

08. Oktober 2018 *mediationaktuell.de*

Aus der Praxis für die Praxis

Wenn Mediationsausbildung Mediationen verhindert

Mediation als Lösungsfalle? Ein Aufruf zur Reflexion!

Dr. Karl Kreuser



Eins vorweg: Eine mediative Haltung ist begrüßenswert - jede und jeder sollte sie haben. Das ist für mich gesetzt und nicht diskutierbar. Alles, auch eine mediative Haltung, kann Ressource oder Hindernis sein. Es kommt darauf an, wie man alles einsetzt, wie absolut man es jeweils stellt.

In unserer Praxis erleben wir zunehmend Führungskräfte und PersonalerInnen, die eine Mediationsausbildung absolviert haben und so ihre mediative Haltung als Zugewinn, als nützliche Ergänzung für ihre Arbeit beschreiben. Die Mehrheit dieser ExpertInnen hat nicht vor, regelmäßig als MediatorIn tätig zu werden. Vielmehr sollte ihre Ausbildung der persönlichen Bereicherung in der Ausübung einer beruflichen Rolle dienen.

Insgesamt ein schönes Indiz dafür, dass mediative Kompetenz, die auch Haltung mitführt, mehr kann, als nur fünf Phasen zur Anwendung zu bringen. Auch das ist begrüßenswert, selbst wenn diese Menschen nur wenig Anwendungserfahrung mit »richtigen« Mediationen haben.

Wir treffen also auf Menschen, die durch und durch überzeugt von Mediation sind und die sich unter Berufung auf ihre Ausbildung wirklich auskennen und wirklich wissen, was es braucht und was hilft. Wirklich?

Vorsicht! »Eine zu große Identifikation mit Mediation kann ein Hindernis sein - auch das erleben wir immer wieder.«

Wird im Unternehmen ein Konflikt erkennbar – endlich –, kommen umgehend Haltung und Wissen – endlich – zum Zug. Der Link »Konflikt – Mediation« liegt allzu nahe. Also wird eine Mediation ausgeschrieben. Unerfahrene MediatorInnen werden auf das Stichwort »Konflikt« sofort beginnen zu medieren. Professionelle MediatorInnen prüfen und untersuchen jedoch zunächst einen Lösungsansatz auf den jeweiligen Kontextbezug.

Die Lösungsidee »Mediation« ist zwar naheliegend, besonders wenn sie von einer ausgebildeten »KollegIn« stammt. Sie kann aber auch eine Lösungsfalle sein: Eine Lösung, die ein Problem durch ein anderes ersetzt oder die nur scheinbar die Lösung bringt, jedoch das Problem nur verfestigt.

Das ist beispielsweise immer dann der Fall, wenn die Konfliktursache im Kontext zu finden ist, etwa wenn dem Konflikt zweier MitarbeiterInnen die Auswirkungen einer ausbleibenden Entscheidung der Führungskraft zugrunde liegen. Hier würde die Durchführung einer Mediation nur Symptome bearbeiten; vielmehr wäre in diesem Kontext ein Coaching der Vorgesetzten angesagt.

Je mehr die Führungskraft oder die PersonalerIn von Mediation infiziert ist, je mehr Haltung und Wissen vorliegen, desto schwerer ist es oft, ihre erste Lösungsidee zu diskutieren oder Alternativen vorzuschlagen, die den Kontext genauer betrachten.

Hier beginnt Mediation unprofessionell zu werden und im eigenen Saft zu kochen, weil sie sich selbst als einzige Alternative ihrer selbst sieht.

Die Beraterische Herausforderung, der wir immer wieder begegnen, ist vielschichtig und komplex: Einerseits begegnen wir Menschen, die eine begrüßenswerte Haltung verinnerlicht und großes Wissen über Mediation haben. Daraus konnten sie eine fundierte und begründete Lösungsidee entwickeln. Andererseits fehlt diesen

wohlmeinenden Menschen sowohl Anwendungserfahrung als auch Hintergrund, wenn sie zu wenig auf den Dienstleistungsaspekt oder zu wenig auf Kontextbezug und intensive Zielplanung im Kontext eingehen.

Dazu gehört auch, sich über die Rollenklarheit der Führungskraft als relevanter Kontext des Konfliktsystems zu vergewissern:

Liegt die Konfliktursache im Führungsverhalten?

Wird die Verantwortung in der Realisierungsphase nach der Mediation gesehen?

Welchen »Plan B« haben die Chefin oder Chef, sollte die Mediation nicht funktionieren?

Diese Punkte werden nicht in jeder Mediationsausbildung ausreichend vermittelt, wie das Staunen belegt, das wir durch solche Überlegungen immer wieder auslösen.

Hinzu kommt die Gefahr, dem Gegenüber – immerhin eine ausgebildete MediatorIn in begrüßenswerter Haltung – »am Lack zu kratzen«, indem man ihre (alternativlose) Lösungsidee hinterfragt.

Ergo:

Immer dann, wenn Mediationsausbildung zu allzu starren Positionen in der Praxis führt, befördert sie Mediation nur als eine suboptimale Lösungsidee. Wenn etwas, das »Mediation« genannt wird, stattfindet und nicht nachhaltig wirkt (weil z. B. es doch nur zur Symptombekämpfung führt), dann schadet das der Idee »Mediation« nachhaltig.

13. November 2018 mediationaktuell.de

Die Diskussion um falladäquate Streitlösungsmodelle

Mediation als Lösungsfalle?

Feedback zu Dr. Karl Kreuser »Wenn Mediationsausbildung Mediationen verhindert«

von Prof. Dr. Reinhard Greger



Der Konfliktforscher und Mediator Dr. Karl Kreuser hat auf diesem Portal in seinem Beitrag »Wenn Mediationsausbildung Mediationen verhindert« kürzlich die These vertreten, dass sich eine zu große Identifikation mit Mediation als Hindernis für eine Konfliktlösung, als Lösungsfalle, erweisen kann. Eine gewagte These! Aufgrund meiner langjährigen Beobachtung der Mediationsentwicklung in Deutschland kann ich ihr aber nur nachdrücklichst zustimmen.

Kreuser hat seine These auf Erfahrungen aus der Arbeitswelt gestützt. Das von ihm beschriebene Denkmuster – Konfliktbehandlung = Mediation – ist jedoch in gleicher Weise und mit denselben Konsequenzen beim Umgang mit Rechtskonflikten zu beobachten. Die autonome Konfliktlösung hat sich im deutschen Rechtspflegesystem auch deswegen noch nicht durchsetzen können, weil sie vor allem als Mediation dargeboten wird. Dieses Premium-Modell der Konfliktbehandlung ist nicht nur für viele Streitfälle unpassend (s. hierzu meinen Beitrag »Plädoyer für die Schlichtung«), sondern wird von Rechtssuchenden ebenso wie von Rechtsberatern vielfach als zu zeitaufwändig, zu teuer, zu fordernd, zu »psychologisch« empfunden. »Wenn ich einem Mandanten Mediation vorschlage, geht er zu einem anderen Anwalt«, höre ich von Rechtsanwälten immer wieder.

Wer sich in seinen Rechten verletzt fühlt, weil der Vertragspartner nicht zahlt, der Nachbar zu laut ist oder der Handwerker gepfuscht hat, wird durch die Vorstellung, in einer u.U. mehrstündigen Sitzung gemeinsam mit dem Anspruchsgegner Interessenklärung und eigenverantwortliche Lösungssuche betreiben zu sollen, eher abgeschreckt. Er wird im gerichtlichen Verfahren landen, wenn ihm nicht klargemacht wird, dass es auch andere Wege der außergerichtlichen Streitbeilegung gibt, die ihm schnell und ohne großen persönlichen Einsatz zu einer zufriedenstellenden Lösung seines Konflikts verhelfen, z.B. durch kooperatives Verhandeln mit der Gegenseite, die Einschaltung einer Schlichtungsstelle oder eines neutralen Sachverständigen. Insofern erweist sich schon die Vorstellung von Mediation oft als Lösungsfalle, gefördert durch den bei Vielen eher negative Assoziationen auslösenden Begriff.

Wie Kreuser zu Recht feststellt, steht auch die schulmäßige Mediationspraxis oftmals einer optimalen Konfliktlösung im Weg, erweist sich das Festhalten daran als Lösungsfalle. Erfahrene Mediator(innen) wissen dem zu begegnen, indem sie mit »situationsbedingten Abweichungen« vom Verfahrensmodell der Mediation arbeiten (Dies haben die Umfragen zur Evaluierung des Mediationsgesetzes eindrucksvoll belegt). Dann muss man sich aber schon fragen, weshalb man zunächst (noch dazu akzeptanzmindernd) die Mediation so stark in den Vordergrund rückt, statt eine auf gründlicher Konfliktanalyse beruhende, falladäquate Streitlösung anzubieten.

Dass Mediation als Lösungsfalle wirken kann, habe ich auch bei meinen Untersuchungen zum Güterichterverfahren vielfach festgestellt. Es gibt Güterichter(innen), die ihr Verfahren ausschließlich nach den Regeln der Mediation führen. Gelingt es ihnen nicht, die Parteien zu einer eigenverantwortlichen Konfliktlösung durch Mediation zu bewegen, brechen sie das Verfahren ab und schicken die Parteien zurück in das streitige Verfahren. Dies widerspricht nicht nur dem Gesetz, welches dem Güterichter ausdrücklich »alle Methoden der Konfliktbeilegung einschließlich der Mediation« eröffnet, sondern verschüttet die Chance einer mit anderen Methoden erreichbaren Lösung. Auch hier also: Mediation als Lösungsfalle.

Mediative Haltung und Kompetenz sind – auch darin ist Kreuser zuzustimmen – von großem Wert für jede Form der Konfliktvermittlung. Das breite Angebot entsprechender Aus- und Weiterbildung ist daher sehr zu begrüßen. Auch aus meiner Sicht sind diese Schulungen aber meistens zu stark auf die Tätigkeit als Mediator oder Mediatorin zugeschnitten. Dem Einsatz und der Vermarktung dieser Kompetenz im Rahmen eines differenzierten, von der Fokussierung auf das Mediationsverfahren befreiten Konfliktmanagements müsste mehr Raum gegeben werden. Dass Mediation als Lösungsfalle wirkt, ist ein Widerspruch in sich und darf nicht sein.