

■ Reinhard Sellnow

# Kreative Lösungssuche in der Mediation

**Mediation ist ein freiwilliger, von gesetzlichen und rechtlichen Zuständigkeiten unabhängiger Prozess, in dem die beteiligten Personen oder Gruppen übereinkommen, unter dem Beistand eines in der Sache neutralen und allparteilichen Dritten ihre Konfliktpunkte offen zu legen, zu strukturieren und ihre gegensätzlichen Standpunkte auszutauschen.**

## 1. Das Dilemma

Dies geschieht mit dem Ziel, im gemeinsamen Gespräch Alternativen und Optionen zu erarbeiten, die für beide Seiten vorteilhaft sind (win-win-Lösung) und schließlich zu einem einvernehmlichen, eigenverantwortlichen und tragfähigen Konsens zu kommen. Soweit eine allgemein akzeptierte Definition, aus der einerseits die Notwendigkeit einer „kreativen Lösungssuche“ (win-win-Lösung) bereits deutlich hervorgeht, die andererseits aber jedem Kenner und Praktiker den Schweiß auf die Stirn treibt, weil er weiß, dass die häufig gegebene Mediations-Atmosphäre des Misstrauens, des Taktierens, der Rechthaberei und evtl. gar der Feindschaft eine gemeinsame Kreativität fast unmöglich macht. Kann man sich vorstellen, dass erbitterte Gegner in einer Mediation zusammen eine Aufwärmübung tänzerischer Art machen, sich dann als Lockerungsübung in einer meditativen Zeitreise in Phantasiewelten begeben, um danach Ihre Visionen mit Wachsmalkreide in einem gemeinsamen Bild festzuhalten oder in einem Puppenspiel auszudrücken? Ich glaube nicht, und jeder Mediator, der dies „blind“ versuchte, müsste fürchten, als unsensibler, wirklichkeitsfremder Spinner seinen guten Ruf zu verlieren.

Doch auch diese Realitätserkenntnis ändert nichts an dem Dilemma, da die Aufgabe, eine noch unbekannt Lösung für den Konflikt zu finden, die für alle möglichst nur Vor- und für niemanden Nachteile hat (win-win), ja immer noch als große Herausforderung im Raum steht.

Es kann also nicht darum gehen, Mediatoren zu raten, sich in der Buchhand-

lung mit einem halben Meter Literatur zu Kreativitätstechniken einzudecken und munter drauflos zu experimentieren – die Bauchlandung wäre gewiss. Diese Bücher unterstellen in der Regel (meist stillschweigend) eine weitgehend homogene, offene, interessierte, neugierige Gruppe, die sich kennt und vertraut und miteinander das Experiment kreativer Lösungssuche wagen will. Dies ist im Mediationsfall kaum gegeben.

Heißt das also, auf Kreativitätstechniken in Mediationen verzichten zu müssen? Jein – es kommt auf die Auswahl der Methoden, ihre „Dosierung“, die Art ihrer Einführung und natürlich – wie immer – auf den Einzelfall an. Spektakuläre, eher spielerische, Gefühl und Intuition einsetzende Kreativitätstechniken (Zeitreisen, Malen, Puppen- und Rollenspiele, Märchen, Tanz, Sketche, Pantomimen, Collagen usw.) halte ich eher für problematisch. Reaktionen wie „Wir sind doch hier nicht im Kindergarten“ sind zu befürchten und können das Vertrauen zum Mediator belasten. Rational-analytische Techniken (Brainstorming, Brainwriting, Assoziationen, Analogien usw.) wären da leichter anzuwenden, verlangen aber dennoch auch Fingerspitzengefühl.

Ich bin zutiefst überzeugt davon, dass die kreative Lösungssuche nur zu einem Teil eine Frage von Kreativitätstechniken ist. Techniken sind Hilfs-, aber keine Wundermittel. Ohne Wissen darüber, warum wir gewöhnlich eher un kreativ sind und welche günstigen Voraussetzungen wir beim Einzelnen und in den Rahmenbedingungen dafür schaffen können, helfen die Techniken allein nur wenig oder zufällig.

Hauptsächlich geht es meines Erachtens darum, als Mediator das Wesen kreativer Lösungssuche im Kern zu verstehen und diese Erkenntnisse vorsichtig für den Mediationsprozess insgesamt nutzbar zu machen. Die Möglichkeiten hierzu sind nicht sehr spektakulär, aber trotzdem wirksam. Statt einem beeindruckenden „Methoden-Feuerwerk“ wird es eher um

kleine feine Fragen, Hinweise, Hilfestellungen, Bilder, Metaphern und Einladungen zu Aufgaben gehen, damit den Konfliktparteien „ein Licht aufgeht“. Der Mediator steht nicht als Zauberer in einem Mediationszirkus, der die Zuschauer verblüfft und um Applaus buhlt. Er hat sehr unspektakulär im Wesentlichen nur die Möglichkeit, Fragen zu stellen, Wahrnehmungen zu äußern und vorsichtige Hinweise zu geben.

Hierfür gibt es keine Methodensammlung. Es geht eher um innere Haltungen, Blickwinkel und Fragestellungen als um Rezepte für „tolle“ Techniken. Im Folgenden soll auf derartige Fakten und Zusammenhänge aufmerksam gemacht werden, die Grundlage für eine sensible Hilfestellung des Mediators bei der kreativen Lösungssuche sind.

## 2. Was ist kreatives Denken?

Es soll im Folgenden ganz pragmatisch und ohne haarscharfe Abgrenzung zu benachbarten Begriffen, Kreativität im Denken und in der Lösungssuche verstanden werden als:

- ▶ ein Denken in Möglichkeiten und Alternativen;
- ▶ ein flexibler, spielerischer Umgang mit Denkmustern;
- ▶ ein Denken in neuen Kombinationen von weitgehend bekannten Elementen der (Problem-)Situation.

Diese Art von Kreativität ist nicht geniehaft angeboren. Sie kann gelernt und verbessert werden. Sie sucht nicht gleich die eine, neue, richtige „Lösung“, sondern sammelt erst viele Möglichkeiten und Alternativen, bevor sie sich für die in der konkreten Situation angemessene, beste, effektivste entscheidet. Sie akzeptiert, dass wir alle in Denkmustern verschiedenster Art gefangen sind und „spielt“ mit Mustern, um neue Blickwinkel und Einsichten zu gewinnen. Und sie „spielt“ auch einfach mit den Elementen und Bestimmungsgrößen einer Situation, um so zu vielleicht überraschenden neuen Anordnungen zu kommen.



### 3. Denkmuster erkennen

Ein Beispiel: Klein-Eva spielt im Wohnzimmer und läuft der strickenden Großmutter immer in den Wollfaden. Es gibt Streit und vom ständigen Ermahnen genervt schlägt der Vater vor, Klein-Eva in den Laufstall zu stecken, damit die Großmutter in Ruhe stricken kann. Daraufhin schlägt die Mutter vor, doch lieber die Oma in den Laufstall zu setzen, wo sie genauso ungestört stricken, Klein-Eva jedoch weiterhin im Zimmer herumtoben kann.

Wie schafft man es, das Denkmuster „Laufstall“ nicht nur mit einem Kind, sondern – wenn es sinnvoll ist – auch mit der Oma in Verbindung zu setzen und damit zu einer neuen und machbaren Lösung zu gelangen? Wenn wir nicht immer in denselben bekannten Sackgassen verbleiben wollen, müssen wir uns das Denken anschauen, das uns in die Sackgasse hineingeführt hat und nach Alternativen Ausschau halten, die uns wieder hinausführen. Dies ist nicht ganz einfach, weil wir selten etwas über die Muster und Strukturen erfahren haben, in denen wir denken, sondern meist nur über die Inhalte.

Was also sind nun Denkmuster? Können wir sie erkennen, unterscheiden, benennen? Ein weiteres Beispiel: Als Mutter Theresa, Engel der Ärmsten, am Straßenrand in Kalkutta bei einem schmutzigen, sterbenden Mann kniete und ihn pflegte, sagte ein amerikanischer Reporter zu ihr: „Das würde ich nicht für 1000,00 Dollar tun.“ Sie erwiderte: „Ich auch nicht.“

Eine Aufgabe, die sich jeder Mediator stellen kann, heißt schlicht, die mit den Problemen jeweils verknüpften Denkmuster der Konfliktparteien erkennen zu lernen, ihre Angemessenheit und Leistungsgrenzen zu erfassen und als Wahrnehmung bzw. sensibel fragend in den Mediationsprozess einfließen zu lassen. Erst der spielerische Umgang mit verschiedenen Blickwinkeln, Wahrnehmungen, Betrachtungsweisen, Weltanschauungen, Mustern und Strukturen schafft die nötige Vielfalt im Denken, die nicht nur versucht, das Ende einer Sackgasse noch zu verlängern, sondern aus ihr herauszukommen.

### 4. Wahrnehmung von Wirklichkeit

Wir handeln in einer wirklichen Welt. Wenn wir die Wirklichkeit nicht erfassen, wie sie ist, und wesentliche Ele-

mente und Bestimmungsfaktoren übersehen, vergessen oder verharmlosen, dann bekommen wir die „Quittung“ dafür, d. h. neue Probleme über unerwartete Folge- und Nebenwirkungen. Es ist also von großer Bedeutung in Mediationsverfahren, die Wirklichkeit so ganzheitlich und ungeteilt wie möglich wahrzunehmen.

Vorrangig nehmen wir die Welt über unsere Sinnesorgane wahr (Hören, Sehen, Riechen, Schmecken, Tasten). Doch wie verlässlich sind unsere Sinne? Ist alles wirklich und wahr, was wir z. B. sehen? (Falls ja, dann gehen Sie doch mal raus und schauen nach, ob sich die Erde wirklich um die Sonne dreht, wie die Wissenschaftler behaupten). Wir sehen in der Nacht noch lange nicht das, was eine Katze sieht, und riechen nicht das, was ein Hund riecht. Wer ist näher an der Wirklichkeit/Wahrheit? Beschränken wir die Anerkennung von Wirklichkeit nur auf die beweisbaren, exakten Naturwissenschaften (Zählen, Messen, Wiegen) oder hat z. B. auch die „unwissenschaftliche“, aber „wirksame“ Heilmethode der Homöopathie darin Platz? Was wissen wir von den unterschiedlichen Wirklichkeitsebenen ein und derselben Sache, Person oder Situation? Sind Gefühle, Ahnung und Intuition in unserem Bild von Wirklichkeit enthalten? Wie sieht es mit der Ebene der Seele und des Geistes, ja der Religion aus? Das sind Fragen, die hier nur angetippt werden können, die nachdenklich machen sollen und die der individuellen Klärung bedürfen.

Es ist eine ständige Frage und Herausforderung, wie viel wir von der Gesamtheit der Wirklichkeit erfasst haben. Die Lebenserfahrung zeigt, dass wir die Tendenz haben, nur Ausschnitte wahrzunehmen und diese dann für die ganze Wirklichkeit zu halten. Auch hier liegt eine Aufgabe des Mediators, die Wahrnehmung der Wirklichkeit als Thema fragend ins Spiel zu bringen und damit möglicherweise verengte Blickwinkel der Konfliktparteien zu erweitern.

### 5. Arbeitsweisen des Gehirns

Wissenschaftler haben vor noch gar nicht langer Zeit herausgefunden, dass das Gehirn des Menschen in zwei He-

misphären geteilt ist, die sich auf unterschiedliche Funktionen spezialisiert haben. Das linksseitige Zentrum ist zuständig für Daten und Fakten, Logik und Analyse, Sprache und Details, es merkt sich Texte und Zahlen. Das rechtsseitige Zentrum sorgt für die ganzheitliche Betrachtung, denkt in Bildern, erinnert Gefühle und alles, was wir mit den Augen gesehen haben. Von dieser Seite kommen die kreativen Impulse eher. Also nicht „links“ oder „rechts“ lautet die Alternative, sondern „links“ und „rechts“, „sowohl als auch“. Nur durch harmonische Teamarbeit beider Gehirnhälften kommt der gewollte „ganze“

Mensch zustande, der all seine Fähigkeiten und Gaben ausschöpft und in eine Lösungssuche einbringt.

Auch in Problemlösungsverfahren können die Fähigkeiten der rechten Hirnhälfte vom Mediator behutsam, aber bewusst wieder eingesetzt werden. Ansatzweise kann dies durch angenehme Räumlichkeiten, Sorge für das leibliche Wohl, evtl. Entspannungsübungen, gegebenenfalls Spiele, vor allem aber angemessene Visualisierung der Arbeit (z. B. Pinwandtechnik, Dias, Video, OHP), aber auch durch Pausen mit entspannender Musik und Bewegung geschehen. Wir sollten nicht vergessen, dass *Archimedes* das Problem des „Messens des Volumens eines unregelmäßigen Körpers“ nicht am Schreibtisch, sondern in der Badewanne gelöst hat ...

### 6. Blockaden

Viele Menschen können ihr kreatives Potenzial nicht entfalten, weil sie durch so genannte „Killerphrasen“ in der Ideenentwicklung gebremst werden. Täglich erlebte Beispiele sind: „Das ist ja viel zu teuer!“, „Das ist aber nicht logisch!“, „Das geht uns doch gar nichts an!“, „Das haben wir ja noch nie so gemacht!“, „Wo kommen wir denn da hin?“, „Wenn das jeder so wollte!“, „Das gehört doch nicht zum Thema!“ usw.

Häufig sind die Blockaden, die von außen kommen, von den Verursachern gar nicht bewusst gewählt und gewollt. Sie wissen es halt nicht besser, erfahren es selber so und geben diese „Killerphrasen“ gedankenlos weiter. Hier können schon ein

**Viele Menschen können ihr kreatives Potenzial nicht entfalten, weil sie durch so genannte „Killerphrasen“ in der Ideenentwicklung gebremst werden.**

klärendes Gespräch und vereinbarte Spielregeln und Reaktionen Wunder wirken.

Blockaden unserer Kreativität stammen jedoch nicht nur von außen. Viele sind auch selbst gemacht und müssen daher – gegebenenfalls durch Hinweise und Hilfestellungen des Mediators – selbst gelöst werden. Zu ihnen zählen z. B.:

- ▶ **Pessimismus:** Ohne einem unbegründeten, grenzenlosen Optimismus das Wort reden zu wollen, ist klar, dass eine ständige Erwartung negativer Entwicklungen und schlechter Erfahrungen kein guter Nährboden für kreative Experimente und Wagnisse sind. Bedrohte Zukunft ist nicht nur ein Ort der Angst, sondern auch ein Ort der Hoffnung und viele Menschen haben dies in Notzeiten bewiesen und erfahren. Wo das Bedrohliche wächst, wächst auch das Rettende. Man muss es nur erkennen und fördern – auch ohne die Sicherheit des Gelingens.
- ▶ **Konformismus:** Auch im Wunsch nach Übereinstimmung mit den Werten und Vorstellungen unserer Freunde, Nachbarn und der Gesellschaft kann eine Blockade für notwendige Neuerungen liegen. Die so genannte breite Masse steht nie an der Spitze neuer Entwicklungen. Dies ist den Pionieren vorbehalten, die mutig und selbstbewusst unkonventionelle neue Wege finden müssen. Man kann nicht immer beides haben.
- ▶ **Angst:** Angst ist ein schlechter Ratgeber. Sie lähmt uns, weil wir z. B. nichts falsch machen, nicht auffallen und nicht getadelt werden wollen. Wir wollen uns am liebsten verkriechen, nicht da sein, die Augen zumachen. Mit diesem Gefühl überlassen wir das Handeln anderen oder dem Zufall. Wir müssen der Wirklichkeit ins Auge sehen, besonnen handeln mit Herz und Verstand, am besten mit einem fröhlichen: „Hurra, ein Problem, das von mir gelöst werden will.“
- ▶ **Vorurteile:** Wer kennt ihn nicht, den Hang zum vorschnellen Urteil. Die Situation ist noch gar nicht erfasst, die Person noch gar nicht kennen gelernt, da meinen wir schon, das Problem oder gar die Lösung zu kennen, um wenig später – angesichts der ganzen Wirklichkeit – beschämt festzustellen, dass wir wieder einmal zu schnell waren.

Derweil haben wir aber schon neue Fakten geschaffen mit neuen Wirkungen ...

- ▶ **Routine:** Gewohnheitshandeln ist bequem und erfordert nicht viel Nachdenken. Wir könnten auch nicht in ständiger Alarmbereitschaft für das Außergewöhnliche leben. Dennoch brauchen wir ein Gespür dafür, wann Gewohnheitshandeln nicht mehr angemessen ist, sonst trägt uns das Glatteis des ersten „völlig überraschenden“ Nachfrosts des Winters auch in den Graben. Oder wir machen unser Leben unnötig arm, wie folgende Geschichte über 50 Jahre gewohnheitsmäßige Höflichkeit zeigt:

Ein älteres Ehepaar feierte nach langen Ehejahren goldene Hochzeit. Beim gemeinsamen Frühstück dachte die Frau: „Seit fünfzig Jahren habe ich immer auf meinen Mann Rücksicht genommen und ihm immer das knusprige Oberteil des Brötchens gegeben. Heute will ich mir endlich diese Delikatesse gönnen.“

Sie schmierte sich das Oberteil des Brötchens und gab das andere Teil ihrem Mann. Entgegen ihrer Erwartung war dieser hochofren, küsste ihre Hand und sagte: „Mein Liebling, du bereitest mir die größte Freude des Tages. Über 50 Jahre habe ich das Brötchenunterteil nicht mehr gegessen, das ich vom Brötchen am allerliebsten mag. Ich dachte immer, du solltest es haben, weil es dir so gut schmeckt.“

Auswege aus diesen Blockaden sind nicht ganz einfach, aber dennoch möglich. Es gibt kreativitätsfördernde Haltungen, Eigenschaften und Verhaltensweisen, die man sich als solche bewusst machen kann und die geübt werden wollen. Hier liegt die Aufgabe des Mediators im sensiblen, möglichst humorvollen Aufmerksammachen.

### 7. Das Drei-Phasen-Modell: Kritik – Phantasie – Verwirklichung

Als ich Mitte der 80er Jahre die Zukunftswerkstatt-Methode beim Zukunftsforscher *Robert Jungk* kennen lernte, begegnete ich erstmals dem konsequenten methodischen Dreischritt:

1. Kritik-, 2. Phantasie- und 3. Verwirklichungsphase. Er war die Antwort auf die altbekannte Erfahrung aus unstrukturierten Sitzungen und Konferenzen, dass es meist ein Durcheinander von gleichzeitiger Kritik, Problemen, Ideen, Beschwerden, Lösungsvorschlägen, Verwirklichungsschwierigkeiten, Hinweisen auf gegebene Sachzwänge usw. gibt, bei dem häufig nach 2–3 Stunden alle genervt und ohne Ergebnis wieder auseinander gehen. Erst der kleine, feine, aber geniale „Trick“, diese drei absolut notwendigen Phasen einer Problemlösung nicht gleichzeitig, sondern strikt nacheinander ablaufen zu lassen, entzerrt das sonst unübersichtliche Verfahren und macht es handhabbar.

Die praktischen Erfahrungen, die ich mit diesem Dreischritt im Laufe der Jahre in der Durchführung von Zukunftswerkstätten und Problemlösungsverfahren sammeln konnte, überzeugten mich so sehr, dass ich im Grundsatz bei jeder Problemlösung damit arbeite.

Damit ist auch gesagt, dass es für mich keine sinnvolle Anwendung allein von Kreativitätstechniken im Sinne der Phantasiephase gibt. Man kann sich nicht Erfolg versprechend in eine phantasievolle Ideensuche begeben, wenn man sich vorher nicht sorgfältig vergewissert hat, dass man dem richtigen Problem auf der Spur ist. Man kann nicht mit einer tollen Phantasiephase enden, ohne

sorgfältig die Realisierungschancen der Ergebnisse geprüft zu haben, sonst bleibt man mit den Füßen fest in den Wolken stecken ...

#### 7.1 Die Kritikphase – oder: Was ist denn das Problem?

Solange wir nur eine begrenzte und unvollständige Wahrnehmung von Wirklichkeit haben, können wir nie sicher sein, ob das, was wir vordergründig oder auf die Schnelle für das Problem halten, auch wirklich das Problem ist. Täuschen wir uns da und sind wir zu schnell, entwickeln wir möglicherweise eine originelle und phantasievolle Lösung, aber leider für das falsche Problem und damit vergeblich. Damit das nicht passiert, sollte man sich am Anfang

*Es gibt kreativitätsfördernde Haltungen, Eigenschaften und Verhaltensweisen, die man sich als solche bewusst machen kann und die geübt werden wollen.*

einige Gedanken zur Analyse und Abgrenzung des Problems in der Kritikphase machen.

Akzeptieren Sie niemals eine ungeprüfte, von außen vorgegebene Problemdefinition. Behalten Sie sich vor, das zu bearbeitende Thema „vorläufig“ oder eine „Problem-Hypothese“ zu nennen, die erst nach einer Prüfung bestätigt, gegebenenfalls aber auch geändert werden muss. Wenn es richtig ist, dass in einer komplexen Welt alle Elemente in einem vernetzten Zusammenhang stehen, und auch richtig ist, dass es sehr schwer ist, einen vernetzten Zusammenhang in seiner Ganzheit zu erkennen, dann kann man sich nicht mit einem ersten oder oberflächlichen Eindruck zufrieden geben, der auf ein „Problem“ hindeutet. Es könnte ein falscher Eindruck sein, der z. B. nicht die Ursache, sondern die Wirkung eines Vorgangs ist, die Nebenwirkung einer Hauptwirkung oder die Folge eines ganz anderen Vorgangs.

Im Zusammenhang mit Mediation werden mit diesem Hinweis jedoch „Eulen nach Athen getragen“, ist doch das Hinterfragen von (Streit-)Positionen durch Wechsel auf die Ebene der Interessen (Bedürfnisse, Wünsche, Hoffnungen, Ängste) in der Arbeitsphase „Konflikterhellung/Vertiefung“ geradezu der sicherste Weg, die eigentlichen und „wahren“ Probleme der Konfliktparteien zu ermitteln.

## 7.2 Die Phantasiephase – oder: Wie's wäre, wenn's schön wäre

Hier sind wir nun in dem Teil der kreativen Lösungssuche, von dem man sich den eigentlichen Durchbruch erhofft.

### 7.2.1 Spielregeln

Zu den wenigen, aber bewährten allgemeinen Spielregeln von Phantasiephasen gehören folgende 5, auf die gemeinsam zu achten ist:

- ▶ klare Trennung zwischen der Entwicklung von Ideen (Phantasiephase) und deren Bewertung bzw. Kritik (Verwirklichungsphase);
- ▶ in der Phantasiephase Ideen freien Lauf lassen, ohne Berücksichtigung evtl. Sachzwänge, Zuständigkeiten, Kosten usw.;
- ▶ eine hohe Quantität von Ideen anstreben, um die Auswahlmöglichkeiten

und Trefferwahrscheinlichkeiten zu erhöhen;

- ▶ es ist erlaubt und erwünscht, Ideen von anderen Teilnehmern aufzugreifen, weiterzuentwickeln, abzuwandeln, zu kombinieren usw. – es gibt kein geistiges Eigentum;
- ▶ Aufhebung evtl. mitgebrachter Rollen, Hierarchien, Zuständigkeiten und Eigeninteressen; man darf und soll sich den Kopf des anderen zerbrechen.

### 7.2.2 Kreativitätstechniken

Man unterscheidet in der Regel die emotional-intuitiven Methoden im Vergleich zu den rational-analytischen.

Nach den Methoden der ersten Gruppe, zu denen ich mich oben bereits eher kritisch bezüglich des Einsatzes in Mediationsverfahren geäußert habe, werden den Teilnehmern verschiedene „Medien“ angeboten, mit denen sie intuitiv, gefühlsmäßig und spielerisch Lösungen entwickeln können. Nach Interesse und Neigung kann dies z. B. ein Rollenspiel, ein Puppenspiel, eine Pantomime oder ein Sketch sein, die Erstellung eines Hörspiels oder einer Reportage, die Erfindung eines Märchens, Liedes oder einer Ballade, die Form eines Gedichts, Reims oder einer Festrede haben, die Erfindung eines Spiels, das Malen eines Bildes, die Erstellung einer Collage, eines Plakats oder einer Wandzeitung usw.

Die rational-analytischen Methoden der zweiten Gruppe sind da schon eher geeignet, wenn sie entsprechend vorgestellt und erläutert werden. Die einzelnen Techniken und Übungen können hier nur stichwortartig benannt, aus Platzgründen aber nicht ausführlich dargestellt werden. Hier sei auf die praxis- und anwendungsorientierte Broschüre des Verfassers „Die mit den Problemen spielen ...“ (am Schluss des Texts) verwiesen.

*Methode 635 (Brainwriting):* 6 Personen schreiben 5 Minuten lang je 3 Ideen zur Lösung eines Problems auf. Dieser Vorgang wird 6-mal wiederholt. Zu diesem Zweck erhält jeder Teilnehmer ein Blatt, welches in  $6 \times 3$  Kästchen aufgeteilt ist. Nach jeweils 5 Minuten (und der Niederschrift von 3 Ideen) wird es im Uhrzeigersinn weitergegeben. Es ist ausdrücklich erlaubt, die vorhergehenden Wünsche zu lesen und darauf zu reagieren (anknüpfen, vertiefen,

ausbauen usw.). Wenn alle Blätter einmal herumgelaufen sind, hat jeder Teilnehmer maximal 18 Ideen aufgeschrieben. Insgesamt ergibt diese – auch Brainwriting genannte – Methode 108 Ideen in 30 Minuten.

*Brainstorming:* Das Brainstorming („Gehirnsturm“) ist die bekannteste in Gruppen eingesetzte Kreativitätsmethode, die bei nicht allzu komplexen Problemen schnell und leicht anzuwenden ist. Unter strenger Beachtung der oben genannten Spielregeln entwickeln die Teilnehmer mündlich frei und spontan Lösungen zum vereinbarten Thema/Problem; ohne Reihenfolge, aber auch ohne Diskussion – die Ideen sollen einfach sprudeln. Der vorher bestimmte Protokollführer hält die zugerufenen Ideen und Beiträge stichwortartig auf großen Papierbögen fest. Gibt es keinen Protokollführer, schreibt im Wechsel immer ein Teilnehmer die Zurufe mit.

Diese klassische Form kann auch noch abgewandelt werden durch ein Brainstorming:

- ▶ mit Einschränkungen,
- ▶ mit Ersatzthema,
- ▶ zweistufig,
- ▶ mit Rotation,
- ▶ mit „Wie“-Phase,
- ▶ mit „Übersetzung“,
- ▶ nach vorgegebenen Prinzipien,
- ▶ mit Vernetzung,
- ▶ mit Rollentausch,
- ▶ mit Reizworten.

*Assoziatives Denken:* Hier geht es darum, sich auf verschiedenartige Weise vom eigentlichen Problem zu entfernen und andere Lebensbereiche anzusprechen, um dann mit Assoziationen im Kopf zum eigentlichen Problem und der Lösungssuche zurückzukehren. Eine Möglichkeit wäre, Fotos der verschiedensten Art auszulegen und die Teilnehmer die Fotos auswählen zu lassen, die sie besonders (positiv oder negativ) ansprechen und berühren. Auf Zuruf werden die durch die Fotos ausgelösten Empfindungen, Bilder, Visionen aufgeschrieben. Dann wird versucht, einen Zusammenhang mit dem Ausgangsproblem herzustellen und Lösungsmöglichkeiten zu entwickeln.

*Analogien entwickeln:* Die Gruppe kann sich die Aufgabe stellen, das gegebene Problem zu verfremden, indem Analogien aus Lebensbereichen gesucht werden, die von

diesem möglichst weit entfernt liegen. Viele technische Lösungen sind auf diese Weise durch Analogien z. B. aus dem Bereich der Natur gefunden worden (Flugzeuge – Vögel), aber auch soziale, durch Anregung aus technischen Bereichen, oder juristische, z. B. mit dem Vorschlag, man möge doch neue Gesetze gleich automatisch mit einem Verfallsdatum (analog den Lebensmitteln) verabschieden.

Um es an einem Beispiel zu illustrieren: Eine Selbsthilfegruppe bemerkt, dass die Teilnahme an den Treffen immer unregelmäßiger wird. Man setzt sich zusammen, um die Situation zu analysieren und stellt fest, dass es an Zusammenhalt, Gemeinschaftsgefühl und Freude fehlt. Man merkt schnell, dass das „Klima“ und die persönlichen Beziehungen mehr gepflegt werden müssten, und fragt sich bei der Ideensuche, in welchem anderen Lebensbereich ebenfalls viel Pflege benötigt wird. Bei der Suche nach Analogien für Pflegebedürftigkeit nennt jemand den „Blumentopf“. Nun wird gemeinsam zusammengetragen, wie sich Blumenpflege äußert: regelmäßig gießen, von Zeit zu Zeit den Topf wechseln und Humus geben, in das Fenster stellen, damit er genügend Sonne bekommt usw. Was bedeutet dies für das Gruppenleben, das kurz vor dem Verdorren steht? Welche Ideen und Lösungen lassen sich daraus ableiten?

**Kreativitätsimpulse:** Gerät der Ideenfluss der Teilnehmer in Phantasiephasen ins Stocken, so kann der Moderator/Mediator versuchen, durch gezielte Impulse, die an bisherige Ideen anknüpfen, Anregungen zu geben, die den Prozess wieder in Gang bringen. Entsprechende Anstöße könnten sein:

- ▶ Anpassen an bestehende Verfahren, Produkte, Ideen;
- ▶ Übernehmen von Vorbildern oder Parallelen aus der Vergangenheit;
- ▶ neue Verwendungszwecke für vorhandene Materialien, Produkte, Dienstleistungen;
- ▶ Kombinieren vorhandener Produkte, Verfahren, Dienstleistungen;
- ▶ Isolieren von erfolgreichen Teilen der bisherigen Lösung;
- ▶ neu Anordnen von Bewährtem und Bestehendem;
- ▶ Umkehren von Bestehendem in das Gegenteil (Ursache – Wirkung);

- ▶ Ersetzen von bisherigen Arbeitsweisen, Material, Verfahren, Personal;
- ▶ Tauschen von Rollen, Zuständigkeiten, Arbeitsfeldern, Erfahrungen;
- ▶ Abändern von Form, Farbe, Funktion, Zusammensetzung, Eigenschaften;
- ▶ Vergrößern, Übertreiben, Überspitzen, Verzerren;
- ▶ Verkleinern, Reduzieren, Einsparen, Verharmlosen.

### 7.3 Die Verwirklichungsphase – oder: Wie könnt's denn gehen?

So schön der Höhenflug einer gelungenen Phantasiephase auch sein mag, wir sollten danach wieder den Blick auf den Boden der Tatsachen, das „Hier und Jetzt“ lenken, sonst könnte es einen schmerzlichen „Absturz“ geben. Falls Wünschen und Träumen nicht Selbstzweck sind, muss nun der Weg gefunden werden, der wieder auf sicheren Boden und zur Umsetzung in die Tat führt.

Am Beginn dieser dritten Phase der kreativen Lösungssuche steht man häufig vor einem Berg ungeordneter, chaotischer Ideen. Es empfiehlt sich so vorzugehen, dass dieser „Berg“ zunächst übersichtlich gestaltet wird (Sortieren und Ordnen) und danach eine Prüfung der Vorschläge (Ideenbewertung) stattfindet.

Sehr häufig existieren die Ideen nur in Form von Stichworten oder gar nur vagen Überschriften. Dann wäre hier noch ein Arbeitsschritt „Maßnahmenbeschreibung“ oder „Projektentwicklung“ einzuschleichen, der aus den Stichworten eine Beschreibung der Idee macht, die plastisch und anschaulich ist. Ein Projekt ist ein ausformulierter, konkreter Umsetzungsvorschlag. Er besteht in der Regel aus mehreren Elementen, hat gegebenenfalls Voraussetzungen, benennbare Projektträger und -betreiber, einen beschreibbaren Aufwand und Bedarf an Zuständigkeiten, Material, Personal, Zeit und Finanzen. Das Projekt sollte in zusammenhängenden Sätzen beschrieben werden. Es sind auch Skizzen oder Zeichnungen erlaubt.

Die vorliegenden, plastisch ausformulierten Lösungsideen, Maßnahmen oder Projekte sind dann Gegenstand einer ersten Ideenbewertung und Realisierungs-

prüfung. Hierzu zwei methodische Vorschläge:

#### 7.3.1 PMI

Die PMI-Methode nach *Edward de Bono* dient der bewusst gesteuerten Aufmerksamkeit, die sich zuerst auf die Sammlung von Plus-Punkten (P), dann auf die von Minus-Punkten (M) und letztlich auf die von interessanten Punkten (I) einer Idee oder eines Vorschlags richtet. Interessant werden die Gesichtspunkte genannt, die entweder nicht eindeutig positiv oder negativ sind oder bei denen noch Klärungsbedarf besteht (durch Literatur, Fachleute, Genehmigungsbehörden usw.). Der Suchvorgang ist auf jeweils drei Minuten begrenzt. So haben Sie in der kurzen Zeit von etwa zehn Minuten bereits einen Überblick über die wichtigsten Vor- und Nachteile einer Idee und die noch zu klärenden interessanten Aspekte. In der Gruppe macht jeder Teilnehmer die Übung zunächst für sich auf einem Zettel. Danach werden die Einzelergebnisse auf Zuruf zu einem Gruppenergebnis auf einem großen Plakat zusammengefasst.

Da die Gesichtspunkte selten alle die gleiche Bedeutung haben, kann noch eine Gewichtung in der Plus- und Minusspalte vorgenommen werden. Am einfachsten ist die Vergabe von 1–3 Punkten pro Vorschlag, die – aufaddiert pro Spalte – das Übergewicht von Vor- oder Nachteilen offenbaren.

#### 7.3.2 Vier Prüffragen

Eine präzisere Untersuchung der Verwirklichungsmöglichkeiten – und damit durchaus auch ergänzend zur PMI-Methode anzuwenden – ist die „Methode der vier Prüffragen“. Mit ihr werden in einer Kleingruppen-Diskussion vor einer Plakatwand gemeinsam folgende Fragen untersucht und stichwortartig beantwortet:

- ▶ Welche Probleme, Sachzwänge und Widerstände sind zu erwarten, wenn der Vorschlag verwirklicht werden soll?
- ▶ Welche Folge- und Nebenwirkungen sind zu erwarten? Hier soll der Tatsache Rechnung getragen werden, dass jede Maßnahme ja in einem „vernetzten Zu-

*Am Beginn dieser dritten Phase der kreativen Lösungssuche steht man häufig vor einem Berg ungeordneter, chaotischer Ideen.*

sammenhang“ steht und bei ihrer Einführung sowohl erwünschte wie unerwünschte Folge- und Nebenwirkungen hat, die mitbedacht werden müssen.

- ▶ Gibt es Partner und Verbündete, die bei der Verwirklichung helfen könnten?
- ▶ Wie sähen die ersten Schritte und das taktische Vorgehen (Ablaufplan) einer Verwirklichung aus? In diesem letzten Prüfschritt wendet man sich der Frage zu, wie es gegebenenfalls nach Anpassung, Abwandlung oder Präzisierung des Vorschlags doch gehen könnte. Es ist die Antwort auf die Ergebnisse der Fragen 1, 2 und 3, die aufzeigt, wie bei der Umsetzung vorgegangen werden müsste.

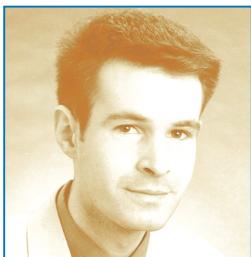
In Mediationsverfahren können diese beiden Prüfverfahren nur der erste Einstieg sein, unter mehreren interessanten Ideen die erfolgversprechendsten herauszufinden. Nach dieser Annäherung müssen dann die besten 1–3 Lösungsansätze noch einer gründlichen Prüfung der Ziel- und Kriterienreichung sowie Machbarkeit unterzogen werden, damit das Ergebnis realistisch ist und auch auf Dauer hält.<sup>1</sup>

**Reinhard Sellnow**

Stadtplaner, Moderator/Mediator  
Amtmannsbrücklein 1  
90475 Nürnberg

Kreative Lösungssuche in Mediationsverfahren ist weniger eine Frage „toller“ Methoden als des feinen Gespürs des Mediators, wo und woran der Ideenfluss der Konfliktparteien „hängt“. Die Steuerungsmöglichkeiten sind eher durch sensible Fragen, Rückmeldung von Wahrnehmungen und vorsichtige Hinweise gegeben. Nur wenn das Arbeitsklima locker genug ist, können – mit ausdrücklicher Zustimmung der Teilnehmer – auch phantasievollere Arbeitsformen Anwendung finden.

RESÜMEE



■ Felix William Stoecker

## Die obligatorische Streitschlichtung nach § 15 a EGZPO im Vergleich zur Mediationspraxis in den USA

**Am 1. 1. 2000 trat in Deutschland das Gesetz zur Förderung der außergerichtlichen Streitbeilegung in Kraft. Es hat bundesrechtlich eine Öffnungsklausel in das Einführungs-gesetz zur Zivilprozessordnung eingeführt, welche die Landesgesetzgeber dazu ermächtigt, für bestimmte zivilrechtliche Streitverfahren vor der Durchführung des streitigen (gerichtlichen) Verfahrens den Nachweis über den (erfolglosen) Versuch einer außergerichtlichen Beilegung der Streitigkeit zu verlangen.**

Die in mehreren Ländern bereits vorliegenden Gesetze bzw. entsprechende Entwürfe zur Umsetzung des Bundesgesetzes sehen Regelungen zur Förderung der außergerichtlichen Streitbeilegung vor, welche zahlreiche Parallelen zu der Praxis an Gerichten im amerikanischen Connecticut aufweisen. Der Autor will seine Erfahrungen mit der Praxis am Housing Court in Hartford für „small claims“ und „commercial claims“ der geplanten obligatorischen Streitschlichtung in Deutschland gegenüberstellen.

### 1. Regelungsgegenstand des Gesetzes zur Förderung der außergerichtlichen Streitschlichtung

Die obligatorische außergerichtliche Streitschlichtung wird durch die Einführung des § 15 a EGZPO in die deutsche Zivilprozessordnung eingeführt. Dieser gestattet den Landesgesetzgebern die Einführung einer obligatorischen Streitschlichtung für zivilrechtliche Streitverfahren mit geringem Streitwert (Streitwertgrenze 1 500,00 DM), nachbarrechtliche Sachen und Ehrenschutzangelegenheiten. Für die Durchführung des streitigen Verfahrens soll der Nachweis über den (erfolglosen) Versuch einer außergerichtlichen Beilegung der Streitigkeit als Zulässigkeitsvoraussetzung normiert werden. Da die Partei, welche die Mediation vorschlägt, die Gegenpartei nicht zur Teilnahme zwingen kann, wird die Bescheinigung über den Versuch einer außergerichtlichen Einigung auch dann ausgestellt, wenn binnen einer Frist von drei Monaten das beantragte Einigungsverfahren nicht durchgeführt worden ist. Die Bescheinigung über

den erfolglosen Einigungsversuch hat der Kläger später mit seiner Klage bei Gericht einzureichen. Ab Klageerhebung gilt für das weitere Verfahren wie bisher die Zivilprozessordnung unverändert.

### 1.1 Umsetzung auf Länderebene

Es liegen Gesetze bzw. entsprechende Entwürfe zur Umsetzung der obligatorischen Streitschlichtung unter anderem in Bayern, Baden-Württemberg, Nordrhein-Westfalen und Schleswig-Holstein vor. Bisher lassen sich zwei inhaltliche Tendenzen erkennen. Eine Gruppe überträgt die Zuständigkeit für das Schlichtungsverfahren schwerpunktmäßig auf Schiedsfrauen und -männer (z. B. Nordrhein-Westfalen und Schleswig-Holstein), die andere Gruppe will das Schlichtungsverfahren in erster Linie durch Rechtsanwälte und Notare durchführen lassen (z. B. Bayern, Baden-Württemberg). Das Schiedsleutemodell wird von den genannten Bundesländern propagiert, da beide über ein flächendeckendes Netz von Schiedsstellen verfügen. In Nordrhein-Westfalen soll beispiels-

<sup>1</sup> Siehe zu allem auch Sellnow, Die mit den Problemen spielen ... Ratgeber zur kreativen Problemlösung, Stiftung Mitarbeit (Hrsg.), Arbeitshilfen für Selbsthilfe- und Bürgerinitiativen Nr. 10, 80 S., Bonn, 2. Aufl. 1997 (Preis: 10 DM plus Porto. Erhältlich beim Verfasser, Reinhard Sellnow, Amtmannsbrücklein 1, 90475 Nürnberg, Tel.: 09 11/35 77 61, Fax: 09 11/35 77 67 oder der Stiftung Mitarbeit, Bornheimer Str. 37, 53111 Bonn).