

Mediation ist nicht Brezenbacken

Bäckerei ist ein ehrbares Handwerk. Sorgfältig ausgeführt beschert es uns herrlich knusprige Brezen. Auch Mediation hat handwerkliche Elemente, die einfach ordentlich ausgeführt werden müssen. Das handwerkliche Arbeiten nach Rezept allein kennzeichnet Mediation jedoch nur ungenügend und macht sie noch nicht erfolgreich. Im Gegensatz zum Bäckerhandwerk ist Mediation eine Profession.

Im ersten Teil der Betrachtung geht es um eher äußere Aspekte, die auf Mediation als Profession verweisen. Der zweite Teil wird sich mit Besonderheiten mediativen Handelns befassen, die nur durch Professionalität erklärt werden können, weil sie das rein Handwerkliche hinter sich lassen.

Brezen

Der Bäcker, der täglich Brezen backt, braucht dazu ein Rezept und die Fertigkeit, nach diesem seine Ware herzustellen. Das ist tagtägliche Routine und mit etwas Erfahrung braucht er eigentlich das Rezept nicht mehr, weil er es als Routine verinnerlicht hat. Fehler, die ihm dabei unterlaufen, sind Ungenauigkeiten und Abweichungen im Befolgen des Rezepts, wenn etwa durch falsche Wassergabe der Teig nicht gelingen mag oder die Brezen durch Überschreiten der Backzeit schwarz statt knusprig braun werden. Frische Brezen sind das leckere Ergebnis des strikten Abarbeitens eines Rezepts. Ursachen und Wirkungen des Gelingens stehen in linearen Zusammenhängen.

Fälle

Es gibt Berufsgruppen, die als Professionen bezeichnet werden. Diese haben es nicht mit Brezen, sondern mit „Fällen“ zu tun. Von „Fall“ ist nach Maiwald (2008) immer dann die Rede, wenn es um Personen oder Kollektive geht, die ein „lebenspraktisches Problem“ haben. Maiwald betont, dass eine Person nicht mit dem Fall gleichgesetzt werden kann. Ich halte es auch für despektierlich, den leidenden Herrn Löffler auf den „Blinddarm von Zimmer 17“ oder den bestohlenen Herrn Saller auf den „Allacher Raub“ zu reduzieren.

Als zweites konstituierendes Element kommt für Maiwald hinzu, dass eine „Lebensäußerung“ einer Person oder eines Kollektivs zu diesem Problem stets aus einer bestimmten beruflichen Perspektive zum (medizinischen, juristischen...) Fall wird. Das setzt einen spezifischen theoretischen Hintergrund beim Beobachter voraus, der mit der Lebensäußerung verglichen wird und so eine Person oder ein Kollektiv zum Repräsentanten eines Falls werden lässt. Den Zusammenhang zwischen einer Person oder einem Kollektiv und einem Fall stellt – als dritte Bedingung nach Maiwald – ein „hermeneutischer Rekurs“ von der lebenspraktischen Äußerung auf eine berufliche Theorie her.

Maiwald spricht vom Fall immer dann, wenn eine triadische Relation zwischen einer Lebenspraxis, einer Äußerung darüber (Text) und einer relevanten Theorie gibt. Dabei sind die drei Elemente eigenständig, da sie nicht aufeinander reduziert werden können. Ein Fall ist damit eine Hypothese, mit der solange weitergearbeitet wird, bis Indizien auftauchen, sie verwerfen zu müssen. Irrtümer bei der Hypothesenbildung sind keine Fehler. Hypothesen nicht zu überprüfen oder stur an ihnen festzuhalten, wenn sie nicht zu halten sind und verworfen werden müssen, sind Fehler. Professionen brauchen die Fähigkeit, Fälle zu erkennen und damit zu arbeiten. Im Vergleich zu einem Rezept, das bei Befolgen immer gelingt, bleibt hier eine Unschärfe (vgl. Heisenberg 1979). Nach Maiwald ist diese im „Fehlen formalisierbarer Kriterien zu sehen, die eine konkrete Konstellation allgemeinen Zusammenhängen subsumieren“.

An dieser Stelle halten wir fest: Professionen bearbeiten Fälle. Klientenbezogene Professionen haben es stets mit einer beobachterabhängigen Triade, der Arbeit mit Hypothesen und mit gewisser

Uneindeutigkeit zu tun. Mediation ist dem näher als Brezenbacken. Das nehme ich als erstes Indiz dafür, dass Mediation eine Profession ist.

Dienstleistung

Klientenbezogene Professionen erbringen ihre Arbeit als Dienstleistungen. Der Begriff kann so definiert werden: „Als Dienstleistungen werden betriebliche Transformationsprozesse bezeichnet, die zielgerichtet gelenkt und unter systematischem Vollzug Eigenschaftsänderungen unmittelbar an externen Faktoren bewirken und/oder die Eintrittswahrscheinlichkeit solcher Ereignisse verändern, die die externen Faktoren potenziell transformieren könnten.“ (Richter/Souren 2008).

„Betrieblich“ bedeutet hier, dass Dienstleistungen beruflich erbracht, also vergütet werden¹. Das eröffnet eine qualitative Bewertung von Dienstleistungen, die in der Abschätzung der Klientinnen „ihr Geld wert“ sein müssen.

Ferner unterscheidet die Definition *mandantenbezogene* (Juristen) oder *patientenbezogene* (Therapeuten) Professionen, die auch ohne Eigenaktivität der mit dem Fall markierten Personen oder Kollektive Erfolge erzielen können. Der Arzt kann mich unter Narkose behandeln und der Richter mich in Abwesenheit verurteilen. Patientenschaft und Mandantenschaft führen stets potentielle Objekt-haftigkeit mit sich.

Dem gegenüber steht *klientenbezogene* Profession. Die Wahl der Möglichkeitsformen in der Definition (Eintrittswahrscheinlichkeit ... potenziell ... könnten) verweist auf das einzige, was klientenbezogene Profession erreichen kann: Beim „externen Faktor“ (der Person oder dem Kollektiv mit dem Fall) einen Möglichkeitsraum entwickeln, in dem die Beteiligten aus sich heraus Verbesserung herstellen können. Genau das leistet Mediation: Sie schafft einen Möglichkeitsraum, in dem die Klientinnen ihren Konflikt selbstorganisiert und selbstverantwortet in Konsens transformieren können. Der Unterschied hier ist, dass Mediation immer nur *mit* individuellen oder kollektiven Subjekten und nie *an* Objekten erfolgen kann. Ich deute den Zusammenhang insgesamt, und besonders die enthaltenen Konjunktive als Erweiterung der oben erwähnten Unschärfe, als weiteren Hinweis auf Mediation als Profession.

Funktion

Aus gesellschaftlicher Sicht gibt es Professionen (Oevermann 1996) mit ihren Funktionen der Wahrheitsbeschaffung (Wissenschaft), der Konsensbeschaffung² (Recht) oder der Therapiebeschaffung (medizinische und psychische Disziplinen). Mediation kann in keine dieser Professionen eingeordnet werden. Wenn manche Disziplinen Mediation als Verfahren für sich reklamieren, ist das ein Fehler, denn Mediation ist weder Therapie, noch Belehrung, noch Beilegung durch Spruch eines Dritten. Sie ist Bestandteil einer weiteren Kategorie von Professionalität mit einer eigenen gesellschaftlichen Funktion.

Um die professionelle Kategorie von Mediation bestimmen zu können, ist eine weitere begriffliche Unterscheidung erforderlich. Ausgangspunkt ist die bei Personen oder Kollektiven aktuelle lebenspraktische Erfahrung (ein Zustand, der eine verspürte Not erzeugt), eine erforderliche Veränderung des Zustands (keine Not mehr zu verspüren) und die den Personen oder Kollektiven verfügbaren

¹ Was ehrenamtliche Mediation nicht ausschließt – hier findet die Vergütung zumindest durch das Bewusstsein statt, Gutes getan oder ein Helfersyndrom ausgelebt zu haben. Es ist schlichtweg falsch, Professionalität mit Berufsmäßigkeit gleichzusetzen. Damit tut man mindestens einer Gruppe von Akteuren Unrecht: Den Hauptamtlichen, die unprofessionell arbeiten.

² Ulrich Oevermann spricht von „Konsensbeschaffung“. In der Konflikttheorie ist „Konsens“ die Qualität des Nichtkonflikts einer sozialen Relation (Kreuser/Erpenbeck/Robrecht 2012:89). Was Oevermann hier meint, entspricht in der von mir referenzierten Theorie dem Begriff der „Beilegung“ (Kreuser/Robrecht 2016:240). Das kann ohne Bedeutungsverlust so übersetzt werden.

Bereitschaften und Fähigkeiten, diese Veränderung selbstorganisiert und selbstverantwortet herbeizuführen.

Für John Erpenbeck sind Werte „Kompetenzkerne“ des Menschen. Er stützt sich dabei auf eine Definition von Werten nach Pavel Baran (1991), als das, „was aus verschiedenen Gründen aus der Wirklichkeit hervorgehoben wird und als *wünschenswert und notwendig* für den auftritt, der die Wertung vornimmt, sei es ein Individuum, eine Gesellschaftsgruppe oder eine Institution, die einzelne Individuen oder Gruppen repräsentiert“ (Erpenbeck/Brenninkmeijer 2007). Varga von Kibéd/Sparrer (2009) definieren ein „Problem als einen Zustand, dessen Veränderung mindestens ein Systembestandteil für *wünschenswert oder notwendig* hält, zugleich aber diese Veränderung *schwierig oder unmöglich* erscheint.“ Verbindet man diese Überlegungen, dann wird ersichtlich, dass selbsterzeugte kreative Zustandsänderungen, die mehr sind als reaktives Verhalten, abhängig von Werten sind, gewollt sein müssen (*wünschenswert, notwendig*). Nach der Kompetenztheorie liegen in diesem Zustand Problem die Bereitschaften zur Veränderung (*notwendig, wünschenswert*) vor, jedoch fehlt der Zugang zu den dazu erforderlichen Fähigkeiten, diese Veränderung auch herbeizuführen (*schwierig oder unmöglich*).

Darauf aufbauend sehe ich „Lösung“ als einen Zustand, dessen Veränderung mindestens ein Systembestandteil für *wünschenswert oder notwendig* hält, zugleich erscheint diese Veränderung *einfach oder möglich*. Befindet sich das System im Zustand Lösung, dann ist Mediation nicht erforderlich. Das Kollektiv kann unter Rückgriff auf vorhandene Bereitschaften und Fähigkeiten, sprich Kompetenzen, die eigene Not bearbeiten und den eigenen Konflikt selbstorganisiert in Konsens transformieren. Geeigneter Anlass für Mediation ist immer ein Zustand Problem, in dem bei vorhandenen Bereitschaften (letztlich Freiwilligkeit) eine professionelle Begleitung ermöglicht, die zur Veränderung der Not erforderlichen Fähigkeiten freizulegen, zu lernen und zu entwickeln. Mediation arbeitet so unter der Leitdifferenz Problem/Lösung und stellen, als Profession betrachtet, den gesellschaftlichen Nutzen der „Lösungsbeschaffung“ zur Verfügung, also das Herstellen von Systemzuständen als Möglichkeitsräume, in denen Betroffene ihren Konflikt selbstorganisiert und selbstverantwortet in Konsens transformieren können.

Fehlt die Bereitschaft, dann spreche ich von einer „Symbiose“ als einen Zustand, dessen Veränderung mindestens ein Systembestandteil für nicht *wünschenswert* oder nicht *notwendig* hält. Bei Symbiosen stellt sich die Frage nach Fähigkeiten nicht. Fehlt die autonome Veränderungsbereitschaft als die notwendige Freiwilligkeit, ist Mediation nicht möglich. Das Leugnen oder Verharmlosen der Not oder die Beschränkung auf sozial erwünschte Bekundungen, die Not verändern zu wollen, ohne tatsächlich Handlungsverantwortung zu übernehmen sind deutliche Indikatoren. Ferner sind einseitige Zuschreibungen von Schuld und Verantwortung an die Gegenpartei und das Ausblenden eigener Anteile handfeste Hinweise darauf. Werden Symbiosen konstruiert, dann gibt es dafür einen guten Grund, der meist nicht bewusst wird und der deshalb auch als „verdeckter Gewinn“ bezeichnet wird. Dieser wirkt stärker als der Wert und der Wille, den Systemzustand zu verändern. Übersehen wir das, dann leisten wir aktive Sterbehilfe für das „Selbst“ unserer Klientinnen und geraten in Schattenmedationen. Um hier in einer Mediation weiterarbeiten zu können, ist zunächst die Umwandlung der Symbiose in ein Problem erforderlich. Damit entfaltet sich das kompetenzbasierte Interventionsmodell (Kreuser/Robrecht 2016:45, vgl. Abb.1). Für mich sind die eindeutige Bestimmung der Leitdifferenz Problem/Lösung und der bestimmbare und von anderen Professionen unterscheidbare gesellschaftliche Nutzen der Lösungsbeschaffung ein weiterer Anhaltspunkt für Mediation als Profession.

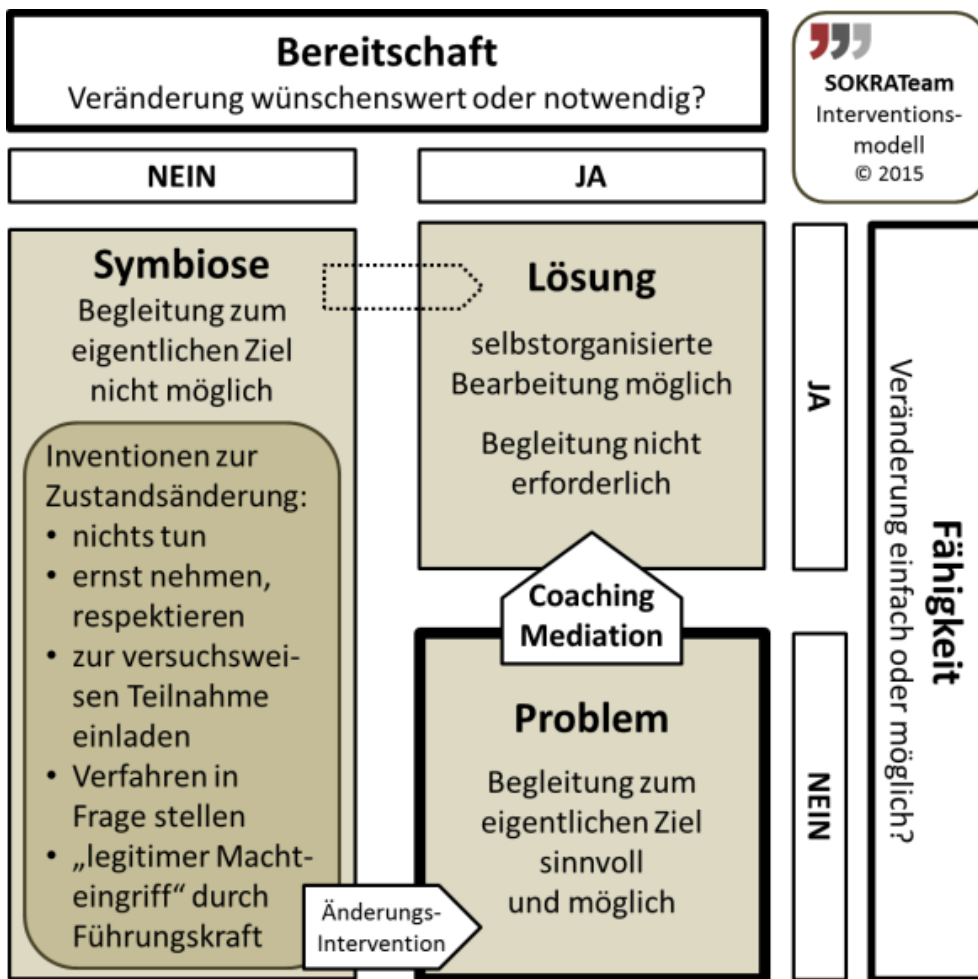


Abb. 1: Kompetenzbasiertes Interventionsmodell

Kontexte

Die Nöte, die an Mediation herangetragen werden, finden nicht im freien Raum statt, sondern in einem Kontext, der Entstehung und Austragungsformen wie auch die Prozessbegleitung beeinflusst (Kreuser 2012:144 ff.). Im Zusammenhang mit Unternehmen beispielsweise ist das Ziel jeder Handlung durch die Mission (den Daseinszweck) und durch Prämissen, wie dieser erreicht werden soll, bestimmt. Hier kann man wertend einschränken, dass sich Kreativität im Finden von Handlungsmöglichkeiten in einer betrieblich veranlassenen Mediation immer auf den Kontext „Unternehmen“ beziehen muss. Der Kontext erhöht die oben erwähnte Unschärfe, besonders auch, weil es dort stets bewusste oder unbewusste handlungsleitende Vorstellungen über Arbeitsfähigkeit, Kultur oder ethisch-moralische Aspekte gibt (vgl. Kreuser 2017). Die Verbindung von Mediation und Wirtschaft erhöht die Komplexität: Zur Unsicherheit der Konfliktsituation kommen die Eigentümlichkeiten des Unternehmens hinzu.

Zudem kann der Kontext Konfliktursache sein, konfliktverschärfend wirken oder Sachverhalte herstellen und aufrechterhalten, die Mediation oder die Umsetzung von dort getroffenen Vereinbarungen *schwierig* bis *unmöglich* (vgl. die Definition von „Problem“ oben) machen (Kreuser/Robrecht 2016:57 ff.). Auch Kontextfaktoren können ein Interesse, einen verdeckten Gewinn, am Aufrechterhalten eines Konfliktes haben. Hier besteht die Möglichkeit von Symbiosen, die es zu erkennen gilt. Werden solche Symbiosen übersehen, kann Mediation letztlich nicht erfolgreich sein, weil sie einen unentdeckten „heimlichen Auftrag“ mitführt. Sie kann dann sogar zur Schwächung von Führungskräften beitragen, wenn die Symbiose während der Mediation offenkundig wird, was durch den Tiefgang des Verfahrens sehr wahrscheinlich ist. So gehört es mit zur Profession, die „eigentliche“ Dienstleistung Mediation in Kontexte einordnen zu können. (vgl. Kreuser/Robrecht 2016:87 ff.).

Eine fundierte Auftragsklärung bei Kontextfaktoren ist unabdingbar für professionelles Handeln. Erst hier zeigt sich, ob die ursprüngliche Lösungshypothese „Mediation“ auch wirklich zum Problem passt und geeignet ist, oder ob andere Maßnahmen – wie etwa Coaching der Führungskraft – ange-raten sind (vgl. Robrecht 2012; Kreuser 2014; Kreuser/Robrecht 2016). Auch dieser Zusammenhang – letztlich die Fähigkeit, das eigene professionelle Handeln in Kontexte einzuordnen – verweist auf den professionellen Charakter von Mediation.

Mediation ist eine Profession

Mediation kann nach diesen Überlegungen ohne jeden Zweifel als eigenständige Profession und nicht als Brezenbacken betrachtet werden. Zusammengefasst ist Mediation eine klientsbezogene Profession, die immer nur *mit* individuellen oder kollektiven Subjekten und nie *an* Objekten erfolgen kann. Sie arbeitet mit der Leitdifferenz Problem/Lösung und stellt den gesellschaftlichen Nutzen der Lösungsbeschaffung zur Verfügung, indem Sie einen Möglichkeitsraum eröffnet, in dem Streitende selbst (autonom, freiwillig und mit eigenen Kompetenzen) Konflikt in Lösung transformieren können.

Der zweite Teil befasst sich damit, wie sich Profession im mediativen Handeln abbildet. Dabei stehen besonders zwei Aspekte im Vordergrund: das professionelle „Fallverstehen“ und die „Kollektivierung der Lösungsidee“.

Literatur

- Baran Pavel (1991). Werte, in Sandkühler Hans Jörg (Hrsg.) Europäische Enzyklopädie zu Philosophie und Wissenschaften, Hamburg, S. 805-815
- Erpenbeck John, Brenninkmeijer Bernward (2007). Werte als Kompetenzkerne des Menschen, in: Heyse Volker, Erpenbeck John: Kompetenzmanagement, Münster, S. 251-291
- Heisenberg Werner (1979). Quantentheorie und Philosophie, Stuttgart
- Kreuser Karl, Robrecht Thomas und Erpenbeck John (2012). Konfliktkompetenz: eine strukturtheoretische Betrachtung, Wiesbaden
- Kreuser Karl (2014). Wenn sich zwei streiten, was macht dann der Chef?, in: konfliktDynamik, Heft 1/2014, S. 56-65
- Kreuser Karl (2017). Behauptung einer normativen Führungsethik, Unterföhring
- Kreuser Karl, Robrecht Thomas (2016). Wo liegt das Problem? Berlin
- Maiwald Kai-Olaf (2008). Die Fallperspektive in der professionellen Praxis und ihrer reflexiven Selbstvergewisserung. Allgemeine Überlegungen und ein empirisches Beispiel aus der Familienmediation Forum Qualitative Sozialforschung Volume 9, No. 1, Art. 3 – Januar 2008
- Oevermann Ulrich (1996). Theoretische Skizze einer revidierten Theorie professionellen Handelns, in: Combe, Arno und Helsper, Werner; Pädagogische Professionalität; Frankfurt, S. 70-182
- Richter Magnus, Souren Rainer (2008). Zur Problematik einer betriebswirtschaftlichen Definition des Dienstleistungsbegriffs: Ein produktions- und wissenschaftstheoretischer Erklärungsansatz, Ilmenauer Schriften zur Betriebswirtschaftslehre 4/2008
- Robrecht Thomas (2012). Coaching statt Mediation, in Spektrum der Mediation 46/2012, S. 27-32
- Varga von Kibéd Matthias, Sparrer Insa (2009). Ganz im Gegenteil, Wiesbaden