris-skulptur-692959/

1 Austausch ist möglich unter Die kognitive Mediationstheorie-Theoriendiskurs
2 Siehe dazu ausführlich: Theorien
3 Siehe Hösl (Mediation transformativ) - 2000-01-01
4 Siehe Mediationskonzepte
5 Siehe paradoxe Mediation
6 Siehe im Detail unter Systematik
7 Näher dazu Lösungshindernisse
8 Siehe Chaos und Schmetterlingseffekt
9 Siehe Falsche Mythen
10 Siehe Kontinuum
11 Siehe Dimensionieren
12 Siehe Interventionen
13 Siehe Kommunikationsmodell
14 Siehe Prinzipien und Grundsätze und Prinzip der Indetermination
15 Mehr dazu unter Struktur
16 Siehe Methodik der Mediation

Verbundener Inhalt:

- Das Mediationsverständnis
- Die Magie der Mediation
- Mediation ist kein Alibi
- Komplexität und Emergenz in der Mediation.
- Der zahnlose Tiger