

Alex von Sinner
Michael Zirkler
Herausgeber

Hinter den Kulissen der Mediation

Kontexte, Perspektiven und
Praxis der Konfliktbearbeitung

▣ Haupt

Mediation
Mediation
Mediation
Mediation

Dieser Beitrag erscheint in dem Werk von Alex von Sinner / Michael Zirkler
«Hinter den Kulissen der Mediation», ISBN 3-258-06956-5

1. Auflage: 2005

Alle Rechte vorbehalten

Copyright © 2005 by Haupt Berne

Satz und Gestaltung: drei gestalten: hartmann_raeber_bopp, basel

Jede Art der Vervielfältigung ohne Genehmigung des Verlages ist unzulässig.

Printed in Switzerland

www.haupt.ch

Inhalt

Vorwort	9
Konflikte, Mediation und mediatives Handeln. Einige einführende Bemerkungen <i>Michael Zirkler</i>	11
Was ist Mediation? Versuch einer Annäherung <i>Alex von Sinner</i>	18
I. Konzeptionelle Perspektiven	
Gestalten des vermittelnden Menschseins. Historische und humanphilosophische Anmerkungen <i>Joseph Duss-von Werdt</i>	50
Mediation und Rechtssystem <i>Ivo Schwander</i>	63
Zum sozialen Kontext der Mediation <i>Ueli Mäder</i>	76
Mediation und berufliche Sozialisation <i>Yvonne Hofstetter Rogger</i>	85
Was heißt schon interkulturell? Mediation in den Zeiten der Globalisierung <i>Janine Dahinden</i>	101

II. Erfahrungen in der Entwicklung mediativer Rollen

Was es braucht, um Mediator oder Mediatorin zu werden

Rolf Schaeren

128

Psychotherapeut und Mediator

Paul Mathys

142

Als Anwalt Mediator – als Mediator Anwalt

Peter Liatowitsch

154

Richter als Mediatoren

Michael Mack-Oberth

164

Mediator im öffentlichen Raum und in der Nachbarschaft

Billy Meyer

172

III. Berichte aus der Praxis der Konfliktbearbeitung

Internationale Dialogprozesse:

Erfolg durch Ausdauer und Kontextbezug

Simon A. Mason, Matthias Siegfried

190

Mediation ist nicht immer «dreieckig».

Mediationssettings im Kontext ethnisierter Konflikte

Dirk Splinter und Ljubjana Wüsthube

219

Ombuds-Mediation

Rolf Steiner

239

Schuld, Strafe und Mediation bei Jugendlichen

Beat Burkhardt

255

Schlichtung von Baustreitigkeiten und Mediation <i>Anton Egli</i>	270
Wirtschaftsmediation <i>Nicola Neuvians und Michael Hammes</i>	286
Mediation als Methode der internen Organisationsentwicklung installieren <i>Monia Ben Larbi</i>	303
Mediation in der Schule <i>Wolfgang Wildfeuer</i>	331
Wer findet zur Familienmediation, und wie wird sie erfolgreich abgeschlossen? <i>Caroline Bono-Hörler</i>	352
Erbschaftsmediation und Nachfolgeregelungen. Erfahrungen aus der Schweiz <i>Thomas Richle</i>	383
Verzeichnis der Autorinnen und Autoren	397

Mediation und berufliche Sozialisation

Yvonne Hofstetter Rogger

Für verschiedene Berufe wird der Anspruch erhoben, sie würden die besten Voraussetzungen für die Mediation mitbringen. Da es nicht *die Mediation* gibt, sondern eine Vielfalt von Mediationsmodellen, die unterschiedliche Anforderungen an die MediatorInnen stellen, können Angehörige verschiedener Berufe nachvollziehbar begründen, weshalb gerade sie die Mediation am leichtesten lernen und am besten durchführen können. So heißt es bisweilen, AnwältInnen hätten schon seit jeher Mediation praktiziert, dasselbe beanspruchen die in der Unternehmensberatung, Sozialarbeit und Familientherapie Tätigen. Wer Mediation als eine Dienstleistung im Sinne rechtsbasierter Verhandlungshilfe bezeichnet, erachtet einen juristischen Grundberuf als die ideale Voraussetzung dafür. Wer die Befähigung zu konstruktiver Kommunikation, die gegenseitige Verständigung und die Neuregelung der Beziehungen betont, wird den Fachleuten der Sozialen Arbeit und der psychologischen Beratung die notwendigen Grundkompetenzen zuschreiben.

Mediation kann zum einen als Methode verstanden werden, die das Handlungsrepertoire verschiedener Berufe erweitert. Die berufliche Identität der AnwenderInnen der Methode bleibt unberührt, die Mediation wird in den angestammten Beruf integriert. In diesem Sinne haben wir es mit Fachleuten mit Mediationskompetenz zu tun. Mediation kann zum andern verstanden werden als eine professionelle Berufstätigkeit, die auf Wissen und Können aus verschiedenen Disziplinen beruht. Aus diesen heraus wird eine eigenständige Praxeologie¹ entwickelt, die derzeit allerdings noch wenig kollektiv gesteuert und wissenschaftlich begründet ist. Mediation rückt in diesem Verständnis näher an eine Profession. Der Grundberuf verliert an Bedeutung – zugunsten der Identität als MediatorIn. Von MediatorInnen darf erwartet werden, dass sie über das Rollenverständnis ihres Grundberufs hinaus tätig werden und über ein interdisziplinär durchdrungenes Wissen und Instrumentarium zur Konfliktbearbeitung verfügen. Dazu gehört die Fähigkeit, auf unterschiedliche Konfliktkonstellationen

und Bedürfnisse hin die verschiedenen Aspekte der Mediation mehr oder weniger stark zu gewichten. MediatorInnen betonen dann je nach Situation mehr die sachliche Verhandlung, die niederschwellige Rechtsverwendung, die Autonomie der Beteiligten in der Konfliktregelung, die Neuorganisation der Beziehungen, die Versöhnung oder die Veränderung im Umgang mit dem Konflikt. Häufig beeinflusst jedoch das implizite berufliche Selbstverständnis die Wahl eines bestimmten Mediationsmodells, das einen dieser Aspekte stärker betont, auch wenn die Situation ein anderes Modell nahe legen würde. Wissen und Können aus dem Grundberuf steuern das Handeln der MediatorInnen oft nachhaltiger als die neu gelernten Handlungsprinzipien.

In diesem Beitrag gehe ich zuerst von der Besonderheit der Mediation als interdisziplinäre und multiprofessionelle Praxis aus. MediatorInnen kommen aus vielen verschiedenen Grundberufen. Kenntnisse und Fähigkeiten aus dem jeweiligen Grundberuf stellen für die Mediation eine Ressource dar, haben aber auch ihre Tücken, denn sie prägen die Wahrnehmung, die Denk- und Handlungsmuster. Ich skizziere dann die Idee, für die Mediation nützliche Begriffe zu bilden, die sich von den Begriffssystemen der verschiedenen Herkunftsberufe abheben. Solche Begriffe können helfen, sich über professionelle Schranken hinweg auf für die Mediation relevante Betrachtungsgegenstände zu konzentrieren und sich zu verständigen. Dann schlage ich vor, sich an der Position des ‚Nichtwissens‘ zu orientieren, um das für die Mediation zwiespältige, wenn nicht problematische Selbstverständnis als FachexpertIn zu überwinden. Kernpunkte des Beitrags bilden Fragen nach dem impliziten Wissen und den mentalen Modellen, die MediatorInnen aus ihrem Grundberuf mitbringen und mehr oder weniger reflektiert in die Mediationspraxis übertragen. Einige Möglichkeiten, Prozesse der Reflexion mentaler Modelle in Gang zu setzen, werden beschrieben. Anschließend wird ausgeführt, dass unterschiedliche Modelle von Mediation dem einen und anderen Herkunftsberuf näher liegen. Ich schlage vor, dass MediatorInnen lernen sollen, verschiedene Modelle situationsgerecht einzusetzen. Dies setzt voraus, dass MediatorInnen Berufsroutinen überwinden und sich für unterschiedliche Herangehensweisen in der Mediation öffnen und qualifizieren. Nachdem die möglichen Fallstricke der Sozialisation im Grundberuf für die Rolle als MediatorIn beschrieben sind, betone ich die Ressourcen, die in der Heterogenität der verschiedenen Grundberufe stecken, und komme am Schluss auf die Vorteile der Multiprofessionalität zu sprechen. Die in diesem Beitrag verwendeten Beispiele

wirken vielleicht stereotyp. Sie sollen aber in erster Linie bloß die Aussagen illustrieren und erheben nicht den Anspruch, die Wirklichkeit so differenziert darzustellen, wie sie ist.

Mediation – eine interdisziplinäre und multiprofessionelle Praxis

Die Interdisziplinarität der Mediation wird von vielen AutorInnen betont (BONO-HÖRLER 1999; HEINTEL 1998; WEINMANN-LUTZ 2001). Die Praxeologie der Mediation greift auf Wissensbestände verschiedener Disziplinen zurück und verknüpft diese miteinander. Gerhard FALK geht weiter und fordert die Entwicklung eines eigenen «metadisziplinären» Mediationsbegriffs, weil sich Mediation keiner Einzelwissenschaft zuordnen lasse (FALK 1998).

Ein Blick auf die Herkunftsberufe von MediatorInnen zeigt die Multiprofessionalität: Fachleute der Jurisprudenz, Sozialarbeit, Psychologie, Ökonomie, Pädagogik, Technik usw. lassen sich in Mediation ausbilden. In einigen Ländern dominieren bestimmte Berufe, zum Beispiel JuristInnen in Holland und PsychologInnen in Italien, was jedoch mehr historisch bedingt ist oder eher mit spezifischen Rahmenbedingungen zu tun hat als mit der Mediation an sich.

Um der Interdisziplinarität der Mediation am besten gerecht zu werden, wird häufig in multiprofessionell zusammengesetzten MediatorInnenteams gearbeitet. Am geläufigsten ist die Co-Mediation mit zwei MediatorInnen, die je einen juristischen und einen psychosozialen Grundberuf mitbringen. Idealerweise wird in der Co-Mediation zusätzlich auf eine Mischung der Geschlechter geachtet. Je nach Arbeitsstil entwickeln die Co-MediatorInnen entweder eine sich zunehmend angleichende Mediationspraxis, oder sie tendieren zu einer Aufteilung der Aufgaben entsprechend ihren Grundberufen. Co-Mediation wird – meist aus Kostengründen – weniger häufig praktiziert, als ihr Mehrwert nahe legen würde.

Ob MediatorInnen alleine oder in gemischten Teams arbeiten, sie sind in einer Rolle gefordert, die sich deutlich von der ihres Grundberufs unterscheidet. Dabei geht es nicht nur darum, sich Wissen aus anderen Disziplinen anzueignen und Methoden und Techniken anderer Berufe zusätzlich anzuwenden, sondern darum, die vom eigenen Grundberuf her vertrauten Routinen und Handlungslogiken zu durchbrechen und mit dem Denken und Handeln der Mediation vertraut zu werden. Ist dieser Schritt einmal gemacht, kann man die im Grundberuf erworbenen Fähigkeiten kritisch danach beurteilen, wie weit sie in der Logik der Mediation weiterhin nützlich sind.

Bedeutung der professionellen Herkunft

Mediation ist Handeln in komplexen Situationen. Das Geschehen ist nicht ohne weiteres durchschaubar, die Entwicklung der Situation und das Verhalten der Beteiligten sind schlecht voraussehbar und lassen sich nur beschränkt beeinflussen. Eine Vielzahl von Variablen (Faktoren, Aspekte) sind miteinander verknüpft. Einige Zusammenhänge werden rasch sichtbar, andere bleiben verborgen (DÖRNER 1989). Solche komplexen Situationen entwickeln ihre Eigendynamik, so dass MediatorInnen in jedem Fall immer wieder neu eine multiperspektivische Sichtweise entwickeln müssen. Selbst wenn eine Konfliktsituation in einer oder mehreren Hinsichten Ähnlichkeiten mit einer schon bekannten aufweist, sie ist immer einzigartig. Was ‹der Fall› und was zu tun ist, liegt meist nicht auf der Hand. Aus der Uneindeutigkeit der Situation folgt die Uneindeutigkeit des Handelns (POSSEHL 1993). Wie die einzelnen MediatorInnen die Situation sehen, bestimmt demnach auch, was sie tun und was nicht.

Vorannahmen der MediatorInnen sind wirksam, wenn sie eine Situation erfassen. Ihr Welt- und Menschenbild, ihr Wertesystem, ihre Einstellungen, ihr Wissen um Konfliktsituationen und ihre Erfahrungen steuern ihre Wahrnehmung selektiv. Die Annahme, MediatorInnen seien objektiv und neutral, ist trügerisch. Schon bei der ersten Begegnung mit einer Konfliktsituation spielt die individuelle – und damit weder objektive noch neutrale – Wahrnehmung der MediatorInnen eine entscheidende Rolle. Hingegen darf man von ihnen erwarten, dass sie sich dessen bewusst sind. Ihre Professionalität zeichnet sich dadurch aus, dass sie ihre eigene Wahrnehmung der Situation reflektieren. Ergebnis dieser Reflexion ist nicht Neutralität, sondern eine gewisse Distanz und ein selbstkritischer Umgang mit den eigenen Vorannahmen in mehrdeutigen Situationen.

Bei der Situationsauffassung muss die Komplexität reduziert werden können, damit Handeln überhaupt möglich wird. Bei diesem Vorgang greifen wir jeweils jene Aspekte heraus, in denen wir uns auskennen (DÖRNER 1989). Sind wir als Dritte in Konflikten angesprochen, besteht die Tendenz, diejenigen Problemaspekte zuerst aufzugreifen, bei denen wir eine Vorstellung davon haben, wie sie sich bearbeiten lassen. Das bedeutet, dass wir dazu tendieren, uns auf die Themen zu konzentrieren, in denen wir uns selbst stark fühlen, und sei es nur, dass wir sie begrifflich fassen können.

Um eine Situation zu begreifen, verwenden wir Begriffe. Um eine berufliche Situation zu begreifen, verwenden wir berufliche Begriffe. Begriffe bilden jeweils einen Ausschnitt der Situation ab. Berufliche Begriffe passen für spezifische Ausschnitte der Situation oft besonders präzise, lassen

jedoch andere Aspekte außer Acht. Jeder Mediator, jede Mediatorin hat ein eigenes Begriffssystem, das durch die kulturelle, individuelle und berufliche Sozialisation geprägt ist. Daraus lässt sich folgern, dass schon das professionelle Begriffsrepertoire mitbestimmt, wie MediatorInnen eine bestimmte Konfliktsituation oder das Verhalten von Konfliktbeteiligten begreifen. Wenn Mediation eine interdisziplinäre Praxis ist, dann liegt auf der Hand, dass das routinierte, professionelle Begriffsrepertoire des Herkunftsberufs schon bei der Situationsauffassung durch die MediatorInnen Fallstricke in sich birgt. So beobachtete WEINMANN-LUTZ, dass AnwältInnen in einem präsentierten Scheidungskonflikt dazu tendierten, die Schulden zu betrachten, während PsychologInnen in erster Linie die Schuldgefühle sahen (WEINMANN-LUTZ 2001). Angesichts einer solchen Situation lauern gerade zwei Fallen, nämlich erstens, das zu sehen, was unsere Brille fokussiert, und zweitens, der Situation eine Bedeutung zuzuschreiben, die für die Beteiligten irrelevant sein kann. Dieses Beispiel zeigt, dass nicht allein die Begriffe, sondern darüber hinaus ganze Ordnungskategorien, die für das Handeln in bestimmten Berufen Orientierung bilden, in der Mediation zu kurz greifen können. Darüber hinaus zeigt es auch, dass, wer sich als ExpertIn versteht, gefährdet ist, Vorannahmen zu treffen, statt Fragen zu stellen.

Entwicklung eines mediationsspezifischen Begriffsrepertoires

Um in der Mediation das Denken und Handeln auf jene Aspekte komplexer Situationen zu fokussieren, die für die konstruktive Konfliktbearbeitung relevant sind, braucht es treffende Begriffe. Dietrich DÖRNER, der das Handeln von Menschen in komplexen Situationen erforscht, beschreibt die Bedeutung so genannter «Superzeichen». Sie helfen, Situationen rasch aufzufassen, um adäquat darauf zu reagieren. Es werden Begriffe für ganz bestimmte Konstellationen gebildet, die erfahrungsgemäß immer wieder anzutreffen sind und ein Bündel bestimmter Charakteristiken und typische Dynamiken aufweisen. Damit wird es möglich, Situationen auf wesentliche Merkmale zu reduzieren und damit überschaubar zu machen (DÖRNER 1989). MediatorInnen nutzen häufig unbewusst die in ihrem Herkunftsberuf nützlichen «Superzeichen». Gefordert ist meines Erachtens die Entwicklung von für Konfliktsituationen und für die Mediation nützlichen «Superzeichen».

Hierzu ein Beispiel: Emotionen gehören zu Konflikten und werden von den Betroffenen wie von den MediatorInnen oftmals als unangenehm erlebt. Auf den Ausdruck von Emotionen können MediatorInnen mit dem

Versuch reagieren, den Streit zu versachlichen. Sie können dazu tendieren, Emotionen als auf der Suche nach rationalen Lösungen störend zu betrachten, sie zu dämpfen, zu ignorieren oder zu umschiffen. Diese Reaktionsweise dürfte Berufsangehörigen nahe liegen, die üblicherweise Sachverhalte objektivieren. MediatorInnen können jedoch auf die ‹Superzeichen› ‹heiße› und ‹kalte› Konflikte zurückgreifen. Diese von Friedrich GLASL geprägte Unterscheidung der Erscheinungsform eines Konfliktes bezieht sich auf die Art und Weise, wie Konflikte ausgetragen werden (GLASL 2004). ‹Heiß› steht für offen und lautstark ausgedrückte Konflikte – ‹kalt› für Konflikte, die sich in keinem sichtbaren Streit ausdrücken und trotzdem unterschwellig sehr wirksam sein können. Diese unterschiedlichen Erscheinungsformen werden unter anderem durch den kulturellen Kontext begünstigt und gehen einher mit typischen Verhaltens- und Beziehungsmustern der Konfliktbetroffenen. Emotionen sind in beiden Typen wirksam, drücken sich aber ganz unterschiedlich aus. Aus punktuellen Beobachtungen weniger Merkmale der Erscheinungsform eines Konflikts können MediatorInnen das Superzeichen ‹heißer Konflikt› erfassen. Sie haben damit das komplexe Geschehen in einem Bild, einem Begriff verdichtet. Mit diesen Superzeichen verbinden MediatorInnen generalisierte Erfahrungen zum angemessenen Vorgehen, zum Beispiel Verlangsamung der Interaktion, Paraphrasieren der Aussagen, indem beides, Sachverhalte und Emotionen, getrennt wiedergegeben und entgiftet werden usw.

Der Umgang mit Emotionen ist entscheidend in der Mediation. In ihnen liegt oft der Schlüssel zu dem, was den Beteiligten besonders wichtig ist. Sie führen zu den empfindlichen Druckpunkten im Konflikt respektive im Konflikterleben. In ihnen liegt auch die Energie, die es für zukunftsgerichtete Lösungen zu nutzen gilt. ‹Heißer› und ‹kalter› Konflikt sind hilfreiche – wenn auch noch nicht hinreichende – Begriffe für die verschiedenen emotionalen Dynamiken in Konflikten.

Erfolg versprechende Mediation berücksichtigt das Konfliktverhalten und die Konfliktstrategien von Menschen. Treffende ‹Superzeichen› für unterschiedliche Konfliktstrategien helfen den MediatorInnen, ihre Vorgehensweise situationsgerecht zu planen und nicht bloß routiniert bestimmte Mediationstechniken anzuwenden. Wenn eine Mediatorin mit dem Herkunftsberuf der Psychotherapeutin eine Konfliktsituation erfasst, kann sie versucht sein, das Verhalten der einzelnen Beteiligten mit therapeutischen Erklärungsmustern zu analysieren. Für die Mediation ist hingegen der Blick auf das Konfliktverhalten und die Konfliktstrategien sowie deren Auswirkungen auf die Interaktion der Streitenden wichtig. Daraus kann sie

Interventionen ableiten, um blockierende Strategien zu durchbrechen. Hier sind ›Superzeichen‹ für bestimmte Konfliktverhaltensmuster vonnöten. Wenn die Konfliktbeteiligten sich von einer rasch auf einen Kompromiss zielenden Strategie leiten lassen, müssen sich MediatorInnen vor der Falle hüten, vorschnelle Einigungen zwischen den Positionen zu begünstigen. Sie tun ihre Arbeit dann gut, wenn sie es den Beteiligten ermöglichen, sich der Interessen – der eigenen sowie derjenigen der anderen Beteiligten – bewusst zu werden. Erst dann werden kreative Möglichkeiten entwickelt, die zu einer weitgehenden Integration der Interessen führen.

Die Haltung des ›Nichtwissens‹ im Umgang mit komplexen Situationen

Allein schon der Anspruch, komplexe Konfliktsituationen verstehen zu wollen, kann auf den Holzweg führen. Wer komplexe Probleme analysiert, hat alle Chancen, sich in der Analyse zu täuschen. Zu vieles ist verborgen, und die Unkenntnis muss zwangsläufig durch Annahmen ersetzt werden. Stattdessen bietet sich für MediatorInnen die Position des ›Nichtwissens‹ an (DE JONG/BERG 2003). MediatorInnen stehen in Distanz zur Rolle der ExpertInnen in den Sachfragen, um die gestritten wird. Das ›Nichtwissen‹ wird als eine Ressource, eine besondere Offenheit und damit auch Stärke der MediatorInnen verstanden. Die Position des ›Nichtwissens‹ erlaubt den MediatorInnen, durch geschicktes Fragen die Sicht der Wirklichkeiten der Konfliktbeteiligten, ihre jeweiligen Perspektiven und die für sie wichtigen Bedeutungen hervorzuholen. Hier liegt der Stoff, aus dem Verständigung entstehen kann. Nicht eine Wahrheit ist für das Handeln der Konfliktbeteiligten bedeutsam, sondern ihre Sicht der Wirklichkeit und die damit verbundenen Bedürfnisse und Emotionen. Erst wenn der Perspektivenwechsel möglich wird, öffnen sich für die Beteiligten neue Denk- und Handlungsmöglichkeiten (WÜSTEHUBE 2004). Es sind in erster Linie die Beteiligten, nicht die MediatorInnen, die sich und die andern verstehen müssen, um bisher nicht gedachte Möglichkeiten der Konfliktregelung erschließen zu können.

Die Position des ›Nichtwissens‹ ermöglicht es den MediatorInnen, ihre Gedanken ganz bei dem zu haben, was die MediantInnen sagen, und sich nicht von eigenen Interpretationen ablenken zu lassen. MediatorInnen, die diese Position einnehmen, wissen selbstverständlich gleichwohl viel. Sie verwenden dieses Wissen aber nicht, um auf eine bestimmte Lösung hinzusteuern. Vielmehr nutzen sie es, um Hypothesen zu bilden, aus denen sie treffende Fragen ableiten, die zu einer weiteren Erhellung der Situation und der Bedürfnisse der Beteiligten führen.

Die Position des ‹Nichtwissens› fordert Fachleute heraus, die in ihrem Herkunftsberuf in der ExpertInnenrolle sind und die man für ihre fachlich begründeten Beurteilungen und Interpretationen ruft und wertschätzt. Wollen sie ihre Kenntnisse und Erfahrungen in der Logik der Mediation nutzen, dann geht dies nur, wenn sie reichlich Distanz zu ihrer ExpertInnenrolle schaffen können. Dabei ist zu bedenken, dass die meisten MediatorInnen einen großen Teil ihrer Zeit mit beruflichen Tätigkeiten in ihrer angestammten Berufsrolle verbringen und seltener in der Rolle als MediatorInnen. Hinzu kommt, dass auch die AuftraggeberInnen in einer Stress verursachenden Konfliktsituation spontan die beigezogenen Dritten in der ExpertInnenrolle ansprechen, die sie direkt zur Problemlösung führen sollen. Solche Rollenerwartungen der MediandInnen liegen dann quer zu dem häufig (noch) nicht in Fleisch und Blut übergegangenen Selbstverständnis der MediatorInnen.

Implizites Wissen in der Praxis der Mediation

Mediation ist häufig Handeln unter Druck. Das Geschehen ist schlecht vorhersehbar. Von den MediatorInnen wird erwartet, dass sie auch schwierige Situationen konstruktiv steuern. Dabei sind nicht nur die Erwartungen der KlientInnen bedeutsam, sondern oft auch hohe Erwartungen der MediatorInnen an sich selbst oder die Erwartungen der KollegInnen, beispielsweise in einem Mediationsteam. So lange die Mediation nicht zu den gut etablierten Verfahren der Konfliktbearbeitung gehört, kann jede Mediation, die die Erwartungen nicht erfüllt, ein schlechtes Licht auf die Mediation an sich werfen. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn ein weiterer Kreis von Personen, zum Beispiel mögliche AuftraggeberInnen oder die Öffentlichkeit, davon Kenntnis haben. Solche Situationen können bei den MediatorInnen Ängste auslösen. Diethelm WAHL hat das Handeln von Lehrkräften unter Druck erforscht und nachgewiesen, was sich auch in anderen Berufen beobachten lässt: Wenn Menschen unter Druck handeln, greifen Sie leichter auf eingeschliffenes Denken und Handeln zurück als auf neu erworbene Kenntnisse (WAHL 1991). Kenntnisse und Handlungsmodelle, die MediatorInnen im Verlaufe ihrer Ausbildung erwerben, sind ihnen in Drucksituationen oft gar nicht zugänglich. MediatorInnen liegt in diesen Situationen das Handlungsrepertoire ihres Herkunftsberufes nahe. Das Verflixte dabei ist, dass sich die Handelnden dessen oft nicht bewusst sind. Werden sie später gefragt, woran sie sich bei ihrem Handeln orientiert haben, kommen ihnen durchaus die zur Situation und zur Mediation passenden Handlungsprinzipien in den Sinn. Sie meinen, nach diesen Prin-

zipien gehandelt zu haben. Denn das, was ihr Handeln tatsächlich geleitet hat, ist implizites Wissen, das der Reflexion erst zugänglich gemacht werden muss. Mario PATERA beschreibt dieses Phänomen unter Verwendung der von ARGYRIS geprägten Begriffe *espoused theory* für die vermeintlich und *theory in use* für die tatsächlich handlungsleitende Theorie (ARGYRIS/SCHÖN 1999; PATERA 2001). MediatorInnen merken dann selbst gar nicht, wie stark sich ihre durch den Herkunftsberuf geprägten mentalen Modelle auf ihre Mediationspraxis auswirken.

Die *theory in use* ist dem so genannten impliziten Wissen zuzuordnen. Mit Hilfe von implizitem Wissen werden bewährte Handlungsabfolgen tradiert. Auf implizites Wissen wird auch bei der Suche nach neuen Lösungen zurückgegriffen (KUMBRUCK 2003). Nach SCHÖN wissen Praktiker mehr, als sie sagen können (SCHÖN 1983). «Wissen ist dann implizit, wenn es zum einen unser Handeln steuert und zum anderen nicht sprachlich benennbar ist, da es entweder nicht bewusst [...] oder sprachlich nicht umsetzbar ist [...]. Es ist sehr persönlich, entzieht sich dem formalen Ausdruck, umfasst subjektive Einsichten, Ahnungen und Prozesse der Intuition. Es ist tief verankert in der Tätigkeit und der Erfahrung des Einzelnen sowie in seinen Idealen, Werten und Gefühlen» (KUMBRUCK 2003, S. 51). Ein Teil des impliziten Wissens ist nicht bewusstseinsfähig, ein Teil kann abgerufen und zu Bewusstsein gebracht werden, sobald die Aufmerksamkeit darauf gelenkt wird. Ohne implizites Wissen wären wir nicht handlungsfähig, doch implizites Wissen ist unflexibel. Im Laufe der Erfahrung wird implizites Wissen aufgebaut, das nicht mehr weiter nach seiner Tauglichkeit überprüft wird. Angesichts von unbekanntem Situationen besteht die Gefahr, sich von implizitem Wissen leiten zu lassen, das im neuen Kontext seinen Dienst versagt.

Ein weiteres Element des impliziten Wissens ist die Intuition. Damit sind jene kreativen Erkenntnisprozesse gemeint, «die es ermöglichen, aus Bisherigem wider alle Wahrscheinlichkeit, Logik und Erfahrung Neues zusammenzustellen» (KUMBRUCK 2003, S. 52). Die komplexen Ausgangslagen, die Widersprüche und die Drucksituationen, die für die Mediations-tätigkeit typisch sind, können die notwendige Unruhe und Energie auslösen, um Prozesse der Intuition in Gang zu setzen. «Intuition ist ein Modus der Informationsverarbeitung, der sowohl auf explizites wie auf implizites Wissen zugreift und insbesondere selbst unbewusst abläuft» (KUMBRUCK 2003, S. 53). Zur Intuition gehören Gefühle, insbesondere die Fähigkeit zur Empathie in die Situation, die nach neuen Handlungsmöglichkeiten verlangt. Starker, Angst auslösender Druck kann intuitive Prozesse hemmen.

Zwar ist nicht gesagt, dass Intuition uns auf die richtige Fährte bringt. Sie ist kein sicherer Wert und doch unverzichtbar für die Mediation. Auch bei intuitiven Prozessen stellen das Wissen und die Erfahrung des Herkunftsberufs einen der Rohstoffe dar.

Berufliche Sozialisation und mentale Modelle

Mit mentalen Modellen meine ich Bündel von implizitem Wissen (Vorannahmen, Interpretationsmuster, Menschenbilder, Wertorientierungen, Handlungslogiken usw.), die bei der Steuerung unseres Handelns wirksam sind. Sie haben sich über die persönliche und berufliche Sozialisation herausgebildet. Sie sind einerseits individuell, andererseits gibt es Ähnlichkeiten unter Menschen, die eine vergleichbare berufliche Sozialisation erlebt haben. Geteiltes Fachwissen, Erfahrungen und berufliche Rollen beeinflussen die Wahrnehmung und Interpretation von Situationen und begünstigen bestimmte, berufstypische Reaktionsweisen. Die beruflichen Kulturen prägen die mentalen Modelle der Berufsangehörigen. Mit der beruflichen Sozialisation wird ein wichtiger, aber nicht der einzig entscheidende Aspekt herausgegriffen, der mentale Modelle von MediatorInnen prägt. Ebenso wirksam ist die persönliche Sozialisation der einzelnen MediatorInnen. Darüber hinaus werden sie durch den organisationalen Kontext beeinflusst, in dem MediatorInnen tätig sind (PATERA 2001).

Beruflich geprägte mentale Modelle sind Ressourcen für die Tätigkeit als MediatorIn und haben zugleich ihre Tücken. Für die Mediation ist das Bild eines sozialen, zu Empathie fähigen Menschen, für den Altruismus und Gerechtigkeit wichtige Werte sind, tauglicher als das Bild des *homo oeconomicus* (des an Gewinnmaximierung und Eigennutz orientierten Menschen also). Das erstgenannte Menschenbild ist beispielsweise in der Pädagogik, das zweite in der Ökonomie verbreitet. Pädagogisierendes Werten in Gut/Schlecht und Richtig/Falsch kann auf der einen Seite die Ergebnisoffenheit der MediatorInnen einschränken. Ist den MediatorInnen auf der anderen Seite alles recht und billig, was dem rationalen, ökonomischen Verhandeln zweier Parteien auch auf Kosten Dritter entspringt, dann fehlt der Mediation die Ethik und die soziale Gerechtigkeit (MONTADA/KALS 2001). Wenn JuristInnen geleitet sind vom Sinn des Rechts als Sicherung gegen einseitige Machtausübung und wenn sie dazu rasch auf mediationsrelevante Rechtskenntnisse zugreifen können, ist dies eine Ressource. Wenn sich bei ihnen hingegen der Denkautomatismus einschaltet, wonach sie jede Situation in ein rechtlich definierbares und abgrenzbares Schema einpassen, verlieren sie den Blick sowohl für das, was die Situation

für die Beteiligten bedeutet, als auch für nicht rechtsrelevante Bedürfnisse, Anliegen und Möglichkeiten.

Besonders heikel sind mentale Modelle, die auf der Basis zu kurz greifender psychologischer Theorien entwickelt werden. Diese können im Verlaufe einer beruflichen Sozialisation entstehen, in der zwar psychologische Kenntnisse erworben, diese jedoch nicht genügend differenziert und wissenschaftlich begründet werden. Gerade wer in einem Beruf arbeitet, in dem Wissen der Psychologie hilfreich wäre, aber wenig verbreitet ist, nimmt manchmal plausible psychologische Erklärung für schwer verständliche Phänomene unkritisch auf. Wer mit psychologischem Halbwissen an komplexe Situationen herantritt, riskiert mehr Fehleinschätzungen, als wer sich des ‹Nichtwissens› bewusst ist. Es kommt vor, dass auch die Mediationsausbildung oder Fachliteratur zur Verbreitung von zu kurz greifenden psychologischen Theorien beiträgt. Solange es sich um explizites Wissen handelt, kann es durch neue Erkenntnisse korrigiert werden. Wenn es sich zusammen mit Wertungen und Annahmen zu einem mentalen Modell verdichtet, besteht die Gefahr, dass es sich der kritischen Betrachtung entzieht.

Reflexion als Schlüssel zu den mentalen Modellen

Mentale Modelle gehören zum impliziten Wissen, sind also unerlässlich, um in komplexen Situationen rasch handeln zu können. Implizites Wissen ist nicht bewusst und damit vorerst unflexibel. Unreflektierte mentale Modelle können das Handeln in einer anderen Logik und Haltung steuern, als für die Mediation angemessen wäre. In vielen Mediationsausbildungen wird deshalb versucht, die Reflexion der künftigen MediatorInnen anzuregen. Die Arbeit in Supervisionsgruppen gilt als eine dafür besonders geeignete Lernform. Auch mit Video unterstützte Trainings, bei denen in der Auswertung die Überlegungen der AkteurInnen herausgearbeitet werden, können zur Erhellung mentaler Modelle führen. Verbreitet ist zudem die Reflexion des eigenen Konfliktverhaltens in kleinen Lerngruppen, die der Selbsterfahrung dienen. Multiprofessionell zusammengesetzte Ausbildungskurse bieten die Chance, dass die unterschiedlichen Sichtweisen der verschiedenen Berufsangehörigen in Fallanalysen und ihre Handlungs-routinen in Rollenspielen sichtbar werden.

Die Reflexion kann ausgelöst werden durch erfahrungsorientierte Lernformen, bei denen die angehenden MediatorInnen in gespielten Mediationen in unvorhergesehenen Situationen handeln müssen. KursteilnehmerInnen berichten mir von eindrucklichen Erfahrungen, wenn es ihnen gelungen ist, sich mit Unterstützung der Lerngruppe beim Mediiereen selbst

über die Schulter zu schauen. Dies erfordert von der Lerngruppe wachsameres Beobachten und differenziertes Feedback. Auch abstraktere Lernarrangements, beispielsweise das gezielte Erforschen der eigenen beruflichen Sozialisation, der damit verbundenen Menschenbilder, Wertorientierungen sowie der Denk- und Handlungsmuster fördern die Reflexionskompetenz von MediatorInnen. All diese Lernformen können Verunsicherung auslösen und die angehenden oder praktizierenden MediatorInnen an eigene Grenzen heranführen. Dies erfordert von den TrainerInnen ein aufmerksames Gestalten einer Lernkultur, die geprägt ist durch Wertschätzung und Offenheit. Von den TeilnehmerInnen erfordert es eine hohe Bereitschaft, sich auf solche Erfahrungen einzulassen und mit sich selbst wertschätzend umzugehen. Was nicht gelingt oder verwirrt, ist nichts anderes als eine Chance, neues Denken und Handeln auszuprobieren und zunehmend ins berufliche Selbstverständnis zu integrieren. Während sich erfahrungsorientierte Lernformen in den Mediationsausbildungen gut etabliert haben, bedürfen die reflexionsorientierten Lernformen noch der weiteren Entwicklung und der Diskussion. Erst wenige Lehrkräfte betätigen sich in diesem Feld als PionierInnen. Sie können sich auch kaum auf wissenschaftliche Untersuchungen zur Modifikation mentaler Modelle stützen.

Die in der Mediation meistens praktizierte Art der Supervision konzentriert sich darauf, wie eine Praxissituation mit einem erweiterten Blick angegangen werden kann. Hier werden unter Anleitung von SupervisorInnen, die gleichzeitig über Supervisions- und Mediationskompetenz verfügen, Praxiserfahrungen der MediatorInnen reflektiert. Gemeinsam wird über mögliche Hypothesen zur Situation sowie zu Handlungsmöglichkeiten nachgedacht. Ziel ist die Verbesserung des Handelns der MediatorInnen in vergleichbaren Situationen. Diese Stufe des Lernens kann als *single-looping learning* bezeichnet werden (SCHÖN 1983). Die Reflexion bezieht sich auf das Handeln und erzielt Verbesserung des Tuns. Eher selten werden in der Supervision die mentalen Modelle ins Bewusstsein geholt, die zu den von den MediatorInnen gemachten Hypothesen und zu ihren Handlungsweisen geführt haben. Hierzu wäre *double-loop learning* notwendig. Mario PATERA hat dieses *double-loop learning* für MediatorInnen beschrieben (PATERA 2001). Dabei geht es nicht nur um das ‹Denken über das Tun›, sondern um das ‹Nachdenken über das Denken›. Diese Art der Reflexion bewirkt zunehmend Veränderung der Denk- und Handlungsweisen.

Eine besondere Goldgrube für Erfahrungen, die Selbreflexion auslösen, ist die interdisziplinäre Co-Mediation. Sich über eine gemeinsam zu

bearbeitende Situation zu verständigen macht es notwendig, implizites Wissen, Vorannahmen, Bilder explizit zu machen. Gemeinsam geplantes Handeln bedarf umso mehr der ausdrücklichen Begründung, je weniger man sich auf geteilte Handlungsroutinen verlassen kann. Und der Rückblick auf das gemeinsam erlebte Geschehen und auf das Handeln als Co-MediatorInnen bietet Stoff für die Reflexion. MediatorInnenteams, die diese Chance bewusst nutzen, können einen hohen Grad an Reflexion erreichen. Manchmal ereignen sich solche Erfahrungen auch völlig unerwartet. Eine angehende Mediatorin, die zur Mitarbeit in einem neu zusammengestellten Mediationsteam zu dritt gerufen wurde, berichtete mir von der Irritation, die sie durch die völlig verschiedenen Herangehensweisen in der Planung erlebt hatte. Während die Kollegen sich offensichtlich mit einer lockeren Vorbereitung und Einstimmung begnügten, hätte sie den Prozess der Mehrparteienmediation gründlich Schritt für Schritt planen wollen. Trotz ihrem Mahnen blieb es bei der lockeren Einstimmung. Im Verlaufe der Mediation gelang ein ausgesprochen gutes Zusammenspiel. Die MediatorIn hat erfahren, dass die für sie selbstverständliche Art der Vorbereitung offenbar für ihre Kollegen nicht notwendig war. Sie setzte sich damit auseinander, worauf sie ihr Gefühl von Sicherheit als Mediatorin bisher gebaut hat. Ihr Fazit war nicht, dass sie gründliche Vorbereitung nicht mehr braucht. Sie stellt sich künftig jedoch die Frage, ob die Vorbereitung einer optimalen Steuerung des Mediationsprozesses oder dem eigenen Sicherheitshaushalt dient, und sie wird flexibler in der Zusammenarbeit im Mediationsteam.

Welche Gelegenheit auch immer wir für die Erforschung unserer mentalen Modelle nutzen, der wichtigste Schritt dürfte darin liegen, sich ihrer Existenz und Wirkung überhaupt bewusst zu werden und sich auf eine gemeinsame Reflexion mit anderen MediatorInnen einzulassen. Um mentale Modelle zu modifizieren, reicht meist eine einmalige Erfahrung nicht aus. Veränderung ergibt sich aus einer Pendelbewegung zwischen dem bisherigen und dem modifizierten Modell. Dies bedarf der Zeit und der wiederholten Reflexion mit entsprechend sensibilisierten und kompetenten GesprächspartnerInnen. Das Erlernen der Mediation bedarf also nicht nur eines intensiven Trainingsprozesses, sondern eines extensiven Lernprozesses, der Raum lässt für die notwendigen Veränderungen mentaler Modelle. Die Ausbildung hat dann ihr Ziel erfüllt, wenn die AbsolventInnen über den Abschluss der Ausbildung hinweg an ihren mentalen Modellen arbeiten.

Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

MediatorInnen sind gut beraten, ihr Wissen und Können aus dem Herkunftsberuf für die Mediation nicht zu überschätzen. Wer meine bisherigen Überlegungen teilt, wird den Anspruch irgendeines Berufsstandes, die besten Voraussetzungen für die Mediation mitzubringen, nicht gelten lassen. Wer die Einschätzung teilt, dass die berufliche Sozialisation als MediatorIn eines Prozesses der Veränderung mentaler Modelle bedarf, wird eine längerfristig angelegte Ausbildung in Mediation, reflektierte Praxiserfahrung und andauernde Weiterbildung einem kurzen Training vorziehen. Wer hingegen Mediation pragmatisch als zusätzliche Methode zur Bereicherung des beruflichen Instrumentariums verschiedener Fachrichtungen versteht, wird ein Intensivtraining als ausreichend betrachten.

MediatorInnen, die das Mediationsverfahren auf die jeweilige Situation und die Bedürfnisse der MediandInnen maßschneidern, nähren sich von mediationsrelevantem Wissen verschiedener Disziplinen und entwickeln eine kritische Distanz zu den eigenen Berufsrouتين. Das bedeutet, dass sie aus Mediation mehr machen als eine bestimmte methodische Verfahrensweise, die sie mit den Kenntnissen und Fähigkeiten ihres Grundberufs verbinden. Sie lernen unterschiedliche Mediationsmodelle kennen, werden mit den Arbeitsprinzipien und der Haltung der Mediation so weit vertraut, dass sie das Vorgehen bewusst variieren und anpassen können. Es gibt nicht die Mediation, sondern Modelle der Mediation, die für die unterschiedlichen Konfliktsituationen mehr oder weniger angemessen sind.

Damit die Chance besteht, dass Konflikte maßgeschneidert bearbeitet werden, braucht es

- einen interdisziplinären Wissensschatz und ein differenziertes Arbeitsinstrumentarium der MediatorInnen, um die Mediationsmodelle bedarfsgerecht variieren zu können;
- eine Ausbildung, die eine kritische Auseinandersetzung mit dem Nutzen und den Tücken der bisherigen beruflichen Sozialisation anstößt und eine treffende Selbsteinschätzung der MediatorInnen ermöglicht;
- die Reflexion der eigenen mentalen Modelle und das Erforschen des eigenen impliziten Wissens, um diese Ressourcen zu erweitern und zu modifizieren sowie sie in einem anderen Kontext adäquat nutzen zu können;
- die Möglichkeit, an verschiedenen Modellen hervorragender MediatorInnen zu lernen und dadurch komplexe und nur bedingt kommunizierbare Handlungsmuster aufzunehmen;

- Kenntnisse über die unterschiedlichen Möglichkeiten der Mediation seitens der NutzerInnen. Das bedeutet, dass im Rahmen der Auftragsklärung die Möglichkeiten und Grenzen der MediatorInnen transparent gemacht werden;
- Offenheit seitens der MediatorInnen, alternative Vorgehensweisen oder andere Personen zu empfehlen, sowie die Bereitschaft und Fähigkeit, in Co-Mediation zu arbeiten.

Anmerkung

1 Unter Praxeologie wird hier theoriegeleitete Praxis verstanden.

Literatur

- ALEXANDER, Nadja (2004): Mediation: ein Metamodell. *Perspektive Mediation*. H. 2, S. 72–81.
- ARGYRIS, Chris/SCHÖN, Donald A. (1999): *Die lernende Organisation: Grundlagen, Methode, Praxis*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- BONO-HÖRLER, Caroline (1999): *Familienmediation im Bereiche von Ehetrennung und Ehescheidung. Eine interdisziplinäre Betrachtung unter besonderer Berücksichtigung der Rolle des Rechts und der Rechtsanwälte*. Zürich: Schulthess.
- BUSH, Robert A. Baruch/FOLGER, Joseph P. (1994): *The Promise of Mediation. Responding to Conflict Through Empowerment and Recognition*. San Francisco: Jossey-Bass.
- BREIDENBACH, Stephan (1995): *Mediation: Struktur, Chancen und Risiken von Vermittlung im Konflikt*. Köln: Otto Schmidt.
- DE JONG, Peter/BERG, Insoo Kim (2003): *Lösungen (er)finden. Das Werkstattbuch der lösungsorientierten Kurztherapie*. 5. Auflage. Dortmund: verlag modernes lernen.
- DÖRNER, Dietrich (1989): *Die Logik des Misslingens*. Reinbek b. Hamburg: Rowohlt.
- FALK, Gerhard (1998): *Kompetenzen*. In: Gerhard FALK/Peter HEINTEL/Christa PELIKAN (Hrsg.): *Die Welt der Mediation. Entwicklung und Anwendungsgebiete eines interdisziplinären Konfliktregelungsverfahrens*. Klagenfurt: Alekto, S. 288–308.
- GLASL, Friedrich (2004): *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*. 8. Auflage. Bern: Haupt.
- HAUSER, Christoph (2002): *Eine ökonomische Theorie der Mediation*. Chur/Zürich: Rüegger.
- HEINTEL, Peter (1998): *Mediation: Veränderung in der Konfliktkultur. Kompetenzen*. In: Gerhard FALK/Peter HEINTEL/Christa PELIKAN (Hrsg.): *Die Welt der*

- Mediation. Entwicklung und Anwendungsgebiete eines interdisziplinären Konfliktregelungsverfahrens. Klagenfurt: Alekto, S. 17–57.
- KUMBRUCK, Christel (2003): Die Tiefendimension des Wissensmanagements: Implizites Wissen und Intuition. *Wirtschaftspsychologie*, H. 3, S. 50–65.
- MONTADA, Leo/KALS, Elisabeth (2001): *Mediation. Lehrbuch für Psychologen und Juristen*. Weinheim: Beltz.
- PATERA, Mario (2001): Reflexionskompetenz – Qualitätskriterium für (künftige) MediatorInnen. *Zeitschrift für Konflikt-Management*, H. 5, S. 226–229.
- POSSEHL, Kurt (1993): *Methoden der Sozialarbeit*. Frankfurt a. M.: Peter Lang.
- SCHÖN, Donald A. (1983): *The Reflective Practitioner. How Professionals Think in Action*. New York: Basic Books.
- WAHL, Diethelm (1991): *Handeln unter Druck. Der weite Weg vom Wissen zum Handeln bei Lehrern, Hochschullehrern und Erwachsenenbildnern*. Weinheim: Deutscher Studien Verlag.
- WEINMANN-LUTZ, Birgit (2001): *Kooperation und Konfliktlösung bei Scheidungspaa­ren in der Mediation. Eine theoretische und empirische Untersuchung von Geschlechterunterschieden und Effekten*. Aachen: Shaker-Verlag.
- WÜSTEHUBE, Ljubjana (2004): *Konflikt-Perspektiv-Analyse. Perspektive Mediation*, H. 1, S. 18–22.