

Ein beachtlicher Teil der wissenschaftlichen Literatur über Mediation stammt von ‚Infizierten‘: Menschen also, die Mediation positiv erlebt haben oder selbst, meist erfolgreich und auch begeistert, mediieren. Das ist gut so, denn damit haben die Forscherinnen genaue Kenntnisse über die Praxis ihres Untersuchungsgegenstandes. Wenn sich jedoch Mediierende beim Mediieren selbst beobachten, besteht die Gefahr einer sich selbst reproduzierenden Mediationskultur. Dann gart die Mediationsforschung im eigenen Saft.

Die empirische Wirkungsforschung von Mediation gestaltet sich noch ziemlich einfach. Sie betrachtet Eingangs- und Ausgangsgrößen und kann das, was in der Mediation geschieht, in einer ‚black box‘ belassen. Schwieriger wird es schon bei der Prozessforschung, denn die Anwesenheit einer Beobachterin oder allein die Tatsache des Beobachtetwerdens verfälschen den Prozess. Einflüsse zu erfassen, die aus der Beratungslogik der Mediatorin stammen, ist wohl am ambitioniertesten. Diese enthält ihr Grundverständnis des mediativen Handelns und ihre Grundannahme über das Funktionieren von Mediation. Jede Beratungslogik hat aber immer auch einen blinden Fleck.

Mediatorin wie Wissenschaftlerin brauchen je eine solche Beratungslogik, um überhaupt in ihrem Metier arbeiten zu können. Die eine, um es sinnvoll zu tun, die andere, um die Beobachtung mediativen Tuns folgerichtig zu interpretieren. Die Forscherin hat darüber hinaus auch eine Forschungslogik, in der sie Hypothesen und empirische Settings entwickelt. Wird die Beratungslogik der Mediatorin ungeprüft von der Forscherin übernommen, dann wird der blinde Fleck mit übertragen – trotz bester Forschungslogik. Geschieht das regelmäßig, gerät die Mediationsforschung in einen Wettstreit, in dem es eigentlich darum geht, den ‚blinderen blinden Fleck‘ für sich zu reklamieren.

‚Kompetenzen‘ sind Fähigkeiten zu kreativem selbstorganisiertem Handeln in neuartigen Situationen (Erpenbeck 2010). Sie resultieren aus Fähigkeiten (vor allem

Wissen und Erfahrung) und Bereitschaften (insbesondere Wille und Werte, man kann näherungsweise auch Motivation sagen, das umfasst auch Freiwilligkeit und Autonomie). Der Beitrag zeigt aus Sicht der aktuellen Kompetenz- und Professionenforschung solche Phänomene auf und deutet damit Möglichkeiten an, den blinden Fleck des eigenen Forschens etwas besser kennenzulernen.

2.1 Die Mediatorin

Man kann mediieren, ohne ‚Mediation‘ definieren zu können oder zu müssen. Auch wenn sie nicht ausformuliert oder in allen Teilen bewusst ist, braucht die Mediatorin eine verinnerlichte Beratungslogik als ihr Grundverständnis über mediatives Handeln. Jede Beratungslogik setzt – explizit oder implizit – auf eine oder einen Mix mehrerer Denkwelten (wie Jura, Systemtheorien, gewaltfreie Kommunikation, positive Psychologie und unzählige andere bis hin zur ‚Psychologie für den Hausgebrauch‘) auf und legt verschiedene Handlungsmaximen, Interventionsschritte und eine bestimmte Grammatik des Vorgehens nahe. Andere werden ausgeklammert oder erschließen sich ihr nicht: der blinde Fleck. Besonders geprägt wird diese Beratungslogik durch folgende Faktoren, die letztlich nur durch ständige Selbstreflexion und Supervision zugänglich sind. Wissenschaftlich systematisch können solche Faktoren nur indirekt, über Selbstaussagen oder Interpretationen beobachteter Handlungen, Handlungsmuster und -resultate, erfasst werden:

- Auffassung, was Mediation ist
- Rollenverständnis
- Erfahrung und Kompetenzentwicklung
- Verinnerlichung der Grammatik, wie Mediation funktioniert

2.1.1 Mediation an sich

Es beginnt bei der Frage, was Mediation eigentlich ist. Ist sie eine Profession der Lösungsbeschaffung (Kreuser 2015a, 2015b), ein Handlungskonzept (Kriegel-Schmidt 2012), eine Dienstleistung in der Differenzierung von Problem und Lösung, ein Prozess, eine Methode der strukturierten Gesprächssteuerung, eine Haltung? Ist Mediation selbst schon Konfliktlösung? Es gibt durchaus unterschiedliche Sichtweisen, was Mediation ‚ist‘, was sie bewirken kann und wie sie sich von benachbarten Disziplinen unterscheidet. Man kann schon allein darüber diskutieren,

was Profession oder Dienstleistung an sich bedeuten und erst recht, wenn sie mit Mediation verknüpft werden. Selbst Nulllösungen sind erlaubt: *Mir doch egal, was Mediation ist – ich mach das einfach.*

Die Grundmethodik von Mediation ist banal einfach. Die ‚fünf Phasen‘ kann man an einem Nachmittag lernen. Das ist reproduzierbar und darin ist jede Mediation Gleiche unter Gleichen. So braucht die Mediatorin nur marginale fachlich-methodische Kompetenzen. Mediation ist jedoch mehr als die Anwendung mediativer Techniken, sie ist stets Methode und Medium zugleich (vgl. Graf 2015). Das bedeutet, dass gewisse Qualitäten erst im tatsächlichen Prozess, in kreativer Koproduktion zwischen der Mediatorin und den Klientinnen emergieren. Dabei erhält auch Intuition Raum. Wie gezeigt werden kann, ist Empathie hierbei notwendige Beziehungs- und Prozessqualität (Kreuser und Robrecht 2016). Diese neu aufscheinenden, nicht vorhersagbaren Qualitäten im Miteinander sind methodisch nicht kopierbar und machen jede Mediation einzigartig und unverwechselbar. Sie verleihen dem Mediationssystem „kollektive Kompetenzen“ (Kreuser und Robrecht 2016) beim Erwirken von Lösungen für das „Verschwinden-lassen des Problems“ (Wittgenstein 2003b). Wichtig werden besonders personale und sozial-kommunikative Kompetenzen. Das ist nicht an einem Nachmittag lernbar. Genau diese subjektive Differenzierung von Methode und Medium sorgt dafür, dass jede Mediatorin ihre eigene Beratungslogik konstruiert.

2.1.2 Rollenverständnis

Das Selbstverständnis der Mediatorin über ihre eigene Rolle und auch über die aller Beteiligten (im Konfliktsystem, im Mediationssystem, aber auch in dem Kontext, der für die Koproduktion relevant ist) ist Teil der Beratungslogik. Aus kompetenztheoretischer Sicht hängen die rollenbedingten Möglichkeiten, durchaus im affektlogischen Sinn (Ciompi 1993), unter anderem davon ab, in welchem Zustand sich das Konfliktsystem befindet. Das soll an einem Interventionsmodell (Kreuser und Robrecht 2016, vgl. Abb. 2.1) gezeigt werden. Die verwendeten Dimensionen sind die konstituierenden Faktoren von Kompetenzen (Erpenbeck 2010), die immer eine Kombination aus Fähigkeiten *und* Bereitschaften sind.

Problem: Mediation wird erst dann angefragt, wenn sich mindestens ein Bestandteil des Konfliktsystems, bei vorhandener Bereitschaft, nicht in der Lage sieht (fehlende Fähigkeiten), diese Veränderung zu bewirken. Das nennt man einen Zustand ‚Problem‘. Dann wird eine Mediatorin beauftragt: *Wir wollen den Konflikt verändern, wissen aber nicht wie. Bitte hilf uns!* Aufgabe der Mediatorin ist nun nicht, den Konflikt in Konsens zu transformieren, das bleibt in der autonomen Zuständigkeit der Klientinnen. Vielmehr verändert die Mediatorin den aktuellen Zustand ‚Problem‘ (*Wir schaffen das nicht*) in einen Zustand ‚Lösung‘ (*Jetzt können wir das*).

Symbiose: Fehlt jedoch mindestens einem Bestandteil des Konfliktsystems die Bereitschaft (fehlende Freiwilligkeit: *Ich will nichts ändern*), dann stellt sich die Frage nach Fähigkeiten zunächst nicht. Das Konfliktsystem befindet sich in einem Zustand, der ‚Symbiose‘ genannt wird. In diesem Zustand gibt es einen subjektiven Vorteil, den Konflikt beizubehalten. Dieser ist oft nicht bewusst und wird deshalb auch ‚verdeckter Gewinn‘ genannt. Vielfach leiden alle Beteiligten unter dem Konflikt, dennoch wirkt der verdeckte Gewinn so stark, dass keine Bereitschaft zur Veränderung vorhanden ist. Bei Symbiosen ist Mediation wegen fehlender Freiwilligkeit nicht möglich.

Rollen

Die Notwendigkeit von Rollenklarheit aller Beteiligten wird besonders in Strukturen ersichtlich, die zahlreiche Rollen vereinen, wie etwa bei Mediationen im Unternehmenskontext. Typischerweise lassen sich dabei mindestens unterscheiden:

Führungskraft: Unternehmen werden nur dann eine Mediation beauftragen, wenn unternehmerische Interessen (Ergebnisse, Arbeitsklima) berührt sind. Die Führungskraft repräsentiert das Unternehmen und ist für die Veränderung des Konflikts zuständig. Auch wenn sie sich dabei der temporären und punktuellen Unterstützung einer Mediatorin bedient, bleibt die Führungskraft verantwortlich für den Kontext.

1. Zunächst gilt zu prüfen, ob sie diese Verantwortung auch wahrnimmt, ob diffuses (konfliktverschärfendes) Führungsverhalten vorliegt oder ob die Führungskraft Ursache des Konfliktes (z. B. durch widersprüchliche Vorgaben oder fehlende Entscheidungen) ist. In solchen Fällen ist Coaching der Führungskraft sinnvoller als Mediation, die dann nur Symptome bekämpft und letztlich die Führungskraft schwächt (Kreuser 2014).
2. Führungskräfte können die körperliche Teilnahme an betrieblichen Veranstaltungen (so auch Mediation) anordnen, nicht jedoch, ob sich jemand selbstbestimmt darauf einlässt und sich kreativ beteiligt. Deshalb braucht die Führungskraft

mindestens einen ‚Plan B‘, sollte die Mediation nicht funktionieren. Liegt schließlich ein Zustand ‚Symbiose‘ vor, zeigen die Klientinnen also keine wirkliche Veränderungsbereitschaft, dann muss die Führungskraft durch Änderungsinterventionen, sogenannte ‚legitimierte Machteingriffe‘, diese Symbiose auflösen. Dazu ist die Mediatorin nicht befugt. Mediation kann nur dann gelingen, wenn erfolgskritische Kontexte das erlauben.

Streitende Kolleginnen: Den Klientinnen muss klar sein, dass eine Transformation durch sie in Eigenverantwortung, mit eigenen Kompetenzen (Fähigkeiten und Bereitschaften), erfolgt. Das funktioniert nicht durch Absichtsbekundungen in der Mediation, sondern nur durch konkrete (veränderte) Handlungen nach der Mediation. Mediation ist eine Koproduktion und die Mediatorin ist nicht die Retterin, die sich um alles kümmert, sondern sie gibt ‚Anleitung zur Selbstrettung‘.

Mediatorin: Die Mediatorin muss zur Wahrung von Neutralität (sie ist kein Feind) und Allparteilichkeit (sie ist ein Freund, ohne Verbündete zu sein) vor allem darauf achten, keine eigenen Anteile wie friedensbewegtes Sendungsbewusstsein, Mitleid, Bewertungen oder Darstellung der eigenen Empathiefähigkeit usw. einzubringen. Sie muss sich bewusst sein, was ihr Job ist (ein Problem zur Lösung machen) und was nicht (unternehmerische Führungsverantwortung übernehmen oder den Konflikt in Konsens transformieren). Sie braucht zudem eine stimmige Vorstellung über den Kontext: Wenn Unternehmen aus ihrer Sicht nichts als Ausbeutungsmechanismen sind und Management Teufelszeug, wird sie sich in diesem Kontext schwer tun. Darüber hinaus muss sie alle Beteiligten in ihrer Rolle fördern und auch fordern, denn sonst funktioniert die Koproduktion ‚Mediation‘ nicht.

2.1.3 Kompetenzen als Ausdruck von Erfahrung

Die Sicht auf das eigene mediative Tun und die Handlungsbezüge hängen von der Erfahrung der Mediatorin ab. In einer empirischen Untersuchung (Kreuser et al. 2011) mit 562 Mediatorinnen im deutschsprachigen Raum (D-A-CH) konnten charakteristische Unterschiede festgestellt werden. Dort wurde die Verteilung von vier Basiskompetenzen (gem. Abb. 2.2) nach KODE® (Kompetenzdiagnostik und -entwicklung, vgl. Heyse et al. 2010) untersucht.

P	Personale Kompetenz	kluger und kritischer Umgang mit sich selbst, Selbstreflexion Handlungsbezug: ich
A	Aktivitäts- und Umsetzungskompetenz	initiativ Ziele setzen, Aufgaben beginnen, aktiv durchführen und zu Ende bringen Handlungsbezug: Veränderung/Zeit
F	Fach- und Methodenkompetenz	a) fachlich – inhaltlich b) methodisch – prozesssteuernd Handlungsbezug: Sachverhalt/Ding
S	Sozial-kommunikative Kompetenz	Kommunikation, Konfliktbearbeitung, Integration, Empathiefähigkeit Handlungsbezug: du

Abb. 2.2 Basiskompetenzen nach KODE® (Quelle: eigene Darstellung)

Bemerkenswert an der Studie waren signifikante Verschiebungen der Basiskompetenzen in Abhängigkeit von der Erfahrung (siehe Abb. 2.3). Daraus lassen sich Hypothesen über den Schwerpunkt im Handlungsbezug bilden. Insgesamt kann man damit eine Entwicklung von der Methodenanwendung über eine Identifikations- und Beziehungsphase hin zur dienstleistungsorientierten Profession nachzeichnen.

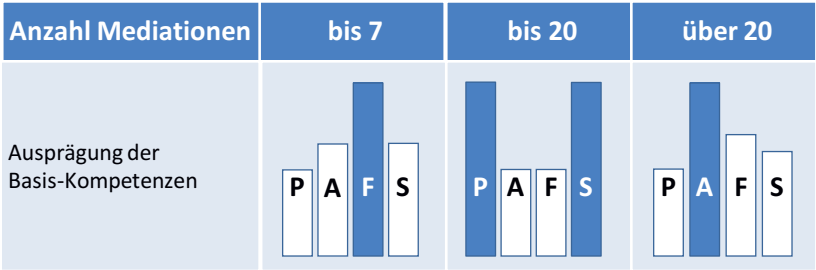


Abb. 2.3 Kompetenz und Erfahrung (Quelle: Kreuser und Robrecht 2016)

Beginnerin (methodenorientiert: „Ich will nichts falsch machen“)

Anfangs haben Mediatorinnen wenig Erfahrung und beziehen ihre Sicherheit aus möglichst genauer Anwendung der Methode. Das Bestreben, nichts falsch zu machen, überwiegt und schafft einen hohen Handlungsbezug auf die Fach- und Methodenkompetenz. Hier gibt es eine qualitative Grenze: Bei rein methodischem Vorgehen (was wir tun) kann der soziale Prozess (wie wir es tun) entgleiten. Die implizierte Annahme, je strikter die Methode eingehalten wird, desto besser werde das Ergebnis, ist ein Irrtum. Sie widerspricht der Grundannahme, Mediation sei Methode *und* Medium zugleich.

Fortgeschrittene (beziehungs- und identitätsorientiert: „Ich bin Mediatorin“)

Liegt die Erfahrung im mittleren Bereich, dann wurde eine gewisse Erfahrung und Sicherheit im Vorgehen gewonnen, die es erlaubt, sich anderen Handlungsbezügen zuzuwenden. Die Methode „sitzt“ nun einigermaßen und man kann sich dem Prozess, den Beziehungen (S) und der eigenen Identität als Mediatorin (P) widmen. Die relative Bedeutung der Fach- und Methodenkompetenz sinkt. Das bedeutet jedoch nicht, dass Fortgeschrittene nicht mehr methodisch arbeiten. Sie achten mehr auf die eigene Identität als Mediatorin sowie auf den Ausbau der kommunikativen Komponente durch besseres aktives Zuhören oder die Arbeit an der eigenen Empathiefähigkeit. Nebenwirkungen dabei können – bei zunehmender Konzentration auf die Beziehung – das Verlieren des methodischen ‚roten Fadens‘, die Verherrlichung von Empathie als Selbstzweck oder das Verschleppen des Ergebnisses sein.

Profi (ergebnisorientiert: „Ich will Nutzen stiften“)

Die starke Ausprägung der Aktivitäts- und Umsetzungskompetenz von Mediatorinnen mit viel Erfahrung lässt den Rückschluss zu, dass hier besonders stark auf Ergebnisse geachtet wird. Die Aufmerksamkeit richtet sich auf die Zielerreichung. Die Handlungen sind von hohem Pragmatismus getragen. Mögliche Gefahren hierbei sind besonders die Überforderung der Klientinnen bei zu straffem Vorgehen und das Verlieren von notwendigen Prozessqualitäten wie Empathie. Bei noch mehr Erfahrung bleibt die Ausprägung stabil, weitere Untergliederungen nach oben ergaben keine erkennbaren Unterschiede mehr.

2.1.4 Grammatik des Prozesses

Die als Beratungslogik verinnerlichte Grundannahme des Funktionierens von Mediation ist von mehreren Seiten zu betrachten. Mediation erfüllt verschiedene Voraussetzungen und Bedingungen recht gut, zum Betrachten gehört aber auch ihr grundlegender prozessualer Aufbau:

- Erstens schafft die strikte Unterscheidung, was zum Mediationssystem gehört und was nicht, einen geschützten Raum nebst Vertraulichkeit und Verschwiegenheit.
- Zweitens erfüllt Mediation sehr gut menschliche Bedürfnisse wie das nach Autonomie oder den Sinn für Gerechtigkeit und Fairness (vgl. z. B. Montada 2000 oder Goldschmidt 2014).
- Drittens baut sie auf Beziehungs- und Prozessqualitäten wie Vertrauen, Empathie oder Geduld auf (vgl. dazu grundlegend Rogers 1959; 1975).
- Viertens wirkt sie deeskalierend, auch durch die Verlangsamung von Dynamiken (siehe u. a. Krämer 2008).
- Fünftens lässt sie durch die Professionalität der Anwendung auf Besserung in einer ausweglosen Situation hoffen. Besonders in Dauer und Folgen unterscheidet sie sich dabei erkennbar von Verfahren anderer Professionen wie der Rechtsprechung oder der Therapie (Overmann 1996; Kreuser und Robrecht 2016).
- Sechstens schließlich folgt Mediation einer bestimmten Grammatik (hier im Sinn von Wittgenstein 2003a, etwa Nr. 371: *„Das Wesen ist in der Grammatik ausgesprochen“*).

Die typische Grammatik von Mediation, wie wir sie beobachten, ist hypotaktisch (nach-, unterordnend), eine „voraussetzungsreiche Kettenfunktion“. Es ist, in unserer Sprache, ein Versuch, im Konfliktsystem „kollektive Kompetenzen“ zur gelungenen Transformation von Konflikt in Konsens zu aktivieren (Kreuser und Robrecht 2016):

1. *Wenn* gegenseitiges kognitives Verständnis geschaffen wird, zumindest jedoch störungsfreie Darstellung der Sichtweisen (Perspektivenwechsel im Sinn einer kognitiven „Rollenübernahme“ nach George Herbert Mead, vgl. Joas 1989) – Nebenbedingung ist hier, dass die Klientinnen das auch können und wollen –,
2. *dann* erfolgt die Reduktion konfliktbedingter Belastungen (schwächere Wirkung des „Doppelbinders“ nach Elias 1976),
3. *dadurch* wird ‚Verstehen‘ und ‚Verstanden werden‘ in den Bedürfnissen möglich (vgl. ‚gewaltfreie Kommunikation‘ mit der potenziell gefährlichen Annahme, je mehr semantische Empathie, desto wahrscheinlicher oder besser wird die Lösung.

Angestrebt wird hierbei partielle semantische Empathie. Partiiell, weil Empathie stark auf Bedürfnisse fokussiert wird, Bewertungen und Handlungsabsichten werden dahingehend „umformuliert“. Darin ist Mediation inhaltsdirektiv. Semantische Empathie ist hier das Resultat erkundender Kommunikation, welche Bedürfnisse genau aktuell ‚leiden‘. Ungenutzt bleibt syntaktische Empathie als feststellende Akzeptanz, dass da ‚etwas‘ leidet, ohne es kennen zu wollen oder zu müssen, vgl. Kreuser und Robrecht 2016). Das setzt zusätzlich die *Nebenbedingung* voraus, dass die Klientinnen an dieser Stelle willens und in der Lage sind, Empathie als Beziehungs- und Prozessqualität herzustellen.

4. *Das führt* bei den Klientinnen zu einem lösungsorientierten Zustand (state of mind nach Haken und Schiepek 2006; „Schema“ nach Piaget 1976, *Auftragsziel* von Mediation),
5. *in dem dann* den Streitenden möglich ist, ihren Konflikt selbstorganisiert in Konsens zu transformieren (eigentliche *Absicht beim Beauftragen* von Mediation). *Nebenbedingung*: Sie können und wollen das auch. Das gilt vor allem über die Mediation hinaus im Alltag. Mediation endet mit Absichtsbekundungen (commitments), Konsens wird im Alltag danach durch (veränderte) Handlungen realisiert.

Wenn nun die Mediatorin beispielsweise der festen Überzeugung ist, dass das intensive Erforschen und Benennen von Bedürfnissen (3) eine *conditio sine qua non* der Mediation ist, wird sie immer dann Schwierigkeiten bekommen, wenn die Klientinnen dazu nicht bereit oder in der Lage sind. Gerade im betrieblichen Umfeld, in dem Kolleginnen stets auch Konkurrentinnen sind, denen gegenüber (wie auch der Führungskraft) man eine Schutzfunktion wahren muss, sind schnell Grenzen erreicht. Wenn die Mediatorin in solchen Fällen keine Alternativen parat hat oder sich selbst verbietet (weil es dann ja nicht mehr echte Mediation ist), wird sie an der eigenen Vorannahme scheitern. Interessanterweise geschieht das an einer Stelle, die nichts mit dem *Auftragsziel* von Mediation oder der eigentlichen *Absicht der Beauftragung* zu tun hat. Man kann diskutieren, ob nicht die Schritte (1) bis (3) durch andere Grammatiken ersetzbar sind und es dennoch ‚Mediation‘ bleibt.

Die *Nebenbedingungen* verweisen erneut auf das Wesen von Mediation als kreative Koproduktion von Mediatorin und Klientinnen. Die Kompetenz der Mediatorin zeigt sich im Aufrechterhalten der Symmetrie des Prozesses. Sie muss also auf die aktuell abrufbaren Fähigkeiten und Bereitschaften der Klientinnen eingehen und diese möglichst aktivieren, solche Nebenbedingungen zu erfüllen. Das ist weit mehr als eine Methode. Ferner zeichnet sich ab, dass auch Klientinnen ein – manchmal diffuses – Äquivalent zur Beratungslogik haben, das zum Gelingen beiträgt.

2.2 Die Forscherin

Neben ihrer wissenschaftlichen Rolle ist die Forscherin als Mensch auch Individuum. Beides macht sie als Subjekt der Forschung aus. Mit definitorischer Fassung ihrer Beratungslogik konstruiert sie das Objekt ihrer Exploration. Ihre Forschungslogik stellt Kontextbezug her und beschreibt in gebotener Präzision die Relation zwischen Subjekt und Objekt der Erkundung.

2.2.1 Beratungslogik

Man kann ‚Mediation‘ nur dann erforschen, wenn man sie auch definieren kann. Es bedarf einer belastbaren Aussage, was Mediation ist oder wie Mediation möglich ist. Die Forscherin entwickelt ihre Beratungslogik von Mediation. Ausgehend von ihrem dargelegten Grundverständnis des mediativen Handelns und ihrer formulierten Grundannahme über das Funktionieren von Mediation präzisiert sie damit das Objekt, an dem sie ihre theoretische und empirische Arbeit ausrichtet. In der exakten Abgrenzung und Formulierung unterscheidet sich die Beratungslogik der Forscherin von der Praxistheorie der Mediatorin.

Auch die Betrachtung von Mediation als Profession, Handlungskonzept, Dienstleistung, Prozess, Methode – oder was auch immer – ist forschungsrelevant. Profession und Dienstleistung blicken eher auf äußere Qualitäten. Sie entwickeln zum Beispiel Sichtweisen auf Wirkung und Nutzen bei Klientinnen und Unternehmen. Der Blick auf Prozess und Methode achtet mehr auf innere Qualitäten, etwa Fragen, wie man noch gewaltfreier kommunizieren oder noch mehr Empathie herstellen kann. Daneben ist es erforderlich, auch Kontexte und zentral verwendete Begriffe abzustecken. Das gilt ebenso für Abgrenzungen, wenn etwa der Unterschied zwischen Mediation und Coaching untersucht wird (Kreuser 2015b). Gelegentlich braucht es Priorisierungen, wenn eine Relation, etwa die von Mediation und Diversity, exploriert wird. Es gibt Unterschiede zwischen Forschungsfragen wie ‚Diversity bei Mediation‘ und ‚Mediation bei Diversity‘.

Berufsbedingte Denkschablonen und Schemata (Piaget 1976), aber auch individuelle Erfahrungen und Präferenzen legen fest, wie vorgefundene oder dargebotene Situationen sowie Möglichkeiten einer Veränderung bewertet und welche Lösungsmuster favorisiert werden. Für den Umgang mit Konflikten stellt der Soziologe und Konfliktforscher Walter Bühl (1976) fest: „[D]ie Definition des Konfliktbegriffs ist letztlich eine Willenserklärung zur einzuschlagenden Konfliktstrategie“. Das kann auf Mediation verallgemeinert werden. Der Kompetenzforscher John Erpenbeck (2014) beschreibt verschiedene Strategien, die er „Mediationsstile“ nennt (s. Abb.

2.4). Diese prägen das mediative Bewerten, Entscheiden und Handeln. Abhängig davon, welche Kompetenzfelder dabei – implizit oder explizit – von Forscherinnen akzentuiert werden, entwickeln sich Beratungslogiken.

Mediationsstil	Akzentuiertes Kompetenzfeld
Administrativ: auf die sozialkommunikative Vermittlung bestehender Werte, Normen und Regeln bauend	sozial-kommunikative Kompetenzen
Kompromisssuchend: auf die Wirkung der hoch aktiven Lösungssuche im Entscheidungskontinuum zwischen Normen, Regeln und Vorschriften einerseits und individuellen Werten, Motiven und Emotionen andererseits bauend	Aktivitäts- und Umsetzungs-kompetenzen
Kompetenzgetrieben: auf die Verankerung von Kompetenzen im Bereich der personalen Werte und Emotionen bauend	personale Kompetenzen
Kognitionslastig: auf das Verständnis und die fachlich-methodische Analyse der Prozesse und Randbedingungen der Konfliktaustragung bauend	fachlich-methodische Kompetenzen

Abb. 2.4 Mediationsstile nach Erpenbeck (Quelle: Kreuser und Robrecht 2016)

2.2.2 Forschungslogik

Ausgehend von ihrer Herkunftsdisziplin (z. B. Juristin, Sozial- oder Kommunikationswissenschaftlerin usw.) schafft die Forscherin ihre Forschungslogik als Relation zwischen Subjekt und Objekt ihrer Arbeit und stellt einen Bezug zum hervorgehobenen Kontext her. Grundlage ist jeweils eine Praxeologie (allgemeine Handlungstheorie, Interventionstheorie usw.), die auf die eigene Beratungslogik (Fassung von Mediation) angewendet wird.

Das führt zu Forschungsfragen, begründeten Hypothesen, Überlegungen zur Relevanz des wissenschaftlichen Handelns und schließlich zur Konstruktion empirischer Untersuchungen. In bester wissenschaftlicher Redlichkeit muss die Forscherin eindeutige Entscheidungen über ihr Vorgehen treffen (normativ/deskriptiv, induktiv/deduktiv, qualitativ/quantitativ usw.). Nur so können wissenschaftliche

Standards wie systematisches Vorgehen, Reproduzierbarkeit von Experimenten oder Nachvollziehbarkeit von Ergebnissen sichergestellt werden.

Je nach wissenschaftstheoretischer Überzeugung und Herkunftsdisziplin hat diese Forschungslogik ebenfalls ihren blinden Fleck. Die Juristin sieht Tatsachen und Sachverhalte anders als die Sozialwissenschaftlerin. Beide bringen ihre Modelle ein, um die Wirklichkeit von Mediation abzubilden. Zwischen Bild und Wirklichkeit besteht eine abbildende Beziehung, die es zum Bild macht und die zum Bild gehört (Wittgenstein 2003b). Jeder macht dieses Bild anders. Dabei geht es wissenschaftlich gesehen nicht darum, wer das „richtige“ Bild hat, sondern um schlüssige und nachvollziehbare abbildende Beziehungen und weiter um Relevanz und Nutzen für die Praxis.

So gewendet hat wissenschaftliches Arbeiten auch zwei Aspekte: Im Sinn von akademischen Standards und guter wissenschaftlicher Praxis ist jedes Forschungsvorhaben Gleiches unter Gleichen. Dabei handelt die Forscherin in der Profession der „Wissensbeschaffung“ (Oevermann 1996), die einen ausgeprägten Handlungsbezug auf Fach- und Methodenkompetenzen benötigt. Personale Kompetenzen wie Intuition oder soziale Kompetenzen wie Empathiefähigkeit sind nicht erforderlich. Sie trüben den klaren Blick, weil sie nicht reproduzierbar sind. Im Sinn der individuell konstruierten Perspektive der Forscherin ist jedes Forschungskonstrukt zugleich einzigartig und unverwechselbar.

2.3 Die forschende Mediatorin

Wenn Mediatorinnen forschen oder Forscherinnen mediieren, dann treffen in einem Menschen zwei Professionen aufeinander. Aus Erfahrungen in der einen Profession kann man nicht automatisch Kompetenz in der anderen ableiten. Die Gemeinsamkeiten dieser Rollen liegen in einer professionellen Neugier, die jede auf ihre Weise realisiert. Weiter versuchen beide, individuelle Eigenanteile auszublenzen: die Mediatorin, um Eigenverantwortung in der Transformation und für das Ergebnis zu ermöglichen sowie um Neutralität und Allparteilichkeit zu wahren, und die Forscherin, um von ihr unabhängige Erkenntnisse zu gewinnen.

Dennoch überwiegen die Unterschiede. Es handelt sich um zwei Professionen, die der Wissensbeschaffung (Oevermann 1996) und die der Lösungsbeschaffung (Kreuser 2015a, 2015b), für die ganz unterschiedliche Kompetenzsets erforderlich sind. Sie unterscheiden sich in ihren Leitdifferenzen von Problem/Lösung (Kreuser 2012) beziehungsweise wahr/falsch (Luhmann). Die Beratungslogik der Mediatorin entsteht überwiegend erfahrungsbasiert, die der Forscherin synthetisch. Die eine

arbeitet pragmatisch, die andere analytisch. Voraussetzung für die Arbeit der Forscherin ist, Festlegungen zu treffen, zu definieren und zu unterscheiden. Genau das versucht die Mediatorin zu vermeiden. Nicht sie deutet die Situation, nicht sie trifft Entscheidungen, sondern die Klientinnen.

Auch die Beobachterposition ist eine andere: Die Mediatorin beobachtet das Konfliktsystem, die Forscherin beobachtet die Mediatorin beim Beobachten. Die Möglichkeit besteht, dass die Forscherin während der Beobachtung versehentlich in ihre Mediatorinnenrolle gerät, Vermischungen und Verwechslungen stattfinden. Sie bewertet ihre Beobachtung dann aus ihrer persönlichen Beratungslogik als Mediatorin heraus auf ‚Richtigkeit‘ (*also, so wie die mediiert, das geht ja gar nicht*), überträgt ihren blinden Fleck, beeinflusst das Ergebnis der Beobachtung latent und fällt damit aus der Wissenschaftlichkeit.

Über die Beobachtung hinaus setzt die Mediatorin situativ Interventionen, um das Konfliktsystem gezielt zu Veränderungen anzuregen. Besonders, wenn Mediation Medium ist, muss sie das Beobachtete durch ihre Aktivitäten oder ihre Anwesenheit beeinflussen. Das macht die Forscherin nicht: Sie beobachtet zunächst und interpretiert dann, was sie gesehen hat. Wenn sie eingreift, dann nur geplant und genormt in der Anordnung des Experiments. Ansonsten versucht sie, das Beobachtete durch ihre Aktivitäten oder ihre Anwesenheit nicht zu beeinflussen.

Mediation kann aus beiden Richtungen, Theorie wie Praxis, betrachtet werden, jedoch niemals vollständig. Es entstehen Unschärferelationen mit Beobachtungsphänomenen, ähnlich wie Werner Heisenberg (1979) sie beschreibt. Wenn man beides tut, besteht die Herausforderung darin, Vermischungen oder Verwechslungen in den eigenen Beratungslogiken zu vermeiden oder Unbestimmtheiten aus der Beratungslogik nicht in die Forschungslogik zu übernehmen.

Methodisch können Triangulationen weiterhelfen. Das ist die Betrachtung eines zu erforschenden Sachverhalts durch ganz unterschiedliche Disziplinen und auch durch andere Forscherinnen, die keine Mediatorinnen sind. Andere Blickwinkel helfen, blinde Flecken zu verändern. Auch das Mitführen von Referenztheorien, an denen die Ergebnisse regelmäßig überprüft werden, funktioniert gut. Schließlich sind Einflüsse der Forscherin auf unabhängige, erklärende Variablen und auch abhängige, erklärte Variablen (Quasi-Experimente) durch Randomisierung oder Verblindung nützlich. Wie eingangs erwähnt, gibt es ergebnisrelevante Faktoren, die über Selbstreflexion erschlossen werden müssen. Hier lohnt es sich, die Fähigkeit zur Rollendistanz (Krappmann 2005) auszubauen. Das ist die Fähigkeit, eine Rolle vollständig zu verlassen, um eine andere vollständig einnehmen zu können. Weil es eben nicht egal ist.

Literatur

- Bühl, W. (1976). *Theorien sozialer Konflikte*. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Ciampi, L. (1993). Die Hypothese der Affektlogik. *Spektrum der Wissenschaft* 2, 76-82.
- Elias, N. (1976). *Über den Prozess der Zivilisation*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Erpenbeck, J. (2010). Kompetenzen – eine begriffliche Klärung. In V. Heyse, J. Erpenbeck & S. Ortmann (Hrsg.), *Grundstrukturen menschlicher Kompetenzen* (S. 13-20). Münster: Waxmann.
- Erpenbeck, J. (2014). Mediationskompetenz und Kompetenzmediation. *Die Wirtschaftsmediation* 4, 22-25.
- Goldschmidt, R. (2014). Das Metakriterium der Fairness. In R. Goldschmidt (Hrsg.), *Kriterien zur Evaluation von Dialog- und Beteiligungsverfahren* (S. 147-197). Wiesbaden: Springer VS.
- Graf, E.-M. (2015). Ganz normal. Wir reden miteinander: Black-Box Coaching-Gespräch, Vortrag am 2. Karlsruher Wissenschaftsforum Coaching am 04.12.2015, <https://karlsruher-wissenschaftsforum-coaching.bw21.de/Seiten/default.aspx>. Zugriffen: 18.02.2016.
- Haken, H. & Schiepek, G. (2006). *Synergetik in der Psychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Heisenberg, W. (1979). *Quantentheorie und Philosophie*. Stuttgart: Reclam.
- Heyse V., Erpenbeck, J. & Ortmann, S. (2010). *Grundstrukturen menschlicher Kompetenzen*. Münster: Waxmann.
- Joas, H. (1989). *Praktische Intersubjektivität. Die Entwicklung des Werkes von George Herbert Mead*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Krämer, Ch. (2008). *Konflikte lösen: die Philosophie der Mediation und ihre Methoden*. London: Turnshare.
- Krappmann, L. (2005). *Soziologische Dimensionen der Identität*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Kreuser, K. (2012). Entschieden Fragen: ein selbstkritischer Kommentar zu Subjekten und Objekten in der Mediationsforschung. In D. Busch & C. H. Mayer (Hrsg.), *Mediation erforschen: Fragen – Forschungsmethoden – Ziele* (S. 71-86). Wiesbaden: Springer VS.
- Kreuser, K. (2014). Wenn sich zwei streiten, was macht dann der Chef? *konfliktDynamik* 1, 56-65.
- Kreuser, K. (2015a). Kompetent beim Streiten helfen: Beiträge der Kompetenzforschung zu Konflikt und Mediation. *Perspektive Mediation – Beiträge zur Konfliktforschung* 1, 32-40.
- Kreuser, K. (2015b). Ungleiche Schwestern – Kompetenzen von Coaching und Mediation. *OSC Organisationsberatung, Supervision, Coaching* 3, 341-353.
- Kreuser, K., Heyse, V. & Robrecht, Th. (2011). *Mediationskompetenz*. Münster: Waxmann.
- Kreuser, K. & Robrecht, Th. (2016). *Wo liegt das Problem?* Berlin: Metzner.
- Kreuser, K., Robrecht, Th. & Erpenbeck, J. (2012). *Konfliktkompetenz: eine strukturtheoretische Betrachtung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Kriegel-Schmidt, K. (2012). *Interkulturelle Mediation – Ein Plädoyer für ein Perspektiven-reflexives Modell*. Berlin: LIT.
- Montada, L. (2000). Gerechtigkeit und Rechtsgefühl in der Mediation. In A. Dieter, L. Montada, & A. Schulze (Hrsg.), *Gerechtigkeit im Konfliktmanagement und in der Mediation* (S. 37-62). Frankfurt a. M.: Campus.
- Oevermann, U. (1996). Theoretische Skizze einer revidierten Theorie professionellen Handelns. In A. Combe & W. Helsper (Hrsg.), *Pädagogische Professionalität* (S. 70-182). Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Piaget, J. (1976). *Die Äquilibration kognitiver Strukturen*. Stuttgart: Klett-Cotta.

- Rogers, C. R. (1959). A Theory of Therapy, Personality, and Interpersonal Relationships, as Developed in the Client-Centered Framework. In S. Koch (Hrsg.), *Psychology: A Study of a Science*, Band 3 (S. 184-256). New York, McGraw-Hill.
- Rogers, C. R. (1975). Empathic – an Unappreciated Way of Being. *The Counseling Psychologist* 5 (2), 2-10.
- Schlippe, A. von & Schweitzer, J. (2003). *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Varga von Kibéd, M. & Sparrer, I. (2009). *Ganz im Gegenteil*. Heidelberg: Carl Auer.
- Wittgenstein, L. (2003a). *Philosophische Untersuchungen*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Wittgenstein, L. (2003b). *Tractatus logicus-philosophicus*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

Mediation als Wissenschaftszweig
Im Spannungsfeld von Fachexpertise und
Interdisziplinarität

Kriegel-Schmidt, K. (Hrsg.)

2017, XIII, 566 S. 29 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-18256-4