Was macht die Kompetenz aus?

Autor: Trossen, Arthur - Veröffentlicht 05.04.2016 08:34 - (Zugriffe)

Ein Artikel der Wiki to Yes Fachbeiträge

Woran erkennt man eigentlich die Kompetenz des Mediators? Daran, dass eine Einigung zustande gekommen ist? Das Kriterium genügt sicher nicht, wenn es um die Qualität geht. Möglicherweise sind nicht einmal die Parteien in der Lage, diese Frage korrekt zu beantworten.

Die Parteien sollten in der Lage sein, die Frage zu beantworten, weil sie Auswirkungen auf das Verständnis der Mediation, der damit zusammenhängenden Dienstleistung und mithin der Nachfrage hat.

Kompetenz in der Mediation ist ein Thema für sich. Gibt es doch Mediatoren, die behaupten, der Mediator dürfe nicht einmal Fachkenntnisse haben, um die notwendige Unbefangenheit vorzuweisen und jede Vorbelastung zu verhindern[1] . Auch gibt es Mediation, die glauben, die Kompetenz erschöpfe sich in einer Haltungsfrage und der Ausbildung[2] . Eine klare Ansage, was unter der Kompetenz des Mediators zu verstehen ist, worauf er sich einstellen muss und was man von ihm erwarten kann, ist nicht oder nur schwer zu finden.

Die Überlegungen zu diesem Beitrag haben bewiesen, dass es nicht leicht fällt, sich dem Thema kompetent zu nähern. Ein Grund ist sicherlich die Vielschichtigkeit und Komplexität der Mediation an und für sich; aber auch der diffuse, multidisziplinäre Umgang mit dem Thema und das Fehlen einer abgestimmten Theorien.

Was ist Kompetenz

Bevor man sich Gedanken über die Kompetenz des Mediators macht, sollte geklärt sein, was Kompetenz überhaupt ist. Definitionsgemäß handelt es sich um die Kombination aus Wissen und

Können. Für die Mediation (und deren professionelle Anwendung) umfasst sich die Kompetenz gemäß der EU Direktive 2008/52/EC vom 21. Mai 2008 zusätzlich die Durchführung und die Effizienz des Handelns. Artikel 3b) der Richtlinie führt jedenfalls aus, dass der Mediator ersucht wird, eine Mediation auf wirksame, unparteiische und sachkundige Weise durchzuführen. Die englische Fassung spricht statt von wirksam von effektive[3] .

Dass ein Wissen über die Mediation alleine nicht hilft, liegt auf der Hand. Es ist sogar zu beobachten, dass manche Fachleute zwar viel über die Mediation wissen, sich aber dennoch nur bedingt auf ihre spezielle Art des Denkens und Handelns einlassen können. Um Kompetenzmerkmale zu bestimmen, kommt es also auch auf die Fähigkeit an, das Wissen in die Praxis umzusetzen und es zur Anwendung zu bringen. Wenn diese Fertigkeit dann noch in eine verlässliche Dienstleistung eingebunden wird die der Mediator reproduzierbaren und planen kann, haben wir alle Elemente zusammengeführt, aus denen sich die Kompetenz des Mediators bestimmen lässt. Konsequent setzt sich dieser Beitrag deshalb mit folgenden Kapiteln auseinander:

1. Das Wissen über Mediation
2. Die Fertigkeit des Mediators
3. Die Tätigkeit des Mediators, die zu einer Plan- und Messbarkeit seines Handelns führen muss.

Das Wissen über Mediation

Natürlich bezieht sich das, was der Mediator wissen muss, auf seine Tätigkeit. Damit wird die Durchführung von Mediationen direkt angesprochen. Der erste Schlüssel zur Erkundung der Kompetenzen eines Mediators ist deshalb in dem Verständnis zu finden, was Mediation ist und wie sie eingeschätzt wird.

Den ersten Anhaltspunkt zum Verständnis dessen was Mediation ist, liefert die gesetzliche Definition. Nach §1 Mediationsgesetz handelt es sich bei der Mediation um ein vertrauliches und strukturiertes Verfahren, bei dem Parteien mit Hilfe eines oder mehrerer Mediatoren freiwillig und eigenverantwortlich eine einvernehmliche Beilegung ihres Konflikts anstreben. Der Mediator ist eine unabhängige und neutrale Person ohne Entscheidungsbefugnis, die die Parteien durch die Mediation führt.

Die Essenz dieser Definition könnte dahingehend zusammengefasst werden, dass es sich um ein Verfahren handelt, bei dem die Parteien den Mediator bitten, eine Mediation durchzuführen.

Die Definition hilft nicht viel, wenn es darum gehen soll, die Kompetenz des Mediators aufzuschlüsseln. Eine Lösung anzustreben kann auf vielfältige Weise erfolgen. Dadurch wird die Abgrenzung zur Schlichtung ungenau, die ein anderes Kompetenzspektrum hat, auch wenn die Parteien auch dort mit der Hilfe eines Dritten eine gemeinsame Lösung anstreben. Das Spezifische der Mediation lässt sich an ihrer Verortung im System der Streitbeilegung[4] und den Merkmalen des eigenverantwortlichen Strebens auf freiwilliger Basis ableiten. Diese Anforderungen lassen sich nur verwirklichen, wenn nach einer Lösung gesucht wird. Damit grenzt sich die Mediation als eine auf Verstehen basierte Streitvermittlung ab, während die Schlichtung eine auf der Lösung basierende Streitvermittlung darstellt.

Abgesehen von der ungiftigen Formulierung irritiert die Definition, weil sie Grundsätze mit Eigenschaften vermischt. Sie wird klarer, wenn die Prinzipien extrahiert werden, damit sich die Definition auf die Eigenschaften konzentrieren kann. Dann lassen sich folgende Charaktermerkmale herausarbeiten, an denen sich die Kompetenz des Mediators orientieren kann.

Eigenschaften der Mediation

Überraschenderweise konzentriert nach der Extraktion von Prinzipien und Beiwerk alles auf nur drei Eigenschaften, die die Mediation charakterisieren:

1. Die Parteien (Mediatoren) finden eine Lösung.
2. Die Lösung basiert auf einem wechselseitigen Verstehen.
3. Die Lösung soll den maximalen Nutzen verwirklichen.

Handelt es sich um eine Dienstleistung, kommt noch die Tätigkeit der Hilfeleistung an und für sich als ein Kriterium hinzu. Sie bedingt die Eigenschaft:

1. Die Unterstützung einer neutralen dritten Instanz ist erwünscht.

Mit diesen Charakteristika haben wir markante Anhaltspunkte, an denen sich das erforderliche Wissen Über die Mediation und mithin die Kompetenz des Mediators festmachen lässt.

Die herausgearbeiteten Charakteristika sind noch sehr roh und wenig geeignet, konkrete Kompetenzmerkmale zu liefern. Sie geben allerdings eine erste Orientierung auf die im Folgenden einzugehen ist.

Lösung finden

Die Mediation ist, spieltheoretisch betrachtet, ein Suchspiel. Daraus ergibt sich ihre prozessuale Orientierung. Die Mediation beschreibt den Weg der Suche, der zum Finden führt. Entscheidend ist dabei, dass die Parteien die Lösung finden sollen. Mithin zeichnet sich die Kompetenz des Mediators durch alles aus, was die Suche ausmacht und den Parteien beim Suchen hilft.

Verstehen vermitteln

Die Lösung soll auf der Basis des Verstehens ermittelt werden. Daraus ergibt sich die Eigenschaft, die der Mediation ihren Namen gibt, nämlich die Vermittlung, die sich von der Lösungsvermittlung der Schlichtung abgrenzt. Die Kompetenz des Mediators orientiert sich also an der Verstehenskompetenz. Je mehr er verstehen kann, umso mehr kann er vermitteln und umso mehr kann sich die Mediation verwirklichen. Die Kompetenz des Mediators zeichnet sich also durch alles aus, was zum Verstehen können beiträgt.

Nutzen verwirklichen

Der Nutzen ist der Fokus des mediativen Denkens. Die Mediation ist das einzige Verfahren, das den Nutzen innerhalb und nicht außerhalb des Verfahrens bewertet und zum Gegenstand macht. Über die Motive (Interessen) wird der Nutzen zum Hauptkriterium für die zu findende Lösung. Die Kompetenz des Mediators besteht deshalb darin, Motive und Bedürfnisse als Schlüssel zum Verständnis zu lesen. Er ist in der Lage, die Bedeutungen und die Kriterien für die Lösung zu verstehen.

Hilfe gewähren

Die in der Mediation geschuldete Hilfeleistung ist sehr spezifisch in der Mediation. Sie steht unter dem Anforderungsprofil, den Parteien weder das Denken noch das Problem abzunehmen. Die Hilfskompetenz zeichnet sich deshalb als eine Hilfe zur Selbsthilfe aus.

Diese Hinweise geben eine Orientierung. Sie sind indes noch weit davon entfernt, die Kompetenzmerkmale im Detail auflisten zu können. Dieser Versuch wäre an dieser Stelle auch wenig hilfreich, weil sich die Merkmale wegen ihrer Überschneidung und Interaktionsfähigkeit nicht so einfach auflisten lassen[5] . Sie müssen erst noch zusammengeführt werden. Dabei sollte die gesamte Komplexität der Mediation gewürdigt werden.

Zutaten und Elemente

Es ist ein Phänomen der Mediation, dass die Kenntnis nur einiger ihrer Rohelemente schon ihre Anwendung erlaubt. Die Kenntnis einiger Elemente reicht aber bei Weitem nicht aus, um eine Mediation professionell durchzuführen. Dieses Wissen genügt auch nicht, die Kompetenzen zur Verwirklichung einer Mediation zu bestimmen.

Wenn wir die Bestandteile der Mediation zusammenstellen, begegnen wir wieder ihrer Komplexität. Einflussnehmende Bestandteile sind zunächst die Menschen, ihr Verhalten und ihre Unterschiedlichkeit an und für sich. Einfluss nehmen auch der Prozess an und für sich, die Schwerpunktsetzung, die Reichweite, der Fall in seiner Ausgestaltung und seinen Anforderungen, die Fachlichkeit, die Lösung, die Betroffenheit, Argumente, Angriffe, Bedürfnisse, Fakten, Emotionen, Recht, Beziehungen, ..., usw. Die zu beachtende Liste der Bestandteile ist ebenso umfangreich wie vielschichtig und vor allem nicht selbsterklärend - zumindest nicht für jemand, der sich im Mediationssystem nicht zu orientieren weiß.

Wir nähern uns dem Verständnis der Mediation, wenn diese Bestandteile wie Bausteine in eine Relation gesetzt werden. Dann finden wir Zuordnungen zu Systemen, einer oder mehrerer Umgebungen, Elemente und noch kleinere Einheiten, die alle miteinander interagieren und in Beziehung stehen. Um dieses Zusammenspiel von Einfluss nehmenden Faktoren zu verstehen, hilft es, die Mediation mit einem Puzzle zu vergleichen. Genauer gesagt ist sie mit einem Haufen von Puzzleteilen zu vergleichen, die erst noch drei verschiedenen Puzzles zuzuordnen sind, damit sie korrekt angelegt werden können. Die Puzzles sind die zu legenden Bilder. Bei den Puzzles handelt es sich um die Mediation, den Fall und das Recht. Das für die Mediation zu legende Bild hat eine Vorlage. Ebenso das für das Recht zu legende Bild. Das Bild, das im Fall-Puzzle gelegt werden soll, ist unklar. Darauf müssen sich die Parteien erst verständigen. Es ist die zu findende Lösung.

Informationsmanagement

Bei diesem Bild liegt es nahe, den Puzzlestein als eine Informationseinheit zu betrachten. Jede information kommt ins Spiel. Der Mediator qualifiziert die Information, indem er symbolisch den Puzzlestein aufnimmt und näher betrachtet. Die Metainformation erschließt seine Zuordnung.

Das Einordnen und Zusammenführen der Puzzlesteine ist mit einem Informationsmanagement zu vergleichen. Wird die Information in das richtige Puzzle und an die richtige Stelle gelegt, zeigt sich mit jedem Stein der hinzugelegt wird das Bild, aus dem die Lösung zu erkennen ist, wie von selbst. Die Zuordnung der Information erfolgt über das Dimensionieren. Die Dimensionen sind mit gedanklichen Schubladen zu vergleichen, die Ordnung und Struktur geben und innere Zusammenhänge herstellen so wie sie auch abgrenzen können. Die Technik, die diese Vorgang ermöglicht, ist das präzise Zuhören. Der wissenschaftliche Hintergrund ergibt sich aus der Kognitionstheorie, die die Mediation als einen Erkenntnisprozess begreift.

Was die Kompetenz des Mediators jetzt ausmacht, ist das Wissen um die verfügbaren Bausteine der Mediation und das Wissen um den inneren Zusammenhang. Die Professionalität des Mediators beginnt mit dem Verständnis der aus der Kybernetik bzw. der Systemtheorie herzuleitenden Funktionalität des mediativen Suchens.

Weil es in der Mediation darum geht, den Parteien die Suche nach der Lösung zu ermöglichen, ohne ihnen die Lösung vorzugeben, sind es die Parteien, die Erkenntnisse benötigen und gewinnen müssen, damit sie das Ziel erreichen können. Das zentrale Wissen des Mediators besteht deshalb nicht darin, Lösungen vorzugeben, sondern darin, die dazu führenden Erkenntnisse zu erkennen, zu vermitteln oder in den Köpfen der Parteien generieren zu lassen. Mithin zeigt sich die Kompetenz des Mediators darin, wie er den mediativen Erkenntnisprozess steuern kann.

Fertigkeit

Bei dieser Kompetenzeigenschaft geht es um die Frage, wie sich der Mediator verhalten sollte, um sich kompetent zu fühlen. Wieder ist die Grundlage in §1 Mediationsgesetz zu finden. Während die Frage nach dem Wissen an der Mediation ausgerichtet wurde, orientiert sich die Frage nach dem gebotenen Verhalten an der Tätigkeit des Mediators. Folgt man dem deutschen Gesetz wäre die Führungskompetenz eine naheliegende Schlussfolgerung. Denn dort ist die Rede davon, dass der Mediator die Parteien führen soll[6] . Die EU-Richtlinie spricht hingegen vom kompetenten Durchführen.

Nach den vorangegangenen Ausführungen kommt es darauf an, den Umgang mit Informationen auf eine Art und Weise zu steuern, damit Parteien auf der Grundlage gewonnener Erkenntnisse Lösungen finden können. Das Verhalten des Vermittlers ist also daran zu messen, ob und inwieweit er dazu beitragen kann, zur Lösungsfindung beitragende Erkenntnisse parteiseitig entwickeln zu lassen. Die Mediation hilft ihm dabei. Der Prozess gibt die Arbeitsanleitung, die Phasen ergeben den Arbeitsauftrag. Beides zusammen trägt zur Steuerung der Wahrnehmung und der Gedanken innerhalb eines Erkenntnisprozesses bei. Der Mediator kennt den zu bildenden Rahmen in dem ein solcher Prozess möglich ist und er weiß um die Einsichten, die für den Start jeder Phase erforderlich sind. Er kennt auch die Einsichten, die in jeder Phase zu gewinnen sind.

Der Weg durch Einsichten, wie in der Kognitionstheorie beschrieben, erfordert eine ständig präsente Metaebene. Es zählt zu den zentralen Aufgaben des Mediators, diese Ebene abzubilden. Seine Position als Beteiligter des Verfahrens liegt daher ausschließlich auf dieser Ebene. Im besten Fall ist er in der Lage, dieses Level zu personalisieren. Es ist das Niveau, das seine Fähigkeiten definiert. Die Metaebene erlaubt die Reflexion des Falls und des Prozesses. Um Reflexionen zu ermöglichen, ist Zuhören eine Bedingung. Verstehen ist ein Mittel. Respekt ist ebenso notwendig wie Freiheit der Werte, Neutralität und Ausgewogenheit. Wo der Mediator die Meta-Ebene verlässt, verlässt er das Spiel.

Die Mediation durchzuführen, erfordert eine mediative Denkweise. Das Denken des Mediators ist ein von außen nur schwer erkennbares Markenzeichen, das belegt inwieweit er die mediative Kognition verinnerlicht hat. Hier zeigt sich ob er nur weiß oder auch verstanden hat.

Das mediative Denken zeichnet sich noch durch eine andere Besonderheit aus. Es ist nutzen-nicht lösungsorientiert. Nicht Argumente, sondern Motive stehen deshalb im Fokus, nicht Vergangenheit, sondern die Gegenwart mit ihren Ressourcen und dem Blick in die Zukunft als "heile Welt" zeichnen das Denken aus. Nicht Angriff, sondern Bedeutung ist was der Mediator wahrnimmt. Nur weil er sich auf der Meta-Ebene bewegt, steht er außerhalb des Streitsystems wo er sich dem operativen Streit entzieht.

Tätigkeit

Im dritten Kapitel geht es darum, die Arbeit des Mediators plan- und reproduzierbar zu machen und seine Effizienz zu messen. Die insoweit anzusetzenden Kompetenzkriterien führen zu der Auseinandersetzung, was eine Mediation erfolgreich macht.

Es ist definitiv nicht die Abschlussvereinbarung und auch nicht das Honorar. Der Erfolg wird vielmehr von den Parteien festgelegt und mit Hilfe des Mediators herausgearbeitet. Es fällt den Parteien nämlich schwer den Erfolg in einem ergebnisoffenen Verfahren zu erkennen. Die Kriterien des Erfolgs ergeben sich aus den in der 3.Phase herausgearbeiteten Motiven (Interessen). Sie erschließen nicht nur die Bedeutung der jeweiligen Parteisicht, sondern auch den erwarteten Nutzen.

Wenn das Handeln des Mediators messbar sein soll, muss erkennbar sein, ob er die Erkenntnisschritte und die Bedingungen zu ihrer Verwirklichung korrekt angesetzt hat. Auch ist erkennbar ob und wie er die Elemente und Eigenschaften der Mediation bei der

Prozessbewältigung eingesetzt hat. Die Mediation ist selbstregulierend. Je besser der Mediator ihre Klaviatur versteht, desto effizienter kann er arbeiten.

Die Frage bleibt, wie kann er wissen, wann er korrekt handelt und was auf dem richtigen Weg ist. Qualitätsmerkmale würden helfen, diese Fragen zu beantworten. Sowohl die Theorie wie auch die Praxis tun sich allerdings scher damit solche Merkmale festzusetzen. Ein flexibles, letztlich von den Parteien maßgeblich gestaltetes Verfahren lässt sich nicht gut in Kategorien wie richtig und falsch einsortieren. Trotzdem lassen sich Qualitätsmerkmale feststellen, wenn die Mediation mit einem Idealfall verglichen wird. Genau dieser Vergleich wird mit Benchmarks erzielt.

Weil Mediationen nicht beliebig sind und durchaus sehr unterschiedliche Leistungsanforderungen und Schwierigkeitsgrade mit sich bringen, müssen sich die Benchmarks auf unterschiedliche Fallvarianten einstellen können. Ein Verzeichnis von Benchmarks findet sich auf Wiki to Yes im gleichnamigen Beitrag. Die Benchmarks beschreiben den zu gehenden Weg und achten darauf, dass der Mediator keine relevanten Weichenstellungen und Beobachtungen übersieht. Sie betreffen den Rahmen,
das Gesetz, das System, den Prozess, die Erkenntnisse, den Konflikt, den Service und das Ergebnis. Sie garantieren, dass der Mediator auf dem richtigen Weg ist und dass die Mediation sich verwirklichen kann.

1 Siehe Fachmediationen
2 Diesen Eindruck erweckt auch die Mediationsgesetz-Evaluierung
3 Siehe Richtlinie 2008-52-EG-21-5-2008 Art. 3b
4 Siehe dazu Systematik
5 Eine Zusammenführung und wenigstens der versuch einer vollständigen Auflistung der Kompetenzmerkmale finden Sie in dem Beitrag Mediationskompetenz.
6 Siehe §1 Absatz 2 Mediationsgesetz

Verbundener Inhalt:

- Kompetenz erfragen
- Die Krux mit dem Zertifikat
- Die „gelingende“ Mediation