

Stephan Proksch

Risiken eines Fluges ohne Co-Pilot

Ein Plädoyer für Co-Mediation

Alle sozialen Konflikte haben eines gemeinsam: Es gibt zumindest zwei Konfliktparteien. Auch zur Lösung sind zwei ratsam: die Mediatoren. Dieser Beitrag soll zeigen, dass Co-Mediation der Mediation durch einen einzelnen Mediator eindeutig vorzuziehen ist.

1. Einleitung

In Österreich hat sich die Co-Mediation als Standard etabliert, nicht zuletzt durch die Vorgaben der geförderten Familienmediation.¹ In diesem Bereich wird vorgeschrieben, dass eine Juristin² und ein Psychologe, Therapeut oder Sozialarbeiter, genauer gesagt, ein Mediator mit psychosozialen Grundberuf, zusammenarbeiten, um die gesamte Komplexität des Konfliktgeschehens bewältigen zu können. Auch in anderen Bereichen hat sich Co-Mediation mittlerweile sehr bewährt.

Meine eigenen Erfahrungen sowie die vieler Kolleginnen haben ebenfalls gezeigt, dass Co-Mediation der Einzelmediation vorzuziehen ist. Einige Mediatoren gehen noch einen Schritt weiter und sind der Meinung, dass Mediation durch einen einzelnen Mediator wegen der damit verbundenen Probleme als zu riskant abzulehnen ist.

Im Folgenden werde ich versuchen, dieses Postulat darzustellen und zu begründen, und zwar anhand von vier zentralen Argumenten:

1. Die Distanz zum Geschehen sowie die Allparteilichkeit kann besser gewahrt werden.
2. Die Komplexität des Konfliktgeschehens kann eher bewältigt werden.
3. Die Gefahr, etwas Bedeutendes zu übersehen, kann minimiert werden.
4. Nutzen und Risiken der Feldkompetenz können besser ausbalanciert werden.

1. Distanz zum Geschehen und Allparteilichkeit

Aus der Systemtheorie wissen wir, dass Realität nicht objektiv gegeben ist, sondern dass sie ein Produkt unseres Geistes und unserer Vorstellungen ist. Wir erzeugen Wirklichkeit durch Interaktion mittels Sprache sowie nonverbal. Innerhalb eines Konfliktgeschehens haben die Parteien miteinander ein Konfliktsystem etabliert, das ihre Sicht der Wirklichkeit massiv beeinflusst. Konflikte sind autopoietische, also

„sich selbst reproduzierende“ Einheiten. Einmal etabliert, ist ihre Fortsetzung zu erwarten und nicht ihre Beendigung.³ Mit anderen Worten: Es ist wesentlich wahrscheinlicher, dass ein Konflikt sich fortsetzt oder eskaliert, als dass er endet. Konflikte bilden also ein System, das sich selbst reproduziert und das Bestand hat, weil es unter anderem Entscheidungen verzögert.⁴ Die Parteien werden mit der Zeit mehr und mehr Gefangene des Konflikts.

Die einzelne Mediatorin muss sich auf die Realität der Klienten einlassen, um anschlussfähig zu werden und um die Interaktion der Parteien konstruktiv beeinflussen zu können. Weil Kommunikation kein linearer sondern ein zirkulärer Prozess ist, wird sie selbst von deren Wirklichkeit beeinflusst und läuft Gefahr, Teil des Konfliktsystems und damit unwirksam zu werden. In der Mediation erlebt man sehr häufig, dass die Parteien - bewusst oder unbewusst - versuchen, die Mediatorin zu überzeugen und auf ihre Seite zu ziehen. Mit Fortdauer der Mediation wird es immer schwieriger, die Distanz zu wahren. Bestimmte Sichtweisen und Argumente werden unbewusst in die Wahrnehmung der Mediatorin übertragen. Die Mediatorin wird in den Konflikt hineingezogen und verliert nach und nach ihre Neutralität bzw. Allparteilichkeit. Damit wird er früher oder später von einer Konfliktpartei abgelehnt.

Arbeiten zwei Mediatoren an dem Fall, dann stellen sie dem Konfliktsystem der Parteien ein zweites System gegenüber, nämlich das Mediationssystem. Dieses hat den Zweck, mit dem Konfliktsystem in Interaktion zu treten, um dieses zu verändern und schließlich aufzulösen. Die Arbeit zu zweit ermöglicht es, Übertragungsprozesse zu erkennen und ihnen entgegenzuwirken. Da das Mediationssystem seine eigene Struktur hat und sich nach außen abgrenzt, läuft es nicht so leicht Gefahr, Teil des Konfliktsystems zu werden. Auf natürliche Weise erfolgt eine permanente Assoziation mit und gleichzeitig eine Dissoziation vom System dadurch, dass während eine Mediatorin mit den Konfliktparteien spricht, die andere Mediatorin den Prozess beobachtet und umgekehrt. Durch die beobachtende Mediatorin erfolgt eine ständige Überprüfung: sind wir auf dem richtigen Weg, sind wir in Balance zwischen Nähe und Distanz, findet eine konstruktive Interaktion statt und dergleichen. Zwischen den Sitzungen kann das Geschehen unter den Mediatoren kritisch reflektiert werden, um die Balance zu halten, zu justieren und den weiteren Fortgang der Mediation zu planen.

1 <https://www.bmfj.gv.at/familie/trennung-scheidung/mediation.html>.

2 Männliche, weibliche und geschlechtsneutrale Formulierungen werden in loser Folge abwechselnd verwendet.

3 Vgl. Luhmann, Soziale Systeme, 6. Aufl. 1996, S. 537.

4 Vgl. Simon, Einführung in die Systemtheorie des Konflikts, 2010, S. 16.

2. Die Komplexität des Konfliktgeschehens

Im Lauf der Mediation sind immer drei Ebenen gleichzeitig im Spiel:

- › die Sachebene, also der Konfliktgegenstand,
- › die Beziehungsebene zwischen den Konfliktparteien und
- › die Prozessebene, also die Steuerung des Verfahrens selbst.

Dazu kommen mehrere Kommunikationsachsen, nämlich zwischen den Parteien und mit dem Mediator bzw. den Mediatoren. Man kann ohne Zweifel von Mediation als einer komplexen und dynamischen Problemstellung sprechen.

Alle Ebenen gleichzeitig zu beobachten und angemessen zu intervenieren kann einen einzelnen Mediator rasch überfordern.⁵ Damit besteht die Gefahr, dass der Mediator eine Ebene vernachlässigt. Eskaliert der Konflikt nun an dieser Stelle, dann muss er sich dem zuwenden und versuchen, den aktuellen Brandherd zu löschen. Dadurch geraten andere Aspekte in den Hintergrund. Wiederholt sich dieses Geschehen, dann läuft die Mediation Gefahr, durch eine Aneinanderreihung von „Feuerwehraktionen“ in einen Zick-Zack-Kurs zu verfallen. Ähnliches kann passieren, wenn die Aufmerksamkeit der Mediatorin kurz nachlässt oder sie durch andere Umstände abgelenkt ist.

Der Umgang mit komplexen Problemstellungen stellt besondere Anforderungen an Mediatoren. Von Komplexität einer Situation sprechen wir, wenn diese durch mehrere Elemente und Beziehungen (Relationen) zwischen diesen gekennzeichnet ist, sodass die Situation mehrdeutig ist und die Konsequenzen einer Handlung (Intervention) von außen kaum vorhersehbar sind.⁶ Reines Reparaturverhalten (Feuerwehraktionen) bergen das Risiko, die Situation noch weiter zu verschlimmern, weil Wechselwirkungen der Elemente sowie Rückkoppelungen zumeist nicht erkannt und berücksichtigt werden.⁷ Peter Senge bringt es auf den Punkt: „Der leichte Ausweg führt gewöhnlich zurück ins Problem“.⁸

Wollen wir komplexe Problemstellungen produktiv bewältigen, dann müssen wir folgende Grundsätze beachten:⁹

1. Die Elemente (Konfliktparteien), die Beziehungen zwischen den Elementen und den Kontext analysieren.
2. Darauf aufbauend Annahmen über den Zustand des Systems Hypothesen (zur Konfliktsituation) bilden.
3. Intervention planen und durchführen.
4. Die Reaktion des Systems beachten und dementsprechend die Hypothesen modifizieren und erneut intervenieren.

Dieses Modell wurde auch als die *systemische Schleife* beschrieben und dient als Basismodell zielgerichteter Prozesssteuerung in der Mediation. Dieses Vorgehen erfordert in

der Praxis zwei Personen, weil jeder Schritt gemeinsam reflektiert und abgewogen werden sollte.

Warum kann das nicht auch eine Mediatorin allein? Weil eine Gleichzeitigkeit von Aktion (Handeln) und Reflexion (Überlegen) durch eine Person nicht möglich, im dynamischen Verlauf einer Mediation aber erforderlich ist.

3. Die Gefahr, etwas zu übersehen

Der Begriff *blinder Fleck* bezeichnet in der Sozialpsychologie Teile des Selbst oder des Ichs, die von einer Person nicht wahrgenommen werden. Jeder von uns hat Aspekte seiner Persönlichkeit bzw. seines Verhaltens, die uns selbst nicht bewusst sind, die andere Menschen aber an uns wahrnehmen. Dadurch ergibt sich ein Unterschied zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung. In der psychoanalytischen Literatur wird der blinde Fleck durch Abwehr und Verdrängung erklärt.¹⁰ Anhand des sog. Johari-Fensters,¹¹ eines Modells, das zum Standardrepertoire der Gruppendynamik zählt, kann anschaulich dargestellt werden, was uns selbst nicht bewusst ist, andere aber erkennen. Danach können wir auch bei anderen Menschen nicht wahrnehmen, was uns selbst nicht bekannt ist. Wir laufen Gefahr, Aspekte zu übersehen, die für die jeweilige Konfliktdynamik zentral sind und zum Scheitern der Mediation führen können, bspw. kulturelle Unterschiede, Gender-Aspekte, Hierarchie oder Status.

Dazu ein Beispiel: Eine Mediatorin ignorierte konsequent den hierarchischen Unterschied zwischen den beiden Medianten, einer Vorgesetzten und einem Mitarbeiter. Das führte bei der Vorgesetzten dazu, dass sie der Mediatorin Befangenheit und mangelnde Neutralität vorwarf. Der Mediatorin war, wie sich später herausstellte, tatsächlich nicht bewusst gewesen, welche Bedeutung der Hierarchieunterschied hatte und auf welche Weise er sich gezeigt hatte.

Es muss auch nicht immer ein blinder Fleck dafür verantwortlich sein, wenn wir etwas nicht aufnehmen. Man kann auch schlicht einmal etwas übersehen oder ignorieren, weil man meint, es unter Zeitdruck weglassen zu können, was wiederum für die Klienten große Bedeutung haben kann. Umgekehrt gibt es Bereiche, wo wir besonders sensibel reagieren, beispielsweise weil wir selbst schmerzliche Erfahrungen gemacht haben. Hier kann es passieren, dass unser Umgang damit von den Medianten als überzogen oder unangemessen empfunden wird und so die Dynamik der Eskalation ungewollt verstärkt wird.

In allen Fällen fungiert die Co-Mediatorin als Korrektiv.¹² Es ist ihre Aufgabe, mögliche blinde Flecke, die beim Anderen aufgefallen sind, zwischen den Sitzungen anzusprechen, zu reflektieren und gemeinsam zu überlegen, wie im weiteren Mediationsverlauf damit umgegangen werden soll.

⁵ Vgl. Troja, ZKM 2005, 161 ff.

⁶ Vgl. Wilke, Systemtheorie 1, Grundlagen, 6. Aufl. 2000, S. 18 ff.

⁷ Vgl. Dörner, Die Logik des Mislingens, Strategisches Denken in komplexen Situationen, 6. Aufl. 2007, S. 58 ff.

⁸ Vgl. Senge, The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organisation, New York 1990, S. 60.

⁹ Vgl. Königswieser/Hillebrand, Einführung in die systemische Organisationsberatung, 2004, S. 45.

¹⁰ Vgl. Die Zeit – Lexikon in 20 Bänden, 2005, S. 255.

¹¹ Vgl. Luft, Einführung in die Gruppendynamik, 1963, S. 22.

¹² Vgl. Kleindienst-Passweg/Wiedermann, Handbuch Mediation, Loseblattsammlung, Wien 2011, Reg. 4, Kap. 7.1, S. 2.

4. Nutzen und Risiko der Feldkompetenz

Die Aufgabe der Mediatorin ist es, einen Gesprächsprozess zu moderieren und dabei die Parteien zu unterstützen, ein konstruktives Ergebnis zu erzielen. Dabei konzentriert sich die Mediatorin in erster Linie auf den Verlauf des Gesprächs und auf die Konfliktparteien. Die Sachinhalte der Auseinandersetzung stehen für die Mediatorin über weite Strecken nicht im Vordergrund. Daher ist es auch nicht erforderlich, dass die Mediatorin in dem jeweiligen Fachgebiet kompetent ist. Im Gegenteil es kann sogar nützlich sein, wenn sie von dem Gebiet wenig versteht. Auf diese Weise kann sie Dinge naiv hinterfragen und dadurch vermeintliche Gewissheiten beleuchten und allfällige Missverständnisse aufklären. Gleichzeitig wird der Gesprächsprozess verlangsamt, was im Allgemeinen eine deeskalierende Wirkung hat. Zu viel Feldkompetenz birgt eher Gefahren für die Mediatorin, weil diese dazu verleitet, sich inhaltlich eine Meinung zu bilden und einen Standpunkt zu beziehen.

Unter Mediatoren wird seit jeher diskutiert, wie viel oder wie wenig Feldkompetenz in der Mediation sinnvoll ist. Manche meinen, man sollte von der Materie gar nichts verstehen, andere argumentieren, Feldkompetenz ist notwendig, weil sonst die Akzeptanz durch die Konfliktparteien nicht gegeben ist. Auch dieses Argument hat einiges für sich, da eine gewisse „VerständnisKompetenz“ von den Klienten erwartet wird.

Aus diesem Grund bewährt sich ein Mediationsteam bestehend aus einem „Laien“ und einem fachlich kompetenten Mediator. Der eine kann die Dinge uneingeschränkt hinterfragen, der andere kann auf der Basis fachlicher Kompetenz den Mediationsprozess steuern.

II. Weitere Argumente für Co-Mediation

Es gibt ergänzend zu den genannten vier Hauptargumenten weitere Umstände, die Co-Mediation sinnvoll erscheinen lassen: Klienten, die vielleicht sehr unterschiedlich sind, z.B. unterschiedliche kulturelle Wurzeln haben, unterschiedliche Nationalitäten, unterschiedliches Geschlecht, sehr unterschiedliche Persönlichkeiten etc., fühlen sich unter Umständen von einer Mediatorin oder einem Mediator nicht repräsentiert. Hier kann ein Co-Mediationsteam die Unterschiedlichkeit der Klienten besser abbilden. Daher ist jedem Mediator zu empfehlen, die Auswahl seiner Co-Mediatorin entsprechend den Erfordernissen der Klienten auszuwählen.

Die Arbeit als Co-Mediationsteam ermöglicht es ferner, wirkungsvolle Techniken einzusetzen, die einem einzelnen Mediator nicht zur Verfügung stehen. Dazu zählen:

Reflecting Team: die Mediatoren tauschen sich in Anwesenheit der Medianden über ihre Hypothesen bezüglich der Konfliktodynamik aus.

Fishbowl: Ein Mediator moderiert das Geschehen im Innenkreis, der zweite Mediator hält den Gesamtrahmen und achtet darauf, dass relevante Beiträge und Fragen aufgenommen werden können.

Splitting¹³: Wenn die Mediatoren bezüglich der Interpretation einer Situation oder eines Streitpunktes uneins sind, dann kann es in speziellen Fällen sinnvoll sein, dass die Mediatoren ihre unterschiedliche Sichtweise den Medianden zur Verfügung stellen. Auf diese Weise wird vermieden, Partei für die eine Seite zu ergreifen und damit Widerstand bei den Klienten hervorzurufen.

Es gibt noch eine Reihe weiterer Techniken, die Co-Mediation erfordern. Auch Einzelgespräche sowie die Arbeit in Untergruppen¹⁴ können von einem Mediationsteam effizienter und wirkungsvoller durchgeführt werden.

III. Die andere Seite der Medaille

Die Aufzählung von Gründen, die für Co-Mediation sprechen, ließe sich fortsetzen. Wir dürfen allerdings auch nicht vergessen, dass es auch eine Reihe von Argumenten gegen Co-Mediation gibt, insbesondere dass zwei Mediatorinnen mehr kosten als eine. Dieser Hinweis wird von kostenbewussten Medianden gerne gebraucht. Ebenso dass die Terminplanung mit einem Mediator leichter fällt. Oder dass Differenzen zwischen den Mediatoren sich störend auf die Mediation auswirken können.

Diese Argumente sind sicher nicht von der Hand zu weisen. Dennoch meine ich, dass eine Gegenüberstellung von Für und Wider eindeutig die Co-Mediation begünstigt.

IV. Schluss

Wie gezeigt wurde, sprechen eine Vielzahl von Gründen für Co-Mediation. Es mag scheinen, dass sich diese Argumente in erster Linie aus theoretischen Überlegungen speisen. Tatsächlich aber beobachte ich, ohne diese Beobachtung allerdings wissenschaftlich untermauern zu können, dass Co-Mediation in mehr Fällen zu erfolgreichen Abschlüssen führt als Einzelmediation. Hier sei erneut der Vergleich mit dem Flugbetrieb strapaziert: Würden Sie bei einem Langstreckenflug auf ein Pilotenteam verzichten? Im Sinne der Risikominimierung wahrscheinlich nicht.



Dr. Stephan Proksch MAS

Eingetragener Mediator, Unternehmensberater, Gesellschafter Trialogis Organisationsberatung Mediation, Wien
stephan.proksch@trialogis.at

¹³ Vgl. von Schlippe/Schweitzer, Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung, 2003, S. 181.

¹⁴ Vgl. Troja, ZKM 2005, 164.