

„Ganz großes Kino!“, mit diesen Worten begrüßte Frau Justizministerin Niewisch-Lennartz die Anwesenden im großen Saal des Kinos Cinemaxx beim diesjährigen Konfliktmanagementkongress unter dem Thema „Bausteine der Mediation“ ein.

Die Ministerin machte schnell aus der Not des für die Eröffnung des 12. Konfliktmanagement-Kongresses gewählten Eröffnungssaales eine Tugend. Sie wünschte sich, dass angesichts des rotplüschigen Saales sich diese Eröffnung in den Köpfen einbrennen möge.

Sie knüpfte an die anlässlich des vorabendlichen Empfangs im alten Rathaus erfolgten Darstellungen zu den Besonderheiten der Zahl 12. Die erhabene Zahl 12 widerspiegelt sich beispielsweise in der Zahl der 12 Apostel, das Duodezimalsystem auf der Basis der Zahl Zwölf ist Basis eines alten Zählmaßes: 12 Stück sind ein Dutzend, für fünf Dutzend gibt es die Bezeichnung Schock.

Neben methodischen und grundsätzlichen Fragen sollte im 12. Konfliktmanagement-Kongress unter anderem das Thema der Mediation im Bereich des Bauens besprochen werden.

Gerade hier herrscht ein hohes Konfliktpotenzial. Rund 29.000 gerichtliche Verfahren gibt es jährlich in diesem Bereich, diese Zahlen sind kontinuierlich hoch, obwohl grundsätzlich die Eingangszahlen bei den Landgerichten zurückgehen.

Bedeutet dies nun, dass die Justiz ein besonderes Vertrauen in Bausachen genießt? Wohl eher nicht. Es gibt grundsätzliche Kritik an den Gerichten gerade in Bausachen wegen zu langer und komplexer Verfahren und hoher Kosten. Immer wieder kommt es zu Veränderungs- und Reformvorschlägen, so auch beim letzten Juristentag. Es werden verstärkt Kammern für Bausachen gefordert. So hat das Land Berlin in einem Gesetzesentwurf gefordert, dass neben Berufsrichtern 2 ehrenamtliche Richter mit mindestens 10 Jahren Erfahrung aus dem Baubereich urteilen sollen.

Glaubt man nun, deshalb sei gerade im Baubereich die Schlichtung von Interesse, ist dies ein Irrtum. Tatsächlich bewegen sich Schlichtungen im Promillebereich und haben nur einen geringen Zulauf. Über die Gründe kann man nur spekulieren. Womöglich liegt es gar nicht am Konflikt: manchmal soll es auch zum gerichtlichen Streit kommen, weil Interesse daran besteht, zugunsten der Liquidität fällige Zahlungen hinauszuzögern - man spricht dann vom „Justizkredit“. Daher befasste sich das Forum 1) mit dem Thema: „Warum entstehen Konflikte? Die typischen Konflikte bei einem Bauprojekt“.

Die weiteren Foren, die Frau Justizministerin Niewisch-Lennartz aufzeigte, waren einzelnen „Bausteinen“ der Mediation gewidmet: psychologische, methodische und kommunikative Aspekte sollten dabei im Vordergrund stehen.

Heiner Krabbe beschäftigte sich im Forum 2 unter Moderation der Geschäftsführerin der RAK Celle Frau Gerlinde Fishedick mit der speziellen Form der Kurzzeit-Mediation.

Die Referenten Dr. Jens Rass und Dr. Thorsten Garbe hatten ihr Forum dem Thema „Wahrnehmungsstörungen und Denkfehler in der Mediation“ gewidmet und erörterten einigungshindernde Denkfehler.

Im Forum 4 a referierte Al Weckert zum Thema „Mimikresonanz: Gesichter lesen und angemessen reagieren“. Das Forum 4 b zeigte durch den Referenten Thies Stahl den Nutzen des „Neuro-Linguistischen Programmierens (NLP) in der Mediation“ auf und im Forum 4 c beschäftigten sich die Referentinnen Verena Hutschenreuter und Susanne Martens mit „Gewaltfreier Kommunikation in der Mediation“.

Im Forum 5 näherten sich die Referenten Prof. em. Dr. Leo Montada, Prof. em. Dr. Klaus F. Röhl, Jakob Tröndle und Justus Heck der Antwort auf die Frage: „Warum kommt Mediation nicht an? - Kann die Wissenschaft das Paradoxon lösen?“.

Frau Ministerin Niewisch-Lennartz griff die Frage dieses Forums auf und stellte die Frage, wer denn Schuld daran trage, dass die Mediation nicht ankomme, ob es an „den“ Rechtsanwälten oder „der“ Justiz läge? Ob Konzepte zur Mediationsverpflichtung helfen? Um eine gründliche Diskussion führen zu können müsse man grundlegende Forschungsarbeit leisten. Die Deutsche Stiftung Mediation hat hier bereits den Startschuss für ein interdisziplinäres Forschungsprojekt gelegt.

Für den Impulsvortrag des 12. Konfliktmanagement-Kongresses war Herr Prof. Dr. Peter Fischer von der Universität Regensburg mit dem Thema „Moderne Psychologie der Konfliktlösung: Von Daumenregeln bis Wahrnehmungsverzerrungen“ gewonnen worden.

Prof. Dr. Fischer, Dekan der Fakultät Psychologie, Pädagogik, Sportwissenschaft der Universität Regensburg, Vertrauensdozent der Bayerischen Eliteakademie, Vorsitzender des wissenschaftlichen Beirats der Consensus GmbH und Lehrstuhlinhaber Arbeits-, Organisations-, Sozial- und Wirtschaftspsychologie, Institut für

Psychologie der Universität Regensburg hat seine Forschungsschwerpunkte in evidenzbasierter psychologischer Führungsforschung, Entscheidungs- und Urteilsprozesse in Organisationen, Motivation und Arbeitsleistung/Arbeitszufriedenheit, Risikoverhalten in Wirtschaft und Gesellschaft, Personalauswahl und Personalentwicklung, Innovation und Kreativität in Organisationen und Neuropsychologischen Grundlagen von ökonomischen Entscheidungsprozessen arbeitet gerne mit berufserfahrenen Teilnehmern, denn: „Nichts ist praktischer als eine gute Theorie“ (Kurt Lewin) - „Nichts ist theoretischer als eine gut funktionierende Praxis“ (Dieter Frey) - „Ein Arbeits- und Organisationspsychologe, der nicht mit Unternehmen zusammenarbeitet ist wie ein Chirurgieprofessor, der nicht selbst operiert“ (Peter Fischer).

Die Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie erforscht das Erleben und Verhalten von Menschen in organisationalen, arbeitsbezogenen Kontexten. Wirtschaftspsychologische Forschungsbereiche sind Führung, Motivation, Team und Gruppe, Arbeitsanalyse und -gestaltung, Personalauswahl und -entwicklung, das Urteilen und Entscheiden in Organisationen, Arbeitszufriedenheit, Gesundheit am Arbeitsplatz, Organisationskultur und Change Management.

Seit der Bankenkrise findet die Organisationspsychologie vermehrt Beachtung. Aber auch wenn sich die Organisationspsychologie derzeit im Wunderheiler- und Schamanenstadium befindet ist sie nur eine Hilfsdisziplin, so, wie es beispielsweise die Mathematik für den Baubereich ist. Die Organisationspsychologie kann allerdings im Bereich der Konfliktmediation helfen. Das Optimierungspotenzial erreicht aber nur 10-15 %.

Wie kann nun das Hilfsmittel der Psychologie im Konflikt helfen?

Letztlich ist ein Mediator wie eine Führungskraft, die mit bestimmten Techniken Konflikte löst – so ist jede Führungskraft letztlich auch ein Mediator.

Als Hilfsmittel kann die Psychologie beispielsweise den Mediator unterstützen, wenn dieser weiß, wie Menschen Entscheidungen treffen.

Wenn es schwierig wird, macht der Mensch gerne Fünfe gerade. Diese Möglichkeit hat der Mensch durch Wahrnehmungsverzerrungen und Daumenregeln. Menschliches Denken ist nun einmal nicht rational, sondern verfälschbar. Die Heuristik kann bei der Bearbeitung von Konflikten hilfreich sein.

Deutlich wird dies unter anderem an folgendem Beispiel: So wurden in einem Experiment CDU- und SPD-Menschen gefragt, welches Parteiprogramm sie bevorzugen. Erwartungsgemäß wählten die CDU-Wähler das CDU-Programm, die SPD-Wähler das SPD-Programm. Wurden die Programme unter falschem Label vorgelegt, wurde das jeweils andere Programm für besser befunden. Der Mensch ist also in der Lage, sich das passend zu machen, was nicht für ihn passt.

Prof. Dr. Fischer erläuterte die verschiedenen Entscheidungsheuristiken, also die vereinfachenden Strategien, die Menschen für das Treffen von Entscheidungen nutzen. Hier stellte er die Verfügbarkeitsheuristik, die Repräsentativitätsheuristik, die Ankerheuristik und die Prospect Theorie vor.

Die Verfügbarkeitsheuristik stellt quasi eine Faustregel dar, um Sachverhalte auch dann beurteilen zu können, wenn kein Zugang zu präzisen und vollständigen Informationen besteht. Sie ersetzt die Frage nach der Häufigkeit eines Ereignisses durch die Frage, wie leicht es fällt, sich an passende Beispiele zu erinnern. Selbsterlebte Beispiele sind z.B. leichter verfügbar.

Bei der Repräsentativitätsheuristik wird die Wahrscheinlichkeit von Ereignissen danach bewertet, wie genau sie bestimmten Prototypen entsprechen. Herr Prof. Dr. Fischer erklärte die Repräsentativitätsheuristik anhand der Untersuchung von Kahneman und Tversky (1983), die Versuchspersonen über eine Bankkauffrau berichteten, die sich auch für Emanzipation engagierte. Danach wurde gefragt, was wahrscheinlicher sei, dass die Dame „eine Bankkauffrau“ oder „eine Bankkauffrau und politisch in der Frauenbewegung aktiv“ sei. Die Mehrzahl der Versuchspersonen schätzte die Wahrscheinlichkeit, dass beide Eigenschaften „Bankkauffrau und politisch aktiv“, wesentlich höher ein (Konjunktionseffekt).

Diese Einschätzung ist jedoch falsch. Die Wahrscheinlichkeit für das gleichzeitige Auftreten beider Ereignisse kann nicht größer sein als die, dass eine der Eigenschaften alleine vorliegt.

Bei der Ankerheuristik geht es um die Tatsache, dass Menschen bei bewusst gewählten Zahlenwerten von momentan vorhandenen Umgebungsinformationen beeinflusst werden, ohne dass ihnen dieser Einfluss bewusst wird. Die Umgebungsinformationen haben Einfluss selbst dann, wenn sie für die Entscheidung irrelevant sind. Herr Prof. Dr. Fischer berichtete von einem Versuch, in dem Personen gebeten wurden, die letzten 4 Ziffern ihrer Telefonnummer aufzuschreiben. Nach einer kurzen Pause wurden sie gebeten zu notieren, wann Hannibal die Alpen überquerte. In einem anderen

Versuch drehten Personen an einem Glücksrad und wurden aufgefordert, sich diese Zahl zu merken. Nach einer Pause sollten sie benennen, wie viele Staaten in der UNO sind. Nach der Ankerheuristik besteht zwischen beiden Zahlen eine hohe Korrelation, obwohl die jeweils ersten Zahlen nichts mit den später abgefragten Zahlen zu tun haben.

Bei der Prospect Theorie erlaubt die Entscheidungsfindung in Situationen der Unsicherheit.

Konflikte sind geprägt von Kognition, Emotion, Motivation und Verhalten.

Ursache eines Konflikts kann eine selektive Informationsverarbeitung sein. Die systematische Suche nach meinungskonsistenten Informationen und deren Überbewertung, nach Bestätigungstendenzen bzw. Blindheit für Gegenstandspunkte führen zu einer reduzierten Kritikfähigkeit, zugleich zu einer reduzierten Wahrscheinlichkeit für eine Konfliktlösung, Win-Win-Lösungen werden bei diesen Konstellationen unwahrscheinlicher. Das Phänomen tritt vielfältig auf, sowohl bei Individualentscheidungen als auch bei Gruppenentscheidungen.

Eine dritte Person, z.B. der Mediator, kann sein Wissen aktiv zur Konfliktlösung einsetzen: Der Mediator verändert dabei aber nicht die Personen, also die Konfliktparteien, sondern er schafft den optimalen Kontext zur ausgewogenen Informationsverarbeitung. Der Mediator legt den Fokus auf Gewinnmöglichkeiten bei einer Einigung und vermeidet Verlustszenarien und Bedrohungsszenarien. Er reduziert die Informationseinheiten auf eine überschaubare Menge. Er führt keine Verhandlungen, wenn die Konfliktparteien ermüdet sind. Er reduziert Machtunterschiede zwischen den Konfliktparteien („wir sitzen alle in einem Boot“).

Das Praxisfazit für Mediatoren: Der Mediator verändert nicht die Personen (Konfliktparteien), sondern schafft einen optimalen Kontext zur ausgewogenen Informationsverarbeitung. Er fokussiert auf die Gewinnmöglichkeiten bei einer Einigung und vermeidet Verlustszenarien/Bedrohungsszenarien (Priming). Er reduziert Informationseinheiten auf eine überschaubare Menge. Er verhandelt nicht, wenn die Konfliktparteien „ermüdet“ sind. Er sorgt für eine subjektive Reduktion von Machtunterschieden zwischen Konfliktparteien („wir sitzen alle in einem Boot“). Hilfreich sind der Einsatz von Debiasing Techniken (z.B. „Consider the opposite“; Advocatus Diaboli“), die Vermeidung von Reaktanzcues (z.B. „wir MÜSSEN zu einer Einigung heute kommen“), das Denken in „veränderbaren“ und „unveränderbaren“

Welten induzieren (Kontrolltheorie) und die Vermeidung von Aggression/Frustration/wahrgenommener Unfairness so weit möglich (Verengung des Blickfeldes der Konfliktparteien; Kommunikationsregeln vorab vereinbaren).

Bei der abschließenden Fragerunde beantwortete Prof. Dr. Fischer die Frage aus dem Plenum, wann denn Hannibal die Alpen überquerte.

Abschließend bat Herr Röthemeyer die Kongressteilnehmer mit den Worten ins Landgericht: „Der schöne Satz „Verlieren ist wie gewinnen, nur umgekehrt“ müsste für Prozess und Mediation einmal ausgewertet werden. Mit gibt er jetzt folgende Anregung: „Der Weg zum Landgericht ist wie der Weg vorhin vom Landgericht, nur umgekehrt.“