EUROPA-UNIVERSITÄT
VIADRINA
FRANKFURT (ODER)

Band 1

Viadrina-Schriftenreihe zu Mediation und Konfliktmanagement

Anne-Katrin Rauschenbach

Wenn Brainstorming versagt – Kreativitätstechniken in der Mediation

Wolfgang Metzner Verlag

Band 1

Viadrina-Schriftenreihe zu Mediation und Konfliktmanagement

Band 1

Viadrina-Schriftenreihe zu Mediation und Konfliktmanagement

Herausgegeben von
Dipl.-Psych. Nicole Becker, M. A.
Prof. Dr. Ulla Gläßer, LL. M.
Dipl.-Psych. Kirsten Schroeter
Dr. Felix Wendenburg, M. B. A.

Anne-Katrin Rauschenbach

Wenn Brainstorming versagt – Kreativitätstechniken in der Mediation

Wolfgang Metzner Verlag

Master-Studiengang Mediation
Masterarbeit
Studiengang 2012/2013

EUROPA-UNIVERSITÄT
VIADRINA
FRANKFURT (ODER)

© Wolfgang Metzner Verlag, Frankfurt am Main 2015

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung außerhalb der Freigrenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany
ISBN 978-3-943951-50-9 (Print)
ISBN 978-3-943951-51-6 (Online)
ISSN 2365-4155

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

Inhalt

Inhalt		1
Vorwort		3
1.	Einleitung	5
2.	Mediationsverständnis und Phasenmodell	7
2.1.	Mediationsverständnis	7
2.2.	Phasenmodell	8
3.	Kreativität in der Mediation	12
3.1.	Kreativität, Kreativitätstechniken und angrenzende Methoden	12
3.2.	Hypothese zur Anwendung systematisch-analytischer Kreativitätstechniken in der Mediation	17
3.3.	Entwicklung eines methodischen Ansatzes für das weitere Vorgehen	18
4.	Intuitive Kreativitätstechniken in der Mediation	22
4.1.	Techniken der intuitiven Assoziation	22
4.1.1.	Brainstorming	22
4.1.2.	SIL-Methode	27
4.1.3.	Methode 6-3-5 (Brainwriting)	29
4.1.4.	Kartenabfrage	31
4.1.5.	Mindmapping	33
4.2.	Techniken der intuitiven Analogiebildung	37
4.2.1.	Osborn-Checklisten	37
4.2.2.	Techniken der Problemverlagerung (Bionik, Bisoziation, Synektik)	39
4.2.3.	Sechs-Denkhüte-Methode	42
4.3.	Intuitive Kreativitätstechniken in der Mediation – Zusammenfassung und Grenzen	44
5.	Systematisch-analytische Kreativitätstechniken in der Mediation	47
5.1.	Techniken der systematisch-analytischen Assoziation	47
5.1.1.	Morphologischer Kasten	48

5.1.2. Sequentielle Morphologie 53
5.2. Techniken der systematisch-analytischen Analogiebildung 55
5.2.1. Morphologische Matrix 56
5.2.2. Attribute-Listing 59
5.2.3. KJ-Methode 60
5.2.4. Progressive Abstraktion 62
5.2.5. Relevanzbaum/Problemlösungsbaum 65
5.3. Systematisch-analytische Kreativitätstechniken in der Mediation – Zusammenfassung und Grenzen 69

6. Zusammenfassung und Erkenntnisse 71
6.1. Intuitives oder systematisch-analytisches Denken? 71
6.2. Korrelation zwischen dem Mediationskontext, dem Mediationssetting und der Auswahl geeigneter Kreativitätstechniken 76
6.3. Verortung der Anwendbarkeit von Kreativitätstechniken im Phasenmodell der Mediation 79

7. Fazit und Anregungen für die weitere Untersuchung des Themas 83

Literaturverzeichnis 87

Abkürzungsverzeichnis 94

Schlagwortverzeichnis 95

Anhang 100

Vorwort

„Man muss nicht nur mehr Ideen haben als andere,
sondern auch die Fähigkeit besitzen, zu entscheiden,
welche dieser Ideen gut sind."
(Linus Pauling)[1]

In der Mediationsausbildung klang es ganz einfach: Nach Abschluss der Interessenermittlung entwickeln die Konfliktparteien gemeinsam im Rahmen eines vom Mediator moderierten Brainstormings eine Vielzahl neuer, ungewöhnlicher Ideen. Diese werden von den Medianden bewertet, und die als passfähig erachteten Optionen werden ausgewählt. Ganz einfach – eigentlich.

In meinen ersten Mediationen im innerbetrieblichen Wirtschaftskontext stellte ich fest, dass leider keine ungewöhnlichen, wirklich neuen Ideen entstanden. Auch die erhoffte gegenseitige Inspiration der Konfliktbeteiligten bei der Lösungssuche blieb aus. Die vorherige Phase der Interessenermittlung war ausführlich und umfangreich abgeschlossen, das konfliktäre Klima zwischen den Parteien hatte sich entspannt – grundsätzlich gute Ausgangsbedingungen für die kreative Phase der Lösungsfindung. Nun bin ich selbst ein eher analytischer Typ. Mochte es daran liegen? Konnte ich Methoden, wie das gemeinsame Malen eines Konfliktbildes, darum nicht guten Gewissens in meinen Methodenkoffer aufnehmen und meinen Medianden authentisch nahebringen?

Eher zufällig und in einem Kontext gänzlich fern der Mediation hörte ich vom Morphologischen Kasten, mit dessen Hilfe man systematisch die für die Problemlösung relevanten Parameter bestimmen und durch Kombination der unterschiedlichen Ausprägungen dieser Parameter verschiedenste Lösungsoptionen generieren konnte. Analytisch und strukturiert, das sagte mir zu. Könnte diese Kreativitätstechnik auch in der Mediation funktionieren?

Um diese Fragen zu beantworten, entstand die vorliegende Arbeit. Derzeit sind mehr als 100 Kreativitätstechniken bekannt[2], die sich im Grundsatz in

[1] Hartschen et al. 2009, S. 50.
[2] Montada/Kals 2013, S. 204; Knieß 2006, S. 47; Blasweiler 2013, S. 4; Geschka/Yildiz 1990, S. 37.

intuitive und systematisch-analytische Kreativitätstechniken kategorisieren lassen. Die Mediationsliteratur beschränkt sich bislang hauptsächlich auf eine verhältnismäßig geringe Anzahl intuitiver Methoden, während systematisch-analytische Methoden entweder überhaupt keine Erwähnung finden oder pauschal als unpassend abgelehnt werden. Nachfolgend werden sowohl intuitive als auch systematisch-analytische Kreativitätstechniken untersucht, und es wird aufgezeigt, welche Faktoren zu berücksichtigen sind, damit eine Kreativitätstechnik in der Mediation Erfolg hat.

Anne-Katrin Rauschenbach, September 2015

PER ASPERA AD ASTRA ☆☆

1. Einleitung

„Kann man sich vorstellen, dass erbitterte Gegner in einer Mediation zusammen eine Aufwärmübung tänzerischer Art machen, sich dann als Lockerungsübung in einer meditativen Zeitreise in Phantasiewelten begeben, um danach Ihre [sic] Visionen mit Wachsmalkreide in einem gemeinsamen Bild festzuhalten oder in einem Puppenspiel auszudrücken?"
(Reinhard Sellnow)[3]

Auch wenn das einleitende Zitat von Sellnow Kreativitätstechniken in der Mediation und ihre Nutzung sicherlich provokativ überzeichnet, lautet die persönliche Meinung der Verfasserin dieser Arbeit zu seiner Frage ganz eindeutig: Insbesondere in der Wirtschaftsmediation ist dies für mich nicht vorstellbar. In den bislang von mir durchgeführten Mediationen in innerbetrieblichen Konflikten im Unternehmen wären die Medianden sicher gegangen und hätten eine weitere Zusammenarbeit abgelehnt. Ausgehend von diesem Zitat stellt sich daher die Frage, ob es Kreativitätstechniken gibt, die für die Anwendung in der Wirtschaftsmediation, aber möglicherweise auch in anderen Mediationskontexten sowie in Verfahren mit lediglich zwei Konfliktbeteiligten geeignet(er) sind und wenn ja, um welche Kreativitätstechniken es sich hierbei handelt.
Auf Basis der mediationspraktischen Erfahrungen der Verfasserin wird nachfolgend in Kapitel 2 zunächst eine kurze Beschreibung des dieser Arbeit zugrunde liegenden Mediationsverständnisses vorgenommen sowie das Phasenmodell der Mediation erläutert.
Im Anschluss werden in Kapitel 3 die Begriffe Kreativität und Kreativitätstechniken definiert sowie Kreativitätstechniken von den angrenzenden Methoden, unter denen prozessbegleitende Methoden und Techniken zur Ideenbewertung subsumiert werden, separiert und ihre Rolle in der Mediation beschrieben. Alsdann wird eine Hypothese für die Anwendung von systematisch-analytischen Kreativitätstechniken aufgestellt, die im Verlauf dieser Arbeit weiter untersucht werden soll. Ergänzt wird das Kapitel um die Erläuterung des methodischen Ansatzes, mit dem die Untersuchung in-

[3] Sellnow 2000, S. 100.

tuitiver und systematisch-analytischer Kreativitätstechniken in den Kapiteln 4 und 5 erfolgt.
In Kapitel 6 wird untersucht, ob die Funktionsweise des menschlichen Gehirns oder mögliche Kreativitätspräferenzen der Medianden und des Mediators die Wahl der geeigneten Kreativitätstechnik beeinflussen (sollten). Aus den Erkenntnissen der Kapitel 4 und 5 wird schließlich auf Basis der untersuchten Kriterien eine Entscheidungsmatrix vorgestellt, die als Handlungsorientierung für den Mediator zur Auswahl der geeigneten Kreativitätstechnik dienen kann.
Diese Arbeit schließt mit einigen grundsätzlichen Erkenntnissen zur Anwendbarkeit und Auswahl von Kreativitätstechniken in der Mediation und nimmt zu den in Kapitel 3 aufgestellten Hypothesen mit dem Verweis auf Ansätze zur weiteren Untersuchung dieses sicherlich auch zukünftig ergiebigen Themenfeldes Stellung.

2. Mediationsverständnis und Phasenmodell

„Es geht um die Absicht und das Ziel, inhaltlich miteinander etwas zu erreichen, das sich vom bisherigen Vorgehen in der Sache (sachbezogen) und vom Umgang miteinander (beziehungsbezogen) unterscheidet und zu einem anderen Ergebnis führt, indem eine Bewegung stattfindet und Raum dafür entsteht."
(Joseph Duss-von Werdt)[4]

Das persönliche Mediationsverständnis der Verfasserin wurde geprägt von einer bisher nahezu ausschließlichen praktischen Erfahrung in der Wirtschaftsmediation im innerbetrieblichen Kontext, in welchem die Vermittlung zwischen zwei Konfliktbeteiligten im Mittelpunkt stand. Vor diesem Hintergrund werden auch die weiteren Überlegungen dieser Arbeit schwerpunktmäßig im Kontext der Wirtschaftsmediation erfolgen, ergänzt um den Kontext der Familienmediation, welche einen weiteren Interessensschwerpunkt der Verfasserin bildet und für die sich möglicherweise abweichende Erkenntnisse ergeben.

2.1. Mediationsverständnis

Mediation nach dem Verständnis der Verfasserin bedeutet, im Sinne der Selbstbestimmtheit und des freien Willens der Parteien diesen eine selbstständige Entscheidung zu ermöglichen und sie bei der eigenverantwortlichen Konfliktbeilegung zu unterstützen.[5] Hierzu ist ein facilitativer Mediator vonnöten, der den Konflikt möglichst weit definiert und seine Tätigkeit auf die Prozessgestaltung (ohne inhaltliche Einflussnahme) beschränkt und damit den Konfliktbeteiligten eine geeignete Atmosphäre für eine eigenständige, interessenbasierte Lösung schafft.[6] In der Wirtschaftsmediation findet sich diese Selbstbestimmung ganz wesentlich im Metaziel Individual-Autonomy-Projekt.[7]

[4] Duss-von Werdt 2005, S. 213.
[5] ebd. S. 242.
[6] Gewurz 2001, S. 141 f.; Riskin 1996, S. 25; Trenczek 2013a, Rn. 49.
[7] Breidenbach/Gläßer 1999, S. 211.

Es sei an dieser Stelle festgehalten, dass in anderen Kontexten andere Metaziele[8] vordergründig sein können und müssen (beispielsweise das Metaziel Reconciliation-Projekt in der Familienmediation oder im Täter-Opfer-Ausgleich). Auch ist abhängig vom Streitgegenstand möglicherweise ein evaluativer Mediator mit engem Konfliktverständnis[9] (z. B. in der gerichtsnahen Mediation, in der vorwiegend das Metaziel Service-Delivery-Projekt verfolgt wird) besser für die Konfliktlösung geeignet. Dies soll ausdrücklich nicht in Abrede gestellt werden.

2.2. Phasenmodell

Um im Weiteren eine Einordnung von Kreativitätstechniken in die Mediation vornehmen zu können, soll an dieser Stelle das dieser Arbeit zugrunde liegende Phasenmodell beschrieben werden. Hierbei liegt der Fokus allein auf dem Mediationsgespräch, nicht auf der vorgelagerten Vorbereitungsphase bzw. der dem Mediationsgespräch folgenden Implementierung der Ergebnisse. Nachfolgend wird von einem Fünf-Phasen-Modell ausgegangen, wie es im Master-Studiengang Mediation an der Europa-Universität Viadrina gelehrt und vermittelt sowie beispielsweise von Besemer[10] oder Knapp[11] beschrieben wird:

Phase 1: Eröffnung des Verfahrens, Abschluss eines Mediationsvertrages

In der ersten Phase der Mediation wird den Beteiligten das Verfahren und seine Prinzipien erläutert, die Rolle des Mediators sowie dessen Mediationsverständnis erklärt, die Geeignetheit von Mediation als Konfliktbearbeitungsmethode für den individuellen Fall geprüft und die Erwartungen der Beteiligten an das Verfahren und den Mediator erfragt. Sofern sich die Beteiligten für Mediation und den Mediator entscheiden, wird der organisatorische Rahmen des Verfahrens festgelegt und ein Mediationsvertrag als Arbeitsbündnis abgeschlossen.

[8] Breidenbach/Gläßer 1999, S. 208.
[9] Gewurz 2001, S. 141-143; Riskin 1996, S. 25.
[10] Besemer 2013, S. 77-80.
[11] Knapp 2012, S. 12 f.

Phase 2: Themensammlung
In der zweiten Phase benennen die Medianden die in der Mediation aus ihrer Sicht zu klärenden Themen und schildern den Sachverhalt aus ihrer jeweiligen Perspektive. Die Medianden verharren an dieser Stelle noch auf der Ebene ihrer meist festgefahrenen Positionen. Seitens des Mediators erfolgt die Strukturierung und ggf. wertungsfreie Umformulierung der Positionen zu Themen in Absprache mit den Medianden. Entweder am Ende dieser Phase oder zu Beginn der folgenden Phase 3 erfolgt die Festlegung der Reihenfolge, in der die Themen bearbeitet werden sollen.

Phase 3: Interessenklärung
Die Phase 3 stellt den zentralen Punkt, das sog. „Herzstück“[12] der Mediation dar. Sie dient der intensiven Klärung der Hintergründe des Konflikts und der Beziehungsebene der Parteien. Durch vertieftes Nachfragen des Mediators soll eine Entlastung der Konfliktbeteiligten in dieser meist emotionalen Situation erfolgen, aufgetretene Missverständnisse sollen thematisiert und aufgeklärt werden. Die Medianden werden vom Mediator dabei unterstützt, die Interessen hinter ihren Positionen herauszuarbeiten und ihre Bedürfnisse, Motive und Wünsche zu formulieren. Dies ermöglicht es den Medianden, sich selbst und den anderen (besser) zu verstehen und Verständnis und Empathie füreinander zu entwickeln und führt zu einer Öffnung und Bereitschaft zur gemeinsamen Arbeit an einer Lösung.

Phase 4: Generierung von Lösungsoptionen und deren Bewertung
Die Phase 4 besteht aus zwei Unterphasen: In der Phase 4a sollen möglichst viele unterschiedliche und ungewöhnliche – auch auf den ersten Blick vielleicht unrealistische – Ideen zur Konfliktlösung entwickelt und (unbewertet) gesammelt werden. Die hiermit beabsichtigte Erweiterung des Lösungsraums soll ermöglichen, dass die entstehenden Lösungsmöglichkeiten über eine bloße Aufteilung zwischen den Medianden hinausgehen. In der Phase 4b erfolgt die Überprüfung der entwickelten Lösungsoptionen. Die Parteien bewerten die Optionen und wählen eine passgenaue Lösung aus, die ihre in Phase 3 erarbeiteten Interessen möglichst umfänglich erfüllt und von ihnen als gerecht wahrgenommen wird.

[12] Gläßer/Kirchhoff 2005, S. 130.

Phase 5: Abschluss des Verfahrens

In der fünften und letzten Phase wird die getroffene Einigung in einer für die Beteiligten verbindlichen schriftlichen Abschlussvereinbarung festgehalten, deren Regelungen umsetzbar und tragfähig sein sollen und den Konflikt befriedigend und nachhaltig beilegen. Zudem können Vereinbarungen zu dem Umgang mit etwaig auftretenden zukünftigen Problemen oder dem möglichen Nachhalten der Umsetzung durch den Mediator getroffen werden. Ergänzt wird der formelle Abschluss des Verfahrens durch das Feedback der Medianden, wie sie das Verfahren und den Mediator erlebt haben und abschließende Worte des Mediators selbst.

Der Vollständigkeit halber sei ausgeführt, dass in der Literatur gegenüber dem vorgenannten Fünf-Phasen-Modell abweichende Auffassungen vom idealtypischen Ablauf einer Mediation existieren. So gehen Montada/Kals ebenfalls von fünf Phasen aus. Abweichend zu dem oben beschriebenen Mediationsmodell fassen sie die Themensammlung und die Interessenklärung in ihrem Modell in einer Phase 2 ‚Konfliktanalyse' zusammen und unterteilen die Phase des Abschlusses des Verfahrens in zwei separate Phasen 4 ‚Mediationsvereinbarung' und 5 ‚Evaluation'.[13] Auch Risse arbeitet mit einem Fünf-Phasen-Modell. Ähnlich wie bei Montada/Kals umfasst der bei ihm als Phase 2 deklarierte Prozess sowohl die Themensammlung (entspricht Phase 2 im zuvor beschriebenen Mediationsmodell) als auch die Erläuterung von Interessen und Bedürfnissen (entspricht Phase 3 im zuvor beschriebenen Mediationsmodell). Er geht jedoch noch weiter und beschreibt die Phase 3 als einer objektiven und rechtlichen Klärung auf Basis von Beweisaufnahme, Zeugen- oder Sachverständigenvernehmung dienend.[14] Ob dies zwingender Bestandteil einer Mediation sein muss, ist fraglich, Mediation soll ja gerade nicht die Durchsetzung von Rechtspositionen, sondern eine interessenbasierte Einigung fördern.[15] Die Verfasserin erachtet daher eine saubere Trennung der Themensammlung einerseits und der Interessenklärung andererseits als überaus hilfreich sowie erforder- und förderlich für das Fortschreiten der Mediation und teilt den Ansatz Risses daher – möglicherweise auch mangels juristischer Herkunftsdisziplin oder

[13] Montada/Kals 2013, Abbildung im Buchumschlag, S. 248 (Übersicht), 247 ff., 259 ff., 303 ff.
[14] Risse 2003, § 5, Rn. 3-8, 5 f.
[15] Trenczek 2013a, Rn. 31.

evaluativen Mediationsverständnisses – nicht. Diese Diskussion soll jedoch nicht Thema dieser Arbeit sein.

3. Kreativität in der Mediation

„Es ist leichter, Kreativität durch eine Veränderung äußerer Bedingungen zu fördern als durch den Versuch, das Individuum zu kreativerem Denken anzuregen."
(Mihaly Csikszentmihalyi)[16]

Das vorgenannte Zitat von Csikszentmihalyi beschreibt einen ganz zentralen Aspekt: Die Motivation des Menschen kreativ zu handeln. Diese kann intrinsisch und extrinsisch sein. Von intrinsischer Motivation spricht man beispielsweise, wenn ein Mensch tätig ist, weil er es selbst möchte und ihm die Ausübung dieser Tätigkeit Freude bereitet. Extrinsisch ist Motivation dann, wenn ein externer Faktor den Menschen beeinflusst, eine bestimmte Tätigkeit auszuführen.[17] So kann etwa für eine Person die Teilnahme an einer Mediation extrinsisch motiviert sein, weil sie durch einen Dritten gewünscht wird (wie dies in der Wirtschaftsmediation oder Familienmediation der Fall sein kann) und eine Verweigerung zu unerwünschten Sanktionen für diese Person führen würde oder es sich schlicht um die beste Alternative in seiner Situation handelt.
Wenn man durch externe Impulse versucht, die Kreativität eines Menschen zu fördern oder zu steigern, ist dies einfacher, wenn die Bedingungen verändert werden, die die intrinsische Motivation des Menschen positiv beeinflussen, als lediglich eine extrinsische Motivation zur Nutzung seines kreativen Potenzials zu initiieren. Um diese Erkenntnis sinnvoll in den Mediationsprozess einzubringen, soll mithilfe der Definition von Kreativität und Kreativitätstechniken deren Rolle im Mediationsprozess aufgezeigt werden.

3.1. Kreativität, Kreativitätstechniken und angrenzende Methoden

„Kreativität ist die Fähigkeit von Menschen, Kompositionen, Produkte oder Ideen gleich welcher Art hervorzubringen, die in wesentlichen Merkmalen neu sind und dem Schöpfer vorher unbekannt waren. Sie kann in vorstellungshaftem Denken bestehen oder in der Zusammenfügung von Gedanken,

[16] Csikszentmihalyi 2010, S. 9.
[17] Brandstätter 2002.

wobei das Ergebnis mehr als eine reine Aufsummierung des bereits Bekannten darstellt. Kreativität kann das Bilden neuer Muster und Kombinationen aus Erfahrungswissen einschließen und die Übertragung bekannter Zusammenhänge auf neue Situationen ebenso wie die Entdeckung neuer Beziehungen. Das kreative Ergebnis muß nützlich und zielgerichtet sein und darf nicht in reiner Phantasie bestehen – obwohl es nicht unbedingt sofort praktisch angewendet zu werden braucht oder perfekt und vollständig sein muß. Es kann jede Form des künstlerischen oder wissenschaftlichen Schaffens betreffen oder prozeßhafter oder methodischer Natur sein."[18]

Kreativität ist demnach eine Fähigkeit, die zumindest teilweise erlernt werden kann. Gleichwohl sind einige Menschen von ihrem Wesen her kreativer als andere. Sie scheinen unbewusst bestimmte Methodiken anzuwenden, um Probleme zu lösen und neue Ideen zu entwickeln. Mit diesen Methodiken beschäftigt sich die Heuristik. Qua Definition ist hierunter die „Wissenschaft von den Verfahren, Probleme zu lösen"[19] zu verstehen. Sie umfasst spezifische Suchregeln, die die Möglichkeit der Ideenfindung erhöhen und die intuitiver oder systematisch-analytischer Art sein können. Während sich intuitive Techniken für weniger komplexe und abgrenzbare Probleme eignen, dienen systematisch-analytische Techniken insbesondere zur Lösung komplexer Problemstellungen.

Beiden Methoden ist gemein, dass sie sich von bisherigen Denkstrukturen und Lösungsansätzen lösen. Intuitive Methoden versuchen, unvermittelt eine große Variation atypischer Ideen zu entwickeln. Hierzu gehören z. B. die Assoziation, die nach ähnlichen Ansätzen sucht und diese mit dem Problem verknüpft oder die Analogiebildung, bei der Erkenntnisse aus fremden Sachverhalten auf das Problem angewandt werden. Intuitive Ideenentwicklung kann durch die gemeinsame Erarbeitung in Teams oder (zumeist Klein-) Gruppen Synergieeffekte erfahren, da die meisten Methoden von der gegenseitigen Anregung der einzelnen Gruppenmitglieder profitieren. Systematisch-analytische Methoden zerlegen das Problem etwa durch Abstraktion des Problems in eine Vielzahl independenter Teilprobleme. Über die systematische Lösung dieser Teilprobleme und die Zusammenfüh-

[18] Schlicksupp 2004, S. 32.
[19] Duden online 2015.

rung der Teillösungen wird eine Gesamtlösung entwickelt. Die Methoden der systematisch-analytischen Ideenentwicklung sind nicht zwingend für die Anwendung in Gruppen konzipiert und können auch als Selbstklärung oder im klassischen Zweier-Setting einer Mediation durchgeführt werden.[20] Die heuristischen Suchregeln machen sich Kreativitätstechniken zunutze, um die Ideenfindung zu unterstützen, Denkmuster bewusst zu machen und zu verändern und Probleme zu lösen. Je nach Art der verwendeten Suchregel kann grundsätzlich auch bei den Kreativitätstechniken zwischen intuitiven und systematisch-analytischen unterschieden werden.

In der Literatur wird zwischen sog. wohl strukturierten Routineproblemen und schlecht strukturierten (oder schlecht definierten) Problemen unterschieden. Zu den wohl strukturierten Problemen gehören Auswahl- und Konsequenzprobleme. Bei Auswahlproblemen werden bestehende Lösungsoptionen im Hinblick auf ihre größtmögliche Passfähigkeit zur Erreichung eines vorgegebenen Ziels untersucht, wohingegen bei Konsequenzproblemen existierende Erfahrungen und Gesetzmäßigkeiten für die Problemlösung herangezogen werden. Für die Lösung wohl strukturierter Routineprobleme existieren somit bekannte Methoden und Gesetzmäßigkeiten, auf die zurückgegriffen werden kann, die Nutzung von Methoden der Ideenfindung ist hierfür nicht sinnvoll. Bei den schlecht strukturierten Problemen, zu denen Suchprobleme, Analyse- und Konstellationsprobleme gehören, kann nicht auf bereits Bekanntes zurückgegriffen werden: Suchprobleme zeichnen sich dadurch aus, dass auf Basis zu definierender Suchkriterien eine Auswahl aus bestehenden Lösungsoptionen erfolgt. Analyseprobleme verfolgen das Ziel des Erkennens von Zusammenhängen von Strukturen, Ursachen und Wirkungen. Die Herausforderung der Lösung von Konstellationsproblemen liegt darin, vorhandenes Wissen durch Abstraktion und Analogiebildung auf eine neue Situation anzuwenden. Für die Lösung schlecht strukturierter Probleme können Kreativitätstechniken der Ideen- und Lösungsfindung zuträglich sein. [21] Für die Lösung von Konflikten oder Problemen im Rahmen einer Mediation besteht weder ein festgelegter Algorithmus noch ein ‚Patentrezept' oder ein ‚Königsweg'; sie gehören daher zu den schlecht strukturierten Problemen.

---

[20] Schlicksupp 2004, S. 57 f.; Knieß 2006, S. 37 f.; Zebisch 2009, S. 181; Geschka/Yildiz 1990, S. 36.

[21] Schlicksupp 2004, S. 57, 159; Knieß 2006, S. 1.

In der Literatur über Mediation, in der Ausführungen zu Kreativität und Kreativitätstechniken enthalten sind (nachfolgend unter dem Begriff *Mediationsliteratur* subsumiert), wird bisher nahezu ausschließlich auf intuitive Kreativitätstechniken referenziert. Eine Hypothese über die Gründe der (Nicht-) Anwendung systematisch-analytischer Kreativitätstechniken wird in Abschnitt 3.2 dargestellt. In Kapitel 4 werden sodann die klassischerweise in der Mediation verwendeten intuitiven Kreativitätstechniken beschrieben. Ergänzend erfolgt in Kapitel 5 eine Vorstellung der in der Literatur zum Thema Kreativität und Kreativitätstechniken, die nicht explizit mit dem Thema Mediation verbunden ist (nachfolgend als *Kreativitätsliteratur* bezeichnet), enthaltenen gängigen systematisch-analytischen Kreativitätstechniken, bei denen die Verfasserin eine Relevanz für die Anwendung in der Mediation vermutet.

Neben den Kreativitätstechniken ist in der Mediation eine Vielzahl prozessbegleitender Methoden existent: Diese Tools dienen einerseits der allgemeinen Verfahrensgestaltung (etwa durch Hinzuziehung eines Co-Mediators[22]), der Schaffung eines konstruktiven Arbeitsklimas oder der Strukturierung und Komplexitätsreduktion (anhand von Geno- oder Organigrammen[23]). Sie können in einer oder mehreren Phasen zur Anwendung kommen, den Parteien zur Entscheidungsfindung (z. B. über die zu behandelnden Themen und die Reihenfolge ihrer Bearbeitung[24]) oder eigenen Klarheit dienen und dabei selbst ein Produkt kreativer Denkprozesse sein, beispielsweise die sog. ‚Gefühlsmonster-Karten'[25]. Die vorgenannten Methoden können sowohl intuitiver Natur sein (beispielsweise das Erzählen von Geschichten[26]) oder systematisch-analytisch vorgehen (so die Konfliktanalyse auf Basis des Kommunikationsquadrats[27]), sind aber aus Sicht der Verfasserin nicht zu den Kreativitätstechniken zu zählen.

Darüber hinaus bestehen Methoden zur Ideenbewertung. Nachdem die Ideen mithilfe von Kreativitätstechniken gesammelt wurden, werden diese von den Konfliktbeteiligten bewertet. Dies kann recht einfach durch die

[22] Keydel/Knapp 2012, S. 68 ff.
[23] Meyer 2013, S. 124 ff.
[24] Bastian/Knapp 2013, S. 146 ff.
[25] Höch-Corona 2012, S. 46 ff.
[26] Milling 2012, S. 238 ff.; Watzke 2008, S. 164 f.
[27] Middelhof 2012, S. 109 ff.; Schulz von Thun 2015.

Vergabe von Klebepunkten durch die Medianden erfolgen. Hierbei können entweder nur die bevorzugten Optionen an der Pinnwand gekennzeichnet werden oder durch Verwendung verschiedener Farben auch diejenigen, die gar nicht in Betracht kommen. Eine weitere Möglichkeit besteht in der Anwendung der PMI-Methode nach de Bono.[28] Diese nimmt eine Bewertung anhand der Kriterien ‚P' = Plus (-punkte) für die positive Bewertung, ‚M' = Minus (-punkte) für die negative Bewertung und ‚I' = Interesse/interessant, d. h. Ideen, die noch einer Weiterentwicklung oder Konkretisierung bedürfen, vor. Mithilfe der SWOT-Analyse können die Stärken (= Strenghts) und Schwächen (= Weaknesses) von Ideen sowie die Chancen (= Opportunities) und Risiken (= Threats), die sich aus ihnen ergeben können, geprüft werden. Darüber hinaus gibt es weitere Methoden, die eine sorgfältige Abwägung von Lösungsoptionen vornehmen. Alle Bewertungsverfahren verfolgen das gemeinsame Ziel, eine vorschnelle Entscheidung zugunsten einer auf den ersten Blick geeigneten Lösung zu vermeiden und stattdessen eine möglichst vollumfängliche Interessenverwirklichung zu gewährleisten sowie die Tragfähigkeit und Nachhaltigkeit der Lösung sicherzustellen.[29]

Der maßgebliche Unterschied zwischen Kreativitätstechniken und prozessbegleitenden Methoden besteht darin, dass Kreativitätstechniken das Ziel verfolgen, mithilfe von systematischen oder kreativen Denkansätzen neue Ideen und Lösungen zu entwickeln[30], während die prozessbegleitenden Methoden vor allem auf (unterbewusst) Vorhandenes zurückgreifen, dieses vergegenwärtigen und strukturieren. Mit dem Fokus darauf, im Rahmen der Mediation etwas Neues zu schaffen, wird nachfolgend ausschließlich auf Kreativitätstechniken Bezug genommen. Auch bei den Methoden zur Ideenbewertung handelt es sich nicht um Kreativitätstechniken gemäß der vorgenannten Definition, da sie nicht zur Entwicklung von Ideen, sondern lediglich zu deren Evaluation geeignet sind.

Zurückkommend auf die zu Beginn dieses Kapitels ausgeführten Aspekte kann die Rolle von Kreativitätstechniken in der Mediation dahingehend beschrieben werden, dass diese vom Mediator gesteuert zwar günstige Rahmenbedingungen bieten können, die eigentliche kreative Arbeit jedoch den

[28] de Bono 2011, S. 25 ff.

[29] Gläßer/Kirchhoff 2007b, S. 157 ff.; Gläßer 2013, Rn. 12 ff., 21 ff.; Risse 2003, § 9, Rn. 49 ff.; Lenz 2013, Rn. 44 ff., 47, 51; Sellnow 2000, S. 104 f.

[30] Schlicksupp 2004, S. 77, 99; Knieß 2006, S. 1.

Konfliktparteien obliegt.[31] Durch die entschleunigende Wirkung hat das Mediationsverfahren per se einen positiven Einfluss auf die Entstehung von Kreativität. Zusätzlich kann der Mediator durch Faktoren wie die Raumgestaltung (Sitzordnung, Helligkeit, Temperatur u. Ä.) sowie durch das Einräumen von Zeiten für Reflexion und das Offerieren eines geschützten Rahmens, in dem auch ungewöhnliche Einfälle geäußert und wertschätzend aufgenommen werden, eine angenehme Arbeitsatmosphäre schaffen.[32] Dies kann dazu führen, mögliche Bedenken oder Vorbehalte der Medianden zu reduzieren oder gänzlich auszuräumen und unterstützt die Einführung und Erprobung von (zunächst möglicherweise etwas befremdlich anmutenden) Kreativitätstechniken in den Mediationsprozess[33] und kann überdies u. U. sogar bedeutender sein für die Entwicklung von Ideen als die Auswahl der Kreativitätstechnik selbst. Die Untersuchung des Einflusses eines positiven Arbeitsklimas soll jedoch nicht Gegenstand dieser Arbeit sein.

3.2. Hypothese zur Anwendung systematisch-analytischer Kreativitätstechniken in der Mediation

Während sich die Mediationsliteratur auf intuitive Methoden fokussiert, werden systematisch-analytische Methoden zu einem großen Teil überhaupt nicht oder nur am Rande thematisiert und als unpassend verworfen. So ordnet Zebisch diese eher dem Bereich der Forschung und Entwicklung zu.[34] Kessen/Troja erachten systematisch-analytische Kreativitätstechniken aufgrund ihrer Komplexität und Projektbezogenheit in der Mediation als nur sehr limitiert einsetzbar. Gleichzeitig führen sie jedoch aus, dass die kreative Phase in der Mediation oft nur von kurzer Dauer ist, da spielerische Kreativitätstechniken und Konflikte vermeintlich nicht vereinbar sind.[35]

---

[31] Geschka/Yildiz 1990, S. 36.
[32] Gläßer/Kirchhoff 2007a, S. 88 f.
[33] Csikszentmihalyi 2010, S. 503 ff.
[34] Zebisch 2009, S. 181.
[35] Kessen/Troja 2009, § 13, Rn. 54, 56.

Hieraus ergeben sich folgende Hypothesen:

1) Intuitive Kreativitätstechniken sind für die Generierung von Lösungsoptionen in der Mediation geeigneter.
2) Systematisch-analytische Kreativitätstechniken sind komplexer als intuitive Methoden. Sie sind

   a) den Medianden schwerer zu vermitteln,
   b) zeitintensiver, damit kostenintensiver

   und damit zur Anwendung in der Mediation ungeeigneter.

Inwieweit diese Hypothesen zutreffend sind, soll im weiteren Verlauf der Arbeit untersucht werden. Hieraus eröffnet sich die Frage, ob intuitive Methoden möglicherweise nicht in jeder Mediation und in jedem Kontext stets das passende Instrument sind. So wäre es denkbar, dass die systematisch-analytischen Methoden aufgrund ihrer Strukturiertheit beispielsweise in der Wirtschaftsmediation durchaus Akzeptanz und Verbreitung finden könnten. Auch ist zu untersuchen, ob es Unterschiede in der Anwendung von Kreativitätstechniken in Abhängigkeit vom Setting (Mediation mit zwei Konfliktbeteiligten gegenüber der Mediation in Gruppen) gibt. Darüber hinaus scheint die Betrachtung der Kreativitätstechniken unter dem Gesichtspunkt der Verwendungsmöglichkeiten in den einzelnen Mediationsphasen sinnvoll: Vorliegend differenzieren beispielsweise Gläßer/Kirchhoff dergestalt, dass die Phasen der Generierung von Lösungsoptionen und deren Bewertung sich gegenseitig bedingen und positiv beeinflussen können; so bedarf es in der Phase der überwiegend intuitiven Entwicklung von Lösungsmöglichkeiten ebenso eines systematischen Vorgehens wie es in der systematischen Phase der Lösungsbewertung intuitiv zugehen kann.[36]

3.3. Entwicklung eines methodischen Ansatzes für das weitere Vorgehen

Um eine möglichst vorbehaltsfreie Einschätzung der Eignung von Kreativitätstechniken in der Mediation vorzunehmen, wurde eine einheitliche Methodik für die Untersuchung und Darstellung gewählt, die an dieser Stelle

[36] Gläßer/Kirchhoff 2007a, S. 88.

beschrieben werden soll. Sowohl die intuitiven als auch die systematisch-analytischen Kreativitätstechniken werden basierend auf den in der Kreativitätsliteratur verwendeten heuristischen Suchregeln in Methoden der Assoziation und Methoden der Analogiebildung unterteilt und unter Berücksichtigung der Fragestellung beschrieben, inwieweit

- der Mediationskontext (Wirtschaftsmediation, Familienmediation, ggf. weitere Kontexte),
- das Mediationssetting (Mediation mit zwei Konfliktbeteiligten versus Mediation in Gruppen),
- die Phase im Mediationsprozess

einen Einfluss auf die Zweckmäßigkeit der Anwendung der Kreativitätstechnik in der Mediation haben. Der Aufbau der Vorstellung und Bewertung der einzelnen Techniken ist stets gleich:

Die Kreativitätstechnik wird zunächst benannt und kurz beschrieben. Wann und durch wen (sofern bekannt) wurde die Technik entwickelt, was zeichnet sie aus?

Ablauf: Wie verläuft das Verfahren? Worauf ist zu achten? Welcher Zeitrahmen ist einzuplanen? Wie erfolgen Visualisierung und Dokumentation?

Kontext: Eignet sich die Technik für den Einsatz in der Wirtschaftsmediation? Gibt es darüber hinaus weitere Anwendungsfelder, in denen eine Nutzung vorstellbar wäre? An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass diese Prüfung explizit vor dem Hintergrund der Anwendbarkeit in der Wirtschaftsmediation sowie der Familienmediation erfolgt, da diese Kontexte Fachgebiet und Interessensschwerpunkt der Verfasserin darstellen. Sofern weitere Kontexte evident werden, in denen der Einsatz der Technik geeignet erscheint, werden diese ebenfalls abgebildet. Eine Abprüfung aller vorgestellten Kreativitätstechniken in unterschiedlichsten Kontexten soll hingegen nicht Ziel der Untersuchung sein, da die Verfasserin nicht Expertin auf allen Fachgebieten der Mediation ist und derartige Überlegungen folglich nur höchst theoretischer Natur sein könnten.

Setting: Ist die Methode für die Anwendung in der Mediation mit zwei Konfliktbeteiligten, der Mediation in Gruppen bzw. als Sonderfall für die Selbstklärung oder die mediative Einzelberatung mit lediglich einer Partei geeignet?

Um diese Frage zu beantworten, muss zunächst Klarheit über die Gruppendefinition geschaffen werden. Die Mediationsliteratur versteht unter Großgruppen eine Anzahl ab 25 Personen,[37] was bedeutet, dass Kleingruppen drei bis 24 Personen umfassen können. Für die Prüfung der Anwendbarkeit von Kreativitätstechniken in der Mediation ist diese Kleingruppendefinition zu weit gefasst. Die meisten Kreativitätstechniken sind für die Anwendung durch einzelne Personen oder Gruppen geeignet, die zum überwiegenden Teil erheblich kleiner als 24 Personen sind. Auf die jeweils geeignete Teilnehmerzahl wird für jede untersuchte Kreativitätstechnik gesondert eingegangen. Um eine Nutzung in größeren Kleingruppen oder Großgruppen zu ermöglichen, kann es sich u. U. empfehlen, Vertreter zu entsenden, Kleingruppen zu bilden oder Kreativitätstechniken in geeigneten prozessbegleitenden Methoden wie dem Fishbowl-Verfahren[38] anzuwenden. Insofern entfällt nachfolgend ein intensiveres Eingehen auf größere Gruppen, auch die sich speziell in diesem Kontext ergebenden Gruppendynamiken sollen an dieser Stelle nicht schwerpunktmäßig betrachtet werden. Für die Beantwortung der Fragestellungen dieser Arbeit sollte ein grundsätzliches Bewusstsein darüber, dass es diese Dynamiken gibt, genügen. Hier sei bei Bedarf auf weiterführende Literatur verwiesen.[39]

Phase: In welcher Mediationsphase gemäß Phasenmodell (siehe Abschnitt 2.2) kann die Technik angewandt werden? Klassischerweise werden Kreativitätstechniken in Phase 4a, der Generierung von Lösungsoptionen, angewandt. Bei den vorgestellten Kreativitätstechniken wird überdies die Nutzbarkeit in anderen Phasen geprüft. Denkbar wären hier insbesondere die Phasen 4b (Auswahl von Lösungsoptionen), 2 (Themensammlung) und 3 (Interessenermittlung). Eine zusammenfassende Aussage und Verortung der Anwendbarkeit von Kreativitätstechniken im Phasenmodell wird in Abschnitt 6.3 erfolgen.

Vorteile: Was macht die Technik für die Anwendung in der Mediation interessant? Welche Vorteile ergeben sich gegenüber anderen Techniken?

---

[37] Aschenbrenner/Gläßer 2006, S. 185.

[38] Thomann 2012, S. 153 f.; Keydel 2013a, S. 135 ff.; Keydel 2013b, S. 205 ff.

[39] Beispielhaft seien hier Aschenbrenner/Gläßer 2006 oder Knapp 2013 aufgeführt.

Kritik: Welche Nachteile weist die Technik aus, die eine Anwendung in der Mediation erschweren oder gänzlich nicht sinnvoll erachten lassen?

Die Resultate, die sich aus der vorgenannten methodischen Betrachtung ergeben, werden nachfolgend für die intuitiven Kreativitätstechniken in Kapitel 4 sowie für die systematisch-analytischen Kreativitätstechniken in Kapitel 5 abgebildet. Darüber hinaus werden jeweils am Ende beider Kapitel die Grenzen der betrachteten Verfahren aufgezeigt. Basierend auf diesen Erkenntnissen wird in Abschnitt 6.2 eine Entscheidungsmatrix vorgestellt, die unter Berücksichtigung von Mediationskontext, Setting und Phase eine grobe Handlungsempfehlung abgibt und den Mediator bei der Auswahl geeigneter Kreativitätstechniken unterstützen kann.

4. Intuitive Kreativitätstechniken in der Mediation

„Unser Kopf ist rund, damit das Denken die Richtung wechseln kann."
(Francis Picabia)[40]

Wie zuvor bereits erwähnt, erfolgt in der Mediationsliteratur eine starke Fokussierung auf die intuitiven Kreativitätstechniken. Nachfolgend wird eine intuitive Technik immer dann vorgestellt, sofern sie in der betrachteten Mediationsliteratur[41] bei mehr als einem Autor positive Erwähnung fand und damit eine Relevanz für die Mediation unterstellt werden kann. Eine entsprechende Übersicht wurde in den Anhang aufgenommen (Anhang 1). Im Folgenden sollen die verbreiteten Kreativitätstechniken beschrieben werden. Darüber hinaus wird für jede Technik untersucht, inwieweit diese in einem bestimmten Mediationskontext, Mediationssetting oder einer speziellen Phase im Mediationsprozess besonders geeignet erscheint, welche Vorteile die jeweilige Technik bietet bzw. welche Kritik an ihr geübt wird.

4.1. Techniken der intuitiven Assoziation

Die Techniken der intuitiven Assoziation umfassen das Brainstorming und dessen Varianten sowie Brainwriting-Methoden. Methoden der Ideenfindung mittels Assoziation suchen Lösungsansätze in ähnlich gelagerten Bereichen und wenden die in diesen Bereichen passenden Lösungen auf das zu bearbeitende Problem an (siehe hierzu die Ausführungen in Abschnitt 3.1).

4.1.1. Brainstorming[42]

Das klassische Brainstorming (zwischen 1930 und 1953 durch Osborn entwickelt[43]) ist wahrscheinlich die populärste Kreativitätstechnik. Sie ist

[40] de Bono 2011, Zitat auf dem Buchumschlag Rückseite.
[41] Kessen/Troja 2009, § 13, Rn. 51, 57 ff.; Montada/Kals 2013, S. 204 ff.; Risse 2003, § 9, Rn. 23 ff.; Lenz 2013, Rn. 28 ff.; Novak 2013, Rn. 15 ff.; Gläßer/Kirchhoff 2007a, S. 89 f.; Sellnow 2000, S. 103 f.; Zebisch 2009, S. 181.
[42] Knieß 2006, S. 57 ff.; Schlicksupp 2004, S. 100 ff.; de Bono 1992, S. 160 ff.

ein Verfahren für die Anwendung in Kleingruppen, das in unterschiedlichen Problemarten einsetzbar ist, vorrangig jedoch für die Lösung von eindeutig konkretisierten, nicht zu komplexen Suchproblemen. Brainstorming ist das in der Mediationsliteratur am häufigsten beschriebene und wahrscheinlich auch angewandte Verfahren und basiert auf vier formalen Grundregeln:

1) Die Bewertung und Beurteilung geäußerter Ideen ist unstatthaft, um die Förderung weiterer Ideen sicherzustellen und die Entstehung von Denkblockaden bei den Teilnehmern zu vermeiden. Es wird eine strikte Trennung der Phase der Ideengenerierung von der Phase der Ideenbewertung vorgenommen.
2) Die Teilnehmer sollen sich gegenseitig inspirieren. Es ist willkommen, dass die Vorschläge und Ideen anderer Teilnehmer aufgegriffen werden, auf ihnen aufgebaut wird und eine Weiterentwicklung zu neuen Ideen und Ansätzen stattfindet.
3) Ungewöhnliche und unrealistische Ideen sind ausdrücklich erwünscht. Der Ideenfluss der Teilnehmer soll frei und ungefiltert erfolgen können. Die Mitwirkung von Teilnehmern, die nicht Experten auf dem jeweiligen Gebiet sind, wird begrüßt und liefert vielfach völlig neue Implikationen.
4) In kurzer Zeit sollen möglichst viele unterschiedliche Ideen entwickelt werden. Hierbei steht die Quantität der Ideen, nicht deren Qualität im Vordergrund. Die Ideen sollen von den Teilnehmern nur kurz erläutert werden, auf intensive Nachfrage und Erläuterungen soll an dieser Stelle bewusst verzichtet werden.

Ablauf: Die Brainstorming-Gruppe sollte möglichst heterogen und divers besetzt sein – jedoch können unterschiedlichen Hierarchieebenen oder herausragende Fachexperten in der Gruppe Einfluss auf die freie Äußerung von Ideen der Teilnehmer nehmen, was bei der Zusammenstellung der Gruppe bedacht werden sollte. Es werden ein Moderator und ein Protokollant benötigt (bei Knieß vereint der Moderator beide Funktionen). Der Moderator stellt das Problem vor und ist für die Prozessführung verantwort-

---

[43] Zum Zeitpunkt der Entstehung des Brainstormings finden sich stark abweichende Jahreszahlen: So wurde gemäß Knieß die Technik in den 1930er Jahren entwickelt (Knieß 2006, S. 57), Schlicksupp spricht von ersten Versuchen in den 1940er Jahren (Schlicksupp 2004, S. 100), Lehrer von einer Veröffentlichung im Buch ‚Your Creative Power' 1948 (Lehrer 2012) und Blasweiler verweist auf eine Vorstellung der Technik in dem 1953 erschienenen Buch ‚Applied Imagination' (Blasweiler 2013, S. 5).

lich, insbesondere überwacht er die Einhaltung der Regeln und die Fokussierung auf das Kernproblem. Hinsichtlich des aktiven Einbringens seiner eigenen Ideen gibt es in der Literatur widersprüchliche Meinungen (Knieß erachtet ihn eher im Hintergrund, Schlicksupp warnt vor einer Beeinflussung der Teilnehmer, de Bono gesteht ihm eigene Vorschläge zu). Der Protokollant nimmt die Ideen der Teilnehmer auf, ohne eine Umformulierung vorzunehmen und trägt die gesammelten Ideen bei Bedarf noch einmal vor. Das Brainstorming verläuft in zwei Wellen: Nachdem die erste Amplitude der Ideengenerierung, die meist noch nicht viele ausgefallene Vorschläge hervorbringt und in der die Inspiration der Teilnehmer untereinander eher gering ausfällt, nach ca. zehn Minuten abgeebbt ist, sollte die Sitzung keinesfalls vorschnell abgebrochen werden. Vielmehr sollte die entstehende Pause seitens der Teilnehmer dazu genutzt werden, um über weitere Ideen nachzudenken. Der Moderator kann zudem Impulse geben, die den Ideenfluss erneut anregen. Dies kann z. B. durch sog. Spornfragen erfolgen (siehe hierzu die Methode der Osborn-Checklisten, Abschnitt 4.2.1). In der zweiten Amplitude wird oft aufgrund fehlender weiterer Ideen durch das Aufgreifen und Weiterentwickeln bisheriger Ideen eine Vielzahl ungewöhnlicher und assoziativ verbundener Ideen produziert.[44] Wenn die Ideensammlung beendet ist, bietet es sich an, mit den Teilnehmern noch einmal die protokollierten Vorschläge im Hinblick auf eine erforderliche Konkretisierung durchzugehen. Die Teilnehmer erhalten im Anschluss an die Sitzung das Protokoll. Ideen, die oft noch im Nachgang zu einer Brainstorming-Sitzung entstehen, können von den Teilnehmern nachgereicht werden. Die Dauer einer Brainstorming-Sitzung kann zwischen 20 und 45 Minuten variieren, als grober Richtwert können 30 Minuten dienen. Mit Ausnahme eines Flipcharts und Stiften bzw. einer Pinnwand, Moderationskarten und Nadeln sowie ggf. einer Kamera für die Erstellung eines Fotoprotokolls werden keine weiteren Materialien benötigt. Die Arbeit mit Moderationskarten erleichtert die spätere Strukturierung der unterbreiteten Ideen. Das gesamte Verfahren verläuft sehr schnell, so können gemäß Schlicksupp in einem 20-minütigen Brainstorming 50 bis 100 Ideen produziert werden. Die Bewertung der Ideen erfolgt zu einem späteren Zeitpunkt und wird in der Mediation in der Regel im gleichen Teilnehmerkreis durchgeführt (in anderen

[44] Geschka/Yildiz 1990, S. 37 f.

Kontexten wie z. B. der Produktentwicklung kann der Teilnehmerkreis variieren und die Bewertung beispielsweise nur durch Fachexperten oder das Management erfolgen).

Kontext: Die Aufforderung an die Parteien, Ideen ohne vorheriges Durchdenken einfach vorzubringen, was außerhalb der Kreativitätssitzung höchst unüblich ist, kann möglicherweise zu Vorbehalten oder Widerständen gegen die Methode führen (diesbezüglich wird in Abschnitt 4.3 noch detaillierter vorgetragen). Sowohl im Kontext der Wirtschafts-, aber auch in der Familienmediation werden die Parteien eher vorsichtig mit der Äußerung unüberlegter Vorschläge umgehen, dennoch ist die Technik für die Anwendung in diesen Kontexten grundsätzlich geeignet.

Setting: Gemäß Knieß und Schlicksupp ist Brainstorming in der Kleingruppe mit fünf bis sieben Teilnehmern optimal, ab zehn Personen nimmt die Ergebnisqualität erheblich ab (Teilnehmer reden durcheinander oder kommen nicht häufig genug zu Wort). De Bono hingegen erachtet weniger als sechs und mehr als 15 Personen als problematisch, zwölf Personen hingegen als ideal. Aufgrund der erforderlichen gegenseitigen Inspiration, die bei nur zwei Teilnehmern erheblich reduziert wäre, ist das Verfahren für die Anwendung in der Mediation mit zwei Konfliktbeteiligten eher ungeeignet.

Phase: Da die Lösung von alten Denkmustern und -blockaden und die Entwicklung neuer, ausgefallener Ideen im Vordergrund steht, empfiehlt sich die Anwendung in Phase 4a des Mediationsmodells. Insbesondere aufgrund des Verbots der Beurteilung der Ideen ist eine Anwendung weder in früheren Phasen aufgrund des anhaltend hohen Konfliktniveaus, das zu vermehrter Äußerung von Kritik führen kann, noch in der Phase der Bewertung von Lösungsoptionen geeignet.

Vorteile: Brainstorming ist ein verhältnismäßig einfach zu erlernendes Verfahren, das kurzfristig und mit vertretbarem zeitlichen Umfang durchgeführt werden kann. In verhältnismäßig kurzer Zeit kann eine Vielzahl von Ideen generiert werden.

Kritik: Die Methode des Brainstormings ist nicht unumstritten. Aus verschiedenen empirischen Untersuchungen resultieren folgende Erkenntnisse:

1) Brainstorming führt nicht zu besseren, effizienteren Ergebnissen.
2) Dennoch ist die Zusammenarbeit in Gruppen erfolgreicher und in der heutigen hochkomplexen und -spezialisierten Welt unumgänglich, um Probleme zu lösen. Es besteht daher das Erfordernis zur interdisziplinären Kooperation.
3) Kritische Diskussionen der Gruppenmitglieder fördern die Entstehung qualitativ hochwertigerer Ideen.
4) Erkennbar falsche Antworten innerhalb einer Kreativitätssitzung stimulieren die Kreativität und unterstützen freie Assoziationen.
5) Eine Gruppe agiert am erfolgreichsten, wenn ein Teil bereits zusammengearbeitet hat (wichtig für Effizienz), ein anderer Teil aber neu hinzukommt (wichtig für Innovationsfähigkeit).[45]

Demnach wäre die Ideenentwicklung in der Gruppe nicht per se abzulehnen, benötigt aber (konstruktiv geäußerte) Kritik, wie sie im Brainstorming ausdrücklich nicht erwünscht ist, um neben quantitativen auch qualitative Ideen zu entwickeln. Der Ansatz, mittels problemfremden Antworten Impulse zur Ideenförderung zu setzen, spricht einerseits für eine interdisziplinäre Zusammenstellung der Gruppe, wird sich andererseits auch von verschiedenen Kreativitätstechniken zunutze gemacht (z. B. in der Reizwort-Methode/Bisoziation, siehe Abschnitt 4.2.2).
Welche Einsichten lassen sich hieraus für die Mediation ableiten? Ein erfolgreiches Brainstorming erfordert eine gut zusammenarbeitende Gruppe[46] – dies kann im Konfliktfall jedoch eben nicht vorausgesetzt werden. Eine konfliktäre Gruppe in der Mediation ist nicht vergleichbar mit einer Gruppe, die an der Lösung eines Konstruktionsproblems in der Technik arbeitet. Der als vorteilhaft erachtete Blick von außen durch interdisziplinäre Teilnehmer sowie der Ausschluss von Hierarchien kann sich in der Mediation ebenfalls problematisch gestalten, da eine frei gewählte Zusammenstellung der Gruppe meist nicht möglich sein wird. Erschwerend kommt hinzu, dass trotz Klassifizierung als Gruppenverfahren Brainstorming in der Mediation auch standardmäßig im Setting mit zwei Konfliktbeteiligten genutzt wird. Dies erscheint jedoch speziell mit dem Ziel der gegenseitigen Anregung und Inspiration wenig sinnvoll.

[45] Lehrer 2012.
[46] Kessen/Troja 2009, § 13, Rn. 61.

Blasweiler erachtet die undifferenzierte Übertragung dieser empirischen Erkenntnisse auf die Mediation als unangebracht, rät aber mangels mediationsspezifischer Empirie dennoch von einer uneingeschränkten Anwendung von Brainstorming ab. Er verfolgt daher den Ansatz, dass der Mediator neben Brainstorming weitere Kreativitätstechniken beherrschen sollte.[47] Offen bleibt jedoch, welche dies sein könnten – dieser Frage soll im Folgenden nachgegangen werden.

4.1.2. SIL-Methode[48]

Die Sukzessive Integration von Lösungselementen (SIL-Methode) wurde durch Schlicksupp 1975[49] entwickelt und wird den Brainstorming-Methoden zugeordnet, weist bei genauer Betrachtung allerdings auch systematisch-analytische Elemente auf. In der betrachteten Mediationsliteratur ist die Technik nahezu unbekannt. Lediglich Montada/Kals verweisen mit dem Hinweis auf die erfolgreiche Einsetzbarkeit im Kontext der Mediation im öffentlichen Bereich auf die Methode, weshalb sie an dieser Stelle ebenfalls vorgestellt werden soll.

Ablauf: In der SIL-Methode erarbeiten die Teilnehmer in einer ersten, ca. zehn bis 15 Minuten andauernden Phase in der Einzelarbeit einen möglichst ausführlichen Lösungsvorschlag zu einer vorab im Detail definierten Problemstellung. In der anschließenden Gruppenarbeit werden im ersten Schritt die Lösungen von zwei Teilnehmern vorgetragen. In der gesamten Gruppe werden sodann die Vorteile der beiden Einzellösungen explizit herausgearbeitet, die dann möglichst vollumfänglich in einer ersten integrierten Lösung vereint und visualisiert werden. Sofern Einzellösungen so unterschiedlich sind, dass keine integrierte Lösung gefunden werden kann, verbleiben diese für mögliche gesonderte Lösungen. Im nächsten Schritt stellt der dritte Teilnehmer seine Lösung vor. In der Gruppe werden die Vorteile dieser Einzellösung denen der integrierten Lösung gegenübergestellt und münden wiederum in einer zweiten integrierten Lösung. In dieser Form stellen alle Teilnehmer nacheinander ihre Lösungen vor. Sofern diese jeweils besser als die integrierte Lösung der Gruppe sind, werden sie

[47] Blasweiler 2013, S. 7 f.
[48] Schlicksupp 2004, S. 124 ff.; Knieß 2006, S. 68 ff.
[49] Schlicksupp 1975, S. 119 f.

in eine neue integrierte Lösung einbezogen, anderenfalls wird die bestehende integrierte Lösung beibehalten. Jeder Schritt wird sorgfältig visualisiert. Das Verfahren kann ca. zwei bis drei Stunden Zeit in Anspruch nehmen. Für die Visualisierung werden drei Pinnwände (Einzellösungen/Vorteile der Einzellösungen/integrierte Lösungen) und Stifte benötigt.

Kontext: Der Einsatz der SIL-Methode in der Wirtschaftsmediation ist gut vorstellbar. Darüber hinaus erachten Montada/Kals die Anwendung in der Mediation im öffentlichen Bereich für besonders geeignet, sie verweisen hier insbesondere auf Standortkonflikte und Straßenbauverfahren. Hier wäre interessant zu erfahren, wie sich die praktische Umsetzung dieses Mediationskontextes, der ja oft als Großgruppenverfahren vorzufinden ist, gestaltet (denkbar wäre beispielsweise die Entsendung von Vertretern). Leider sind hierzu keine näheren Ausführungen erfolgt. In der Familienmediation ist ein Einsatz aufgrund der gemeinsam erarbeiteten integrierten Lösung grundsätzlich denkbar (sofern die benötigte Teilnehmerzahl erreicht wird), nicht zu empfehlen ist die Technik allerdings in der Durchführung mit kleineren Kindern, da die Teilnehmer über eine ausgeprägte Fähigkeit zur Reflexion[50] und aufgrund der hohen zeitlichen Beanspruchung auch über Geduld verfügen sollten.

Setting: Die Technik ist als Kleingruppenverfahren mit ca. sechs bis acht Teilnehmern konzipiert, demnach für die Mediation mit zwei Konfliktbeteiligten ungeeignet. Knieß erachtet eine Erweiterung auf bis zu 15 Teilnehmer für möglich. Diese de facto Verdoppelung der Teilnehmerzahl wird von der Verfasserin im Hinblick auf die zeitliche Dauer, die bereits bei der ursprünglichen Teilnehmerzahl mit bis zu drei Stunden veranschlagt wird und eine weitere Erhöhung der Komplexität durch Integration der individuellen Lösungsansätze zusätzlicher Teilnehmer als kritisch erachtet.

Phase: Die SIL-Methode umfasst sowohl die Generierung von Lösungsoptionen (Phase 4a) als auch deren Bewertung (Phase 4b). Da eine vorschnelle Kritik oder Abwertung sowohl der Einzel- als auch der integrierten Lösungen unterbleibt und lediglich deren Vorteile wertschätzend diskutiert und weiterentwickelt werden, ist eine gemeinsame Bearbeitung beider Phasen mittels einer Technik gut vorstellbar. Gleichzeitig schließt diese

[50] Montada/Kals 2013, S. 211 f.

ausschließlich wertschätzende Diskussion die Anwendung in früheren Mediationsphasen aufgrund des dort noch erhöhten Konfliktpotenzials aus.

Vorteile: Bei stringenter Durchführung der Technik kann im Ergebnis eine von allen Beteiligten gemeinsam erarbeitete konsensuale und voraussichtlich auch tragfähige Lösung stehen. Der hohe Zeitaufwand wird durch Wegfall der Phase 4b zumindest teilweise relativiert.

Kritik: Aufgrund der hohen Komplexität des Verfahrens ist ein gut geschulter Mediator erforderlich. Der Zeitaufwand ist verhältnismäßig hoch. Es besteht die Gefahr einer vorschnellen Festlegung auf die geäußerten Lösungsvorschläge, die den Lösungsraum und die Offenheit für weitere Denkansätze einengen kann.

4.1.3. Methode 6-3-5 (Brainwriting)[51]

Obwohl der Begriff Brainwriting weit verbreitet ist, gibt es hierzu keine eigene Technik. In der Kreativitätsliteratur wird das klassische Brainwriting gleichbedeutend mit der Methode 6-3-5 verwendet. Die Methode 6-3-5, die auf Rohrbach, 1969,[52] zurückzuführen ist, stellt eine schriftliche Form des Brainstormings dar und empfiehlt sich überwiegend für abgegrenzte Suchprobleme, z. T. auch für Analyse- und Konstellationsprobleme. Intensiver als im Brainstorming steht das Aufgreifen und Weiterentwickeln der Ideen der anderen Teilnehmer im Vordergrund der Technik.

Ablauf: Leitgedanke dieser Technik ist es, dass sechs Teilnehmer drei Ideen in fünf Minuten entwickeln. Dies können je nach Problemstellung auch (technische) Skizzen sein. Nach der einführenden Erläuterung des Verfahrens sollten die Teilnehmer darauf hingewiesen werden, ihre Lösungsvorschläge möglichst klar zu formulieren und deutlich zu schreiben, um Irritationen und Missverständnisse zu vermeiden. Nach ausführlicher und möglichst konkreter Problembeschreibung erhält jeder Teilnehmer ein Formblatt, in welchem er in fünf Minuten drei Ideen notiert. Nach Ablauf der Zeit wird das Blatt im Uhrzeigersinn an den nächsten Teilnehmer weitergereicht. Nun kann dieser in fünf Minuten drei weitere Ideen aufzeichnen (je

[51] Knieß 2006, S. 70 ff.; Schlicksupp 2004, S. 116 ff.; Lenz 2013, Rn. 31 ff.
[52] Rohrbach 1969, S. 73 ff.

nach Aufbau des Formblattes in der Spalte daneben oder darunter). Hierbei sollte er sich von den bereits auf dem Blatt befindlichen Vorschlägen inspirieren lassen, diese ergänzen, weiterentwickeln oder gänzlich neue Ideen niederschreiben. Im Anschluss wird das Formblatt erneut im Uhrzeigersinn weitergereicht, bis jeder Teilnehmer jedes Blatt einmal ausgefüllt hat. Auf diese Weise können in 30 Minuten (zumindest rechnerisch) 108 Ideen entstehen, allerdings treten bei den naheliegenden Ideen häufig Doppelbenennungen auf, und in späteren Durchführungsphasen werden oft weniger als drei Ideen produziert. Eine parallele Durchführung in mehreren Gruppen ist möglich. Für eine angenehme Atmosphäre sollte stillschweigend gearbeitet werden, der Moderator ist für die Einhaltung der Bearbeitungszeit verantwortlich. Mit Ausnahme des Formblattes und Stiften werden für die Visualisierung keine weiteren Materialien benötigt. Erfolg versprechende Vorschläge können im Nachgang im Brainstorming-Verfahren weiterbearbeitet werden.

Kontext: Die Methode 6-3-5 könnte in allen Mediationskontexten zur Anwendung kommen. Grundsätzlich gelten die gleichen Bedenken, die bereits zum Brainstorming (siehe Abschnitt 5.1.1) hinsichtlich der Bereitschaft zur spontanen Äußerung von Ideen geäußert wurden, allerdings sind diese möglicherweise durch die erforderliche Niederschrift weniger unüberlegt und ungefiltert als im Brainstorming.

Setting: Die Methode ist als Kleingruppenverfahren für die Durchführung mit sechs Personen entwickelt, sie ist auch mit vier bis acht oder neun Teilnehmern durchführbar (bei entsprechend variierbarer Bearbeitungszeit). Auch in der Mediationsliteratur ist sie erst ab einer Gruppengröße von vier Personen vorzufinden, eine Nutzung bei lediglich zwei Konfliktbeteiligten scheint damit ausgeschlossen. Die Anwendung in Großgruppen erscheint auch bei paralleler Durchführung mit mehreren Gruppen nicht sinnvoll (allein mit 25 Personen ergäbe sich eine Maximalzahl von 1.875 Ideen, die individuell ausgewertet werden müssten).

Phase: Die Methode dient der Generierung von Lösungsoptionen, was die Anwendbarkeit in Phase 4a bejaht, für eine Verwendung in früheren Phasen ergeben sich keine Indikationen. Für die Auswahl geeigneter Optionen in Phase 4b sollten zusätzlich Methoden für die Ideenbewertung (siehe Abschnitt 3.1) berücksichtigt werden.

Vorteile: Als schriftliches Verfahren ist die Methode 6-3-5 besonders geeignet, um Teilnehmer, die in einem Brainstorming aufgrund der Dominanz anderer Teilnehmer oder der eigenen Zurückhaltung einen eher geringen Beitrag leisten würden, zu motivieren, sich aktiver einzubringen und kann gleichzeitig dazu führen, bestehende Konflikte nicht weiter zu verschärfen. Diskussionen über einzelne Vorschläge, die die Denkprozesse stören könnten, werden durch die schriftliche Formulierung weitgehend vermieden. Die Methode kann schnell erlernt und den Teilnehmern vermittelt werden. Innerhalb kurzer Zeit können viele Ideen entwickelt werden.

Kritik: Es können Verständnisschwierigkeiten bei den nachfolgenden Teilnehmern entstehen, sofern Ideen nicht hinreichend konkret beschrieben wurden. Doppelbenennungen können nicht ausgeschlossen werden. Das Wiedererkennen der Handschrift kann zu Hemmungen führen, ungewöhnliche Ideen zu notieren, darüber hinaus können Blockaden entstehen, wenn die kurze Bearbeitungszeit als Stress empfunden wird.

4.1.4. Kartenabfrage[53]

In der Kreativitätsliteratur wird die Kartenabfrage zu den Brainwriting-Methoden gezählt, umfasst neben der schriftlichen Ideenentwicklung durch die Teilnehmer jedoch auch den Austausch und die Diskussion in der Gruppe im Plenum. Sie ist für die Lösung unspezifizierter Such- und Analyseprobleme geeignet.

Ablauf: Nach erfolgter Vorstellung der Technik und einer Schilderung des zu bearbeitenden Problems werden die Teilnehmer gebeten, ihre Ideen und Lösungsansätze auf Moderationskarten festzuhalten. Jede Karte darf nur eine Idee umfassen, diese sollte kurz (maximal drei Zeilen Text) und gut lesbar notiert werden. Nach einer Bearbeitungszeit von zehn bis 15 Minuten werden die Karten vom Moderator eingesammelt und entweder der Reihenfolge nach oder grob sortiert an die Pinnwand geheftet. In der Gruppe werden die Lösungsansätze diskutiert und weiterentwickelt sowie gemeinsame Lösungsoptionen entwickelt. An der Pinnwand sollten die Karten ähnlicher thematischer Kategorien geclustert werden. Man kann die Technik auch abwandeln, indem die Moderationskarten zunächst im Uhrzeiger-

[53] Knieß 2006, S. 88 f.; Schlicksupp 2004, S. 114 ff.; Gläßer/Kirchhoff 2007a, S. 89.

sinn durch die Gruppe gereicht werden, bis jeder Teilnehmer alle Karten gelesen hat, um zu weiteren Ideen anzuregen. Die Bearbeitungszeit sollte in diesem Fall auf 20 bis 30 Minuten ausgeweitet werden. In der Mediationsliteratur ist dies als Variante der Methode 6-3-5 bekannt (siehe Abschnitt 4.1.3). Der Materialbedarf ist gering, es wird lediglich eine Pinnwand mit Nadeln, Moderationskarten und Stifte benötigt.
Eine Variante der Kartenabfrage ist die Metaplan-Technik. Risse nimmt auf diese Technik Bezug, ohne jedoch auf die besonderen Regeln, die diese Methode auszeichnen, einzugehen, sondern beschreibt das Vorgehen der Kartenabfrage.[54]

Kontext: Analog der Methode 6-3-5 ist die Anwendung der Kartenabfrage in allen Mediationskontexten vorstellbar.

Setting: Die Technik ist für eine Gruppengröße von fünf bis acht, maximal 15 Teilnehmern – daher ausschließlich zur Anwendung in der Kleingruppe – geeignet. Auch in der Mediationsliteratur sind keine Hinweise auf die Nutzung in kleineren Gruppen ersichtlich.

Phase: Die Technik bietet sich für die Ideenentwicklung in der Lösungsphase (Phase 4a) an. Eine Anwendung in den Phasen 2 oder 3 scheint mangels sinnvoller Zielstellung nicht angezeigt. Die Festlegung auf eine bestimmte Lösung sollte erst in Phase 4b unter Anwendung der Methoden für die Ideenbewertung (siehe Abschnitt 3.1) erfolgen.

Vorteile: Die Kartenabfrage vereint die Vorteile des Brainstormings mit der Methode 6-3-5: Durch die Einzelarbeit werden Spannungen zwischen den Teilnehmern reduziert, die Möglichkeit sich einzubringen, ist für alle Teilnehmer gegeben. In der folgenden Gruppenarbeit können Verständnisprobleme geklärt sowie die Weiterentwicklung der Ideen durch die Bildung von Assoziationen ermöglicht werden. Die im Ergebnis in der Gruppe erarbeiteten gemeinsamen Lösungsoptionen können zu einer konsensualen Lösung führen. Das Verfahren ist einfach zu erlernen und den Teilnehmern zu vermitteln. Der Zeitbedarf ist gering.

[54] Risse 2003, § 9, Rn. 66.

Kritik: Analog der Methode 6-3-5 kann das Wiedererkennen der Handschrift zu Hemmungen bei den Teilnehmern führen, ungewöhnliche Ideen zu notieren.

4.1.5. Mindmapping[55]

Mindmapping, eine Technik die Buzan Ende der 1960er Jahre begründet[56] und fortan weiterentwickelt hat, gehört ebenfalls zu den Brainwriting-Methoden. Im Gegensatz zu den anderen intuitiven Kreativitätstechniken liegt bei dieser Technik der Schwerpunkt auf der Strukturierung, Darstellung und Veranschaulichung von Gedanken, Ideen oder Möglichkeiten. Mindmaps nutzen die Funktionsweise des menschlichen Gehirns: Die linke Gehirnhälfte ist für das rational-analytische, die rechte für das kreativ-assoziative Denken zuständig. Beim assoziativen Denken werden unsystematisch Gedanken produziert, die jedoch nicht gleichzeitig strukturiert werden können. Während die Konzentration auf die Strukturierung gelenkt wird, erfolgen weitere assoziative Gedanken zu einem anderen Thema, die aber schnell in Vergessenheit geraten können, da beide Gehirnhälften simultan arbeiten. Durch die astförmige Darstellung im Mindmap sollen die Gedanken strukturiert festgehalten und damit der rechten Gehirnhälfte ermöglicht werden, weiterhin uneingeschränkt Ideen zu produzieren.

Ablauf: Die Erstellung von Mindmaps erfolgt in folgenden Schritten:

1) Begonnen wird mit einem möglichst großformatigen Blatt Papier im Querformat.
2) Das Thema des Mindmaps wird als Zeichnung oder mittels Symbol (nicht nur als geschriebenes Wort) im Zentrum des Blattes angeordnet. Die Verwendung eines Bildes ist für das Gehirn anregender. Die Anordnung in der Mitte ermöglicht die Ausweitung in alle Richtungen.
3) Ausgehend vom zentralen Thema werden weiterführende Ideenbereiche als Hauptäste und nochmals detailliertere Ideen als Nebenäste dargestellt.
4) Thema, Haupt- und Nebenäste werden durch gekrümmte Linien miteinander verbunden. Dies ist für das Gehirn spannender als gerade Striche

[55] Knieß 2006, S. 76 ff.; Buzan 2004, S. 40 ff.; Risse 2003, § 9, Rn. 60 ff.
[56] Buzan 2015.

und nutzt dessen Assoziationsfähigkeit. Als Vorbild dienen die Verästelungen eines Baumes.

5) Die Verwendung von Farben dient der Anregung des Gehirns und führt bei unterschiedlicher farblicher Darstellung der einzelnen Hauptäste zu einer besseren Übersichtlichkeit.
6) Pro Haupt- und Nebenast soll jeweils nur ein Stichwort, keine ganzen Sätze festgehalten werden. Einzelne Stichworte ermöglichen es dem Gehirn, weitere Assoziationen zu bilden und sind damit flexibler.
7) Neben Farben sollte weiterhin mit Zeichnungen und Symbolen gearbeitet werden. So kann auf die Verwendung einer Vielzahl von Wörtern verzichtet werden.

Die Systematik erfolgt also von einem abstrakten Thema über konkrete, aber allgemeine Hauptäste hin zu Besonderheiten, gekennzeichnet durch Nebenäste. Aus Gründen der Übersichtlichkeit sollte sich die Darstellung auf maximal sechs Hauptäste in möglichst waagerechter Beschriftung beschränken. Zu beachten ist darüber hinaus, dass freie Assoziationen gewünscht sind, daher sollten keine Ideen per se ausgeschlossen werden. Die zeitliche Dauer kann stark variieren, als Richtwert für die Bearbeitung einfacher Alltagsprobleme können 30 Minuten angenommen werden. Es werden nur wenig Materialien benötigt: je nach Teilnehmerzahl Papier (mindestens im Format DIN A4), ein Flipchart oder eine Pinnwand sowie farbige Stifte. Der EDV-gestützte Einsatz ist mittels zahlreicher, teilweise sogar als Freeware erhältlicher Software-Programme möglich. Eine beispielhafte Darstellung eines Mindmaps ist der Abbildung 1 zu entnehmen.

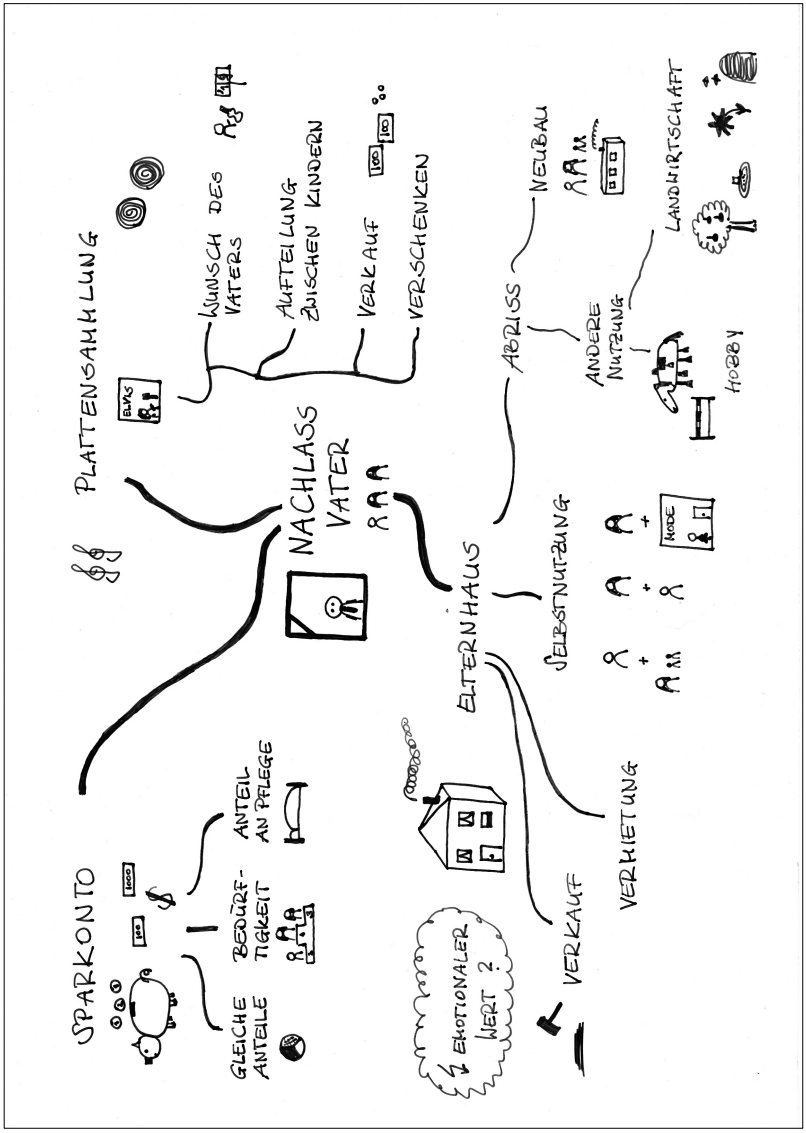

Abbildung 1: Mindmap (eigene Darstellung)

Kontext: Eine Anwendbarkeit ist grundsätzlich in allen Mediationskontexten denkbar, Montada/Kals erachten die Methode auch für die Familienmediation mit Kindern lohnend.[57] Die konsequente Verwendung von Zeichnungen, Symbolen oder Farben könnte in einigen Mediationskontexten, insbesondere in der Wirtschaftsmediation, auf kritische Reaktionen der Konfliktbeteiligten stoßen. Hier könnte u. U. der Relevanzbaum (siehe Abschnitt 5.2.5) eine geeignete Alternative darstellen.

Setting: Die Methode ist ebenso für die Anwendung in der Kleingruppe mit bis zu sechs Teilnehmern als auch für die Selbstklärung/mediative Einzelberatung und die Mediation mit zwei Konfliktbeteiligten geeignet.

Phase: Mindmaps können klassischerweise in der Phase 4a für die erfassten Lösungsideen, nicht jedoch für deren Bewertung verwendet werden. Lenz erachtet den Einsatz auch in der Themensammlung (Phase 2) und zur Herausarbeitung der Interessen der Parteien (Phase 3) als Erfolg versprechend. Dies dient der Strukturierung und Visualisierung und könnte ebenso zur Verbesserung der Kommunikation und Verständnisförderung beitragen (so Bühring-Uhle et al.[58]), auch können bereits an dieser Stelle neue Denkprozesse entstehen. Das astförmige Anordnen der Themen und Unterthemen in Phase 2 und die Ergänzung dieser Darstellung um die den Unterthemen zugrunde liegenden Interessen in Phase 3 durchbricht die oft verwendete Darstellungsform in diesen Mediationsphasen, in der die Themen und Interessen in einer Tabelle getrennt nach Partei und Reihenfolge ihrer Benennung vom Mediator erfasst werden. Dies hat zur Folge, dass das die Parteien (unzweifelhaft vorhandene) Trennende nicht noch zusätzlich durch die Form der Darstellung betont, sondern zumindest in der Visualisierung aufgelöst wird und zudem ein unerwünschtes Ranking der Themen und Interessen, das sich aus der tabellarischen Darstellung zwangsläufig ergibt, vermieden wird.[59]

Vorteile: Die Methode ist für Personen, die visuell veranlagt sind, besonders geeignet: Das Problem wird durch die bildhafte Darstellung schnell

[57] Montada/Kals 2013, S. 207.
[58] Bühring-Uhle et al. 2006, S. 212.
[59] Lenz 2013, Rn. 8-27.

erfasst. In der Mediation ist die Technik bereits recht verbreitet. Der zeitliche Umfang ist gut vertretbar.

Kritik: Die Technik sollte durch den Mediator vorab geübt werden, um die Gedanken schnell und gut strukturiert darzustellen und selbst den Überblick zu behalten. Ein EDV-gestützter Einsatz empfiehlt sich eher für eine Nachbereitung als für die Verwendung in der Mediationssitzung: Wenn der Mediator am PC arbeitet, während die Parteien sprechen, kann dies eher unpersönlich und distanziert wirken. Durch die für die Technik charakteristische Assoziation erfolgt keine systematische Erfassung der relevanten Sachverhalte. Eine Schwierigkeit kann darüber hinaus darin bestehen, die richtigen Stichwörter zu identifizieren. Die Bearbeitung komplexer Problemstellungen kann zeitintensiv werden.

4.2. Techniken der intuitiven Analogiebildung

Als Techniken der intuitiven Analogiebildung werden die Techniken der intuitiven Orientierung und der intuitiven Konfrontation zusammengefasst. Wie bereits in Abschnitt 3.1 ausgeführt, wird hier die Suche nach Ideen und Lösungsoptionen in problemfremden Bereichen vorgenommen. Hierzu gehören die aufgeführten Techniken, die nachfolgend beschrieben werden: Osborn-Checklisten, Techniken der Problemverlagerung (Bionik, Bisoziation, Synektik) sowie die Sechs-Denkhüte-Methode.

4.2.1. Osborn-Checklisten[60]

Die Osborn-Checklisten (entwickelt von Osborn, 1953[61]), die auch als Spornfragen bezeichnet werden, dienen der Fortentwicklung bereits bestehender Vorschläge zur Lösung gut abgegrenzter Konstellationsprobleme mithilfe von heuristischen Prinzipien (siehe hierzu auch die Ausführungen in Abschnitt 3.1).

Ablauf: Die bereits bestehenden Ideen und Lösungsoptionen, die beispielsweise im Rahmen einer Brainstorming-Sitzung entstanden sein kön-

[60] Knieß 2006, S. 96 ff.; Schlicksupp 2004, S. 106; Boos 2010, S. 108 ff.; Montada/Kals 2013, S. 208 f.; Lenz 2013, Rn. 38 f.
[61] Osborn 1953.

nen (siehe Abschnitt 4.1.1), werden unter verschiedenen abstrakten Fragestellungen betrachtet:

1) Ist eine Verwendung der aktuellen Lösung auch in anderen Situationen oder Problemfällen möglich?
2) Inwieweit können bestehende Lösungen aus früheren Situationen auf das Problem angewandt werden?
3) Wie lässt sich die Lösung abwandeln? Sind etwa die Zusammensetzung der beteiligten Personen oder die zeitliche oder inhaltliche Ausgestaltung veränderbar?
4) Wie kann die Lösung erweitert werden? Können weitere Lösungselemente ergänzt werden, um eine ‚Gesamtlösung' zu erhalten?
5) Kann die Lösung vereinfacht werden? Sind überflüssige Regelungen enthalten?
6) Sind komplexe Lösungsbestandteile durch einfache Regelungen ersetzbar?
7) Ist die Reihenfolge der Lösungsbestandteile veränderbar? Ist eine Ergänzung erforderlich?
8) Wie kann die bisherige Lösung umgekehrt werden? Können starre Regelungen durch variable Vereinbarungen ersetzt werden?
9) Könnten einzelne Lösungselemente miteinander verbunden werden?

Es sollte eine Dokumentation bzw. Visualisierung der aus der Bearbeitung der Fragestellungen resultierenden Vorschläge erfolgen, um diese bei Bedarf erneut aufgreifen zu können. Die Dauer einer Sitzung wird mit ca. 70 Minuten angegeben, es können mehrere Sitzungen erforderlich werden.

Kontext: Eine mediationspraktische Anwendung der Osborn-Checkliste schildern Montada/Kals am Beispiel von Umgangsregelungen in der Familienmediation. Ebenso ist eine Anwendung in der Wirtschaftsmediation vorstellbar. Es empfiehlt sich jedoch, die z. T. recht abstrakt anmutenden Fragestellungen mit Beispielen aus dem jeweiligen Mediationskontext zu unterlegen, um ein Verstehen der Zielstellung der Technik auf Seiten der Teilnehmer sicherzustellen.

Setting: Die Technik ist für die Durchführung in der Kleingruppe mit bis zu zwölf Personen sowie für die Mediation mit zwei Konfliktbeteiligten und die Selbstklärung/mediative Einzelberatung geeignet. Allerdings würden

inspirierende Impulse in den beiden letztgenannten Settings tendenziell eher entfallen.

Phase: Sofern die Anwendung der Osborn-Checkliste innerhalb einer Brainstormsitzung als Impuls für die zweite Welle der Ideensammlung dient, wird sie der Phase 4a zugehörig gesehen (wie das Brainstorming selbst). Wird sie im Anschluss als autonome Technik genutzt, kann sie für die Bewertung der Lösungsoptionen in Phase 4b mindestens sinnvolle Ansätze bieten, möglicherweise auch Ergebnisse. Eine Verwendung in den Phasen 2 und 3 scheint nicht zweckmäßig.

Vorteile: Die Technik ist gut geeignet, bestehende Ideen aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten und – sofern nötig – zu modifizieren bzw. als passfähig zu bestätigen.

Kritik: Da die Osborn-Checklisten auf bestehenden Ideen aufbauen, sind sie als alleinige anzuwendende Kreativitätstechnik ungeeignet, sondern sollten beispielsweise in Kombination mit dem Brainstorming verwendet werden, in dieser Kombination ist der Zeitaufwand jedoch relativ hoch. Die Anwendung mit zwei Konfliktbeteiligten, die prinzipiell möglich ist, setzt jedoch voraus, dass auch die Technik, mit der die Ideen zuvor generiert wurden, für dieses Setting geeignet ist (was beispielsweise beim Brainstorming nicht der Fall ist).

4.2.2. Techniken der Problemverlagerung (Bionik, Bisoziation, Synektik)[62]

Im Grunde gehen Bionik, Bisoziation und Synektik auf den gleichen Grundsatz zurück, die Verlagerung des Problems auf einen anderen Kontext und die dort stattfindende Problemlösung, weshalb sie vor dem Hintergrund der Anwendbarkeit in der Mediation an dieser Stelle in einem Abschnitt zusammengefasst werden.

Ablauf: Das Lernen von der Natur stellt die Grundidee der Bionik (= Biologie + Technik) dar, die schon auf Leonardo da Vinci (1452-1519) zurückgeht.[63] Zunächst werden die in der Natur angewandten Problemlösungen

[62] Knieß 2006, S. 101 ff., 106 ff., 115 ff.; Kessen/Troja, 2009, § 13, Rn. 65; Lenz 2013, Rn. 40 f.
[63] Speck 2008.

systematisch untersucht. In einem zweiten Schritt erfolgt eine Übertragung der geeigneten Lösungsprinzipien auf menschlich-technische Probleme. Die Bionik eignet sich insbesondere zur Lösung von Analyse- und Konstellationsproblemen, ist jedoch ebenfalls auf Suchprobleme anwendbar. Beispielsweise können die in Insektenstaaten vorzufindenden Organisationsprinzipien auf die Gestaltung von Arbeitsprozessen angewandt werden.

In der Bisoziation (auch Reizwort-/Reizbild-Methode), 1966 von Koestler entwickelt,[64] wird ausgehend von einem bestehenden Problem durch den Anblick zufällig gewählter Zeitungsausschnitte oder Fotos ein neues Bezugssystem gewählt, das vom Ausgangsproblem weit entfernt ist. Mittels Stichworten erfolgt die detaillierte Beschreibung des Bezugssystems. Das Problem gelangt dadurch ins Unterbewusstsein. Durch eine Verbindung mit den Stichworten des neuen Bezugssystems sollen neuen Lösungsoptionen entstehen.

Die Synektik (1961 von Gordon konzipiert[65]) verfolgt die Prinzipien, einerseits das Fremde vertraut zu machen, also das Problem intensiv zu analysieren, andererseits das Vertraute durch die Anwendung von Analogien aus Natur und Technik zu entfremden. Auf diese Art sollen systematisch völlig neue Lösungsoptionen entstehen.

Bei der jeweiligen Übertragung auf das Ausgangsproblem kann die Ideenfindung analog dem Vorgehen im Brainstorming erfolgen. Es wird ein Moderator benötigt, der (zumindest für die Methode der Synektik, für die anderen Methoden existieren keine dahingehenden expliziten Ausführungen) speziell ausgebildet ist und zudem über eine sehr gute Allgemeinbildung verfügt. Auch die Teilnehmer sollten in der Technik versiert sein. Es wird von einer zeitlichen Dauer von etwa zwei Stunden ausgegangen. Mit Ausnahme eines Flipcharts und Stiften oder einer Pinnwand mit Moderationskarten und Nadeln wird kein weiteres Material benötigt.

Kontext: Kessen/Troja führen ein Beispiel für die Wirtschaftsmediation im innerbetrieblichen Kontext an, in dem für die Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Abteilungen das Zusammenspiel der Musiker in einem

[64] Koestler 1966.
[65] Gordon 1961, S. 8 ff.

Orchester herangezogen und die sich in diesem Bereich ergebenden Lösungsansätze auf das Ursprungsproblem zurückübertragen werden. Das Erfordernis eines speziell ausgebildeten Moderators und geschulter Teilnehmer wird – wenn es überhaupt in der Wirtschaftsmediation erfüllt wird – in anderen Mediationskontexten, insbesondere der Familienmediation, eher selten zu finden sein.

Setting: Die Techniken der Problemverlagerung sind als Kleingruppenverfahren mit sechs bis acht (maximal zwölf) Teilnehmern konzipiert. In der Mediation mit lediglich zwei Parteien ist das Verfahren ungeeignet, da aller Voraussicht nach keine wirklich überraschenden Lösungsoptionen entstehen werden.

Phase: Ziel des Verfahrens ist die Entwicklung von Lösungsansätzen bis hin zu einer vollständigen konstruierten Problemlösung, weshalb eine Einordnung in den Phasen 4a und 4b sinnvoll erscheint. Eine darüber hinausgehende Verwendbarkeit in früheren Phasen kann aus den Praxisbeispielen in der Literatur nicht abgeleitet werden.

Vorteile: Das Verfahren ist auch für die Bearbeitung hoch komplexer Probleme geeignet. Das Problem kann stark verfremdet werden, was ungewöhnliche Ideen hervorbringen kann, die teilweise sogar physisch konstruiert umgesetzt werden. Die Synektik gilt als die psychologisch fundierteste Methode.

Kritik: Die Techniken der Problemverlagerung erfordern einen speziell geschulten Moderator (Knieß spricht von einer Schulungsdauer in der Synektik von ca. einem Jahr) sowie Teilnehmer, die in der Technik bereits sachkundig sind. Dies ist mit einem hohen finanziellen Aufwand verbunden und wird in der Mediation wohl nur in Ausnahmefällen gegeben sein. Darüber hinaus ist die Technik mit verhältnismäßig hohem Zeitaufwand verbunden. Nach allem erscheinen der Einsatz und die Relevanz für die Mediation stark begrenzt.

4.2.3. Sechs-Denkhüte-Methode[66]

Die Sechs-Denkhüte-Methode wurde 1985 von de Bono entwickelt.[67] Ebenso wie die Osborn-Checklisten (siehe Abschnitt 4.2.1) dient sie der Überprüfung und Weiterentwicklung bereits bestehender Ideen.

Ablauf: Mit der Sechs-Denkhüte-Methode werden Ideen und Lösungsoptionen, die vorab z. B. durch Einsatz des Brainstormings (siehe Abschnitt 4.1.1) entstanden sind, überprüft. Hierzu dienen sechs verschiedenfarbige Hüte, die die Ideen unter sechs verschiedenen Aspekten detailliert betrachten:

1) **Weißer Hut = Information & Data.** Mit dem weißen Hut soll neutral, objektiv und ohne Bewertung festgestellt werden, welche Informationen, Daten und Fakten vorliegen, welche noch fehlen und woher man diese erhält.
2) **Gelber Hut = Logical positive.** Der gelbe Hut betrachtet die positiven Gesichtspunkte der Lösungsoption, Chancen sowie deren Effektivität und Realisierbarkeit. Diese Einschätzung muss begründet werden.
3) **Schwarzer Hut = Logical negative.** Konträr zum gelben Hut werden die sachlich negativen Eigenschaften, die Risiken und drohenden Probleme der Lösung aufgezeigt. Auch diese Beurteilung muss begründet werden.
4) **Roter Hut = Feelings & Intuition.** Mit dem roten Hut werden die positiven und negativen Intuitionen und Emotionen, die die Option hervorruft, offengelegt, ohne dies zu begründen.
5) **Grüner Hut = Creative thinking.** Der grüne Hut steht sinnbildlich für Kreativität und Ideen. An dieser Stelle können bisherige Ideen ergänzt und etwaige neue Vorschläge, Alternativen und Möglichkeiten eingebracht werden.
6) **Blauer Hut = Managing the thinking.** Der blaue Hut behält den Überblick, wacht über die Einhaltung der Regeln und ist verantwortlich dafür, dass die vorherigen Erkenntnisse schlussendlich in einem Ergebnis münden.

[66] Knieß 2006, S. 120 ff., Boos 2010, S. 130 ff.; Novak 2013, Rn. 15 ff.
[67] de Bono 1985.

Die Teilnehmer werden gebeten, nacheinander die verschiedenen Hüte aufzusetzen und sich in diese einzudenken, wobei alle Teilnehmer zur selben Zeit den gleichen Hut tragen. Ein Wechsel des Hutes soll eine Veränderung des Denkens bewirken. Es gibt keine methodisch festgelegte Reihenfolge, in der vorgegangen werden soll, allerdings sollte der schwarze Hut nicht zu früh aufgesetzt werden. Um dessen negative Bewertungen gedanklich abzulegen, empfiehlt es sich, den roten Hut – und damit die Intuition – folgen zu lassen. Alternativ kann der grüne Hut im Anschluss an den schwarzen Hut der Korrektur identifizierter Schwachstellen dienen. Der Wechsel der Hüte soll jeweils nach rund vier bis zehn Minuten erfolgen, für die Durchführung der Sitzung sind je nach Gruppengröße eine bis drei Stunden einzuplanen. Uneinigkeit besteht in der Frage, ob die Teilnehmer physisch tatsächlich farbige Hüte tragen sollen. Novak lehnt dies vehement mit der Begründung ab, dass es sich nicht um ein Rollenspiel (so jedoch Zebisch[68]) handelt, Knieß hingegen befürwortet insbesondere bei Durchführung in der Gruppe das Tragen von Hüten (alternativ farbiger Armbinden) oder das Aufstellen farbiger Tischkarten. Boos weist zudem auf die Möglichkeit hin, zur Auflockerung die Hüte zu Beginn der Sitzung gemeinsam zu fertigen.

Kontext: Die Sechs-Denkhüte-Methode kann grundsätzlich in allen Mediationskontexten zur Anwendung kommen, allerdings kann das reale Tragen der Hüte insbesondere in der Wirtschaftsmediation ein Risiko darstellen (siehe Kritik).

Setting: Die Technik kann in Kleingruppen durchgeführt werden, sechs Teilnehmer sind ideal, eine Ausweitung auf bis zu 18 Teilnehmer ist denkbar. Eine Anwendung kann jedoch auch im Zwei-Personen-Kontext sowie zur Selbstklärung/mediativen Einzelberatung erfolgen.

Phase: Sofern aus der Betrachtung der verschiedenen Perspektiven neue Ideen resultieren, ergibt sich eine Einordnung in Phase 4a. Die Nutzung der Sechs-Denkhüte-Methode als eigenständige Technik im Nachgang zur Ideensammlung befürwortet die Einordnung in Phase 4b zur Ideenbewertung. Darüber hinaus stellt die Methode aus Sicht der Verfasserin die Wiedergabe des Phasenmodells dar. So erinnern der weiße Hut an die Sachverhaltsschilderung in Phase 2, der rote Hut an die Interessen und Bedürfnisse

[68] Zebisch 2009, S. 181.

in Phase 3, der grüne Hut an die Ideensammlung in Phase 4a, der gelbe und der schwarze Hut stehen für die Ideenbewertung in Phase 4b, der blaue Hut repräsentiert die Struktur des Mediationsverfahrens in Gänze, aber auch die Abschlussvereinbarung in der Phase 5. Hieraus könnte sich – sofern eine Vorstellung der Technik bereits zu Beginn einer Mediation erfolgen würde – eine jeweils partielle Anwendung in den Phasen 2 bis 5 ergeben.

Vorteile: Die entwickelten Ideen werden aus verschiedenen Perspektiven betrachtet und sorgfältig abgewogen, was eine vorschnelle Entscheidung zugunsten einer Lösung vermeidet. Durch das simultane Tragen des gleichen Hutes besteht ein geringes Konfliktpotenzial. Die Methode ist recht einfach und schnell vermittelbar.

Kritik: Die Sechs-Denkhüte-Methode baut auf bestehenden Ideen auf, ist daher als allein anzuwendende Kreativitätstechnik eher ungeeignet. Sie kann beispielsweise auf eine Brainstorming-Sitzung folgen, was in Summe zu einer relativ langen Zeitdauer führt. Analog zu den Osborn-Checklisten gilt, dass die Anwendung mit zwei Konfliktbeteiligten voraussetzt, dass auch die Technik, mit der die Ideen zuvor generiert wurden, für dieses Setting geeignet ist. Ein reales Tragen bunter Hüte oder Armbinden insbesondere in der Wirtschaftsmediation wird von der Verfasserin kritisch gesehen. Die Kreativitätssitzung bekommt hierdurch schnell einen unseriösen Charakter, was eine ablehnende Haltung der Parteien erzeugen könnte. Die Nutzung farbiger Tischkarten sollte den Parteien als Erinnerung an die Fokussierung auf eine bestimmte Denkweise genügen.

4.3. Intuitive Kreativitätstechniken in der Mediation – Zusammenfassung und Grenzen

Vorstehend wurden die gängigen intuitiven Kreativitätstechniken beschrieben, die in der Mediation zur Anwendung kommen. Die bekanntesten Techniken sind sicherlich das Brainstorming bzw. dessen Varianten sowie die Brainwriting-Methoden. Hier erfreut sich insbesondere das Mindmapping großer Beliebtheit, zumal diese Methode nicht nur in der Lösungsphase, sondern auch für die Strukturierung und Visualisierung in der Themensammlung und Interessenermittlung geeignet ist. Darüber hinaus sind unterschiedlichste Abwandlungen des Brainstormings und Brainwritings denkbar, beispielhaft seien hier etwa die Anwendung im Caucus, in Klein-

gruppen oder die Erledigung als ‚Hausaufgabe'[69], das Solo-Brainstorming oder die Collective-Notebook Methode[70] genannt.
Der überwiegende Teil der vorgestellten intuitiven Kreativitätstechniken (etwa das klassische Brainstorming, Methode 6-3-5 oder die Kartenabfrage) ist als Kleingruppenverfahren konzipiert. Diese basieren auf der Annahme, dass durch die Zusammenarbeit mehrerer Personen auf einen umfangreichen heterogenen Erfahrungsschatz zurückgegriffen werden kann und zudem die gegenseitige Inspiration positiven Einfluss auf die Problemlösung nimmt.[71] Bei der Anwendung mit zwei Konfliktbeteiligten werden daher wahrscheinlich nicht viele ungewöhnliche Ideen entstehen, zumal der Effekt der gegenseitigen Inspiration gerade im Konfliktkontext ohnehin deutlich geringer ausfallen wird. Für dieses Setting eignen sich jedoch die in der Mediation weniger bekannten Techniken Osborn-Checkliste und Sechs-Denkhüte-Methode, die als Techniken der intuitiven Analogiebildung ebenfalls vorgestellt wurden. In Großgruppen droht bei der Anwendung der vorgestellten Techniken aufgrund der Vielzahl der partizipierenden Personen die Gefahr eines unkontrollierbaren Chaos'. Hier wäre die Möglichkeit einer Aufteilung in Kleingruppen oder die Anwendung bestimmter prozessbegleitender Methoden, z. B. des Fishbowl-Verfahrens, zu prüfen.
Die umfangreichen Ausführungen zu den Vorbehalten der Medianden, beispielsweise am Brainstorming teilzunehmen und die gewohnten Denk- und Handlungsweisen in der Wirtschaft abzulegen, die bei Risse ein eigenes Kapitel einnehmen[72], lassen erahnen, dass – zumindest in bestimmten Kontexten – intuitive Kreativitätstechniken den Medianden schwer vermittelbar sind. Insbesondere die Empfehlung, der Mediator könnte für die Person mit den meisten Ideen in einer Brainstorming-Sitzung eine Flasche Champagner ausloben[73], macht den verzweifelten Versuch deutlich, normalerweise eher systematisch-analytisch denkenden Menschen intuitive Methoden aufzudrängen.

---

[69] Risse 2003, § 9, Rn. 34 ff.
[70] Knieß 2006, S. 64, 94 f.
[71] Schlicksupp 2004, S. 99 f.
[72] Risse 2003, § 9, Rn. 37 ff.
[73] ebd., Rn. 40.

Ohne an dieser Stelle zu sehr in Stereotypen verfallen zu wollen, so wird doch offensichtlich, dass Menschen unterschiedliche Charaktere und Handlungspräferenzen aufweisen und es in diversen Berufsgruppen in der Wirtschaft vielleicht eben gerade nicht die große Zahl intuitiv-kreativer Menschen gibt, beispielhaft seien an dieser Stelle Controller, Buchhalter, Informatiker, Rechtsanwälte, Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer genannt – sei es, weil ihr Beruf sie über Jahre hinweg zu analytischem Denken und Handeln geprägt hat oder sie von ihrem Wesen her wenig intuitiv geartet sind. In diesen Fällen intuitive Methoden zu vermitteln, stellt eine Herausforderung für den Mediator dar. Noch einmal mehr wird dies erschwert, wenn der Mediator zusätzlich zu den Medianden aufgrund seines Charakters oder seiner Herkunftsdisziplin eher systematisch-analytisch ‚vorbelastet' ist – dies führt u. U. den gesamten intuitiven Kreativitätsprozess ad absurdum, weil sich keiner der Beteiligten in seiner Rolle wohlfühlt (siehe hierzu auch die in Abschnitt 6.1 vorgenommene Kategorisierung). Es soll an dieser Stelle explizit klargestellt werden, dass nicht dem (hehren) Ziel der Persönlichkeitsentwicklung der Medianden (oder des Mediators) abgesprochen werden soll – allerdings sollte versucht werden, die in einer Mediation zur Anwendung kommenden Methoden hinsichtlich der Persönlichkeit der Medianden und nicht zuletzt des Mediators passfähig zu gestalten.

5. Systematisch-analytische Kreativitätstechniken in der Mediation

„Die Natur der Konflikte verbietet einen schematischen und standardisierten Ansatz."
(Marietta Birner)[74]

Die Erkenntnisse des vorigen Kapitels werfen die Frage auf, ob die Aussage in dem Zitat von Birner, das sich eigentlich auf die Entscheidung für das geeignete Streitbeilegungsverfahren bezieht, auch für die Wahl der geeigneten Kreativitätstechnik anwenden lässt. Im Hinblick auf einen standardisierten Ansatz ist ihre Aussage auch für den hier betrachteten Kontext passfähig, der Ansatz sollte stets individuell auf den jeweiligen Konflikt zugeschnitten sein. Um diese Individualität zu ermöglichen und das Methodenspektrum des Mediators zu erweitern, dient dieses Kapitel der Prüfung, unter welchen Bedingungen die nachfolgend näher erläuterten systematisch-analytischen Kreativitätstechniken in der Mediation zur Anwendung kommen – und damit möglicherweise zumindest in einigen Konstellationen auch einen schematischen Ansatz rechtfertigen können.

5.1. Techniken der systematisch-analytischen Assoziation

Unter den Techniken der systematisch-analytischen Assoziation werden der Morphologische Kasten und die Sequentielle Morphologie subsumiert. Ebenso wie die Techniken der intuitiven Assoziation (siehe Abschnitt 4.1) werden erfolgreiche Lösungen aus ähnlichen Bereichen für die Lösung des aktuell zu bearbeitenden Problems unter Berücksichtigung der entsprechenden systematisch-analytischen Heuristiken (gemäß Abschnitt 3.1) herangezogen.

[74] Birner 2003, S. 171 f.

5.1.1. Morphologischer Kasten[75]

Der Begriff Morphologie umfasst die Gestalt und Strukturen von Problemfeldern. Die Morphologische Methode, durch Zwicky ab 1930 entwickelt,[76] dient der systematischen Entwicklung aller existierenden Lösungsmöglichkeiten zu einem hinreichend konkret definierten Konstellations- oder Suchproblem. Durch die Anwendung morphologischer Denkmethoden, die sowohl eine Betrachtung als auch eine Bewertung ermöglichen, sollen vertieftes Denken angeregt und strukturelle Zusammenhänge erforscht werden. Produkte der Morphologischen Methode sind der Morphologische Kasten und das Morphologische Schema, die eine unterschiedliche Gestalt, aber die gleiche Wirkungsweise aufweisen und in der Literatur synonym verwendet werden, weshalb die nachfolgenden Ausführungen zum Ablauf und zur Einordnung der Methode auch für beide Darstellungsformen in gleichem Umfang gelten.
Der Morphologische Kasten basiert auf drei für die Problemlösung zu berücksichtigenden Parametern, wobei die Anzahl der Parameter die Anzahl der Dimensionen (und damit die Würfelgestalt) bestimmt. Ähnlich wie in einem Schrank mit Schubläden und einzelnen Fächern ist durch das Ausziehen der Schubläden die Sichtung des Inhalts aller Fächer möglich. Eine schematische dreidimensionale Darstellung eines Morphologischen Kastens ist Abbildung 2 zu entnehmen.

[75] Zwicky 1989a, S. 42 f., 55, 114 ff., 126 f.; Zwicky 1989b, S. 13, 17 f.; Zwicky 1992, S. 39, 235 f.; Knieß 2006, S. 125 ff.; Schlicksupp 2004, S. 78 ff.; Boos 2010, S. 96 ff., insbesondere S. 101 f.; Harmeier 2009, S. 85 ff.
[76] Fritz Zwicky Stiftung 2015.

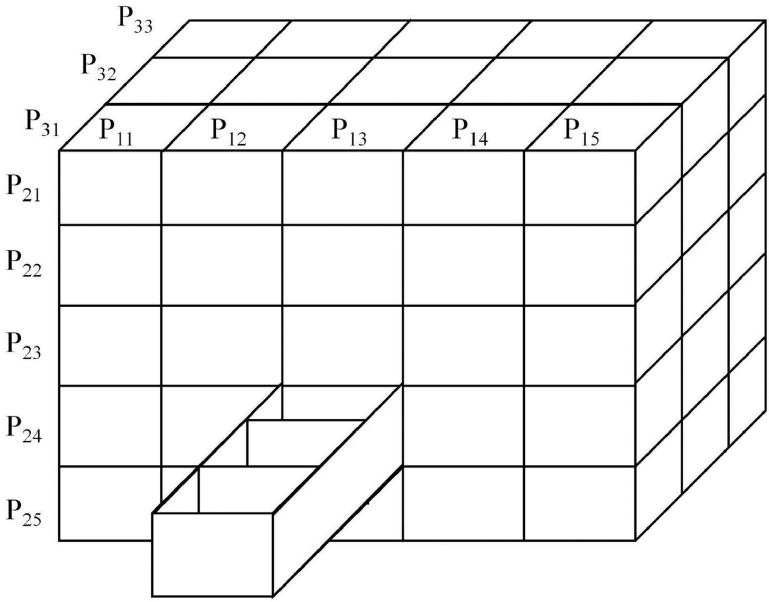

Abbildung 2: Morphologischer Kasten (räumliche Darstellung)[77]

Vom Morphologischen Schema spricht man bei Vorliegen von mehr als drei Parametern, weshalb aus Gründen der Übersichtlichkeit die Darstellung in Form einer Tabelle erfolgt, die unterschiedliche Parameter in der Vorspalte und die jeweiligen Ausprägungen der Parameter in den Zeilen ausweist. Die gewählte Lösungskombination wird durch eine Zickzack-Linie hervorgehoben. Weitere Lösungskombinationen können mithilfe farbiger oder gestrichelter Linien ausgewiesen werden. Ein Beispiel dafür, wie das Morphologische Schema in der Mediation Anwendung finden könnte, wird in Abbildung 3 dargestellt. Es handelt sich hierbei um das Ergebnis einer persönlichen Standortanalyse, wie es im Rahmen einer mediativen Einzelberatung entstehen könnte.

[77] Zwicky 1989a, S. 127.

Parameter	Ausprägungen der Parameter				
Berufstätigkeit					
Tätigkeitsfeld	Recht	Personal	Finanzen	Strategie	
Karrierelevel	Fachkarriere	Führungskarriere			
Weiterbildung					
temporär andauernd	Sprachen (Intensivkurs)	EDV	SoftSkills	keine Aktivität	
längerfristig andauernd	Sprachen (dauerhaft)	Aufbaustudium	Promotion	keine Aktivität	
Freizeitgestaltung					
Musik	Instrument lernen	im Chor singen	Konzert-besuche	keine Aktivität	
Sport	Tanzsport	Fahrrad fahren	schwimmen	Fitness	keine Aktivität
Entspannung	Yoga	Wellness	lesen	Handarbeit	keine Aktivität
Reisen	Kurzreisen	Fernreisen	keine Aktivität		

Abbildung 3: Morphologisches Schema am Beispiel einer persönlichen Standortanalyse (eigene Darstellung)

Ablauf: Die Morphologische Methode wird in den nachstehenden Schritten durchgeführt:

1) Vornahme einer konkreten Problemdefinition, die dennoch sinnvoll verallgemeinert sein sollte, um den Lösungsraum bewusst offen zu halten und eine frühzeitige Festlegung in eine Richtung zu vermeiden. Die Problemstellung sollte den Teilnehmern bereits vor der gemeinsamen Kreativitätssitzung bekannt sein.
2) Untersuchung des Problems und Zergliederung in seine (höchstens sechs oder sieben) Parameter. Diese stellen die in Oberbegriffen subsumierten Lösungselemente dar und dürfen sich nicht gegenseitig beeinflussen.
3) Erstellung des Morphologischen Kastens/des Morphologischen Schemas durch Ausweis aller möglichen Ausprägungen zu den jeweiligen Parametern. Je Parameter sollten mindestens drei alternative Ausprägungen festgelegt werden. Diese sollten klar formuliert und divergierend sein. Durch freie Kombination der Ausprägungen der Parameter (je Parameter wird eine Ausprägung gewählt, hierbei sind alle Parameter zu berücksichtigen) ergeben sich verschiedene Lösungsoptionen. Diese sollten vorurteilsfrei gebildet werden; Bewertung und/oder Ausschluss von Lösungsoptionen sind zunächst unzulässig.
4) Erst im nächsten Schritt erfolgt die Bewertung der Lösungsoptionen. Eine möglichst objektive Bewertung ist mittels der Sequentiellen Morphologie möglich (siehe hierzu Abschnitt 5.1.2).
5) Auswahl der optimalen Lösungsoption und Umsetzung der Lösung.

Die Methode ermöglicht eine große Anzahl von Lösungsoptionen (so können sich aufgrund der unterschiedlichen Kombinationsmöglichkeiten bei sechs Parametern mit je zehn Ausprägungen eine Million Lösungsoptionen ergeben) und ist für die Anwendung von Einzelpersonen und Kleingruppen mit fachlich versierten Teilnehmern geeignet. Hinsichtlich des zeitlichen Rahmens gibt es stark abweichende Aussagen: Während Knieß einen Zeitaufwand von bis zu mehreren Tagen für möglich hält, spricht Boos lediglich von 40 bis 80 Minuten bei gleicher maximaler Teilnehmerzahl, gibt aber gleichzeitig zu bedenken, dass mit größerer Anzahl an Teilnehmern, Parametern und Ausprägungen auch stets systematischer vorgegangen werden sollte. Harmeier geht von einer Sitzungslänge von maximal zwei Stunden aus. Welcher Zeitaufwand für die Lösungsphase von Konflikten im Rahmen

einer Mediation zu berücksichtigen wäre, müsste im Detail untersucht werden, da hierzu keine Anhaltspunkte vorliegen. Zur Visualisierung werden eine Pinnwand und Stifte benötigt. Durch Verwendung von Moderationskarten können Veränderungen in der Darstellung leicht vorgenommen werden.

Kontext: Die Anwendung der Morphologischen Methode in der Wirtschaftsmediation ist grundsätzlich denkbar. Eine Versachlichung des Problems, wie sie durch die systematisch-analytische Vorgehensweise stattfindet, wäre bedingt auch für die Anwendung in der Familienmediation denkbar (aufgrund der Komplexität der Methode jedoch eher nicht mit Kindern).

Setting: Das Verfahren ist für die Selbstklärung/mediative Einzelberatung ebenso geeignet wie für die Mediation mit zwei Konfliktbeteiligten und in der Kleingruppe mit bis zu zehn Teilnehmern.

Phase: Der Einsatz der Morphologischen Methode kann in der Mediation ein geeignetes Instrument sowohl für die Generierung (Phase 4a) als auch die Bewertung (Phase 4b) von Lösungsoptionen sein. Für die Anwendung in früheren Phasen bestehen keine begründeten Annahmen.

Vorteile: Der Morphologische Kasten kann eine Vielzahl von Informationen enthalten und eine überschaubare Darstellung ermöglichen. Für die Anwendung wird umfangreiche Fachkenntnis über das Problem benötigt, die in der Mediation in aller Regel vorhanden sein sollte. Als strukturiertes Verfahren dient er sowohl der kreativen Generierung von Lösungsoptionen als auch der Kombination und Bewertung selbiger. Durch die isolierte Betrachtung einzelner Parameter und verschiedener Ausprägungen kann eine große Anzahl völlig unterschiedlicher und bisher unbekannter Lösungsalternativen entstehen, auch auf den ersten Blick wenig optimale Alternativen können sich durch geeignete Kombinationen zu interessanten Gesamtlösungen entwickeln. Zwicky selbst lobt die durch die Methode ermöglichte gemeinsame Diskussionsgrundlage, die eine klare Kommunikation fördert und Missverständnisse vermeidet.

Kritik: Der im Verhältnis zu anderen Techniken hohe Zeitaufwand wird möglicherweise nicht dadurch gerechtfertigt, dass mit der gleichen Methode auch eine Bewertung und Auswahl der Lösungsoptionen erfolgt. Der Mediator sollte über fundierte (mindestens theoretische) Kenntnisse der

Methode verfügen, da insbesondere die Vielzahl sich ergebender Lösungsmöglichkeiten die Parteien schnell überfordern kann. Im Grundsatz strebt die Methode die vollständige Definition aller Parameter sowie aller möglichen Optionen zur Lösung eines Problems an. Eine derart vollumfängliche Lösung, die sog. ‚totale Morphologie' kann jedoch nur dann erreicht werden, wenn alle Parameter bekannt und deren Anzahl nicht zu groß ist. In den meisten Problemstellungen in der Mediation wird diese Voraussetzung wohl eher nicht erreichbar sein, eine Konstellation für die Zwicky die ‚bescheidene Morphologie' empfiehlt, die auf Basis bekannter Parameter zumindest für diese Lösungen hervorbringen kann – eine aus seiner Sicht geeignetere Alternative, als Probleme gänzlich ohne Morphologie zu lösen. Dennoch besteht insbesondere bei komplexen Problemen das Risiko, wesentliche Parameter zu übersehen, dies könnte zwar beispielsweise durch Analysen von Prozessen und Abläufen vermindert werden, die sich jedoch einmal mehr zeitintensiv gestalten.

5.1.2. Sequentielle Morphologie[78]

Eine möglichst objektive Bewertung der Lösungsoptionen kann mithilfe der Methode der Sequentiellen Morphologie (entwickelt von Geschka[79]) erfolgen. Diese Methode, die eine Weiterentwicklung des Morphologischen Kastens (siehe Abschnitt 5.1.1) darstellt, ergänzt diesen um die Entwicklung eines Kataloges gewichteter Kriterien für die Beurteilung der Lösungsoptionen.

Ablauf: Die Durchführung erfolgt ähnlich der Morphologischen Methode:

1) Problemdefinition (siehe Morphologischer Kasten, Abschnitt 5.1.1).
2) Definition der Parameter (siehe Morphologischer Kasten).
3) Festlegung von Kriterien für die Bewertung der Lösungsoptionen sowie deren Einordnung (von 0 bis 1, wobei 0 = unwichtig und 1 = sehr wichtig).
4) Gewichtung der einzelnen Parameter in Anlehnung an den vermuteten Zusammenhang zwischen Parameter und Kriterium (ebenfalls von 0 bis 1, wobei 0 = kein Zusammenhang und 1 = enger Zusammenhang).

[78] Knieß 2006, S. 133 ff.; Schlicksupp 2004, S. 83, 87 ff.
[79] Geschka/von Reibnitz 1983, S. 65.

5) Ermittlung der Relevanzzahl durch Multiplikation des Zusammenhangs zwischen Parameter und Kriterium (Schritt 4) sowie dem Kriterium (Schritt 3) und Bildung einer Rangordnung der Parameter.
6) Aufbau eines Morphologischen Kastens, in dem zunächst die beiden wichtigsten zuvor ermittelten Parameter abgebildet werden und Bestimmung einer zweckmäßigen Lösungsoption.
7) Sukzessive Ergänzung aller weiteren Parameter gemäß ihrer Rangordnung.

Durch die schrittweise Aufnahme der Parameter und Selektion geeigneter Ideen bei Vernachlässigung nicht relevanter Optionen wird eine höhere Transparenz und Übersichtlichkeit geschaffen. Für die Visualisierung werden eine Pinnwand und Stifte benötigt. Veränderungen in der Darstellung können durch die Nutzung von Moderationskarten einfach umgesetzt werden.

Kontext: Ebenso wie für den Morphologischen Kasten wird der Einsatzbereich in der Wirtschaftsmediation sowie bedingt in der Familienmediation (aufgrund der Komplexität der Methode jedoch eher nicht mit Kindern) gesehen.

Setting: Die Methode ist für die Anwendung in der Mediation mit zwei Beteiligten sowie in der Kleingruppe mit maximal zehn Teilnehmern geeignet. Sofern davon ausgegangen wird, dass die Nutzung von Bewertungskriterien auch für die Selbstklärung sinnvoll ist, wäre dies ebenfalls ein Anwendungsfeld. Die für die Bewertung heranzuziehenden Kriterien würden in diesem Fall lediglich durch eine einzelne Person festgelegt werden, was eine mögliche Tendenzwirkung auf die Entscheidung bedeuten könnte. Die Verfasserin ordnet die Technik an dieser Stelle daher als bedingt geeignet ein.

Phase: Die Methode ist für die Entwicklung (Phase 4a) und Auswahl (Phase 4b) geeigneter Lösungsoptionen zweckmäßig.

Vorteile: In der Mediation richtet sich die optimale Lösung an der weitgehenden Interessenverwirklichung der Parteien aus (siehe Abschnitt 3.1). Unterstützend zur Auswahl der Lösungsoption sowie deeskalierend im

Hinblick auf Konfliktdynamik und Verteilungskämpfe kann der Ansatz objektiver Bewertungskriterien[80] sein. Vor diesem Hintergrund erscheint die Sequentielle Morphologie als eine geeignete Methode, da die Interessen der Parteien als objektive Kriterien herangezogen werden können. Die Definition einer Rangordnung zwischen den Interessen der Parteien ermöglicht es, sich von vornherein auf die Erfolg versprechenden Parameterkombinationen zu konzentrieren. Die Sequentielle Morphologie weist zwar gegenüber dem Morphologischen Kasten einen erhöhten Zeitaufwand aus, vermeidet jedoch Meinungsverschiedenheiten, die durch eine Bewertung von Lösungsalternativen ohne objektive Kriterien entstehen können, was in Summe sogar zu einer Reduzierung des Problemlösungsaufwandes führen kann.

Kritik: Grundsätzlich könnte man die angestrebte Objektivität der Kriterien stark in Frage stellen, da die Festlegung durch die Konfliktbeteiligten immer eine gewisse Subjektivität aufweist. Die Definition der Kriterien sollte gründlich erfolgen, um eine zu willkürliche Festlegung zu vermeiden. Darüber hinaus gelten im Grunde die gleichen Anmerkungen wie für den Morphologischen Kasten. Die Sequentielle Morphologie ist ein sehr komplexes Verfahren; der Mediator sollte die Technik gut beherrschen. Der Zeitaufwand für die Durchführung erscheint relativ hoch.

5.2. Techniken der systematisch-analytischen Analogiebildung

Nachfolgend werden die Techniken der systematisch-analytischen Analogiebildung beschrieben, die die systematisch-analytische Konfrontation und die systematisch-analytische Problemspezifizierung vereint. Wie bereits in Abschnitt 3.1 ausgeführt, erfolgt hierbei eine Verlagerung der Ideen- und Lösungssuche im Wesentlichen durch Abstraktion und Zergliederung des Problems. Zu diesen Techniken gehören die Morphologische Matrix, Attribute-Listing, die KJ-Methode, die Progressive Abstraktion sowie der Relevanzbaum.

[80] Fisher et al. 2000, S. 130 f.

5.2.1. Morphologische Matrix[81]

Die Morphologische Matrix (auch als Problemfelddarstellung oder Erkenntnismatrix bekannt) dient ebenso wie der Morphologische Kasten (siehe Abschnitt 5.1.1) der Analyse komplexer Probleme und der systematischen Erarbeitung von Lösungsoptionen. Die Methode ist überdies z. B. für die Bearbeitung von Fragen der strategischen Ausrichtung eines Unternehmens geeignet. Sie besteht ebenfalls aus Parametern und Ausprägungen, stellt aber die Ausprägungen entlang der Kopfzeilen und Vorspalten dar. Jede Kombination der Ausprägungen entspricht damit einem Feld in der Matrix: Bereits bestehende Lösungen werden gekennzeichnet, freie Felder zeigen den Bereich für neue, bisher noch nicht bekannte Lösungen auf.

Ablauf: Die Morphologische Matrix wird in folgenden Schritten erstellt:

1) Problemdefinition (siehe Morphologischer Kasten).
2) Definition der Parameter (siehe Morphologischer Kasten). Dies sind jedoch weniger Parameter als im Morphologischen Kasten, meist nur zwei.
3) Erstellung der Morphologischen Matrix: Die Ausprägungen der Parameter werden in den Vorspalten und Kopfzeilen der Matrix angeordnet. Dies führt zu einer systematischen Zergliederung des Problembereiches in eine große Anzahl Einzelfelder.
4) Die Einzelfelder werden nun auf bereits bestehende Lösungen analysiert. Diese werden gekennzeichnet.
5) Die noch freien Felder weisen die bislang nicht realisierten Lösungsoptionen aus, die unter folgenden Aspekten untersucht werden können:

   a) Ist das identifizierte Suchfeld interessant? Durch diese Fragestellung werden nicht sinnvolle Kombinationen ausgeschlossen. Die Suchfelder können schrittweise tiefer analysiert werden.
   b) Welche neuen Ideen können für dieses Suchfeld entwickelt werden.

Ein Beispiel dafür, wie die Morphologische Matrix in der Mediation Anwendung finden könnte, wird in Abbildung 4 dargestellt. Aus dem Beispiel des Morphologischen Schemas der persönlichen Standortanalyse in Abbildung

[81] Knieß 2006, S. 135 ff.; Schlicksupp 2004, S. 91 ff.; Harmeier 2009, S. 82 f.

3 wurde der Parameter Weiterbildung ausgewählt und im Hinblick auf bestehende Lösungen und mögliche Alternativen im Hinblick auf Art und Form der Weiterbildung untersucht. Auch diese Darstellung könnte das Ergebnis einer mediativen Einzelberatung sein.

		Parameter I: Weiterbildungsform	
		temporär andauernd	längerfristig andauernd
Parameter II: Weiterbildungsart	Sprachen	Sprachkurs (Intensivkurs)	Auslandsaufenthalt (Sabbatical)
	EDV	Excel-Seminar	
	Persönliche Entwicklung	SoftSkill-Seminar	Studium

Legende:
- bestehende Lösung
- neue Lösungsoption
- keine sinnvolle Lösung

Abbildung 4: Morphologische Matrix am Beispiel Weiterbildung (eigene Darstellung)

Durch die Matrix-Struktur werden die noch nicht umgesetzten Lösungen schnell erkennbar und führen meist direkt zu neuen Ideen. Die Teilnehmer müssen ebenso fachlich versiert sein, wie dies beim Morphologischen Kasten erforderlich ist. Die Auswertung der Matrix ist mit hohem Aufwand verbunden, da je nach Problemstellung die einzelnen Felder in sich eine hohe Komplexität aufweisen können. Die Frage nach den bereits bestehenden Lösungen lässt sich so u. U. nicht ohne Weiteres beantworten. Der zeitliche Rahmen der Auswertung wird von Schlicksupp mit bis zu mehreren Wochen angegeben. Dies mag für die Entwicklung neuer Technologien und Produkte so zutreffend sein; für die Mediation ist eine derartige Komplexität eher nicht zu erwarten. Welcher Zeitaufwand tatsächlich für die Lösungsphase zu berücksichtigen wäre, müsste im Detail geprüft werden. Zur Visualisierung werden eine Pinnwand und Stifte benötigt, die Nutzung von

Moderationskarten ermöglicht unkomplizierte Veränderungen im laufenden Prozess.

Kontext: Analog des Morphologischen Kastens ist die Anwendung in der Wirtschaftsmediation und der Familienmediation (aufgrund der hohen Komplexität aber nicht unter Einbeziehung von Kindern) denkbar.

Setting: Mangels anderweitiger Hinweise in der Literatur ist von einer Eignung für die Selbstklärung/mediative Einzelberatung, die Mediation mit zwei Konfliktbeteiligten und in der Kleingruppe mit bis zu zehn Teilnehmern auszugehen.

Phase: Die Methode ist so konzipiert, dass sich durch die Analyse der geeigneten Suchfelder nicht nur Ideen erzeugen lassen, sondern diese auch konkretisiert und direkt umgesetzt werden können. Insofern wäre eine Anwendung in den Phasen 4a und 4b denkbar.

Vorteile: Die Morphologische Matrix eignet sich auch für die Lösung komplexer Probleme, ist jedoch einfacher aufgebaut als der Morphologische Kasten und weist eine höhere Transparenz und Übersichtlichkeit aus: Bestehende Lösungen sind ersichtlich, nicht sinnvolle Lösungsoptionen können entsprechend gekennzeichnet werden, um aus weiteren Betrachtungen auszuscheiden, noch nicht realisierte Lösungsoptionen treten deutlich hervor und können bearbeitet werden. Die Methode erfordert eine hohe Problemdurchdringung; was ein Übersehen wesentlicher Bereiche eher unwahrscheinlich werden lässt.

Kritik: Die Morphologische Matrix ist auf wenige Parameter (oft lediglich zwei) reduziert. Die Auswertung kann je nach Problemstellung mit hohem Aufwand verbunden sein.

Eine Variante der Morphologischen Matrix ist die Hypothesenmatrix, die Probleme, die gleichsam in verschiedenen, aber weitgehend autonomen Anwendungsfeldern auftreten, analysiert und in einer Matrixdarstellung sichtbar und damit bearbeitbar macht. Auf diese Weise können vorhandene, aber bislang unbekannte Interdependenzen aufgezeigt und zur Problemlösung genutzt werden.[82]

[82] Schlicksupp 2004, S. 67 ff.; Knieß 2006, S. 141.

5.2.2. Attribute-Listing[83]

Die Methode des Attribute-Listing wurde in den 1930er Jahren von Crawford entwickelt.[84] Sie ist dem Morphologischen Kasten ähnlich, jedoch begrenzter anwendbar: Mithilfe systematischer Variation untersucht sie bestehende Lösungsansätze oder Verfahren im Hinblick auf eine mögliche Verbesserung und Weiterentwicklung.

Ablauf: Der bestehende Lösungsansatz wird in seine Bestandteile zerlegt. Für diese wird zunächst eine detaillierte Untersuchung vorgenommen. Dies kann durch den Problemsteller bereits vor einer gemeinsamen Sitzung erfolgen. In einem weiteren Schritt wird geprüft, ob und wenn ja, welche Veränderungen jedes einzelnen Bestandteils möglich wären, beispielsweise mithilfe von Brainstorming oder Brainwriting-Methoden. Interessante Variationen dienen sodann als Grundlage für einen neuen Lösungsansatz.

Kontext: Das Verfahren ist für die Anwendung in der Mediation unter der Prämisse geeignet, dass die Bestandsaufnahme von den Parteien gemeinsam vorgenommen wird. Ein Einsatz in der Wirtschafts- und Familienmediation zur Überprüfung bestehender Lösungen und – falls nötig – Anpassung oder Weiterentwicklung erscheint sinnvoll.

Setting: Grundsätzlich ist denkbar, die Methode sowohl in der Selbstklärung, der Mediation mit zwei Konfliktbeteiligten und in der Kleingruppe anzuwenden (eine Angabe zur Teilnehmerzahl ist der vorliegenden Literatur nicht zu entnehmen). Es sollten jedoch mögliche Einschränkungen berücksichtigt werden, die sich aus der Wahl der Methode zur Ideengenerierung ergeben können. Wenn diese ausschließlich für die Anwendung in der Kleingruppe geeignet ist, so gilt dies für die Attribute-Listing-Methode analog.

Phase: Da Attribute-Listing auf bestehenden Lösungen aufbaut, eignet sich die Methode einerseits zur Bewertung von Lösungsoptionen in Phase 4b, für die Entwicklung neuer Lösungsansätze jedoch auch in Phase 4a, in frühen Mediationsphasen erscheint sie ohne Relevanz.

---

[83] Knieß 2006, 137 ff.; Schlicksupp 2004, S. 89 ff.
[84] Business Survival Toolkit 2015.

Vorteile: Die Methode ist recht einfach, die Anforderungen an den Mediator und die Teilnehmer sind daher geringer als z. B. beim Morphologischen Kasten. Durch die Betrachtung der Lösungsideen aus verschiedenen Blickwinkeln ergibt sich u. U. eine Vielzahl von Ansätzen für Verbesserungen.

Kritik: Attribute-Listing baut auf bestehenden Ideen auf und ist daher als alleinige anzuwendende Kreativitätstechnik ungeeignet. In Verbindung mit anderen Techniken kann sich die Anwendung recht zeitintensiv gestalten. Ähnlich wie beim Morphologischen Kasten sind viele neue Lösungskombinationen möglich, die schnell unübersichtlich werden können. Das eigentliche Problem kann hierbei aus dem Fokus geraten.

5.2.3. KJ-Methode[85]

Die nach ihrem Entwickler Kawakita Jiro benannte, in den 1960er Jahren begründete Methode[86] beruht auf dem Prinzip der systematischen Analyse komplexer Problemstellungen, indem die Erfassung aller wesentlichen Bestandteile eines Problems sowie die Darstellung bestehender Zusammenhänge und Subsysteme zwischen diesen Bestandteilen erfolgt.

Ablauf: Auf Basis der zugrunde liegenden Problemstellung werden alle hierzu vorliegenden Detailinformationen, die den Teilnehmern spontan einfallen, auf Karten erfasst. Je Information ist nur eine Karte zulässig. Je nach Problemstellung können so 50 bis 200 Karten entstehen. Die Karten werden auf einem großen Tisch ausgelegt und – sofern Zusammenhänge zwischen ihnen erkennbar werden – geclustert. Für jeden auf diese Weise entstehenden Kartenstapel wird ein Oberbegriff gesucht und auf eine Karte geschrieben. Dieser Ablauf wird nun mit der wesentlich geringeren Anzahl von Oberbegriffkarten ggf. mehrfach wiederholt, bis Zusammenhänge und Abhängigkeiten zwischen den Oberbegriffkarten deutlich werden. Diese Zusammenhänge werden durch Einbeziehung der Einzelkarten in den einzelnen Kartenstapeln detaillierter betrachtet. Im Ergebnis werden die Einflussfaktoren auf ein Problem und Beziehungen zwischen diesen verdeutlicht und Lösungsmöglichkeiten aufgezeigt. Eine visuelle Darstellung in Form einer ‚Problemlandschaft' kann vorgenommen werden, indem auf

[85] Knieß 2006, S. 143 f.; Schlicksupp 2004, S. 75 ff.
[86] Idea Connection 2015.

dem Tisch ein großes Blatt Papier ausgelegt wird. Die Kartenstapel werden dann auf dem Papier platziert, und es können Verbindungen eingezeichnet sowie Notizen und Lösungsideen festgehalten werden. Mit Ausnahme eines großen Tisches als Arbeitsfläche, einer großen Anzahl von Moderationskarten und Stiften sowie ggf. einem großen Blatt Papier für die Darstellung der Problemlandschaft werden keine weiteren Hilfsmittel benötigt. In der Literatur finden sich keine Angaben hinsichtlich der einzuplanenden Zeitdauer für die Durchführung der Methode.

Kontext: Ein Einsatz der KJ-Methode in der Wirtschaftsmediation ist denkbar. Aufgrund ihrer umfassenden Analyse aller Einflussfaktoren auf ein Problem, können tiefer liegende Problemstrukturen erkannt und bearbeitbar gemacht werden. Dies könnte auch für die Anwendung in der Familienmediation sprechen.

Setting: Die Methode scheint für die Anwendung in der Selbstklärung/mediativen Einzelberatung, der Zwei-Personen- sowie der Kleingruppenmediation geeignet (eine Angabe zur Teilnehmerzahl ist der vorliegenden Literatur nicht zu entnehmen).

Phase: Die KJ-Methode dient der Entwicklung von Ideen zur Lösung eines bestimmten Problems, ist also für die Anwendung in Phase 4a geeignet. Darüber hinaus könnte sie zur Herausarbeitung der zu bearbeitenden Themen und Interessen aus einer Vielzahl von konfliktbehafteten Sachverhalten in den Phasen 2 und 3 dienen.

Vorteile: Durch die (z. T. schrittweise) Abstrahierung werden prinzipielle Zusammenhänge einer Großzahl von Detailinformationen eines Problems deutlich. Hieraus können sich Ansätze zur Problemlösung ergeben, die bei den Detailinformationen nicht sichtbar geworden wären. Die Methode ist einfach zu vermitteln, durch die Vielzahl von Detailinformationen kann davon ausgegangen werden, dass die Problemstellung recht umfänglich von mehreren Seiten betrachtet wird.

Kritik: Das Verfahren könnte zeitaufwendig sein. Eine eineindeutige Zuscheidung einer derart großen Anzahl von Karten nach bestimmten Kriterien kann sich schwierig gestalten und insbesondere bei der Durchführung in Kleingruppen zu divergierenden Meinungen führen. In diesem Fall könn-

ten konfliktäre Diskussionen die analytische Struktur der Methode konterkarieren.

Eine Variante stellt die NM-Methode dar (benannt nach dem Entwickler Nakayama Masakazu), die den Ablauf der KJ-Methode ergänzt durch die Bildung von Analogien (meist aus Natur oder Technik), welche für die Gruppierung der Detailinformationen herangezogen werden.[87]

5.2.4. Progressive Abstraktion[88]

Die auf Geschka, 1976, zurückgehende Methode der Progressiven Abstraktion[89] eignet sich zur Präzisierung uneindeutig definierter Problemstellungen, indem durch schrittweise Erhöhung des Abstraktionsniveaus eine Zergliederung des Problems stattfindet. Erste Lösungsansätze für ein nur vage definiertes Problem werden mithilfe der zentralen Fragestellung ‚Worauf kommt es eigentlich an?' im Hinblick auf die Existenz besserer Optionen in einer Art Brainstorming hinterfragt. Hierdurch findet eine Weitung der Perspektive durch Einbeziehung weiterer Aspekte statt, die zunächst nicht in Betracht gezogen wurden.

Ablauf: Nach erfolgter Vorstellung des Problems in der Ausgangsformulierung erfolgt ein Brainstorming zu dessen Ursachen sowie möglichen ersten Lösungsansätzen. Im Gegensatz zum klassischen Brainstorming (siehe Abschnitt 4.1.1) wird im Anschluss eine Kritikrunde zu den geäußerten Lösungsansätzen durchgeführt, die im Hinblick auf etwaig effektivere Lösungen hinterfragt werden. Mittels der zentralen Frage ‚Worauf kommt es eigentlich an?' erfolgt eine abstraktere Betrachtung und Neuformulierung des Problems. Erneut wird ein Brainstorming durchgeführt, das Lösungen für das nun abstrahierte Problem hervorbringen soll. Diese werden in einer weiteren Kritikrunde auf möglicherweise wirkungsvollere Lösungen überprüft. Möglicherweise sind weitere Durchgänge gleichen Aufbaus erforderlich, bis eine passende Lösung für das Ausgangsproblem gefunden wurde. Der Ablauf der Progressiven Abstraktion kann der nachfolgenden Abbildung **5** entnommen werden.

[87] Knieß 2006, S. 144.
[88] ebd., S. 142 f.; Schlicksupp 2004, S. 64 ff.; Boos 2010, S. 102 ff.
[89] Geschka/von Reibnitz 1983, S. 68 ff.; Wagner/Lindner 2013, S. 251.

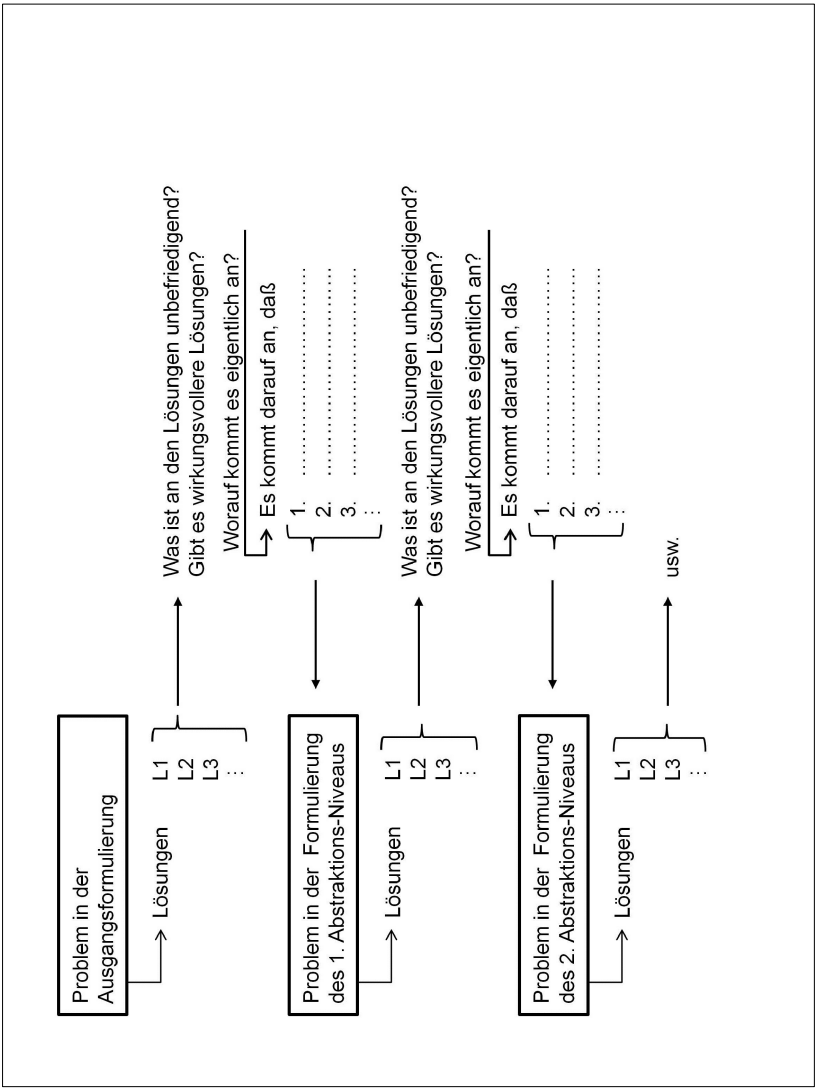

Abbildung 5: Progressive Abstraktion (Ablaufverfahren)[90]

[90] Schlicksupp 2004, S. 65.

Die Progressive Abstraktion ist als Methode für Einzelpersonen als auch Kleingruppen geeignet, die zumindest theoretische Kenntnis der Methode (im Vorfeld vermittelt bekommen) haben. Je nach Problemstellung kann die Durchführung bis zu 90 Minuten dauern. Für die Visualisierung werden lediglich ein Flipchart und Stifte benötigt.

Kontext: Die Progressive Abstraktion ist kontextübergreifend einsetzbar. Die Zergliederung des Problems kann nicht nur zu neuen Ideen außerhalb des bisherigen Lösungsraumes führen, sondern durch die wiederkehrende Fragestellung ein Bewusstwerden des Kerns des Problems und damit eine tiefgründige – und nachhaltige – Konfliktklärung ermöglichen. Dies ist nicht nur in der Wirtschaftsmediation wichtig, wenn beispielsweise der Erhalt einer Geschäftsbeziehung im Vordergrund steht, sondern stellt auch eine Chance in der Familienmediation auf Versöhnung dar. Überdies wäre eine Anwendbarkeit in der Mediation im Strafrecht zu prüfen: Die Technik der Progressiven Abstraktion erinnert an Ed Watzkes Zwiebel-Darstellung aus dem Außergerichtlichen Tatausgleich.[91] Im österreichischen Pendant zum Täter-Opfer-Ausgleich in Deutschland erfolgt stufenweise eine Verlagerung des Blickwinkels vom Unrecht gegenüber dem Staat (Strafrecht) über das soziale Umfeld hin zur Person des Täters und zur Tathandlung, also dem Kern des Problems. Hier steht – ebenso wie dies zuvor für die Wirtschafts- und Familienmediation beschrieben wurde – gleichfalls das Metaziel Reconciliation (siehe Erläuterungen in Abschnitt 2.1) im Vordergrund.

Setting: Die Technik eignet sich für die Selbstklärung ebenso wie für die Mediation mit zwei Beteiligten oder Kleingruppen mit bis zu acht Teilnehmern, ist im letztgenannten Setting aber sicherlich zeitintensiver durch die Einbeziehung einer größeren Anzahl beteiligter Personen.

Phase: In Phase 2 kann die Anwendung der Progressiven Abstraktion dabei unterstützen, aus einer unstrukturierten Konfliktschilderung der Medianden die in der Mediation zu bearbeitenden Themen herauszufiltern. In Phase 3 kann überdies mithilfe der zentralen Frage eine Herausarbeitung der Interessen erfolgen. Durch die Weitung des Blickwinkels auf das Problem kann den Parteien ein Perspektivwechsel ermöglicht werden, was in Pha-

[91] Watzke 2011, S. 34.

se 4a dazu führen kann, auch zunächst nicht in Betracht kommende Optionen zu durchdenken.

Vorteile: Die Betrachtung des Problems aus der Meta-Ebene wirkt auf die Parteien deeskalierend und kann eine echte Erweiterung des Lösungsraumes bewirken. Die im Anschluss an die Brainstorming-Phasen erfolgenden Kritikrunden dienen der Weiterentwicklung der Ideen und sind – wie unter 4.1.1 von den Kritikern des Brainstormings geäußert – höchst ergiebig und qualitätssteigernd.

Kritik: Die Methode ist recht zeitintensiv. Es besteht die Gefahr, durch die beständige Erhöhung des Abstraktionsniveaus das Ausgangsproblem aus den Augen zu verlieren und realitätsferne Lösungsvorschläge zu unterbreiten. Die fortwährend wiederholte Frage ‚Worauf kommt es eigentlich an?' kann auf Dauer eskalierend auf die – insbesondere in noch frühen Mediationsphasen ohnehin angespannten – Medianden wirken. Dies ist allerdings bei der von Mediatoren zur Herausarbeitung der Interessen gern gewählten Formulierung ‚Warum ist Ihnen das wichtig?' ebenso. Sollte der Mediator derartige Tendenzen bei den Medianden feststellen, sollte er ggf. die Formulierung modifizieren.

5.2.5. Relevanzbaum/Problemlösungsbaum[92]

Der Relevanzbaum (auch als Entscheidungsbaum oder Problemlösungsbaum bekannt) dient der Erfassung und geordneten Darstellung aller sich zu einer Problemstellung anbietenden Lösungsoptionen und kann zur Strukturierung, Bewertung und Entscheidung genutzt werden. Die Relevanzbaumanalyse greift dies als Ausgangspunkt auf und zerlegt die Situation in einzelne Bestandteile, um Stück für Stück zum Kern des Problems vorzudringen. Der Unterschied zum Problemlösungsbaum besteht darin, dass im Relevanzbaum einzelne Einflussfaktoren im Hinblick auf ihre Relevanz zur hierarchisch vorangegangenen Ebene bewertet werden. Ein Anwendungsbeispiel hierfür stellt die Prozessrisikoanalyse dar, die auf Basis der logisch verknüpften Entscheidungsäste des Relevanzbaumes die Berechnung von Eintrittswahrscheinlichkeiten und Erwartungswerten unter

[92] Knieß 2006, S. 144 ff.; Schlicksupp 2004, S. 97 ff.; Boos 2010, S. 113 ff.

Berücksichtigung von Risikopräferenzen, Opportunitätskosten und Abzinsung vornimmt.[93]

Ablauf: Für die Durchführung der Methode ist eine exakte Problemdefinition vonnöten. Diese stellt den Ausgangspunkt für die sich optisch ergebende hierarchisch verästelte Baumstruktur dar. Das Problem muss hinreichend spezifiziert und abgrenzbar sein. Alsdann werden die Einflussfaktoren und Entscheidungen identifiziert, die Auslöser für das Problem waren. Sofern diese vergleichbar sind, werden sie auf gleicher Ebene abgebildet. Bestehen Abhängigkeiten zwischen den Faktoren, wird eine hierarchische Darstellung vorgenommen, so dass sich mehrere Einflussfaktoren der gleichen Ebene zu einem Knotenpunkt einer höheren Ebene verdichten können. Die einzelnen Ebenen werden miteinander verbunden, um die Relevanzbeziehungen grafisch sichtbar zu machen. Sofern keine weitere Zergliederung möglich ist, weist die niedrigste Hierarchieebene (wie oben bereits genannt) den Kern des Problems – und damit mögliche Lösungspotenziale aus. Diese können dann (beispielsweise im Rahmen eines Brainstormings, siehe Abschnitt 4.1.1) im Hinblick auf Alternativen und Strategien für zukünftige Entscheidungen weiterbearbeitet werden.
Aus Gründen der Übersichtlichkeit sollten bei mehr als fünf Gliederungsstufen mehrere Relevanzbäume erstellt werden. Die Technik ist für Einzelpersonen und Kleingruppen geeignet, die hinsichtlich des zu behandelnden Problems fachkundig sein müssen. Der zeitliche Umfang kann je nach Problemkomplexität bis zu einer Stunde betragen. Für die Visualisierung werden Flipcharts und Stifte oder eine Pinnwand mit Moderationskarten und Nadeln (zur flexibleren Ausgestaltung) benötigt.
Ein Relevanzbaum muss nicht zwingend vertikal strukturiert sein, wie die nachfolgende schematische Darstellung der Elemente einer Streitbehandlung in Abbildung 6 verdeutlicht.

[93] Schütz 2009, Rn. 161 ff., insbesondere Rn. 164-180.

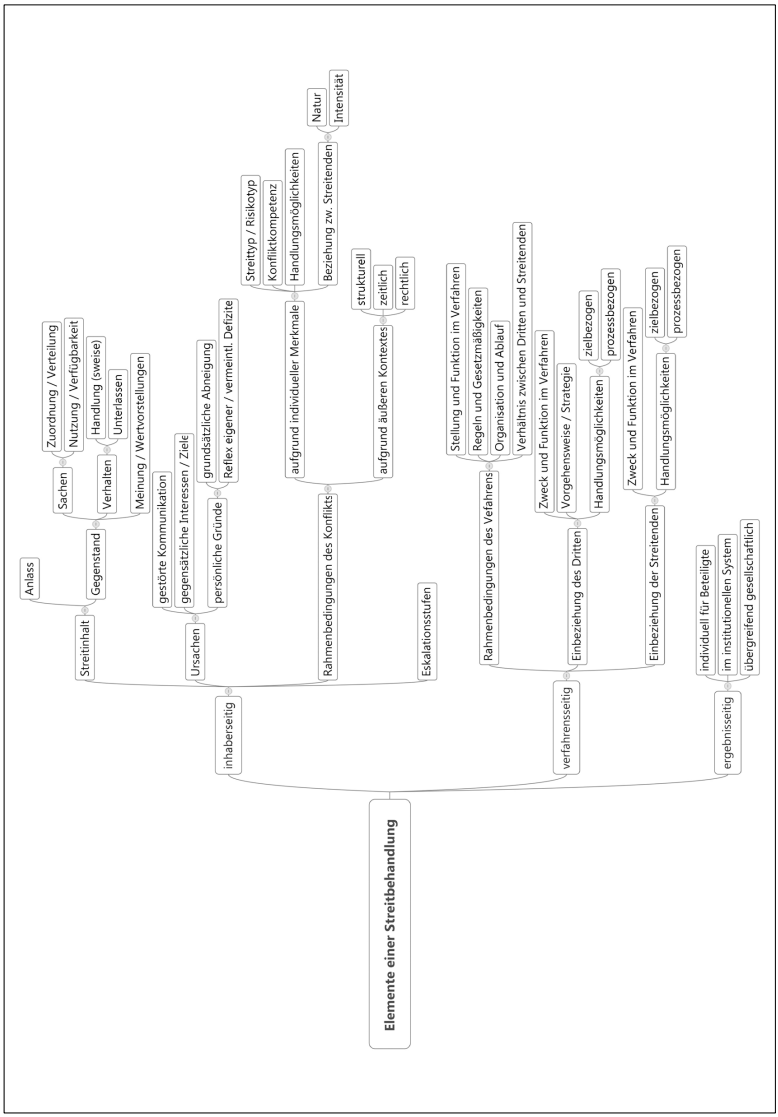

Abbildung 6: Relevanzbaum zu den Elementen einer Streitbehandlung[94]

[94] Gelleszun-Koschke 2012.

Kontext: Insbesondere in Situationen, die von den beteiligten Personen als unbefriedigend wahrgenommen werden, da diese starr und unabänderlich erscheinen, kann sich die Erstellung eines Problemlösungsbaumes anbieten, da dieser beispielsweise auch grundsätzliche Probleme in der Organisationsstruktur eines Unternehmens aufzeigen kann. Diese Situation ist der Verfasserin aus Mediationen im innerbetrieblichen Kontext nicht unbekannt, so dass eine Relevanz für die Wirtschaftsmediation gesehen wird. Auch in der Familienmediation könnte die schrittweise Erhellung der Konflikthintergründe unter Zuhilfenahme eines Problemlösungsbaumes erfolgen.

Setting: Das Verfahren ist für die Selbstklärung/mediative Einzelberatung und die Zwei-Personen-Mediation uneingeschränkt, in Kleingruppen aufgrund der geringen Teilnehmerzahl von bis zu drei (Boos spricht von bis zu fünf) Personen limitiert anwendbar.

Phase: Klassischerweise kann die Relevanzbaumanalyse in Phase 4a verwendet werden. Sofern auch eine Bewertung der Relevanz der Einflussfaktoren zueinander erfolgt, käme auch die Nutzung in Phase 4b in Betracht. Durch die retrograde Verfahrensweise vom Problem zum Kern wäre zudem eine Anwendung in Phase 3 zur Ermittlung der Interessen aus den Positionen sowie ggf. in Phase 2 zur Herausarbeitung der Themen aus einer unstrukturierten Konfliktschilderung der Medianden denkbar.

Vorteile: Die Relevanzbaumanalyse verfügt über eine Vielzahl von Informationen, die umfangreich strukturiert sind. Ideen, die bislang nicht verfolgt wurden, können so identifiziert werden. Das Verfahren dient der Zerlegung komplexer Probleme in lösbare Einzelbestandteile und kann spontan durchgeführt werden. Eine Teilnahme kann ohne Vorkenntnisse der Methode, aber mit erforderlicher Fachkenntnis erfolgen.

Kritik: Der benötigte Zeitrahmen ist (insbesondere in Verbindung mit einem Brainstorming) recht hoch. Die vollständige Ermittlung der Einzelbestandteile, die zu einem Problem geführt haben, kann sich schwierig gestalten und wird überdies von den hiervon betroffenen Teilnehmern nie ganz objektiv erfolgen: Sie stellt deren persönliche Wahrheit dar, insofern droht die Gefahr einer (wenn auch unbewussten) Manipulation. Darüber hinaus kann eine zu starke Zergliederung des Problems dazu führen, dass Zusammenhänge verloren gehen, auch ist nicht immer eine klare hierarchische

Ordnung der Einzelbestandteile gegeben. Überdies wird die Einordnung der auf Basis des Relevanzbaums entstehenden Prozessrisikoanalyse in den Mediationsprozess als kritisch betrachtet, sie wäre nur dann konsequent, wenn man die Betrachtung des geltenden Rechts im Mediationsprozess bejaht (siehe Mediationsmodell von Risse, unter 2.2 ausgeführt), anderenfalls wird diese eher vor oder außerhalb des Mediationsverfahrens zur Prüfung und Bewertung rechtlicher Ansprüche gesehen. Zudem wird die grundsätzliche Klassifizierung der Prozessrisikoanalyse als Kreativitätstechnik gemäß der Definition in Abschnitt 3.1 in Frage gestellt.

5.3. Systematisch-analytische Kreativitätstechniken in der Mediation – Zusammenfassung und Grenzen

Vorstehend wurden die systematisch-analytischen Kreativitätstechniken beschrieben, bei denen aus Sicht der Verfasserin unter bestimmten Voraussetzungen eine Anwendbarkeit in der Mediation sinnvoll erscheint. Insgesamt ist die Tendenz erkennbar, dass die Anwendung systematisch-analytischer Methoden in aller Regel längere Zeit in Anspruch nimmt, als dies bei den intuitiven Methoden der Fall ist. Wenn man sich von der in den intuitiven Methoden erkennbaren Ausrichtung auf die Quantität einmal entfernt, kann der höhere Zeiteinsatz aber u. U. aufgrund der höheren Qualität der Lösungsoptionen gerechtfertigt werden. Darüber hinaus sind die Methoden größtenteils auch für die Bewertung der Lösungsoptionen geeignet, was eine Zeitersparnis darstellen kann. Beides wäre im Einzelfall zu prüfen und abzuwägen.

Einige der vorgestellten systematisch-analytischen Techniken weisen eine gewisse Similarität zu den in Kapitel 4 beschriebenen intuitiven Kreativitätstechniken auf. So weist der Relevanzbaum Ähnlichkeiten zur Struktur eines Mindmaps auf, die KJ-Methode ist dem Grunde nach zunächst eine intuitive Brainwriting-Methode mit Karten, die sodann einer systematischen Analyse unterliegen; die nur am Rande erwähnte NM-Methode erweitert dies noch um Elemente der Bionik. Attribute-Listing ähnelt der Überprüfung und Weiterentwicklung der Lösung, wie sie die Osborn-Checklisten oder die Sechs-Denkhüte-Methode ebenfalls verfolgen. Auch enthalten einige Methoden intuitive Elemente, so kommen z. B. in der Attribute-Listing-Methode Brainstorming oder Brainwriting-Methoden zum Einsatz.

Einige der beschriebenen Methoden sind sehr komplex, was den Kontext ihres Einsatzes beeinflussen kann: So sind beispielsweise der Morphologische Kasten, die Sequentielle Morphologie und die Morphologische Matrix eher auf den Einsatz in der Wirtschaftsmediation beschränkt. Anders als die intuitiven Methoden sind die systematisch-analytischen Kreativitätstechniken für die Nutzung mit einer geringen Teilnehmeranzahl geeignet. Dies macht diese Techniken für die Anwendung in der Mediation mit zwei Konfliktbeteiligten interessant, insbesondere auch, weil es für dieses Setting nur eine sehr limitierte Anzahl geeigneter intuitiver Methoden gibt. Grundsätzlich ist festzuhalten, dass sich die vorgestellten Techniken mit zunehmender Gruppengröße in ihrer Komplexität und hinsichtlich des Zeitaufwandes ihrer Durchführung erhöhen; für Großgruppen sind diese Techniken damit nicht geeignet. Im Hinblick auf die Phasen im Mediationsprozess ist der Einsatz über die Phase 4 hinaus bei einigen systematisch-analytischen Techniken, wie der KJ-Methode, der Progressiven Abstraktion und dem Relevanzbaum gegeben, was zu einer unverzichtbaren Erweiterung des Methodenspektrums des Mediators führen könnte.

Insgesamt bleibt festzuhalten, dass die Anwendung systematisch-analytischer Kreativitätstechniken gerade in der Mediation mit zwei Konfliktbeteiligten sehr nutzbringend sein kann, jedoch eines gut geschulten Mediators bedarf, der neben theoretischen Kenntnissen zumindest über Rollenspiele bereits über praktische Erfahrung in der Anwendung verfügt. Dies umso mehr, als dass systematisch-analytische Kreativitätstechniken von den Parteien u. U. kritisch betrachtet werden können, da diese höchstwahrscheinlich mit diesen Methoden nur selten Erfahrungen sammeln konnten, was eine detaillierte Erläuterung und gute Prozessführung seitens des Mediators nötig werden lässt.

6. Zusammenfassung und Erkenntnisse

„Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen,
durch die sie entstanden sind."
(Albert Einstein)[95]

Dieses Zitat von Einstein sollte explizit bei der Bearbeitung von Konflikten im Rahmen einer Mediation Berücksichtigung finden. Nur die Änderung bestehender Denkmuster kann zu einer Problemlösung führen. Um einen derartigen Prozess anzuregen, scheint die Anwendung von Kreativitätstechniken opportun.

6.1. Intuitives oder systematisch-analytisches Denken?

Diese Arbeit soll nicht suggerieren, vertiefte Erkenntnisse über die Funktionsweise des menschlichen Gehirns vermitteln zu wollen, dennoch sollen an dieser Stelle in gebotener Kürze einige grundsätzliche Überlegungen zu den in den intuitiven und systematisch-analytischen Kreativitätstechniken unterstellten Denkmodellen vorgenommen werden, die es bei Bedarf an geeigneter anderer Stelle zu vertiefen gilt. Dies überschreitet jedoch den Umfang dieser Arbeit.
Die intuitive Mindmapping-Methode beruht auf der Annahme, dass das Gehirn in verschiedene Richtungen denkt und mit Bildern arbeitet, von denen wiederum Querverbindungen und Assoziationen ausgehen. Ein Mindmap ahmt demnach die unterstellte Funktionsweise des Gehirns nach, um die Gedächtnisleistung zu steigern und die Merkfähigkeit zu erhöhen.[96] Bei der Entwicklung der Mindmapping-Methode und der Form der im Ergebnis stehenden Mindmaps (siehe Abbildung 1) hat sich Buzan daher neben den vorbenannten Annahmen auch von der Gestalt von Gehirnzellen und ihrer Vernetzung leiten lassen,[97] eine schematische Darstellung ist der nachfolgenden Abbildung 7 zu entnehmen.

[95] Einstein 2002, S. 175.
[96] Buzan 2004, S. 36 f.
[97] Buzan 1996, S. 26 ff.

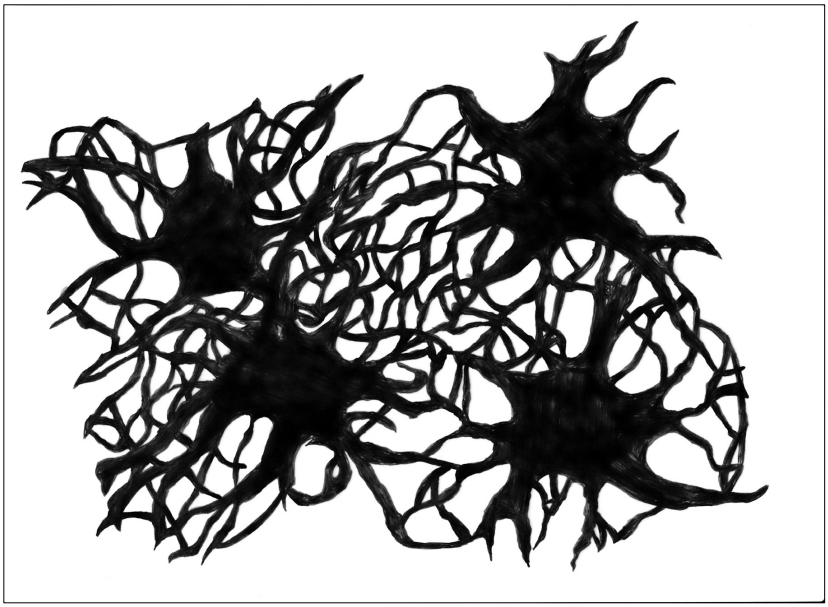

Abbildung 7: Neuronale Verknüpfungen von Gehirnzellen (eigene Darstellung[98])

Wenn diese Annahmen im Hinblick auf die Funktionsweise des menschlichen Gehirns so zuträfen, würde dies die folgende Schlussfolgerung zulassen: Wenn das menschliche Gehirn eher intuitiv mit dem Fokus auf Bilder und Farben funktioniert, bietet sich diese Denkweise auch bei der Nutzung von Kreativitätstechniken an.

Was wäre es jedoch, wenn das Gehirn ganz anders funktioniert? So ist das theoretische Modell für die Gesamtstruktur des Verstandes (entwickelt von Guilford), dargestellt in Abbildung 8 wenig intuitiv orientiert. Es vereint Intelligenzfaktoren in drei Kategorien. Die erste Kategorie ist die benötigte oder ausgeführte Denkoperation, sie weist fünf Ausprägungen (Kognition, Erinnerung, divergentes und konvergentes Denken sowie Bewertung) aus. In einer zweiten Kategorie werden die Denkinhalte (figürliche, symbolische, semantische Inhalte plus – auf Basis rein theoretischer Erkenntnisse – das Verhalten) abgebildet. Bei einem Zusammentreffen der Denkoperatio-

[98] In Anlehnung an verschiedene Darstellungen, z. B. Buzan 1996, S. 31; Telekolleg MultiMedial 2012.

nen und Denkinhalte können sechs Denkprodukte involviert sein (Einheiten, Klassen, Beziehungen, Systeme, Transformationen und Implikationen).

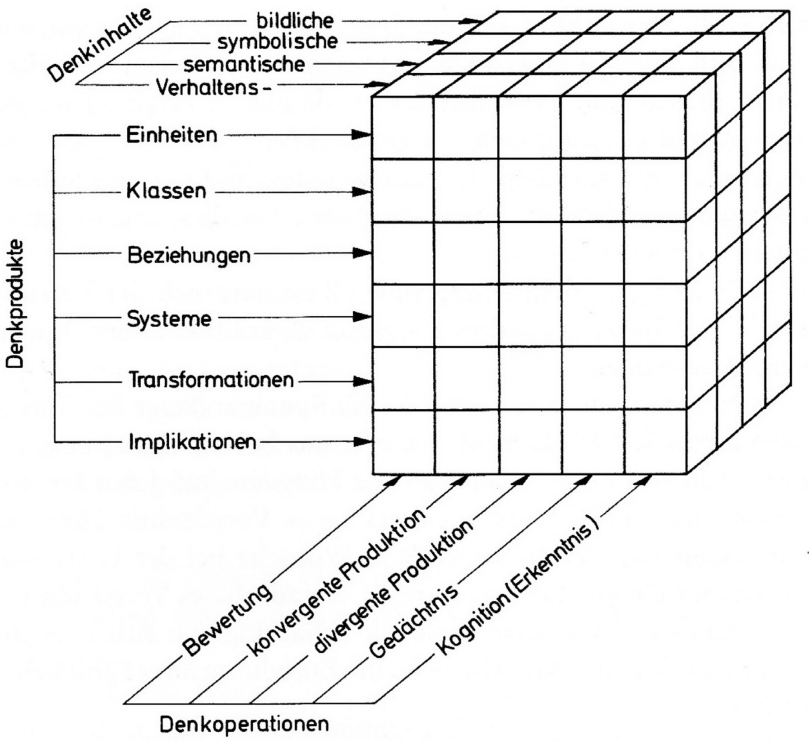

Abbildung 8: Modell für die vollständige Struktur des Verstandes[99]

Die vorgenannte Struktur des Verstandes enthält 90 Intelligenzfaktoren (bzw. 120, wenn die Verhaltenskomponente mit berücksichtigt wird), wobei ein Großteil der kreativen Fähigkeiten wie Gewandtheit, Flexibilität und Originalität zum divergenten Denken gehören. Diese Intelligenzfaktoren bilden die Grundlage für spezielle Testaufgaben, die Aussagen zur individuellen Kreativität und deren Ausprägung treffen können. Die Testergebnisse

[99] Schlicksupp 2004, S. 36 in Anlehnung an Guilford 1962, S. 161.

können in Relation zu den durchschnittlichen Ergebnissen einer repräsentativen Grundgesamtheit in der Ermittlung des individuellen Kreativitätsquotienten münden.[100]

Der Verstand ist demnach ein aus unterschiedlichen Komponenten und Elementen bestehendes Konglomerat. Kreativität ist kein Element, das allein für sich wirkt, es steht immer in Abhängigkeit und Wechselwirkung zur Ausprägung anderer Elemente. Dies wird auch bei den Methoden zur Ideenfindung berücksichtigt, die neben heuristischen Prinzipien auch sozio- und individualpsychologische Einflüsse auf Denkprozesse sowie unterschiedliche Arten von Denkprozessen und deren Abläufe beinhalten.[101]

Folgt man den Ansätzen von Guilford, die zwar bereits mehr als 50 Jahre zurückliegen, jedoch von Schlicksupp vor einigen Jahren noch aufrecht erhalten wurden, würde dies folgende abweichende Fragestellung erlauben: Wenn der menschliche Verstand einer eher systematisch-analytischen Struktur folgt (das von Guilford entwickelte Modell ähnelt stark dem Schema des Morphologischen Kastens, Abbildung 2), welche Auswirkungen hat dies auf die Nutzung von Kreativitätstechniken?

Einige der in den Kapiteln 4 und 5 vorgestellten Kreativitätstechniken existieren in modifizierter Form sowohl als intuitive als auch systematisch-analytische Variante (so z. B. das Mindmapping und der Relevanzbaum, siehe hierzu die ausführlichen Erörterungen unter 5.3). Resultiert dies lediglich aus der Verwendung in anderen disziplinären Kontexten? Oder lässt dies möglicherweise den Schluss zu, dass Menschen über eine (mehr oder weniger stark ausgeprägte) Tendenz zu intuitivem oder systematisch-analytischem Denken verfügen? Sofern man an dieser Stelle erneut Stereotypen bedienen und eine Kategorisierung von Menschen anhand ihrer Kreativitätspräferenz als intuitiv oder systematisch-analytisch vornehmen würde, könnten sich im Hinblick auf die Wahl der geeigneten Kreativitätstechnik folgende Konstellationen ergeben:

1) Der Mediator und die Medianden weisen gesamthaft eine entweder intuitive oder systematisch-analytische Kreativitätspräferenz auf.

[100] Schlicksupp 2004, S. 35 ff.; Guilford 1962, S. 160 ff.
[101] Schlicksupp 2004, S. 60.

2) Der Mediator ist intuitiv, die Medianden sind systematisch-analytisch oder aber der Mediator ist systematisch-analytisch, die Medianden sind intuitiv veranlagt.
3) Der Mediator und ein Mediand sind intuitiv, ein anderer Mediand ist systematisch-analytisch veranlagt oder umgekehrt.

Die erste Konstellation ist unkritisch. Weder der Mediator noch die Medianden müssen sich auf Kreativitätstechniken einlassen, die ihrer Präferenz oder ihrer inneren Überzeugung widerstreben. Die zweite und dritte Konstellation jedoch kann zu den grundsätzlichen Fragen führen, wie weit sich ein Mediand auf Techniken einlassen kann und möchte, die er innerlich ablehnt bzw. wie weit ich als Mediator Techniken, die nicht meinem Wesen entsprechen, den Medianden überzeugend vermitteln kann und möchte, so dass diese auch das Vertrauen in mich haben, sich auf diese Techniken einzulassen. Die dritte Konstellation ist hierbei sicherlich die schwierigste, da ich als Mediator u. U. entgegen meinen Präferenzen agieren muss und zudem eine Partei von der Geeignetheit einer (mir ebenfalls eher unangenehmen) Technik überzeugen muss (siehe hierzu auch die Ausführungen in Abschnitt 4.3). Insbesondere im innerbetrieblichen Kontext ist das Zusammentreffen heterogener Individuen häufig vorzufinden und birgt neben den sich hieraus ergebenden Chancen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit auch ein erhöhtes Konfliktpotenzial.
Diese Diskussion mag theoretischer und modellhafter Art sein, da Individuen eher divers denn stereotyp sind. Dennoch werden die geschilderten Konstellationen als nicht unwesentlich betrachtet, was die kritischen Erfolgsfaktoren einer Mediation angeht. Da jedoch systematisch-analytische Kreativitätstechniken bislang keinen maßgeblichen Eingang in die Mediationsliteratur gefunden haben, ergibt sich auch keine Diskussion etwaig unterschiedlicher Kreativitätspräferenzen. Die Kenntnis hierüber könnte in der Mediation jedoch hilfreich sein, insbesondere wenn die Partizipation der Parteien ausbleibt oder dauerhaft schwerfällig verläuft.
Einen Ansatz für eine abschließende Aussage zu der in diesem Abschnitt geführten Diskussion verfolgt Sellnow: Er führt aus, dass das menschliche Gehirn in zwei Hemisphären aufgeteilt ist, dessen linke Seite für die ‚harten' Faktoren Zahlen, Daten, Fakten, Logik, Analyse, Sprache und Details zuständig ist, während die rechte Seite eine ganzheitliche Betrachtung vornimmt, Bilder und Gefühle erzeugt. Kreativität ist zwar eher rechtsseitig

verortet, dennoch ist das Zusammenspiel beider Gehirnhälften zur vollumfänglichen Nutzung aller Möglichkeiten, Kenntnisse und Begabungen für die Lösungssuche unumgänglich.[102]

6.2. Korrelation zwischen dem Mediationskontext, dem Mediationssetting und der Auswahl geeigneter Kreativitätstechniken

Ausgangspunkt für die vorstehend erfolgte Darstellung intuitiver und systematisch-analytischer Kreativitätstechniken war die Fragestellung, inwieweit eine Korrelation zwischen dem Mediationskontext, dem Mediationssetting oder der Phase im Mediationsprozess und der Auswahl geeigneter Kreativitätstechniken besteht. Auf die Mediationsphase wird nachfolgend in Abschnitt 6.3 Bezug genommen. Aufgrund der Erkenntnisse in den Kapiteln 4 und 5 bleibt festzuhalten, dass ein Zusammenhang zwischen dem Mediationskontext und der auszuwählenden Kreativitätstechnik bestehen kann. Hier sei insbesondere auf die Ausführungen in Abschnitt 4.3 verwiesen. In Bezug auf den Zusammenhang zwischen dem Mediationssetting und der Anwendbarkeit von Kreativitätstechniken ist ein Fazit gleichwohl schwerer. Hier muss zwischen intuitiven und systematisch-analytischen Kreativitätstechniken unterschieden werden. Hinsichtlich der intuitiven Techniken gibt es nur eine sehr limitierte Anzahl, die für die Anwendung in der klassischen Mediation mit zwei Konfliktbeteiligten uneingeschränkt geeignet sind. Ein Großteil der in der Mediationsliteratur als geeignet vorgestellten intuitiven Techniken ist als Kleingruppenverfahren mit höchstens 15 Teilnehmern konzipiert. Bei den systematisch-analytischen Techniken ergibt sich im Grunde eine generelle Eignung für die Anwendung in der Mediation mit zwei Konfliktbeteiligten sowie für Kleingruppen, hier allerdings mit maximal zehn Teilnehmern. Die Anwendung in Kleingruppen, die die vorgenannten Teilnehmerzahlen überschreiten sowie Großgruppen gestaltet sich daher in beiden Kategorien schwierig; nur teilweise sind die beschriebenen Kreativitätstechniken durch Aufteilung in Kleingruppen anwendbar. In diesen Fällen empfiehlt sich die Anwendung geeigneter Methoden (siehe Ausführungen in Abschnitt 3.3). Auch die in Abschnitt 6.1 geschilderte Problematik der verschiedenen Charakteristika der Medianden, die in der Klein-

[102] Sellnow 2000, S. 101.

gruppe nochmals komplexer wird als bei zwei Parteien, ist ein zu berücksichtigender Einflussfaktor.
Zusätzlich werden sich Interdependenzen zwischen Mediationssetting und -kontext ergeben. Techniken, die in der Wirtschaftsmediation in Kleingruppen durchaus wirksam sein können, sind dies im gleichen Setting in der Familienmediation möglicherweise nicht. Insofern kann eine Handlungsempfehlung nur dahingehend lauten – wie auch sonst in der Mediation üblich – für die individuelle Situation und die Parteien zu prüfen, welche Techniken geeignet erscheinen und sich im Zweifel ein kleines Portfolio aus sowohl intuitiven als auch systematisch-analytischen Kreativitätstechniken zurechtzulegen, aus dem dann eine alternative Auswahl möglich ist.
Um eine Unterstützung bei der Auswahl der geeigneten Kreativitätstechnik in der Mediation zu bieten, wurde unter Berücksichtigung der Erkenntnisse aus den Kapiteln 4 und 5 nachfolgend in Abbildung 9 eine Entscheidungsmatrix erarbeitet, die unter Berücksichtigung des Mediationskontextes, des Settings und der Phase eine Handlungsorientierung bietet.

Einflussfaktoren für die Eignung von Kreativitätstechniken in der Mediation \ Kreativitätstechniken	Intuitive Kreativitätstechniken								Systematisch-analytische Methoden							
	Intuitive Assoziation					Intuitive Analogiebildung			Systematisch-analytische Assoziation		Systematisch-analytische Analogiebildung					
	Brainstorming	SIL-Methode	Methode 6-3-5 (Brainwriting)	Kartenabfrage	Mindmapping	Osborn-Checklisten	Techniken der Problemverfremdung *)	Sechs-Denkhüte-Methode	Morphologischer Kasten	Sequentielle Morphologie	Morphologische Matrix	Attribute-Listing	KJ-Methode	Progressive Abstraktion	Relevanzbaum/ Problemlösungsbaum
Mediationskontext															
Wirtschaftsmediation	⬅	⬅	⬅	⬅	⬅	⬅	⬅	⬅	⬅	⬆	⬅	⬅	⬅	⬅	⬅
Familienmediation	⬅	⬆	⬅	⬅	⬅	⬅	➡	⬅	⬆	⬆	⬆	⬅	⬅	⬅	⬅
Mediation im öffentlichen Bereich		⬅													
Mediation im Strafrecht														⬅	
Mediationssetting															
Selbstklärung/mediative Einzelberatung	➡	➡	➡	➡	⬅	⬅	➡	⬅	⬅	⬆	⬅	➡	⬅	⬅	⬅
Mediation mit zwei Konfliktbeteiligten	➡	➡	➡	➡	⬅	⬅	➡	⬅	⬅	⬅	⬅	➡	⬅	⬅	⬆
Mediation in Kleingruppen	⬅	⬅	⬅	⬅	⬅	⬅	⬅	⬅	⬅	⬅	⬅	⬅	⬅	⬅	
Mediationsphase															
Phase 1	➡	➡	➡	➡	⬅	➡	➡	⬆	➡	➡	➡	➡	⬅	⬅	⬅
Phase 2	➡	➡	➡	➡	⬅	➡	➡	⬆	➡	➡	➡	➡	⬅	⬅	⬅
Phase 3	➡	➡	➡	➡	⬅	➡	➡	⬆	➡	➡	➡	➡	⬅	⬅	⬅
Phase 4a	⬅	⬅	⬅	⬅	⬅	⬅	⬅	⬅	⬅	⬅	⬅	⬅	⬅	⬅	⬅
Phase 4b	⬅	⬅	➡	➡	➡	⬅	⬅	⬅	⬅	⬅	⬅	⬅	⬅	➡	⬅
Phase 5								⬆							

*) Bionik, Bisoziation, Synektik

Legende:
⬅ = Technik ist geeignet
⬆ = Technik ist bedingt geeignet
➡ = Technik ist ungeeignet

Abbildung 9: Entscheidungsmatrix für die Anwendung von Kreativitätstechniken in der Mediation (eigene Darstellung)

6.3. Verortung der Anwendbarkeit von Kreativitätstechniken im Phasenmodell der Mediation

Bezug nehmend auf das in Abschnitt 2.2 beschriebene, dieser Arbeit zugrunde liegende Phasenmodell der Mediation soll nachfolgend eine Einordnung erfolgen, in welcher Phase die Anwendung von Kreativitätstechniken sinnvoll erscheint.

In der Mediationsliteratur ist – mindestens implizit – nahezu ausschließlich ein Verweis auf die Mediationsphase 4 zu finden. So bezeichnet Zebisch diese als „die kreative Phase, in der gemeinsam nach Lösungen gesucht wird“[103], ähnlich halten es Kessen/Troja, bei denen die Phase 4 als „Kreative Ideensuche/Optionen bilden“ benannt wird[104]. Sellnow spricht von der „Notwendigkeit einer ‚kreativen Lösungssuche’“[105], gemäß Blasweiler „werden zur Generierung von Lösungsvorschlägen Kreativitätstechniken eingesetzt“[106]. Gläßer/Kirchhoff[107] und Gläßer[108] grenzen (ebenso wie Trenczek[109] und Novak) die Entwicklung von Lösungsoptionen (Phase 4a) und die Auswahl der geeigneten Option (Phase 4b) klar voneinander ab und definieren darüber hinaus je nach Teilphase unterschiedliche Kreativitätstechniken und Bewertungsmethoden. Während bei den vorgenannten Autoren die Einordnung von Kreativität in Phase 4 eher postulativen Charakter hat, begründet Novak dies damit, dass die für Kreativität notwendige Offenheit und Selbstbestimmung der Parteien erst durch eine Deeskalation des Konfliktes wiedererlangt wird.[110]

Bei Montada/Kals ergibt sich ein differenzierteres – wenngleich auch ambivalentes – Bild. Zunächst erfolgt die Zuordnung der Kreativitätstechniken zur Phase 4a „Welche Kreativitätstechniken […] lassen sich in der Phase der Generierung von Lösungsoptionen zur Ideengenerierung anwenden?“[111]. Alsdann wird die Aussage getätigt, dass sich Kreativitätstechniken „in so

[103] Zebisch 2009, S. 180.
[104] Kessen/Troja 2009, § 13, Überschrift zu Rn. 46 ff.
[105] Sellnow 2000, S. 100.
[106] Blasweiler 2013, S. 4.
[107] Gläßer/Kirchhoff 2007a, S. 88 ff.; Gläßer/Kirchhoff 2007b, S. 157 ff.
[108] Gläßer 2013, Rn. 5 ff.
[109] Trenczek 2013b, Rn. 25.
[110] Novak 2013, Rn. 2.
[111] Montada/Kals 2013, S. 196.

gut wie jeder Phase des Mediationsprozesses anwenden“ [112] lassen – leider bleibt aber der konkrete Bezug auf die anzuwendenden Techniken in den einzelnen Phasen aus; es ist lediglich von den Rahmenbedingungen der Mediation, einem konstruktiven Klima und der notwendigen intrinsischen Motivation der Parteien die Rede. Schließlich wird betont, dass die Ideenentwicklung separat von der Ideenbewertung erfolgen müsse (damit wird wiederum der Bezug zur Phase 4 hergestellt), und auch in den die einzelnen Kreativitätstechniken erläuternden Beispielen wird als Anwendungsbereich lediglich die Phase 4a benannt.[113]

Bei Betrachtung der einzelnen Mediationsphasen wird erkennbar, dass in Phase 4, der Lösungsphase, Kreativität nötig ist und Kreativitätstechniken zur Anwendung kommen: Während bis zur Phase 3 noch die Historie des Konfliktgeschehens im Mittelpunkt stand und in der Regel erst zum Ende der Phase 3 ein Perspektivwechsel zwischen den Parteien gelingt, wird erstmals in Phase 4 der Fokus auf die Zukunft, auf die Lösung der Konflikte und Probleme, gelegt. Bezogen auf das Phasenmodell beginnt damit ein Wendepunkt – auch im Hinblick auf die vom Mediator anzuwendenden Techniken und Methoden. Durch die Anwendung von Kreativitätstechniken sollen bekannte, starre Denkmuster, die den Parteien bislang eine selbstständige Konfliktlösung verwehrten, aufgebrochen werden. Es wird nun wichtig, die Medianden anzuregen, ihren Konflikt aus unterschiedlichen Perspektiven – im Sinne des am Anfang dieses Kapitels benannten Zitates von Albert Einstein – zu betrachten und andere Denkweisen zu nutzen, um viele verschiedene und ausgefallene neue Ideen und Möglichkeiten zu entwickeln.

Dennoch hat die Untersuchung der in den Kapiteln 4 und 5 vorgestellten Kreativitätstechniken zu der Erkenntnis geführt, dass diese auch in anderen Mediationsphasen anwendbar sein können. Natürlich führen sowohl die Struktur des Phasenmodells als auch die Entwicklung der Konfliktdynamik im Rahmen des Mediationsprozesses per se dazu, dass die Parteien, solange sie in ihrem Konflikt gefangen sind und kein hinreichendes Vertrauen zueinander aufbauen konnten, auch keine Offenheit entwickeln werden, den Blickwinkel zu weiten, gemeinsam Ideen zu entwickeln oder die Vorschläge

[112] Montada/Kals 2013, S. 202.
[113] ebd., S. 203, 205 ff.

der anderen Konfliktpartei als Lösungsmöglichkeiten in Betracht zu ziehen. Dies rechtfertigt ohne Frage die maßgebliche Anwendung von Kreativitätstechniken in Phase 4a. Aber sollte man die gesamte Mediation nicht als einen Entwicklungsprozess betrachten? Wenn die Erstellung von Mindmaps (siehe Abschnitt 4.1.5) oder Relevanzbäumen (Abschnitt 5.2.5), die Anwendung der Progressiven Abstraktion (Abschnitt 5.2.4) oder der KJ-Methode (5.2.3) neben der Entwicklung von Lösungsideen für die Zukunft auch dazu führen können, den Prozess zu strukturieren, den Kern des Konflikts in der Vergangenheit und die eigenen Interessen zu erkennen, ist dies dann nicht ebenfalls ein kreatives Produkt, da neue und auch ungewohnte Erkenntnisse sichtbar werden, die bislang so nicht vorhanden waren? Unterstützt die tiefgründige, umfassende Konfliktbearbeitung nicht sogar die Entwicklung von Ideen für die zukünftige Ausgestaltung der (Geschäfts-) Beziehung? Möglicherweise war die Einordnung von Kreativität in den Mediationsprozess bislang von der Erwartungshaltung geprägt, dass ausgefallene, vielleicht sogar verrückte Elemente in das Verfahren einzubringen seien. Die Anwendung der vorgenannten Techniken dient zweifelsohne der Weitung des Blickwinkels zur Änderung von Denkmustern – möglicherweise sollte der Blickwinkel auf Kreativitätstechniken in der Mediation ebenso geweitet werden: Kreativität ist nichts, was zu Beginn der Phase 4 plötzlich vorhanden ist, es ist vielmehr ein Prozess, der sich im Laufe des Mediationsverfahrens entwickelt und in den unterschiedlichen Phasen in unterschiedlicher Gestalt unterschiedliche Aufgaben ausführen kann.

Gleichsam sollte die Sichtweise im Hinblick auf die strikte Trennung der Phasen 4a und 4b überprüft werden. Aus Sicht der Verfasserin sind einige Kreativitätstechniken existent, bei denen die Trennung der Ideengenerierung von deren Bewertung opportun erscheint. Gleichwohl hat die Untersuchung der Kreativitätstechniken ergeben, dass ein Großteil der systematisch-analytischen Kreativitätstechniken sowie die Techniken der intuitiven Analogiebildung in Abhängigkeit vom Ziel ihres Einsatzes eine Anwendung in Phase 4b sinnvoll erscheinen lassen. Hierfür spricht auch die am Brainstorming (siehe Abschnitt 4.1.1) geäußerte Kritik, wonach erst das Zulassen der Ideenbewertung im Verfahren zu wirklich qualitativ guten Methodenergebnissen führt. Für die Phase 4b eignen sich darüber hinaus die in Abschnitt 3.1 vorgestellten Bewertungsverfahren.

Der Vollständigkeit halber sei an dieser Stelle auf die Phasen 1 und 5 eingegangen: Für die Phase 1 bieten sich die gängigen Visualisierungstechniken

an, auf die an dieser Stelle jedoch nicht weiter eingegangen werden soll. In Phase 5 könnten erneut die Bewertungsverfahren der Phase 4b herangezogen werden. Überdies können in beiden Phasen die in Abschnitt 3.1 beschriebenen und für die jeweilige Phase konzipierten prozessbegleitenden Methoden[114] angewandt werden.
Abschließend sei an dieser Stelle noch einmal auf die Sechs-Denkhüte-Methode (siehe Abschnitt 4.2.3) verwiesen, die innerhalb des Phasenmodells der Mediation ein eigenes Phasenmodell konstituiert, welches die Anwendung einzelner Hüte in den Phasen 2 bis 5 denkbar erscheinen lässt.

[114] Knapp 2013, S. 22-95 (Phase 1), 337-361 (Phase 5); Knapp 2012, S. 23-75 (Phase 1), 329-347 (Phase 5).

7. Fazit und Anregungen für die weitere Untersuchung des Themas

„Das Maß an Innovationen in der Lösungssuche von Konflikten ist begrenzt. Einfach auch deshalb, weil die Fragestellungen nicht darauf aus sind, die Welt zu revolutionieren, sondern den Umgang von Menschen miteinander wieder auf eine vertrauensvolle, auf die Zukunft gerichtete Zusammenarbeit zu richten."
(Andreas Novak)[115]

Aus den vorstehenden Untersuchungen intuitiver und systematisch-analytischer Kreativitätstechniken im Hinblick auf ihre Anwendung in der Mediation ist die Gewissheit entstanden, dass viele Einflüsse auf die zu verwendenden Techniken wirken: Sei es der Mediationskontext oder das Mediationssetting, aber auch die persönliche Präferenz der Medianden und schlussendlich des Mediators sind Faktoren, die über die erfolgreiche oder misslungene Anwendung von Kreativitätstechniken in der Mediation entscheiden können. Nur wenn ich mir als Mediator zutraue, bestimmte Techniken anzuwenden sowie zudem von deren Sinnhaftigkeit überzeugt bin und auch die Medianden unvoreingenommen mitwirken, können neue und vor allem qualitativ hochwertige Lösungen entstehen. Zurückkommend auf die im Abschnitt 3.2 formulierten Hypothesen bedeutet dies für die Anwendung von Kreativitätstechniken in der Mediation Folgendes:

Hypothese 1) Intuitive Kreativitätstechniken sind für die Generierung von Lösungsoptionen in der Mediation geeigneter.
Die ausschließliche Anwendung intuitiver Kreativitätstechniken ist kritisch zu hinterfragen, wenn diese im Rahmen der klassischen Mediation mit zwei Konfliktbeteiligten angewandt werden, da sie in überwiegendem Maße Kleingruppenverfahren darstellen, die von der gegenseitigen Inspiration und Anregung der Teilnehmer und der Weiterentwicklung der Ideen des Einzelnen profitieren. Überdies kann sich die Anwendung in bestimmten Situationen in der Wirtschaftsmediation als schwierig gestalten – dies ist

[115] Novak 2013, Rn. 9.

jedoch abhängig von der Persönlichkeit der Medianden (siehe hierzu die expliziten Ausführungen in den Abschnitten 4.3 und 6.1).
Hypothese 1 ist damit widerlegt.

Hypothese 2) Systematisch-analytische Kreativitätstechniken sind komplexer als intuitive Methoden. Sie sind

a) den Medianden schwerer zu vermitteln,
b) zeitintensiver, damit kostenintensiver

und damit zur Anwendung in der Mediation ungeeigneter.
Systematisch-analytische Kreativitätstechniken sind sowohl für die Anwendung in der Mediation mit zwei Konfliktbeteiligten als auch mit Kleingruppen geeignet, gestalten sich in der Regel jedoch komplexer und zeitintensiver als intuitive Techniken:

a) Systematisch-analytische Kreativitätstechniken erfordern eine hohe Methodenkompetenz des Mediators, die zum aktuellen Zeitpunkt mangels Thematisierung in den Mediationsausbildungen und der Mediationsliteratur wohl überwiegend ein Entwicklungsfeld darstellt. Die Wirtschaftsmediation ist als Anwendungsfeld für diese Techniken gut vorstellbar, in der Familienmediation ist die Nutzung eher auf die Techniken der systematisch-analytischen Analogiebildung beschränkt.
b) Der Zeitaspekt könnte sich jedoch durch die in die Techniken oftmals integrierte Auswahl geeigneter Lösungsoptionen relativieren; eine grundsätzliche Berücksichtigung bei der Bewertung der Eignung einer Technik gestaltet sich jedoch schwierig, da dies auch in Abhängigkeit vom Konfliktfall höchst individuell sein kann.

Hypothese 2 bestätigt sich damit.

Weitere Überlegungen
Die Mediation kann von einer Kombination von Kreativitätstechniken profitieren. Die Techniken der Analogiebildung, die sowohl intuitiver (so die Osborn-Checklisten und die Sechs-Denkhüte-Methode) als auch systematisch-analytischer Art (wie die Attribute-Listing-Methode) sein können, dienen der Prüfung der mithilfe von intuitiven oder systematisch-analytischen Kreativitätstechniken entwickelten Lösungen durch Betrachtung aus verschiedenen Blickwinkeln und identifizieren ggf. vorhandenes Potenzial für eine Weiterentwicklung der Lösungsoptionen. Zwar ergibt sich durch die

Nutzung dieser Techniken eine zusätzliche zeitliche Komponente, eine geeignete Lösung profitiert jedoch von einem längeren Offenhalten von Optionen und der Weiterentwicklung von Ideen.[116] Insbesondere die Kombination aus intuitiven und systematisch-analytischen Techniken kann hierbei fruchtbar sein, da diese wohl am ehesten die verschiedenen Aspekte der Funktionsweise des menschlichen Gehirns in sich vereint (siehe Abschnitt 6.1).

Aus Sicht der Verfasserin stellt das Thema dieser Arbeit ein vielfach lediglich einseitig beachtetes Feld dar. Insbesondere die Erkenntnis, dass derzeit eine Vielzahl intuitiver Kreativitätstechniken in der Mediation mit zwei Konfliktbeteiligten zur Anwendung kommen, die als Kleingruppenverfahren konzipiert wurden, lässt empirische Untersuchungen des zu erwartenden Erfolges einer derartigen Anwendung wünschenswert erscheinen. An dieser Stelle scheint die kritische Überprüfung und Ergänzung des Methodenspektrums des Mediators opportun. Die auf diese Weise gewonnenen Erkenntnisse könnten dann in die Aus- und Weiterbildung von Mediatoren einfließen.

Dennoch sollte man sich bei allen Überlegungen zur Steigerung der Kreativität auch immer den natürlichen Grenzen, die sich in der Mediation ergeben und die Novak in dem Zitat zu Beginn dieses Kapitels treffend benennt, bewusst sein. Realistisch betrachtet stellt sich doch die Frage, wie viele qualitativ verwertbare Ansätze in den für das Brainstorming beispielhaft ausgeführten 50 bis 100 Ideen in 20 Minuten, den 108 Optionen, die sich mithilfe der Methode 6-3-5 (zumindest rechnerisch) erzeugen lassen oder gar den eine Million Lösungsalternativen, die in einem Morphologischen Kasten (bei entsprechender Anzahl betrachteter Parameter und Ausprägungen), enthalten sind.[117] Die Wahrscheinlichkeit, eine oder mehrere passfähige Lösungen unter einer Vielzahl quantitativer Ideen zu identifizieren, mag tatsächlich größer sein, dennoch sollte das eigentliche Ziel – die optimale individuelle und an den Interessen der Medianden ausgerichtete Lösung zu finden, nicht aus dem Fokus geraten. De Bono rät an dieser Stelle ausdrücklich von ‚Crazitivity' ab, der Kreativität, die nur davon geprägt ist, anders sein zu wollen. Mit dem Verweis auf Brainstorming warnt er davor,

[116] Csikszentmihalyi 2010, S. 522 f.

[117] Schlicksupp 2004, S. 105 (Brainstorming); Knieß 2006, S. 71 (Methode 6-3-5); Schlicksupp 2004, S. 80 (Morphologischer Kasten).

Exzentrik mit Kreativität zu verwechseln. De Bono begrüßt es ausdrücklich, mittels Provokation Kreativitätsimpulse auszulösen, jedoch nicht um der Provokation Willen, sondern vielmehr, um hieraus eine Handlung zu initiieren.[118]

Unabhängig von den in dieser Arbeit vorgenommenen Überlegungen, in welchen Fällen intuitive oder systematisch-analytische Kreativitätstechniken die bessere Wahl für die Anwendung in der Mediation sind, sollte abschließend ein Akzent darauf gesetzt werden, dass in der Kreativitätsliteratur und der Mediationsliteratur Einigkeit darüber besteht, beim Denken ‚über den Tellerrand' schauen zu müssen. Egal, welchen Begriff man an dieser Stelle wählen möchte, ob de Bono zum lateralen Denken[119] anregt, Csikszentmihalyi oder Guilford vom Erfordernis divergierenden Denkens[120] sprechen oder Montada/Kals ein Denken in Alternativen während des gesamten Mediationsverfahrens empfehlen[121] und Sellnow den Begriff des kreativen Denkens verwendet[122], so ist doch allen gemein, dass in andere Richtungen gedacht und andere Wege beschritten werden müssen, um Probleme zu lösen, Kreativität entstehen zu lassen, Denkmuster zu verändern sowie neue Ideen und Lösungen zu entwickeln – und dieses Denken muss die Mediatoren unabhängig von Mediationskontext und Setting während aller Mediationsphasen begleiten.

„Um klar zu sehen, genügt oft ein Wechsel der Blickrichtung."
(Antoine de Saint-Exupéry)[123]

[118] de Bono 1997.
[119] de Bono 1992; de Bono 2011, S. 77 ff.
[120] Csikszentmihalyi 2010, S. 524 ff.; Guilford 1962, S. 160.
[121] Montada/Kals 2013, S. 199, 212.
[122] Sellnow 2000, S. 100.
[123] de Saint-Exupéry 1951.

Literaturverzeichnis

Aschenbrenner, Jo Beatrix; Gläßer, Ulla (2006). Lehrmodul 6: Gruppendynamik und Mediation – Basiswissen zu Strukturen und Entwicklungsphasen von Gruppen. Zeitschrift für Konfliktmanagement (ZKM), 6, S. 185-188.

Bastian, Kezia; Knapp, Peter (2013). Kartenabfrage. Konfliktthemen und Lösungsansätze ermitteln. In: Knapp, Peter (Hrsg.). Konflikte lösen in Teams und großen Gruppen: Klärende und deeskalierende Methoden für die Mediations- und Konfliktmanagement-Praxis im Business. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH, S. 146-151.

Besemer, Christoph (2013). Mediation – Die Kunst der Vermittlung in Konflikten. 3. Auflage. Karlsruhe: Werkstatt für Gewaltfreie Aktion, Baden.

Birner, Marietta (2003). Das Multi-Door Courthouse. Ein Ansatz zur multidimensionalen Konfliktbehandlung. Köln: Centrale für Mediation.

Blasweiler, Karl Heinz (2013). Brainstorming – ein geeignetes Instrument zur Generierung von Lösungsoptionen? Mediator 1, S. 4-8.

Boos, Evelyn (2010). Das große Buch der Kreativitätstechniken. München: Compact Verlag GmbH.

Brandstätter, Veronika (2002). Extrinsische und intrinsische Motivation. In: Lexikon der Psychologie (CD-Rom). Heidelberg: Spektrum Akademischer Verlag.
Zusammenhängender Quelltext verfügbar unter:
http://www.psychology48.com/deu/d/extrinsische-motivation/extrinsische-motivation.htm [16.07.2015] und
http://www.psychology48.com/deu/d/intrinsische-motivation/intrinsische-motivation.htm [16.07.2015].

Breidenbach, Stephan; Gläßer, Ulla (1999). Selbstbestimmung und Selbstverantwortung im Spektrum der Mediationsziele. KON:SENS – Zeitschrift für Mediation, 4, S. 207-212.

Bühring-Uhle, Christian; Kirchhoff, Lars; Scherer, Gabriele (2006). Arbitration and Mediation in International Business. 2. Auflage. Alphen aan den Rijn: Kluwer Law International.

Business Survival Toolkit (2015). Attribute Listing.
Verfügbar unter:
http://business-survival-toolkit.co.uk/stage-three/creative-problem-solving/attribute-listing [16.07.2015].

Buzan, Tony (1996). The Mind-Map-Book: How to Use Radiant Thinking to Maximize Your Brain's Untapped Potential. New York: Penguin Books.

Buzan, Tony (2004). Das kleine Mind-Map-Buch. 2. Auflage. München: Goldmann Verlag.

Buzan, Tony (2015). Mind Mapping.
Verfügbar unter:
http://www.tonybuzan.com/about/mind-mapping/ [16.07.2015]

Csikszentmihalyi, Mihaly (2010). Kreativität – Wie Sie das Unmögliche schaffen und Ihre Grenzen überwinden, 8. Auflage. Stuttgart: Klett-Cotta.

de Bono, Edward (1985). Das Sechsfarben-Denken. Ein neues Trainingsmodell. Düsseldorf: Econ Verlag.

de Bono, Edward (1992). Laterales Denken – Der Kurs zur Erschließung Ihrer Kreativitätsreserven. Düsseldorf; Wien: Econ Taschenbuch Verlag.

de Bono, Edward (1997). Crazitivity. FOCUS Vol 8, Nr. 2, March-April.

de Bono, Edward (2011). De Bonos neue Denkschule: Kreativer Denken, effektiver arbeiten, mehr erreichen. 4. Auflage. München: mvg Verlag.

de Saint-Exupéry, Antoine (1951). Die Stadt in der Wüste. Bad Salzig: Rauch.

Duden online (2015). Suchbegriff: Heuristik.
Verfügbar unter:
http://www.duden.de/rechtschreibung/Heuristik [16.07.2015].

Duss-von Werdt, Joseph (2005). Homo Mediator. Geschichte und Menschenbild der Mediation. Stuttgart: Klett-Cotta.

Einstein, Albert (2002). The Communication Catalyst. New York: Kaplan Publishing, S. 175.

Fisher, Roger; Ury, William; Patton, Bruce M. (2000). Das Harvard-Konzept: Sachgerecht verhandeln – erfolgreich verhandeln. Frankfurt/New York: Campus.

Fritz Zwicky Stiftung (2015). Definitionen.
Verfügbar unter:
http://www.zwicky-stiftung.ch/index.php?p=35|37|37&url=/Definitionen.htm [16.07.2015].

Gelleszun-Koschke, Denise (2012). Elemente einer Streitbehandlung (Grafik), bislang nicht veröffentlicht.

Geschka, Horst; von Reibnitz, Ute (1983). Vademecum der Ideenfindung. Eine Anleitung zum Arbeiten mit Methoden der Ideenfindung. 4., neubearbeitete Auflage. Frankfurt/Main: Battelle-Institut.

Geschka, Horst; Yildiz, Asim (1990). Kreativitätstechniken: Probleme in den Griff bekommen. Gablers Magazin. Die Zeitschrift für innovative Führungskräfte, 4, S. 36-40.

Gewurz, Ilan G. (2001). (Re)Designing Mediation to Address the Nuances of Power Imbalance. Conflict Resolution Quarterly, Vol. 19, No. 2, Winter, S. 135-162.

Gläßer, Ulla; Kirchhoff, Lars (2005). Lehrmodul 2: Interessenermittlung – Spannungsfeld zwischen Emotion und Präzision. Zeitschrift für Konfliktmanagement (ZKM), 4, S. 130-133.

Gläßer, Ulla; Kirchhoff, Lars (2007a). Lehrmodul 7: Lösungsfindung Teil 1 – Zusammenspiel von Kreativität und Systematik. Zeitschrift für Konfliktmanagement (ZKM), 3, S. 88-91.

Gläßer, Ulla; Kirchhoff, Lars (2007b). Lehrmodul 8: Lösungsfindung Teil 2 – Zusammenspiel von Kreativität und Systematik. Zeitschrift für Konfliktmanagement (ZKM), 5, S. 157-160.

Gläßer, Ulla (2013). Die Phase der Lösungsfindung im Mediationsverfahren – Von der Optionensammlung zum Einigungsentwurf. In: Trenczek, Thomas; Berning, Detlev; Lenz, Cristina (Hrsg.). Mediation und Konfliktmanagement. Baden-Baden: Nomos, S. 415-424.

Gordon, William J. J. (1961). Synectics. The Development of Creative Capacity. New York/Evanston/London: Harper & Row.

Guilford, J. P. (1962). Creativity: Its Measurement and Development. In: Parnes, Sidney J.; Harding, Harold F. (Hrsg.). A source book for creative thinking. New York: Charles Scribner's Sons, S. 151-168.

Harmeier, Jens (2009). Originelle Kreativitätstechniken. Kissing: WEKA MEDIA GmbH & Co. KG.

Hartschen, Michael; Scherer, Jiri; Brügger, Chris (2009). Innovationsmanagement – Die 6 Phasen von der Idee zur Umsetzung. Offenbach: GABAL.

Höch-Corona, Jutta (2012). Keine Angst vor Gefühlen! Mit Gefühlsmonster-Karten in die Mediation einsteigen. In: Knapp, Peter (Hrsg.). Konfliktlösungs-Tools: Klärende und deeskalierende Methoden für die Media-

tions- und Konfliktmanagement-Praxis. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH, S. 46-54.

Idea Connection (2015). K-J Method. Verfügbar unter: http://www.ideaconnection.com/thinking-methods/k-j-method-00011.html [16.07.2015].

Kessen, Stefan; Troja, Markus (2009). § 13 Die Phasen und Schritte der Mediation als Kommunikationsprozess. In: Haft, Fritjof; von Schlieffen, Katharina (Hrsg.). Handbuch Mediation. 2. Auflage. München: C. H. Beck, S. 310-316.

Keydel, Birgit; Knapp, Peter (2012). Zwei plus zwei gleich fünf. Co-Mediatoren arbeiten im Doppeldecker zusammen. In: Knapp, Peter (Hrsg.). Konfliktlösungs-Tools: Klärende und deeskalierende Methoden für die Mediations- und Konfliktmanagement-Praxis. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH, S. 68-75.

Keydel, Birgit (2013a). Die „Gleichen" in die Mitte! Die Konfliktparteien artikulieren im Fishbowl II ihre jeweilige Position. In: Knapp, Peter (Hrsg.). Konflikte lösen in Teams und großen Gruppen: Klärende und deeskalierende Methoden für die Mediations- und Konfliktmanagement-Praxis im Business. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH, S. 135-140.

Keydel, Birgit (2013b). Die „Streithähne" in die Mitte. Die Konfliktparteien schicken ihre Vertreter in den Fishbowl I. In: Knapp, Peter (Hrsg.). Konflikte lösen in Teams und großen Gruppen: Klärende und deeskalierende Methoden für die Mediations- und Konfliktmanagement-Praxis im Business. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH, S. 205-210.

Knapp, Peter (2012). Konfliktlösungs-Tools: Klärende und deeskalierende Methoden für die Mediations- und Konfliktmanagement-Praxis. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH.

Knapp, Peter (2013). Konflikte lösen in Teams und großen Gruppen: Klärende und deeskalierende Methoden für die Mediations- und Konfliktmanagement-Praxis im Business. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH.

Knieß, Michael (2006). Kreativitätstechniken. Methoden und Übungen. München: C. H. Beck im dtv.

Koestler, Arthur (1966). Der göttliche Funke. Der schöpferische Akt in Kunst und Wissenschaft. Bern: Scherz.

Lehrer, Jonah (2012). Groupthink. The brainstorming myth. The New Yorker, January 30.
Verfügbar unter:
http://www.newyorker.com/reporting/2012/01/30/120130fa_fact_lehrer?currentPage=all [16.07.2015].

Lenz, Cristina (2013). Visualisierung. In: Trenczek, Thomas; Berning, Detlev; Lenz, Cristina (Hrsg.). Mediation und Konfliktmanagement. Baden-Baden: Nomos, S. 393-404.

Meyer, Claude-Hélène (2013). Komplexität auf einen Blick. Erfolgreich mit Genogramm, Organigramm und Systemaufstellungen arbeiten. In: Knapp, Peter (Hrsg.). Konflikte lösen in Teams und großen Gruppen: Klärende und deeskalierende Methoden für die Mediations- und Konfliktmanagement-Praxis im Business. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH, S. 124-129.

Middelhof, Hendrik (2012). Quadratische Konfliktanalyse. Sichtweisen nach den vier Aspekten der Kommunikation analysieren. In: Knapp, Peter (Hrsg.). Konfliktlösungs-Tools: Klärende und deeskalierende Methoden für die Mediations- und Konfliktmanagement-Praxis. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH, S. 109-114.

Milling, Hanna (2012). „Es war einmal …“ Storytelling als Intervention in der Mediation. In: Knapp, Peter (Hrsg.). Konfliktlösungs-Tools: Klärende und deeskalierende Methoden für die Mediations- und Konfliktmanagement-Praxis. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH, S. 238-245.

Montada, Leo; Kals, Elisabeth (2013). Mediation. Psychologische Grundlagen und Perspektiven. 3., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Weinheim: Beltz.

Novak, Andreas (2013). Kreativität in der Lösungsphase. In: Trenczek, Thomas; Berning, Detlev; Lenz, Cristina (Hrsg.). Mediation und Konfliktmanagement. Baden-Baden: Nomos, S. 405-414.

Osborn, Alex F. (1953). Applied Imagination. Principles and Procedures of Creative Problem-Solving. New York: Scribner.

Riskin, Leonard (1996). Understanding Mediator’s Orientations, Strategies, and Techniques: A Grid for the Perplexed. Harvard Negotiation Law Review Vol. 1:7

Risse, Jörg (2003). Wirtschaftsmediation. München: C. H. Beck.

Rohrbach, Bernd (1969). Kreativ nach Regeln – Methode 635, eine neue Technik zum Lösen von Problemen. Absatzwirtschaft, 12, S. 73-76.

Schlicksupp, Helmut (1975). Kreative Ideenfindung in der Unternehmung. Methoden und Modelle. Berlin/New York: de Gruyter.
Zugleich 1975, Grundlagen der Ideenfindung und Problemlösung. Darmstadt: Dissertation.

Schlicksupp, Helmut (2004). Innovation, Kreativität und Ideenfindung. 6. Auflage. Würzburg: Vogel.

Schütz, Jürg Gian (2009). Mediation und Schiedsgerichtsbarkeit in der Schweizerischen Zivilprozessordnung. Eine Untersuchung zur Streitbehandlungslehre: Verfahrensvergleich und -auswahl anhand gesetzlich geregelter Alternativen zum staatlichen Zivilprozess – Mediation, Schiedsgerichtsbarkeit und deren Hybridisierung. Bern: Stämpfli Verlag.

Schulz von Thun, Friedemann (2015). Das Kommunikationsquadrat. Verfügbar unter: http://www.schulz-von-thun.de/index.php?article_id=71 [16.07.2015].

Sellnow, Reinhard (2000). Kreative Lösungssuche in der Mediation. Zeitschrift für Konfliktmanagement (ZKM), 3, S. 100-105.

Speck, Thomas (2008). Bionik – Innovationen nach dem Vorbild der Natur. Vortrag auf dem Internationalen Umwelttag, Universität Ulm. Verfügbar unter: http://www.uni-ulm.de/misc/internationaler-umwelttag/vortraege-und-aufzeichnungen/bionik.html [16.07.2015].

Telekolleg MultiMedial (2012). Das Gehirn: Die Verknüpfungen im Gehirn. Verfügbar unter: http://www.br.de/telekolleg/faecher/biologie/tk-biologie-3-gehirn102.html [16.07.2015].

Thomann, Christoph (2012). Klärungshilfe, Konflikte im Beruf – Methoden und Modelle klärender Gespräche. 5. Auflage. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

Trenczek, Thomas (2013a). Außergerichtliche Konfliktregelung (ADR) – Verfahren, Prinzipien und Modelle. In: Trenczek, Thomas; Berning, Detlev; Lenz, Cristina (Hrsg.). Mediation und Konfliktmanagement. Baden-Baden: Nomos, S. 23-51.

Trenczek, Thomas (2013b). Ablauf einer Mediationssitzung – Mediationsleitfaden. In: Trenczek, Thomas; Berning, Detlev; Lenz, Cristina (Hrsg.). Mediation und Konfliktmanagement. Baden-Baden: Nomos, S. 288-300.

Wagner, Karl W.; Lindner, Alexandra M. (2013). WPM – Wertstromorientiertes Prozessmanagement. Effizienz steigern, Verschwendung reduzieren, Abläufe optimieren. München: Carl Hanser Verlag.

Watzke, Ed (2008). „Wahrscheinlich hat diese Geschichte gar nichts mit Ihnen zu tun…". Geschichten, Metaphern, Sprüche und Aphorismen in der Mediation. 2., unveränderte Auflage. Mönchengladbach: Forum Godesberg.

Watzke, Ed (2011). Äquilibristischer Tanz zwischen den Welten: Auf dem Weg zu einer transgressiven Mediation. 4., unveränderte Auflage. Mönchengladbach: Forum Godesberg.

Zebisch, Hermann W. (2009). Die kreative Phase der Mediation. Zeitschrift für Konfliktmanagement (ZKM), 6, S. 180-182.

Zwicky, Fritz (1989a). Entdecken, Erfinden, Forschen im Morphologischen Weltbild. 2. Auflage [Repr. der Ausg. München, Zürich: Droemer Knaur, 1971]. Glarus: Baeschlin.

Zwicky, Fritz (1989b). Morphologische Forschung: Wesen und Wandel materieller und geistiger struktureller Zusammenhänge. 2. Auflage. Glarus: Baeschlin.

Zwicky, Fritz (1992). Jeder ein Genie. 2. Auflage [Reprint der Ausg. Bern, Lang; Frankfurt/M., Lang, 1971]. Glarus: Baeschlin.

Abkürzungsverzeichnis

bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d. h.	das heißt
ebd.	ebenda
ggf.	gegebenenfalls
Hrsg.	Herausgeber
KJ	systematisch-analytische Kreativitätstechnik, benannt nach ihrem Entwickler Kawakita Jiro
NM	systematisch-analytische Kreativitätstechnik, benannt nach ihrem Entwickler Nakayama Masakazu
PMI	Plus (-punkte), Minus (-punkte), Interesse/interessant, Methode zur Ideenbewertung
Rn.	Randnummer
SIL	Sukzessive Integration von Lösungselementen, intuitive Kreativitätstechnik
sog.	sogenannte/-r/-s
u. Ä.	und Ähnliches
u. U.	unter Umständen
usw.	und so weiter
z. B.	zum Beispiel
z. T.	zum Teil
ZKM	Zeitschrift für Konfliktmanagement

Schlagwortverzeichnis

A

Abstrahierung, Abstraktion **13 f., 55, 61**
Analogie **40, 62**
Analogiebildung **13 f., 19, 84**
- intuitive **37, 45, 81, 100**
- systematisch-analytische **55, 84**

Analyseproblem **14, 29, 31, 40**
Arbeitsklima **15, 17**
Assoziation **13, 19, 26, 32, 34, 37, 71**
- intuitive **22, 100**
- systematisch-analytische **47**

Attribute-Listing **59 f., 69, 78, 84**
Ausprägung **49, 51 f., 56, 72 ff.**

B

Bild **33, 71 f., 75**
Bionik **39 f., 69, 78, 100**
Bisoziation **26, 39 f., 78, 100**
Brainstorming, -Methoden **22 ff., 27, 29, 44 f., 69, 78, 85, 100**
Brainwriting, -Methoden **22, 29 ff., 31, 33, 44, 69, 78, 100**

C

D

Denkblockade **23, 25**
Denken **12, 33, 71 ff., 86**
Denkmuster **14, 25, 71, 80 f., 86**

E

Entscheidungsbaum **65**
Entscheidungsmatrix **6, 21, 77 f.**
Erkenntnismatrix **56**

F

Familienmediation **7 f., 19, 77 f., 84**
Farben **34, 36, 72**

G

Gehirn **6, 33 f., 71 ff., 85**
Gruppendefinition **20**

H

Heuristik **13, 47**
Heuristische Prinzipien/Suchregeln **14, 19, 37, 74**
Hypothese **5 f., 17 f., 83 f.**
Hypothesenmatrix **58**

I

Ideen
- -bewertung **5, 15 f., 80 f.**
- -entwicklung **13 f., 26, 80**
- -findung **13 f., 22, 74**
- -generierung **79, 81**

Inspiration **45, 83**
Intelligenzfaktor **72 f.**
Interessen **9 f., 16, 81, 85**
- -basiert **7, 10**
- -ermittlung **20, 44**
- -klärung **9 f.**

Intuitive
- Orientierung **37**
- Konfrontation **37**

J

K

Kartenabfrage **31 ff., 45, 78, 100**
KJ-Methode **60 ff., 69 f., 78, 81**
Klima **15, 17, 80**

Konflikt **7, 10, 47, 75, 80**
- -bearbeitung, -bearbeitungsmethode **8, 81**
- -beteiligte **5, 7, 9, 15, 18 ff., 70, 76, 78, 83 ff.**
- -dynamik **55, 80**
- -lösung **8 f., 80**
- -partei **17, 81**

Konstellationsproblem **14, 29, 37, 40, 48**
Kreativität(s) **5, 12 ff., 73 ff., 79 ff., 85 f.**
- -literatur **15, 19, 86**
- -präferenz **6, 74 f.**

Kreativitätstechniken **12 ff., 17 f., 76 ff., 79 ff.**
- intuitive **22 ff.**
- systematisch-analytische **47 ff.**

L

Lösung(s) **7, 9, 13 f., 16, 22, 47, 79 f., 83 ff.**
- -ansatz **13, 22**
- -bewertung **9, 18**
- -kombination **49, 60**
- -möglichkeiten, -optionen **9, 14, 16, 18, 20, 69, 79, 81, 83 f.**
- -phase **32, 44, 80**
- -suche **55, 76, 79**

M

Mediation
- im öffentlichen Bereich **27 f., 78**
- im Strafrecht **64, 78**

Mediationsliteratur **15, 17, 20, 22 f., 75 f., 79, 84, 86, 100**
Mediationsphase **18, 20, 76, 78 ff., 86**
Mediationssetting **18 f., 21 f., 45, 70, 76 ff., 83, 86**
Mediationsverständnis **5, 7 f., 11**
Metaplan-Technik **32, 100**
Metaziel **7 f., 64**
Methode 6-3-5 **29 ff., 45, 78, 85, 100**
Mindmap, Mindmapping **33 ff., 44, 69, 71, 74, 78, 81, 100**
Morphologie **48, 53**
Morphologische Matrix **56 ff., 70, 78**

Morphologischer/s Kasten/Schema **48 ff.-53, 70, 74, 78, 85**
Motivation **12, 80**

N

NM-Methode **62, 69**

O

Osborn-Checklisten **37 ff. 45, 69, 78, 84,100**

P

Parameter **48 f., 51 ff., 85**
Perspektive **9, 80**
Phasenmodell **5, 7 ff., 20, 79 f., 82**
PMI-Methode **16**
Position **9 f.**
Problem **10, 13 f., 22**
- -definition **51, 53, 56, 66**
- -feld, -felddarstellung **48, 56**
- -landschaft **60 f.**
- -lösung **14, 45, 71**
- -lösungsbaum **65 ff., 78**
- -verlagerung **39 ff., 78**

Progressive Abstraktion **62 ff., 78**
Prozessbegleitende Methoden/Techniken **5, 15 f., 20, 45, 82**
Prozessrisikoanalyse **65, 69**

Q
R

Raumgestaltung **17**
Reizwort-/Reizbild-Methode **26, 40, 100**
Relevanzbaum **65 ff., 74, 78**

S

Sechs-Denkhüte-Methode **42 ff., 69, 78, 82, 84, 100**
Selbstbestimmtheit, Selbstbestimmung **7, 79**
Sequentielle Morphologie **53 ff., 70, 78**

SIL-Methode (Sukzessive Integration von Lösungselementen) **27 ff., 78, 100**
Spornfragen **24, 37**
Standortkonflikt **30**
Streitbehandlung, Streitbeilegungsverfahren **47, 66 f.**
Suchfeld **56, 58**
Suchproblem **14, 23, 29, 40, 48**
Suchregeln **13 f., 19**
SWOT-Analyse **16**
Synektik **39 ff., 78, 100**
systematisch-analytische
- Konfrontation **55**
- Problemspezifizierung **55**

T

Täter-Opfer-Ausgleich **8, 64**
Techniken der Problemverlagerung **39 ff., 78**

U
V

Verstand **72 ff.**
Visualisierung **19, 44, 81**

W

Wirtschaftsmediation **5, 7, 18 f., 70, 77 f., 83 f.**

X
Y
Z

Anhang

	Kessen/ Troja	Montada/ Kals	Risse	Lenz	Novak	Gläßer/ Kirchhoff	Sellnow	Zebisch
Techniken der intuitiven Assoziation								
Brainstorming	■	■	■	■	■	■	■	■
Decision Center	■							
SIL-Methode		■						
Methode 6-3-5 (Brainwriting)	■	■	■	■	■	■	■	
Kartenabfrage/Metaplan-Technik	■		■			■		
Zurufabfrage	■							
Collective Notebook				■				
Mindmapping		■	■	■	■	■		■
Techniken der intuitiven Analogiebildung								
Osborn-Checklisten		■		■	■			
Suchfeldauflockerung		■						
Inkubation								■
Bionik	■	■						■
Bisoziation	■			■		■		
Synektik	■	■						■
Reizwort/Zufallswort					■			
Sechs-Denkhüte-Methode					■			■

Anhang 1: Übersicht intuitiver Kreativitätstechniken in der Mediationsliteratur (eigene Darstellung)[124]

[124] Kessen/Troja 2009, § 13, Rn. 51, 57 ff.; Montada/Kals 2013, S. 204 ff.; Risse 2003, § 9, Rn. 23 ff.; Lenz 2013, Rn. 28 ff.; Novak 2013, Rn. 15 ff.; Gläßer/Kirchhoff 2007a, S. 89 f.; Sellnow 2000, S. 103 f.; Zebisch 2009, S. 181.