

Norbert Jochens

# **Mediation und Steuerungstheorie**

Grundlagen der kommunikativen  
Steuerung konfliktärer Sozialsysteme

Mit einem Geleitwort  
von Stephan Breidenbach  
2018

Der Verlag für Systemische Forschung im Internet:  
www.systemische-forschung.de

Carl-Auer im Internet: www.carl-auer.de  
Bitte fordern Sie unser Gesamtverzeichnis an:

Carl-Auer Verlag  
Vangerowstr. 14  
69115 Heidelberg

Über alle Rechte der deutschen Ausgabe verfügt  
der Verlag für Systemische Forschung  
im Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg  
Fotomechanische Wiedergabe nur mit Genehmigung des Verlages  
Reihengestaltung nach Entwürfen von Uwe Göbel  
Printed in Germany 2018

Erste Auflage, 2018  
ISBN 978-3-8497-9020-2  
© 2018 Carl-Auer-Systeme, Heidelberg

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Diese Publikation basiert auf der Dissertation „Mediation und Steuerungstheorie. Konzeptionelle und operative Grundlagen der kommunikativen Steuerung konfliktärer Sozialsysteme. Ein interdisziplinärer Modellvorschlag“ zur Erlangung des akademischen Grades Doktor der Philosophie (Dr. Phil.) an der kulturwissenschaftlichen Fakultät der Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder), 2017.

Die Verantwortung für Inhalt und Orthografie liegt beim Autor.  
Alle Rechte, insbesondere das Recht zur Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilme oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlags reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Geleitwort</b> .....	<b>9</b>
<b>Vorwort</b> .....	<b>11</b>
<b>1. Einleitung: Mediation als Steuerungskonzept</b> .....	<b>15</b>
1.1. Notwendigkeit eines anerkannten sozialwissenschaftlichen Ansatzes .....	19
1.2. Fragestellungen, Erkenntnisinteresse .....	21
1.3. Aufbau der Arbeit.....	24
<b>2. Systembegriff und Mediation als System</b> .....	<b>27</b>
2.1. Sozialwissenschaftliche Basistheorien im Kontext sozialer Konflikte.....	29
2.2. Systeme aus Sicht der Systemtheorie und des Konstruktivismus’	35
2.2.1. Systeme aus systemtheoretischer Sicht.....	37
2.2.2. Systeme aus konstruktivistischer Sicht .....	73
2.3. Mediation als System.....	94
<b>3. Mediation und kommunikative Steuerung</b> .....	<b>101</b>
3.1. Intervention in soziale Systeme .....	101
3.1.1. Ausgangssituation .....	101
3.1.2. Basale Modellannahmen zur Intervention in soziale Systeme .....	103
3.1.3. Relation zwischen Intervenient und Sozialsystem .....	107
3.1.4. Voraussetzungen der Intervention in autopoietische Sozialsysteme.....	110
3.1.5. Besonderheiten der Beschreibung konfliktärer Sozialsysteme.....	113
3.2. Mediation als ein auf konfliktäre Sozialsysteme angewandtes Steuerungskonzept .....	116
3.2.1. Steuerungsbegriff und Steuerungstheorie .....	117
3.2.2. Kommunikative Beeinflussung.....	125
3.2.3. Sinn als Ansatzpunkt für kommunikative Steuerung.....	134
3.2.4. Zur Paradoxie der Steuerung von Selbstorganisation .....	140
<b>4. Modellvorschlag</b> .....	<b>143</b>
4.1. Struktur- und Prozessmodell steuernder Konfliktintervention .....	145
4.1.1. Kontextsteuerung via Struktur .....	148
4.1.2. Irritationssteuerung via Prozess .....	154
4.1.3. Integriertes Modell steuernder Konfliktintervention.....	162

4.2. Qualitativer Sprung durch (selbst-)reflexive Erkenntnisgewinnung.....	167
<b>5. Kritische Reflexion und Ausblick .....</b>	<b>173</b>
5.1. Reflexion über den Verlauf und die Ergebnisse der Arbeit.....	173
5.2. Allgemeine Schlussfolgerungen für Theorie und Praxis .....	178
5.3. Ansatzpunkte für weiterführende Forschungsvorhaben .....	184
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>186</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>197</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>198</b>

Die Verwendung des generischen Maskulinums in dieser Arbeit dient lediglich der besseren Lesbarkeit des Textes.

Eckige Klammern ( „... [...] ...“ ) innerhalb wörtlicher Zitate kennzeichnen, dass es sich hierbei um Anmerkungen des Verfassers zur besseren Nachvollziehbarkeit des Zitates innerhalb des jeweiligen Kontextes handelt.

# 1. Einleitung: Mediation als Steuerungskonzept

„Es ist durchaus falsch, zu versuchen, eine Theorie  
nur auf beobachtbaren Größen aufzubauen.  
In Wirklichkeit tritt gerade das Gegenteil ein.  
Die Theorie bestimmt, was wir beobachten können.“  
(Albert Einstein)

Stellt man praxiserfahrenen Mediatoren die Frage, ob es aus ihrer Sicht ein regelmäßig wiederkehrendes, das heißt in nahezu jedem Mediationsverfahren auftretendes Phänomen oder auch Verhaltensmuster gibt, so erhält man auffallend häufig Antworten, die sich auf die Vielschichtigkeit, die Unberechenbarkeit und die bisweilen auch verwirrende Undurchschaubarkeit zwischenmenschlicher Beziehungen beziehen und letztlich eine wichtige Ursache für Konflikte beschreiben. Hierbei könnte es sich um ein bloßes Bauchgefühl handeln, welches allenfalls in der mediativen Praxis Relevanz entfalten würde. Sozialwissenschaftler bestätigen diesen zunächst intuitiven Eindruck jedoch: Zwischenmenschliche Beziehungen gelten als komplex und sowohl für Außenstehende als auch für die Beteiligten selbst weitgehend intransparent.

Es erscheint insoweit sinnvoll von folgender Prämisse auszugehen:

Ein regelmäßig wiederkehrendes Wesensmerkmal von Konfliktbearbeitungs- und Entscheidungsverfahren – die Mediation ist ein solches – ist die Auseinandersetzung mit *sozialer Komplexität*<sup>2</sup>. Die Komplexität zwischenmenschlicher Beziehungen umreißt die Herausforderungen für Mediatoren, Gehörtes und Gesehenes nachzuvollziehen, zu strukturieren und im Sinne der konsensualen Ausrichtung des Verfahrens zu kanalisieren. Und letztendlich besteht doch gerade hierin das zentrale Ziel eines systematischen Konfliktmanagements: Die verwirrende Komplexität sozialer Prozesse zu *beschreiben*, zu *erklären* und in Ansätzen mögliche künftige Entwicklungen zu *antizipieren*, um verfahrensmethodisch strukturierte und gut begründete Entscheidungsmöglichkeiten in Betracht ziehen zu können. Die Zusammenhänge von *Gedanken*, *Gefühlen* und *Handlungen* in der konfliktären Vergangenheit und Gegenwart, die den unmittelbar Beteiligten so in der Regel nicht bewusst sind, sollen aufgedeckt werden. Das Mediationsverfahren soll Aufklärung und Orientierung bieten. Es soll zu einem

---

<sup>2</sup> *Komplexität* begriffen als „Grad der Vielschichtigkeit, Vernetzung und Folgelastigkeit eines Entscheidungsfeldes“; Willke, Helmut: Systemtheorie I: Grundlagen. 7. Auflage, Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH, Stuttgart 2006, S. 248

konstruktiveren Miteinander beitragen. Es soll eine mögliche Entscheidungsfindung prozessual begleiten und effektiv Konfliktlösungsansätze generieren. Am Ende sollen die Konfliktbeteiligten in die Lage versetzt werden, ein klares Entscheidungsverhalten realisieren zu können.

Vor dem Hintergrund dieser Ausgangsprämissen erscheint es naheliegend, die Sozialwissenschaften – insbesondere soziologische und sozialpsychologische Erkenntnisse – zur Beschreibung, Erklärung und Prädiktion<sup>3</sup> jener komplexen sozialen Phänomene heranzuziehen. Soziologische<sup>4</sup> Theoriebildung will gesellschaftliche Wirklichkeit erklären und muss infolgedessen auch soziale Komplexität „mitdenken“. Wissenschaftstheoretisch erfolgversprechend erscheint mit Blick auf den Untersuchungsgegenstand Mediation die Abkehr von der isolierend analytischen (*reduktionistischen*), linear-kausalen Betrachtungsweise einhergehend mit dem Ziel, sich den Zusammenhängen und dem Zusammenwirken sozialer Prozesse zu widmen. Zentraler Ausgangspunkt für diese „ganzheitliche“ wissenschaftliche Herangehensweise an soziale Phänomene ist der Systembegriff, etymologisch hergeleitet vom Griechischen „*sýstema*“ – aus mehreren Teilen zusammengesetztes Ganzes. Es geht zunächst ganz allgemein um Zusammengesetztes, Zusammengesetztes, Zusammenwirkendes. Bereits an dieser Stelle sei darauf aufmerksam gemacht, dass in dieser Arbeit der Systembegriff im weiteren Verlauf weitaus präziser gefasst und im Sinne einer grundlegenden soziologischen Theorie verwendet werden soll.

Um nicht erfüllbaren Erwartungshaltungen frühzeitig vorzubeugen: Eine stringente und vollständige Beschreibung des Mediationsverfahrens auf sozialwissenschaftlicher Basis – im Sinne einer *allgemeinen Verfahrenslehre* – wird bei Vergegenwärtigung des begrenzten quantitativen Rahmens dieser Arbeit nicht zu realisieren sein und stellt somit auch kein angestrebtes Ziel dar. Es kann infolgedessen lediglich um die Entwicklung eines ersten, möglichst innovativen *theoretischen Modellrahmens* in dieser Richtung gehen.

Hinzu kommt, dass die Sozialwissenschaften nach derzeitigem Erkenntnisstand nicht über eine allgemein anerkannte Theorie sozialer Konflikte verfügen. Es herrscht vielmehr ein *Pluralismus unterschiedlicher Theorieansätze*<sup>5</sup>. Dies verträgt sich zunächst einmal eher schlecht mit dem *Wahr-*

---

<sup>3</sup> im Sinne einer Vorhersage durch wissenschaftliche Verallgemeinerung

<sup>4</sup> „Soziologie (...) soll heißen: eine Wissenschaft, welche soziales Handeln deutend verstehen und dadurch in seinem Ablauf und seinen Wirkungen ursächlich erklären will.“; Weber, Max: *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie*. 5. Auflage, Mohr Siebeck, 2002, S. 1

<sup>5</sup> Gemeint sind hier theoretische Ansätze wie: *Systemtheorie, Marxismus, Rational Choice* etc.

*heitsanspruch*, den die (Sozial-)Wissenschaft erheben „muss“<sup>6</sup>. Bei aller intellektuellen Freiheit trainiert jener theoretische Pluralismus jedoch die Fähigkeit zur differenzierten Wahrnehmung der sozialen Wirklichkeit. Und insbesondere dieser Aspekt soll produktiv bei der Betrachtung des Mediationsverfahrens genutzt werden.

Ein zentrales Ziel dieser Arbeit ist hingegen die Entwicklung eines adäquaten, sozialwissenschaftlich gut begründeten *Analyse-Schemas* für regelmäßig wiederkehrende kommunikative und konflikt-dynamische Wirkungszusammenhänge in Mediationsverfahren. Die entwickelten Annahmen sollen Mediatoren spezifische *Analyse-, Interventions- und Steuerungsmöglichkeiten* zur Verfügung stellen, welche die Beschreibung, Erklärung und Prädiktion sozialer Prozesse im Kontext des jeweiligen Konfliktbearbeitungs- und Entscheidungsverfahrens bzw. – abstrakter formuliert – eine möglichst effiziente *kommunikative Organisation menschlichen Verhaltens* ermöglichen.

Eine vollständige, in sich geschlossene Theorie müsste zweifelsohne mehr leisten, als die Beschreibung beobachtbarer, empirischer Zusammenhänge. Sie soll beobachtetes soziales Geschehen auf allgemeine Erklärungen induktiv zurückführen und auf diese Weise ein anwendungsbezogen erweiterbares System von Erklärungen bilden, welches dann wiederum deduktive Schlüsse zuließe. Die im Rahmen dieser Arbeit entwickelten *Modellannahmen* sind als *hypothetische Konstrukte*, die sich jedoch stets auf die Beobachtung von Empirie beziehen, zu verstehen und können zunächst nur beschrieben werden. Der *Modellbegriff* wird insoweit als idealisierte, konstruierte Darstellung von funktionalen Zusammenhängen verstanden.

*Mediation*<sup>7</sup> wird innerhalb dieser Arbeit als spezifisch strukturierter Kommunikationsprozess verstanden, welcher auf die Erfassung komplexer sozialer Phänomene hin ausgerichtet ist und Prozesse der Entscheidungsfindung verfahrensmethodisch begleiten soll. Die „Beeinflussung“ des Geschehens (im weiteren Verlauf dieser Arbeit wird stattdessen der Begriff der *kommunikativen Steuerung* eingeführt) in gesellschaftlichen Gruppen,

---

<sup>6</sup> Es ließe sich trefflich darüber streiten, ob Wissenschaft im Allgemeinen einen Wahrheitsanspruch überhaupt erheben kann und sollte. – „*Ideen, wie absolute Gewissheit, absolute Genauigkeit, endgültige Wahrheit und so fort, sind Erfindungen der Einbildung und haben in der Wissenschaft nichts zu suchen.*“ (Max Born)

<sup>7</sup> Das am 21. Juli 2012 in Kraft getretene Mediationsgesetz definiert Mediation als „ein vertrauliches und strukturiertes Verfahren, bei dem Parteien mithilfe eines oder mehrerer Mediatoren freiwillig und eigenverantwortlich eine einvernehmliche Lösung ihres Konfliktes anstreben“. Ein Mediator ist nach § 1 Absatz 2 MediationsG „eine unabhängige und neutrale Person ohne Entscheidungsbefugnis, die die Parteien durch die Mediation führt“. Mediationsgesetz vom 21. Juli 2012 (BGBl. I S. 1577)

einhergehend mit der Bearbeitung oder gar Transformation konfliktärer Zustände, bildet hierbei regelmäßig das übergeordnete Ziel.

Wenn bisher häufiger der Komplexitätsbegriff Verwendung fand, so sollte hiermit in erster Linie die *kommunikative Komplexität* sozialer Prozesse in den Blick genommen werden. Als komplexe Sozialprozesse innerhalb von Konfliktbearbeitungsverfahren sind kommunikative Phänomene und Verläufe gemeint, die durch „Zufall, Nichtlinearität und Widersprüchlichkeit“<sup>8</sup> gekennzeichnet sind. Für Mediatoren ergibt sich infolgedessen die Frage, wie die kommunikative Komplexität sozialer Prozesse verfahrensmethodisch handhabbar gemacht werden kann.

Es sind darüber hinaus besondere inhaltliche Festlegungen hinsichtlich der Verwendung des Kommunikationsbegriffes in dieser Arbeit zu *postulieren*:

- 1) Der Kommunikationsbegriff ist komplex zu fassen. Nur dann erscheint eine *komplexitätsadäquate* Beschreibung, Erklärung und Prädiktion konfliktärer Zustände in Gruppen realisierbar.
- 2) Die Mediation wird vor diesem Hintergrund als *Verfahren zur Bearbeitung von Komplexität* verstanden.<sup>9</sup> Diese Betrachtungsweise soll insbesondere unter verfahrensmethodischen Gesichtspunkten analytische und operative Vorteile für Mediatoren ermöglichen. Die damit einhergehende Zielstellung ist insoweit eine Steigerung der „analytischen Kapazität“<sup>10</sup> von Mediatoren.
- 3) Der auf Komplexität begründete Kommunikationsbegriff ermöglicht außerdem das Augenmerk auf eine viel diskutierte Systemeigenschaft zu richten: die Emergenz sozialer Prozesse. Inwieweit Emergenz das Mediationsverfahren prägt, ist im weiteren Verlauf dieser Arbeit zu konkretisieren. Willke definiert Emergenz als „jene Eigenschaften eines Systems, die aus den Eigenschaften seiner Elemente nicht erklärbar sind“<sup>11</sup>.

---

<sup>8</sup> Willke 2006: ebenda, S. 16

<sup>9</sup> Willke führt zur *Wissenschaftlichkeit* einer Disziplin aus, dass der Maßstab darin zu sehen ist, „inwieweit sie die Komplexität ihres jeweiligen Gegenstandsbereiches nicht künstlich – und allzu oft bis zur Trivialität ihrer Fragestellung – reduziert, sondern diese Komplexität ernst nimmt und kontrollierbare Verfahren zur Bearbeitung dieser Komplexität entwickelt“. Willke 2006: ebenda, S. 4

<sup>10</sup> Willke 2006: ebenda, S. 4

<sup>11</sup> „(...) Diese Eigenschaften sind nicht den Elementen zuzurechnen, sondern der bestimmten selektiven Verknüpfung der Elemente im Kontext des Systems. Die Tatsache der Ausbildung unterschiedlicher Emergenzniveaus im Laufe der Evolution lebender Systeme (vor allem: Zelle, Organ, Organismus, psychisches System, soziales



- 4) Eine weitere zentrale Annahme dieser Arbeit ist, dass die kommunikativen Steuerungs- und Organisationsleistungen des Mediators als Auslöser einer „regulierenden Dynamik“ (eines Interessenausgleichs) innerhalb des „Kommunikationssystems“<sup>12</sup> Mediation betrachtet werden können. Es ist naheliegend auch jene regulierenden Dynamiken als plötzlich auftretende bzw. emergente Eigenschaften eines solchen Systems zu betrachten.

## 1.1. NOTWENDIGKEIT EINES ANERKANNTEN SOZIALWISSENSCHAFTLICHEN ANSATZES

*„Ich bin ein ewiger Anfänger.  
Der Traum von der Voraussetzungslosigkeit  
[der Wissenschaft] ist ausgeträumt.“  
(Edmund Husserl)*

Erstaunlicherweise lassen sich in der Mediationsliteratur selten explizit sozialwissenschaftliche Ansätze zur Beobachtung, Beschreibung und Bearbeitung der im Zentrum des Verfahrens stehenden *Konfliktdynamik*<sup>13</sup> finden. Während Beschreibungen und Erörterungen zur inneren Haltung, zu Verfahrensmethoden und Kommunikationstechniken und zu den erforderlichen Kompetenzen des Mediators zahlreich sind, bleibt die Beschreibung und Analyse der Interaktion zwischen Mediator und Medianten, aber auch zwischen den streitenden Parteien selbst, weitgehend ausgeblendet. Dies mag ursächlich darin begründet liegen, dass hinsichtlich der Frage, als was Mediation wesensmäßig anzusehen ist („Kunst“, „Handwerk“ oder „Wissenschaft“) unterschiedliche Auffassungen existieren. Kirchhoff und

---

System) mit unterschiedlichen Komplexitätsgraden und Gesamteigenschaften verurteilt jede Form reduktionistischer Analyse zum Scheitern.“. Wille 2006: ebenda, S. 247

<sup>12</sup> hier: im Sinne eines *sachlich, zeitlich* und *sozial* abgegrenzten Zusammenhangs von Kommunikationen, das heißt kommunikativer Strukturen und Prozesse

<sup>13</sup> gemeint ist hiermit die *prozessuale Betrachtung von Wirkungszusammenhängen* in Mediationsverfahren

Schroeter beschreiben diesen Spagat „zwischen Wissenschaftstheorie und Pragmatismus“<sup>14</sup> sehr anschaulich.

Die Fachliteratur sieht zwar die Dynamik und Komplexität der Abläufe, wenn zwischen Menschen Konflikte behandelt werden müssen, beschränkt sich derzeit aber in aller Regel auf die Beschreibung des Beobachtbaren, nämlich regelmäßig wiederkehrender Prozessphasen oder kommunikativer Interventionstechniken.<sup>15</sup> Eine schlüssige Beschreibung und Erklärung der Mediation betreffend das soziale Geschehen in der Beziehungsstruktur der Beteiligten, welche gegebenenfalls sogar eine Prädiktion des Interventions- und Verfahrenserfolgs zulässt, fehlt.

Zielstellung dieser Arbeit ist es, durch eine möglichst innovative Anwendung und Weiterentwicklung sozialtheoretischer Erkenntnisse einen Beitrag zur Schließung der identifizierten Forschungslücke zu leisten. Dabei steht die Idee im Mittelpunkt, Mediation als komplexen Gegenstand zu betrachten, welcher zu seiner sozialwissenschaftlichen Ergründung ebenso komplexer theoretischer Modellannahmen bedarf. Eine *interdisziplinäre Herangehensweise* ist hierfür unerlässlich. Auch Kirchhoff und Schroeter gelangen zu der Feststellung, dass „eine Vielzahl von wissenschaftlichen Disziplinen relevante Erkenntnisse über das Verfahren der Mediation und insbesondere die Dynamiken und Interventionen in die Mediationspraxis eingebracht hat“<sup>16</sup>.

Nach Sichtung der themenbezogenen Literatur erscheint es sinnvoll, auf der Grundlage zweier *etablierter sozialwissenschaftlicher Paradigmen* –

---

<sup>14</sup> Kirchhoff, Lars / Schroeter, Kirsten: Mediations“wissenschaft“. Zwischen Wissenschaftstheorie und Pragmatismus. In: ZKM – Zeitschrift für Konfliktmanagement 2/2006, S. 56-59

<sup>15</sup> Exemplarisch: Knapp, Peter (Hrsg.): Konfliktlösungs-Tools: Klärende und deeskalierende Methoden für die Mediations- und Konfliktmanagement-Praxis. managerSeminar Verlags GmbH, Bonn 2012, S. 12ff.; Köstler, Anja: Mediation. Ernst Reinhardt Verlag, München 2010, S. 25ff.; Montada, Leo/ Kals, Elisabeth: Mediation: Ein Lehrbuch auf psychologischer Grundlage. 2. Auflage, Psychologie Verlags Union, Verlagsgruppe Beltz, Weinheim 2007, S. 179ff.; Heinrich, Hanna / Fischer, Peter: Psychologische Effekte in der Mediation – Antworten der evidenzbasierten Psychologie. In: ZKM – Zeitschrift für Konfliktmanagement 1/2017, S. 13ff.; Elsenbast, Wolfgang: Wertschöpfung durch Reziprozität. Einige Verhaltensökonomische Anmerkungen. In: ZKM – Zeitschrift für Konfliktmanagement 1/2017, S. 19ff.; Schwendner, Raimund: Systemische Konfliktlösungen – Anleihen aus dem Coaching. In: ZKM – Zeitschrift für Konfliktmanagement 4/2016, S. 140ff.; Spangenberg, Brigitte / Spangenberg, Ernst: Assoziation und Dissoziation in der professionellen Kommunikation. In: ZKM – Zeitschrift für Konfliktmanagement 3/2015, S. 81ff.; Windisch, Katja: Fair und/oder gerecht? Fairnesskriterien in der Mediation. In: ZKM – Zeitschrift für Konfliktmanagement 2/2015, S. 52ff.

<sup>16</sup> Kirchhoff/ Schroeter 2006: ebenda, S. 56

dem Konstruktivismus und der soziologischen Systemtheorie Luhmann'scher Ausprägung – einen erkenntnistheoretischen Zugang für die Beschreibung der Steuerung konfliktärer Sozialsysteme zu schaffen, welcher die systematische Entwicklung einer *allgemeinen Verfahrenslehre* der Mediation zu fördern vermag. *Steuerung* wird hier im Sinne einer vorläufigen Arbeitsdefinition nicht nur als „gezielte Beeinflussung“<sup>17</sup> begriffen, sondern als Vorgang, bei dem „ein System von einem Ort oder Zustand zu einem bestimmten anderen“<sup>18</sup> gebracht wird. Willke verweist ausdrücklich auf die *Notwendigkeit von Steuerung*, „weil gerade komplexe Sozialsysteme weder ihrer Eigendynamik überlassen (...) noch von außen kontrolliert werden können“<sup>19</sup>.

Eine allgemeine Verfahrenslehre der Mediation sollte nach Kirchhoff und Schroeter die „systematische Untersuchung und Optimierung derjenigen Elemente und Prozesse, die in diversen Verfahren (Verhandlungen, Mediation, Entscheidungsfindung in Großgruppen etc.) gleichermaßen relevant sind“<sup>20</sup> ermöglichen.

Wichtig erscheint, dass Mediatoren ihrem Handeln bewusst oder zumindest unbewusst alltagsbezogenes, erfahrungsgeleitetes Wissen oder gar ein *Umweltmodell* zugrundelegen müssen, um in unterschiedlichsten Verfahrenssituationen *handlungsfähig* zu bleiben. Es bedarf eines theoretischen Rahmens als *Orientierungs- und Referenzpunkt*, gerade wegen der zu erwartenden schwierigen Beherrschbarkeit sozialer Komplexität.

## 1.2. FRAGESTELLUNGEN, ERKENNTNISINTERESSE

Grundsätzlich gilt es, einen adäquaten analytischen Blick auf die Mediation im Allgemeinen und die Konfliktintervention durch *Mediationsverfahren* im Besonderen zu entwickeln. Hierzu sei – zur Abgrenzung von anderen Darstellungen – folgendes vermerkt: Im Weiteren wird die Auffassung vertreten, dass die wesentlichen Steuerungs- und Konfliktmanagementleistungen hinsichtlich der kommunikativen Abläufe innerhalb von Sozialsystemen von dem Verfahren der Mediation selbst ausgehen, das heißt in der Regel *verfahrensmethodische* Auslöser und Ursachen haben. Der Verfahrensbegriff wird hier mit Blick auf die in der Mediationsausbildung regel-

---

<sup>17</sup> Mayntz, Renate: Politische Steuerung und gesellschaftliche Steuerungsprobleme – Anmerkungen zu einem theoretischen Paradigma. In: Thomas Ellwein et al. (Hrsg.): Jahrbuch zur Staats- und Verwaltungswissenschaft. Nomos, Baden-Baden 1987, S. 93

<sup>18</sup> Mayntz 1987: ebenda, S. 93

<sup>19</sup> Willke, Helmut: Systemtheorie III: Steuerungstheorie. Grundzüge einer Theorie der Steuerung komplexer Sozialsysteme. Gustav Fischer, Stuttgart, Jena 1995, S. 6

<sup>20</sup> Kirchhoff/ Schroeter 2006: ebenda, S. 58

mäßig vermittelten *Phasen*<sup>21</sup> verwendet. Diese Annahmen sind im weiteren Verlauf dieser Arbeit, insbesondere mittels der verwendeten systemtheoretisch-konstruktivistischen Perspektive, zu belegen und hinsichtlich ihrer Wirkungszusammenhänge differenzierter zu erklären.

Mediation wird innerhalb dieser Arbeit als ein auf interpersonelle Konflikte angewandtes *kommunikatives Interventionskonzept* betrachtet, dessen Kernmerkmal in einer *Kontextsteuerung über Sinn* besteht (hier: Generierung wechselseitig aufeinander bezogener Interessenprofile als Resultat einer Sinnsuche<sup>22</sup>).

Die Hauptaufgabe des Mediators besteht in einer *Anregung des konfliktären Sozialsystems zur Selbstreflexion*. Dabei geht es in erster Linie um qualitative Veränderungen zur Erhöhung der inneren System-Stabilität und somit letztlich um das Fortbestehen des Systems. Das Mediationsverfahren soll in Anlehnung an interventionstheoretische Überlegungen eine „dissensgesteuerte Kommunikation im Rahmen eines institutionalisierten Konsenses“<sup>23</sup> ermöglichen. Es wird insoweit deutlich, dass innerhalb dieser Arbeit das sozialwissenschaftliche Paradigma der soziologischen Systemtheorie nach Luhmann die Grundlage bildet.

Aber auch die hier präferierte systemtheoretische Denkweise ist einer kritischen Betrachtung und Prüfung – insbesondere hinsichtlich ihres tatsächlichen *Erklärungswertes* und ihrer *Handlungsorientierung* – zu unterziehen. So wird im Kontext kritischer Diskurse zur Systemtheorie immer wieder auf einen mangelnden Bezug auf die handelnden Personen verwiesen – „(...) damit ist gemeint, dass Personen als *Akteure* mit ihren eigenen Präferenzen, Strategien und Absichten nicht ausreichend Beachtung fänden gegenüber der anonymen Dynamik des Systems und der Logik seiner Operationsweise“<sup>24</sup>. Es erscheint insofern reizvoll und erkenntnisgewinnversprechend, eine von der „Theorie-Architektur“ her stringente Verortung des Menschen vorzunehmen.

Folgende **Fragestellungen** sollen einer Beantwortung zugeführt werden:

---

<sup>21</sup> siehe hierzu: Unberath, Hannes: Mediationsverfahren – Struktur, Gefahren, Pflichten. In: ZKM – Zeitschrift für Konfliktmanagement 1/2011, S. 4ff.; Aschenbrenner, Jo Beatrix: Die Logik der Phasen – Ein Vergleich unterschiedlicher Modelle der Konfliktbehandlung. In: ZKM – Zeitschrift für Konfliktmanagement 3/2008, S. 73ff.

<sup>22</sup> Die Zusammenhänge werden an späterer Stelle ausführlich erläutert und anhand des anonymisierten Praxisfalles exemplifiziert.

<sup>23</sup> Willke 2006: ebenda, S. 166

<sup>24</sup> Willke 2006: ebenda, S. 180

**1) Kann ein konfliktbearbeitendes Verfahren wie die Mediation durch Systemtheorie und Konstruktivismus so beschrieben werden, dass *interventionsrelevante Wirkungsmechanismen*, die das Verfahren wesentlich bestimmen, identifiziert werden können?**

Eine Annahme dabei ist, dass *der Konstruktivismus* und die soziologische *Systemtheorie* Paradigmen sind, die zu einem *emergenten*<sup>25</sup> *theoretischen Konzept* verbunden werden können und sich wechselseitig bedingen. Diese Prämisse verlangt – dies ist naheliegend – eine intensive Auseinandersetzung mit entsprechend konträren Auffassungen. Luhmann verweist hinsichtlich des wissenschaftlichen Diskurses um die „richtige“ oder „wahre“ theoretische Perspektive auf die Notwendigkeit, den eigentlichen wissenschaftstheoretischen Ausgangspunkt zur Kenntnis zu nehmen: „Die Vorstellung (...), die von einigen Handlungstheoretikern geäußert wird, ist die, dass Handlung und System unvereinbare Paradigmen sind. Die Handlungstheorie sei eher subjektorientiert, eher individuumorientiert (...), die Systemtheorie hingegen sei eher abstrakt, vielleicht eher in der Lage, Makrostrukturen abzubilden. (...) Wer immer das behauptet, sollte dazu gebracht werden, Parsons zu lesen. (...) Immerhin hat Parsons ganz klar gesehen, dass man Handlung und System nicht trennen kann oder, anders gesagt, dass Handlung nur als System möglich ist.“<sup>26</sup>.

Aus der Fragestellung zu (1) resultieren Folgefragen:

- 2) Lässt sich ein *kohärentes Modell* formulieren, welches zur Beschreibung, Erklärung und Gestaltung von *Steuerungsabsichten* bezogen auf konfliktäre Sozialsysteme einsetzbar ist?**
- 3) Ist ein konfliktäres Sozialsystem<sup>27</sup>, durch Kontexteinflüsse steuerbar, obgleich theorieinhärente Systemeigenschaften wie die *Autopoiese*<sup>28</sup> dies auszuschließen scheinen?**

---

<sup>25</sup> Hier im Sinne eines „qualitativen Sprunges“ bzw. eines „neues Zustandes“, vgl. Fuchs-Heinritz, Werner/ Klimke, Daniela/ Lautmann, Rüdiger/ Rammstedt, Otthein/ Stäheli, Urs/ Weischer, Christoph/ Wienold, Hans (Hrsg.): Lexikon zur Soziologie. 5. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2011, S. 163

<sup>26</sup> Luhmann, Niklas: Einführung in die Systemtheorie. 6. Auflage, Carl-Auer Verlag GmbH, Heidelberg 2011, S. 19

<sup>27</sup> Oder: die aufeinander bezogenen Kommunikationen der Medianten

<sup>28</sup> Der Begriff der *Autopoiese* wird im weiteren Verlauf dieser Arbeit definiert und anwendungsbezogen erklärt (vgl. Gliederungspunkt 2.2.1.4.).

#### 4) Lassen sich Wechselwirkungen zwischen Kontexteinflüssen identifizieren, welche die Wirksamkeit von Interventionen potenziell steigern?

Zielstellung dieser Arbeit ist es, eine interdisziplinär fundierte Analyse *mediativer Steuerung* vorzulegen. Im Ergebnis sollen die theoretischen Überlegungen zu einem *Struktur- und Prozessmodell steuernder Konfliktintervention* (siehe Gliederungspunkt 4) zusammengefasst werden.

### 1.3. AUFBAU DER ARBEIT

Mediation wird als *gesellschaftlich etabliertes Verfahren* in den Blick genommen, was bedeutet, dass die psychologischen und physiologischen Komponenten, die in Mediationsprozessen involviert sind, ausgeklammert werden sollen.<sup>29</sup> Auch hier gebietet der begrenzte quantitative Rahmen wieder zwingend eine den Zielstellungen dieser Arbeit entsprechende thematische Einschränkung.

Unter der Bezeichnung „Systemtheorie“<sup>30</sup> werden zunächst jene sozialtheoretischen Ansätze verstanden, die auf den Arbeiten Parsons' und Luhmanns und den vielfältigen Fortführungen und Weiterentwicklungen in der Soziologie basieren. Unter der Bezeichnung „Konstruktivismus“<sup>31</sup> wird

---

<sup>29</sup> so auch: Ochs, Matthias/ Schweitzer, Jochen: Handbuch Forschung für Systemiker. 1. Auflage, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen 2012, S. 25 – „An psychischen Systemen, also den Gedanken und Gefühlen, sowie an biologischen Systemen, also den körperlichen Vorgängen ihrer Mitglieder, sind wir immer nur in deren Bezug zu den sozialen Systemprozessen interessiert (...).“

<sup>30</sup> Der Begriff an sich ist eher als „Sammelbezeichnung“ für eine Vielfalt an Konzepten und Modellen aus unterschiedlichsten Wissenschaftsbereichen zu verstehen – beispielhaft: Ludwig von Bertalanffy, Humberto R. Maturana, Francisco J. Varela (Biologie), Norbert Wiener, William R. Ashby, Anthony Stafford Beer (Kybernetik), Georg Klaus (Philosophie), John von Neumann, Oskar Morgenstern (Spieltheorie), Claude Shannon, Warren Weaver, Gregory Bateson (Mathematik / Kommunikation), Fritjof Capra, Frederic Vester (Ökologie), Kenneth E. Boulding, Jay W. Forrester (Ökonomie), Peter Checkland, Peter M. Senge, Rudolf Wimmer, Dirk Baecker (Organisationsentwicklung / Managementtheorie), Selvini Palazzoli, Gunther Schmidt, Fritz B. Simon (Psychologie / Therapie), Talcott Parsons, Niklas Luhmann, Helmut Willke (Sozialwissenschaft). In Anlehnung an: Baur Schmid, Michael: Karriereentwicklung des Chief Information Officer (CIO) aus systemisch-konstruktivistischer Perspektive. Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades des Doktors der Wirtschaftswissenschaften durch den Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Universität Duisburg-Essen. Campus Essen 2010, S. 63

<sup>31</sup> Ebenfalls eher im Sinne eines „Sammelbegriffs“ für verschiedene wissenschaftliche Strömungen zu verstehen – u. a.: Ernst von Glasersfeld, Heinz von Foerster, Paul Watzlawick (Radikaler Konstruktivismus), Wilhelm Kamlah, Paul Lorenzen (Erlanger Schule des methodischen Konstruktivismus), Klaus Holzkamp (Wissenschafts-

hier ein erkenntnistheoretischer Ansatz zusammengefasst, in welchem die Möglichkeiten und Grenzen menschlichen Beobachtens, Bewertens, Erkennens und Wissens in ihrer Subjektgebundenheit ins Zentrum der Betrachtung gestellt werden. Es wird zu zeigen sein, dass die Integration von Ideen aus beiden Ansätzen Synergien auslöst, die die Konfliktbearbeitung im Kontext der Mediation theoretisch fassbarer und mittels des im Rahmen dieser Arbeit entwickelten Struktur- und Prozessmodells steuernder Konfliktintervention praktisch effizienter gestaltbar machen.

Die *methodische Vorgehensweise* lässt sich folgendermaßen konkretisieren:

- (a) Zunächst wird begründet, warum Systemtheorie und Konstruktivismus als sozialwissenschaftliche Basistheorien in besonderer Weise geeignet sind, Konfliktgeschehen zu beschreiben und zu verstehen. In diesem Zusammenhang sollen darüber hinaus die Potentiale aber auch die Grenzen der Systemtheorie und des Konstruktivismus<sup>4</sup> für die modellhafte Beschreibung der Mediation dargestellt werden.
- (b) Der Begriff der „Steuerung“ soll sodann *kritisch* als zentrales Konzept konfliktärer Sozialsysteme geprüft und seine inhaltliche Ausgestaltung in Richtung „kommunikative Steuerung“ diskutiert werden. Mediation wird in diesem Zusammenhang als ein auf konfliktäre Sozialsysteme bezogenes *Steuerungskonzept* vorgestellt.
- (c) Diese Überlegungen werden dann in einem dritten Schritt zu einem *Struktur- und Prozessmodell steuernder Konfliktintervention* zusammengeführt. Dabei soll schwerpunktmäßig dessen Eignung als Analyse- und Interventions-Instrument für die Mediation, insbesondere auch für die Beschreibung, Erklärung und Prädiktion von Steuerungseffekten, behandelt werden.

---

theoretischer Konstruktivismus), George A. *Kelly* (Theorie der persönlichen Konstrukte), Kenneth *Gergen* (Sozialer Konstruktivismus), Klaus-Jürgen *Bruder* (Psychoanalytischer Konstruktivismus), Friedrich *Wallner* (Konstruktiver Realismus) und Hans *Lenk* (Interpretationskonstruktivismus). In Anlehnung an: Choe, Hoyoung: Zu einer gemäßigten Perspektive des Konstruktivismus. Inauguraldissertation zur Erlangung des akademischen Grades Doktor der Philosophie bei dem Fachbereich Erziehungswissenschaft und Psychologie der Freien Universität Berlin. Berlin 2005, S. 13ff. (Neuere Ausprägungen, wie beispielsweise der *interaktionistische* oder der *gemäßigte* Konstruktivismus, seien an dieser Stelle ergänzend erwähnt.)

In einem abschließenden Schritt werden die bisherigen Überlegungen und Erkenntnisse zu *Grundelementen einer allgemeinen Verfahrenslehre* der Mediation erweitert.

Die nachfolgende Abbildung (siehe Abb. 1) veranschaulicht die dieser Arbeit zu Grunde liegende methodische Vorgehensweise.

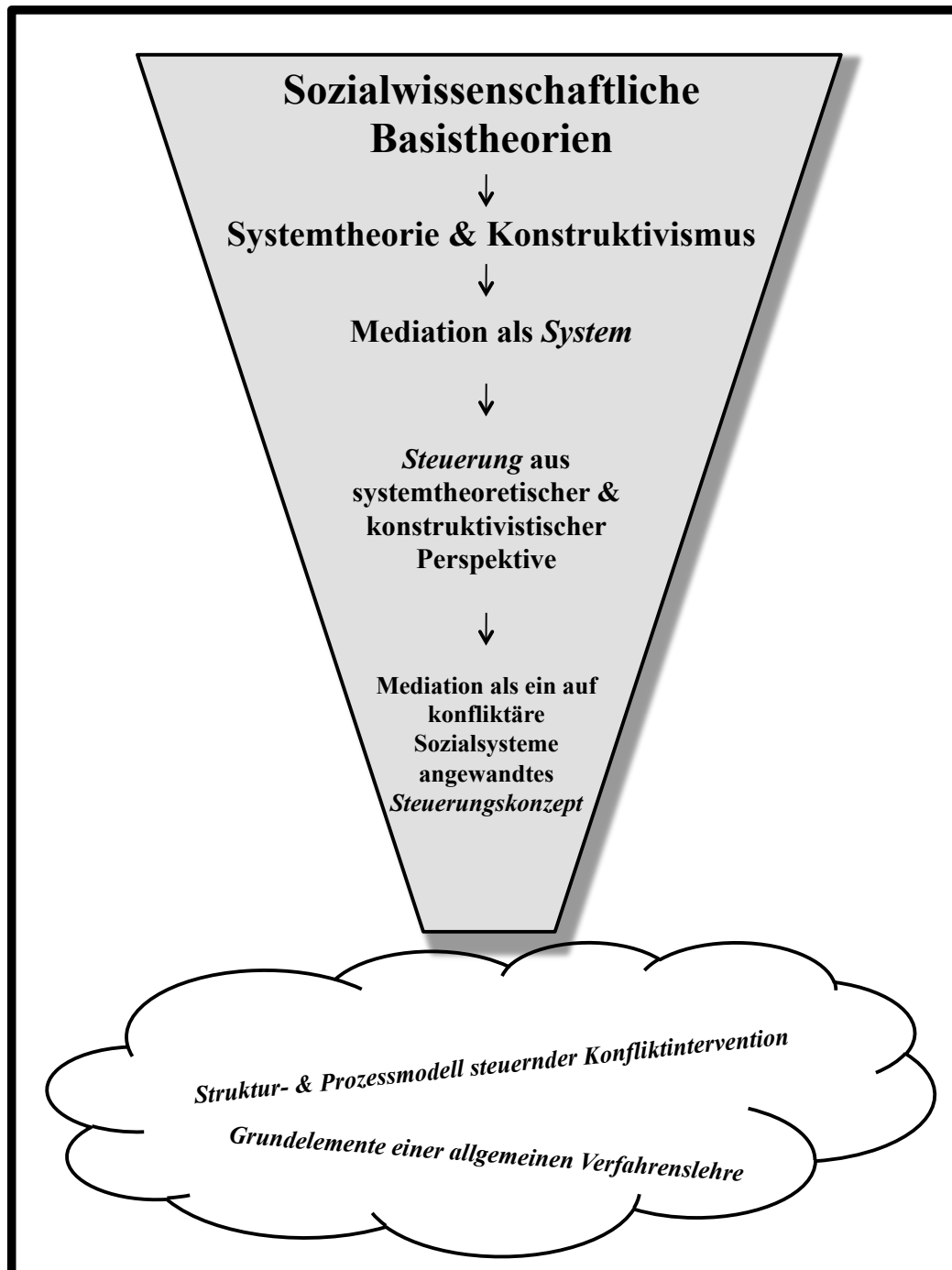


Abb. 1: Erkenntnis-Trichter, methodische Vorgehensweise (Quelle: eigene Darstellung)