

29. September 2020

## Herausforderungen

### **Komplexität und Flexibilität - Über die Zukunft der Mediation (Teil 1)**

*Empfehlungen und Optionen*

*von Prof. Dr. Bernard Mayer*



Ein Geständnis vorab: Ich habe keine Ahnung, wie die Zukunft der Mediation aussehen wird - und ich glaube auch nicht, dass dazu jemand imstande ist. Ich kann immer noch nicht glauben, dass *Ronald Trump* zum Präsidenten gewählt wurde; daher mache ich mir keine Illusionen über meine Fähigkeit, die Zukunft vorherzusagen. Und das ist gut so. Aus der Komplexitätswissenschaft lernen wir: Egal wie viel wir analysieren, studieren, reflektieren und sezieren, wir leben in einer chaotischen Welt und alle menschlichen Systeme sind komplex und nicht linear. Es ist unmöglich, die Zukunft vorherzusagen oder die genauen (oder sogar allgemeinen) Auswirkungen verschiedener Entscheidungen oder Maßnahmen zu kennen, die wir treffen. Unser Ziel sollte es daher sein, die klügsten Schritte zu unternehmen, um uns an eine Vielzahl möglicher Variablen in der Zukunft anpassen zu können.

Die Herausforderung besteht darin, anpassungsfähig und dennoch fokussiert wie effektiv zu sein. Wir müssen über unser grundlegendes Ziel im Klaren sein. Wir müssen weiter daran arbeiten, unsere Fähigkeiten zu verfeinern und die Bandbreite der Ansätze zu erweitern, die wir zur Erreichung dieser Ziele verfolgen können. Wir müssen uns zur Diversifizierung unseres Fachgebiets verpflichten und auf eine klare Haltung, unsere Werte und ethischen Grundsätze achten.

Die größte Falle, in die wir geraten können und die unsere Anpassungsfähigkeit beeinträchtigt, besteht darin, unseren Zweck oder unsere Ziele nur auf einen bestimmten Ansatz, ein bestimmtes Format oder eine bestimmte Anzahl von taktischen Maßnahmen zu beschränken - wie sehr dieser Ansatz auch »in Mode« sein mag. Möglicherweise werden wir zu einem bewertenden, transformativen, moderativen oder narrativen Ansatz hingezogen. Wir können uns auf eine bestimmte Rolle in Konflikten konzentrieren - vielleicht als Mediatoren, Coaches, Systemdesigner oder Evaluatoren. Doch geben Sie keine inhaltlichen Ratschläge ab und unterlassen Sie solche Ratschläge. Denn wenn wir der Meinung sind, dass derartige Präferenzen oder Entscheidungen unsere wesentliche berufliche Identität definieren, haben wir verloren. Und wenn wir der Meinung sind, dass Entscheidungen in Bezug auf Taktiken oder spezifische Ansätze in solchen Angelegenheiten nicht einfach das sind, was sie sind - unsere Entscheidungen - und sie stattdessen als moralisch überlegen oder in der Realität besonders gut begründet betrachten, dann täuschen wir uns zum Nachteil unserer Praxis und unseres Berufs.

Unterschiedliche Umstände, unterschiedliche Rollen und insbesondere die Interaktionsdynamik von Rollen und Umständen bestimmen, was möglich ist, was funktioniert und was ethisch ist. Je besser wir erkennen können und je flexibler wir uns an diese Interaktionsdynamik anpassen können, desto erfolgreicher werden wir im Laufe der Zeit und - auf den Punkt gebracht - desto nützlicher ist die Dienstleistung, die wir anbieten werden.

#### **Inhalt**

##### **1. Stellungen und Rollen**

### 1. Stellungen und Rollen

Ich habe einmal an einem von *Bill Potapchuk* organisierten Panel mit dem Titel »Wenn Mediation unsere Position ist, was ist unser Interesse?« teilgenommen. Zweifellos würde jeder von uns eine andere Antwort finden - was gut ist. Für mich beginnt es damit, Menschen zu helfen, konstruktiver mit Konflikten umzugehen, mit einer mutigen, weisen und langfristigen Aussicht. Obwohl ich oft versuche, Menschen zu helfen, Gemeinsamkeiten zu finden, war ich nie persönlich nur von dem einen Ziel motiviert, Streitigkeiten außerhalb des Gerichts beizulegen oder so viele Vereinbarungen wie möglich zu treffen. Ich hatte zwar immer das Gefühl, dass zu viele Konflikte vor Gericht enden, aber ein bestimmter Prozentsatz sollte es jedoch. Die meisten Streiks sollten verhindert werden sollten, aber nicht alle. Und während die meisten Streitigkeiten am Arbeitsplatz beigelegt werden sollten, müssen einige eskalieren oder zumindest aktiv bleiben.

Es ist nicht immer einfach, das Marketing zu entwickeln, eigene Dienste anzubieten, um Menschen dabei zu helfen, sich konstruktiv auf Konflikte einzulassen. Es ist viel einfacher, die eigenen Interventionen auf der Grundlage einer hohen Auflösungsrate in den Vordergrund zu stellen. Eine Lösung zu finden, bei der eine Einigung möglich und wertvoll ist, bleibt natürlich ein wichtiger Teil unserer Arbeit. Aber es ist ein Mittel zum Zweck, denke ich, und dieser Zweck besteht darin, den Menschen zu helfen, mit den wichtigsten Konflikten in ihrem Leben produktiv, weise, effektiv und ethisch umzugehen. Der Großteil unserer wichtigsten Konflikte wird eine ganze Weile andauern. Und obwohl wir möglicherweise viele Vereinbarungen erzielen, muss ein Fokus auf kurzfristige Interventionen überdacht oder zumindest in diesem Kontext gesehen werden.

Wenn wir uns über unsere wesentliche Rolle und Stellung klarwerden, können wir anpassungsfähiger und effektiver agieren. Es mag kurzfristig einfacher sein, lediglich eine bestimmte Dienstleistung wie Mediation oder Coaching zu verkaufen. Aber im Laufe der Zeit wird uns unser Engagement unterstützen, wesentliche individuelle und gesellschaftliche Bedürfnisse zu befriedigen, anstatt sich nur auf die Ausübung eines bestimmten Instruments zu verpflichten.

### 2. Ansätze

Dies impliziert, dass wir ein weites Spektrum von Ansätzen für den Umgang mit Konflikten entwickeln sollten, und das haben wir auch. Ich gehe davon aus (sage ich die Zukunft voraus?), dass wir unsere Ansätze zur Konfliktbearbeitung immer wieder erweitern und diversifizieren werden. Ich betone dies, weil sich in den letzten dreißig Jahren eine Entwicklung verfolgen ließ:

- Die Vielfalt der Mediationsansätze, die praktiziert, verfeinert und gelehrt werden, nimmt zu. Dies geht weit über die Einfachheit eines Spektrums von transformativen, moderativen oder evaluativen Ansätzen hinaus. Wir kennen narrative, therapeutische, restaurative, hybride, med-arb Ansätze, Systemvermittlung und vieles mehr. Hinzu kommen zahlreiche Variationen und Kombinationen von jedem dieser Ansätze. Keiner von uns kann über das gesamte Spektrum hinweg verfügen, aber wir alle können die Grenzen unserer eigenen Praxis ständig erweitern, um unsere Fähigkeit zu verbessern, auf eine größere Bandbreite von Konflikten zu reagieren. Dieses ständig erweiterte Menü bietet uns dafür einige wichtige Werkzeuge.
- Der Anstieg mediationsbezogener Aktivitäten, die durch die Verbreitung der Mediation unterstützt wurden, ist signifikant. Dies wiederum hat die Mediationspraxis verbessert. Einige Beispiele: restaurative Gerechtigkeit, öffentliche Gespräche, bürgerschaftliches Engagement, Weltcafés, Online-Streitbeilegung, Ombudsmann-Dienste, Familiengruppenkonferenzen, politische Dialoge und viele

mehr. Wir mögen als Gesellschaft stärker polarisiert sein, aber wir sind auch zunehmend auf gut konzipierte und erleichterte Prozesse zur Konsensbildung angewiesen, damit Organisationen und Gemeinschaften funktionieren. Infolgedessen nehmen mediativ agierende Dritte in Unternehmen, Regierungsbehörden und der gemeinnützigen Welt einen immer wichtigeren Platz ein.

- Die Verbreitung von »Verbündeten« nimmt zu, die wichtige Funktionen von Anwälten mit den Fähigkeiten und Werten von Mediatoren verbinden (und deren Praktiker häufig als Mediatoren begannen). Zum Beispiel: kollaborative Praktiker, Konfliktcoaches, strategische Konfliktberater und kollaborative Verhandlungsführer.
- Das Wachstum von Systemdesign- und Schulungsprogrammen, bei denen Mediatoren und Konfliktpraktiker eingesetzt werden. Unternehmen, Schulen, Regierungsbehörden, Gemeinden, Kirchen, internationale Organisationen, soziale Einrichtungen, medizinische Einrichtungen und Gerichte, in der Tat fast jede bedeutende Einrichtung in unserer Gesellschaft, suchen nach systematischen Wegen, um Konflikte effektiver zu bewältigen. Sie wenden sich zunehmend an Personen mit Erfahrung in Mediation und verwandten Aktivitäten, um Systeme dafür zu entwerfen und Menschen darin zu schulen, Konflikte effektiver zu bewältigen. Ohne diesen weit verbreiteten »Appetit« auf Schulungen zum Umgang mit Konflikten hätten viele Konfliktpraktiker Schwierigkeiten, ein tragfähiges Geschäft am Laufen zu halten.

Aber seien wir nicht zu optimistisch oder selbstzufrieden mit dem, was wir erreicht haben. Hier gibt es einige wichtige Vorsichtsmaßnahmen und Warnzeichen. Es ist nicht klar, dass diese Verbreitung von Dienstleistungen zu einer signifikanten, positiven Veränderung in der Kultur des Konflikts und der Entscheidungsfindung im Allgemeinen oder sogar in den Organisationen geführt hat, die diese Bemühungen am meisten angenommen haben. Die Mediationspraxis *an sich* ist nicht wesentlich gewachsen, insbesondere außerhalb der auf Rechten basierenden, bewertenden, rechtlichen und unternehmerischen Bereiche. Es besteht nach wie vor ein viel größerer Wunsch der Praktiker, diese Dienste in tatsächlichen Konflikten bereitzustellen, als die Forderung der Öffentlichkeit, sie zu auch zu erhalten.

Und die Erweiterung der Anwendungsbereiche wurde nicht unbedingt durch eine professionelle Vertiefung erreicht. Damit meine ich die Entwicklung unserer Wissensbasis, Weiterbildungsprogramme und beruflichen Entwicklungsprozesse. Darüber hinaus war unsere Erfolgsbilanz bei Interventionen in intensiven und langwierigen Konflikten nicht so beeindruckend, wie es die Verbreitung neuer Ansätze vermuten lässt. Langfristig wird unsere Interventionsbilanz und nicht die Verbreitung der von uns entwickelten Ansätze die Tragfähigkeit der Konfliktintervention als unabhängiges Tätigkeitsfeld bestimmen.

...

(--> Fortsetzung Teil 2)

## **Autor**

### ***Prof. Dr. Bernie Mayer***

Professor für Streitbeilegung am *Werner Institute der Creighton University*, ist führend auf dem Gebiet der Konfliktlösung. Ausgehend von den Bereichen Kindeswohl, psychische Gesundheit, Drogenmissbrauch und Psychotherapie bietet er als Gründungspartner von *CDR Associates* seit über 35 Jahren Konfliktinterventionen für Familien, Gemeinden, Universitäten, Unternehmen und Regierungsbehörden in ganz Nordamerika und international an.

## Literaturempfehlung



Friedman, Himmelstein

### **Konflikte fordern uns heraus**

Mediation als Brücke zur Verständigung  
mit je einem Vorwort von Lis Ripke und Gisela und Hans-Georg Mähler

Broschiert, 346 Seiten, im September 2013 erschienen

38,80 € [► Details](#)



Splinter, Wüsthube

### **Mehr Dialog wagen!**

Eine Ermutigung für Politik, gesellschaftliche Verständigung und internationale  
Friedensarbeit

Gebunden, 336 Seiten, Ende Mai 2020 erschienen

28,80 € [► Details](#)