

Wissen Sie, was Sie tun?

Reflexion als Veränderungslernen: eine Kernkompetenz von MediatorInnen

Mario Patera

Professionelles Handeln in der Rolle als MediatorIn setzt ein hohes Maß an Selbstbewusstsein voraus, eine innere Aufmerksamkeit dafür, warum ich was wie denke und tue. Reflexion als Kernkompetenz ausgebildeter MediatorInnen fördert dieses Bewusstsein und ist somit sowohl eine Frage der eigenen Haltung wie auch des konkreten Tuns in der Mediation. Basierend auf der Unterscheidung unterschiedlicher Reflexionstiefen (Verbesserungslernen zur Optimierung eigenen Handelns und Veränderungslernen durch Hinterfragen eigener Werte, Annahmen, Prinzipien) werden verschiedene Reflexionsorte für individuelle und gemeinsame Reflexionen in der Mediation skizziert und dabei Impulse für das Entdecken der eigenen impliziten Handlungstheorien gegeben.

Einführung

Wissen Sie, was Sie tun – in Ihren privaten und beruflichen Rollen? Alternativ könnte ich auch fragen: Sind Sie selbstbewusst? Unter Selbstbewusstsein verstehe ich die Aufmerksamkeit für das eigene Ich und die Interaktionen mit dem Umfeld, die das eigene Ich prägen. Selbstbewusstsein ist also Ausdruck einer Haltung zu mir selbst und zu meiner Umwelt sowie Voraussetzung für Selbstbewusstsein, welches mit einem hohen Selbstwertgefühl korrespondiert.

Dieses Selbstbewusstsein ermöglicht ein höheres Maß an Autonomie und Eigensteuerung.

Ich gehe davon aus, dass professionelles Handeln als MediatorIn ein hohes Maß an Selbstbewusstsein voraussetzt, gilt es doch, komplexe interaktive Prozesse zu gestalten. Doch wie erreiche ich diese Aufmerksamkeit für mich und die Umwelt? Welchen Beitrag leistet welche Form von Reflexion? Was bedeutet dies konkret für das Tun in der Mediation? Was fördert, was hindert Reflexionsprozesse?

Unter Reflexion wird umgangssprachlich ein Nachdenken verstanden, ein Insichgehen, Revue passieren lassen, ein Beobachten (einer Beobachtung, einer Verhaltensweise) aus einer Metaposition heraus. Anlass ist in der Regel eine Abweichung. Ein Betrachter, zum Beispiel ein Mediator, hat eine Beobachtung gemacht, die eine innere Aufmerksamkeit erzeugt, da sie nicht auf den ersten Blick verständlich ist, da sie

durch die eigenen Erklärungsmodelle nicht eindeutig erklärt werden kann. Diese Differenz kann überspielt oder ausgeblendet werden – oder sie kann als Anlass für einen Suchprozess genutzt werden.

Mit diesem Suchprozess in der Rolle als MediatorIn setze ich mich hier auseinander. Für mich ist Reflexion eine zentrale Kompetenz für professionelles Handeln. Eine Kompetenz, die auf einer grundlegenden Haltung beruht, sich auf einen offenen Prozess einzulassen, sich mit den eigenen Annahmen und Einstellungen Infrage stellen zu lassen. Reflexion heißt sich selbst aktiv mitzudenken: Ich reflektiere nicht über Prozesse, Verhaltensweisen von mir oder anderen, sondern über meine Bilder dieser Prozesse und Verhaltensweisen – und darüber, wie meine Bilder mich in meinem konkreten Tun in der Mediation steuern.

Reflexion in der Mediation

Bewusstheit über die eigenen inneren Bilder und das eigene Tun ist in komplexen Prozessen wichtig, in denen ich Steuerungsaufgaben wahrnehme. Durch meine Interventionen sollen Veränderungsprozesse auf unterschiedlichen Ebenen ausgelöst und mitgestaltet werden:

- Bei den Konstruktionen der Konfliktparteien, zum Beispiel über Konfliktentstehung und -entwicklung, bei den Bildern über Konfliktlösungen, bei den Bildern zu eigenen Rollen und Verantwortlichkeiten im Konflikt und bei der Konfliktlösung;
- Bei konkreten Verhaltensweisen der Medianden in der Mediation, zum Beispiel durch Entwicklung neuer Kommunikationsmuster.

Die Kernfrage lautet: Was steuert mich beim Steuern in der Mediation?

Nach Argyris und Schoen¹⁾ sind es meine mentalen Modelle, meine „theories in use“, meine impliziten Handlungstheorien. Sie beinhalten meine Sicht der Welt, meine Vorstellungen von Zusammenhängen, meine Werte und steuern so meine Aufmerksamkeit und mein Handeln²⁾. Diese „theories in use“ entstehen im Laufe der persönlichen und beruflichen Sozialisation und sind in der Regel wenig bekannt. Demgegenüber stehen die „espoused theories“, das heißt die Theorien, von denen ich ausgehe, dass sie mein Handeln bestimmen, von denen ich sage, dass ich mich bei meinen Interventionen von ihnen leiten lasse. In der Mediation sind es die Werte, Annahmen, Konstrukte, die über Aus- und Weiterbildungen, den Austausch mit KollegInnen, Publikationen als relevante Theorien weitergegeben werden und als eigene Arbeitsgrundlagen, Prinzipien, Prämissen aufgegriffen und nach außen kommuniziert werden.

Häufig fallen jedoch die individuellen „theories in use“ und die offiziell proklamierten Prinzipien auseinander, das heißt das gezeigte Verhalten widerspricht den bekundeten Werten und Handlungstheorien. Diese Diskrepanz kann nicht einfach als ein „noch nicht

können“, oder ein „Unterschied zwischen Sagen und Tun“ (nach dem Motto: „Wasser predigen und Wein trinken“) abgetan werden. Nach Ansicht von Argyris und Schoen handelt es sich vielmehr um zwei unterschiedliche Handlungstheorien, zwei Erklärungsmodelle, die **nebeneinander existieren**. Dabei kann die individuelle, implizite Handlungstheorie, die auf der eigenen inneren Logik, auf eigenen Kausalitätsannahmen beruht, mit den offiziell proklamierten Theorien, wie sie in Ausbildungen vermittelt werden (z.B. wie Mediation durchzuführen ist, wie bestimmte Interventionen umzusetzen sind), nicht – oder nur teilweise – in Übereinstimmung gebracht werden. Das Auseinanderfallen dieser beiden Handlungstheorien ist auch in der Mediation der Normalfall. Ein Entdecken dieser Diskrepanzen sowie eine mögliche Annäherung der beiden Handlungstheorien sind durch Reflexion möglich. Doch welche Art von Reflexion ist dabei hilfreich?

Reflexionstiefe – Modell der Reflexion

Auch hier beziehe ich mich auf ein Modell von Argyris und Schoen³⁾, das für zwei grundlegend unterschiedliche Formen von Reflexion genutzt werden kann.

Reflexion als Verbesserungslernen (single loop learning)
Anlass für ein

Nachdenken über das eigene Tun

im Mediationsprozess ist zumeist eine Beobachtung, die Aufmerksamkeit erzeugte, etwa weil eine von mir als MediatorIn gesetzte Intervention nicht die von mir beabsichtigte Wirkung zeigte, oder weil Dynamiken, Verhaltensweisen, Aussagen sichtbar wurden, die nicht in meine bisherigen Erklärungsmodelle über das Mediandensystem (die Konflikte, Beziehungen, Interaktionen) passen. Aufgrund dieser Abweichung setzt ein Suchprozess ein: Was war das gewünschte Ziel? Inwieweit hat sich die aktuelle Situation schon auf das gewünschte Ziel hin entwickelt, wo liegen die Diskrepanzen? Was könnte ein Grund für die Abweichung sein,

und was kann ich noch tun, damit ich das Ziel erreichen kann? Dieser Suchprozess läuft innerhalb von kürzester Zeit ab. Danach erfolgt zumeist eine Aktion des Mediators, die sich im gleichen Modell bewegt, indem etwa versucht wird, die vorher bereits formulierte Frage noch einmal zu stellen („Vielleicht wurde sie nicht gehört?“), sie sprachlich nachzubessern („Vielleicht habe ich mich ungeschickt ausgedrückt?“), etc... Diese Bemühungen dienen der **Optimierung von Strategien oder Handlungen** und folgen zumeist dem Muster „mehr vom Selben“, oder sind eine andere Spielart des Bisherigen (indem etwa der Fokus der Fragen verändert oder die Frage an den anderen Medianden gestellt wird). Im Mittelpunkt der Reflexion steht eine Zielabweichung, und Reflexion dient dazu, Erklärungen dafür zu finden und die eigenen Interventionen zu optimieren.

Reflexion als Veränderungslernen (double loop learning)

Reflexion als Veränderungslernen ist ein

Nachdenken über das eigene Denken.

Was hat mich überhaupt dazu bewogen, meine Aufmerksamkeit auf diesen Aspekt des Konfliktes zu lenken (z.B. unzureichende Kommunikation zwischen den Konfliktpartnern)? Was sind meine Annahmen gewesen, warum dieser Aspekt für die Konfliktlösung zentral ist? Was hat dies zum Beispiel mit meinen individuellen Bildern zu Kommunikation und Konflikt zu tun, mit meiner professionellen Logik? (Wie sollte eine Kommunikation zwischen Geschäftspartnern, Ehepartnern, Eltern und Kindern, etc. aussehen?)

Im Mittelpunkt der Reflexion stehen die eigenen Werte, Prinzipien, Annah-

1) Schoen, D.: The Reflective Practitioner, New York 1983; Argyris Ch.: Strategy, Change and Defensive Routines. Boston 1985.

2) Vgl. a. Patera, M.: Reflexionskompetenz – Qualitätskriterium für (künftige) MediatorInnen. In: ZKM – Zeitschrift für Konfliktmanagement 5/2001, S. 226–229.

3) S.a. Argyris, Ch. / Schoen, D.: Die Lernende Organisation. Stuttgart 1999, S. 35 f.

men, die eigenen mentalen Modelle und deren Auswirkungen auf das konkrete Tun in der Mediation. Was ist mir wichtig bei der Gestaltung von Interventionen, was ist für mich eine erfolgreiche Mediation, woran erkenne ich dies? Wann bin ich mit mir, mit meinem Verhalten in einer Mediation zufrieden?

Noch stärker als bei der optimierenden Reflexion ist für diesen Suchprozess eine **Verlangsamung** notwendig, um mir selbst durch das Einnehmen einer Metaposition „über die Schulter“ zu schauen. Erst diese Art der Reflexion führt zu Einsichten darüber, warum ich so handle, wie ich handle. Erst das double loop learning ermöglicht mir, zu verstehen, was ich tue. Hier entstehen neue Handlungsoptionen, indem es gelingt, die verborgenen und eng mit der eigenen Identität

Illusion

Die Natur schlägt zurück
sagen wir mehr oder weniger
gelassen als befänden wir uns im
Kino nahe dem Notausgang

Brigitte Gangli

**In: Salz, Zeitschrift für Literatur,
Heft 122/Dezember 2005, S. 39**

verbundenen Grundannahmen offen zu legen und einer Überprüfung zu unterziehen.

Reflexionsorte

Reflexion kann als individueller Prozess oder als gemeinsames Lernen (MediatorInnen untereinander, MediatorInnen und Medianden gemeinsam) gestaltet werden.

Reflexion in Mediationsitzungen

In Diskussionen mit MediatorInnen wird oft darauf hingewiesen, dass in komplexen Prozessen mit großer Interaktionsdichte kaum Zeit bleibt, in eine vertiefte Reflexion einzusteigen. Im konkreten Tun beschränkt sich die Mehrzahl der MediatorInnen daher auf die die eigenen Handlungen optimierende Reflexion. Begründet wird dies mit der Notwendigkeit, im aktuellen Geschehen und weiterhin präsent zu bleiben, weiterhin steuernd arbeiten zu können. Im Hinterkopf werden blitzschnell Ideen für neue Interventionen gebildet. Der Prozess von Wahrnehmung – Hypothesenbildung –, Interventionenplanung und Umsetzung (gemäß dem Modell der systemischen Schleife) erfolgt in einer weiterhin stark assoziierten Position.

Wie müsste ein Ansatz ausschauen, der es ermöglicht, auch in einer konkreten Mediationssequenz in ein double loop learning einzusteigen? Wie bereits gesagt, braucht diese Form der Reflexion Verlangsamung, ein Aussteigen aus der Dynamik. Wenn ich dieses als MediatorIn im Verborgenen tue, durch ein gedankliches Aussteigen, während der Prozess um mich herum weiter läuft, bin ich nicht mehr mit den Medianden im Kontakt, sondern bewege mich in meinem eigenen, inneren Film. Die Alternative dazu ist, dass ich den Prozess unterbreche und meine Beobachtungen, Annahmen, Erklärungen den Medianden mitteile und um Resonanz dazu ersuche. Dies erfordert bei den Medianden die Bereitschaft, ebenfalls aus dem aktuellen Geschehen auszusteigen, zu dissoziieren. Nach meinen Erfahrungen bedeutet diese Intervention in eskalierten Situationen auch für die Medianden eine Entlastung, da neben der Verlangsamung ein Mehr an Transparenz geschaffen wird. Warum handle ich als MediatorIn so? Es eröffnet den Medianden Möglichkeiten zu eigenen Reflexionen und wirkt in der Regel positiv auf die Eigenverantwortung in der Mediation. Es können neue Handlungstheorien entstehen, eine Voraussetzung für nachhaltige Veränderungen in den Interaktionen der Konfliktparteien.

Für MediatorInnen ist dieses Offenlegen jedoch häufig bedrohlich,

bedeutet es doch, sich mit der ganzen Person, mit eigenen Resonanzen, inneren Bildern zur Verfügung zu stellen.

Reflexionsorte außerhalb der Mediation

Andere Möglichkeiten bietet der Reflexionsprozess außerhalb der Mediation. Das Spektrum reicht von einer individuellen schriftlichen Nacharbeit, der gemeinsamen Auswertung mit meiner Co-Mediatorin, bis zu einer Intervention oder Supervision. Hier ist durch die Abwesenheit der Medianden, durch den zeitlichen Abstand zum Prozessgeschehen und durch die bewusste Gestaltung des eigenen Reflexionsortes die reflektierende Mediatorin / der reflektierende Mediator besser geschützt. Reflexion als Veränderungslernen heißt

ja auch, sich mit den eigenen Schutz- und Abwehrmechanismen auseinanderzusetzen, die eigenen Sicherheit gebenden Konstruktionen in Frage zu stellen.

Für Reflexionen in Interventionsgruppen entsprechend dem Single loop learning gibt es verschiedene Designvorschläge, wie bei einer Fallbearbeitung durch verschiedene Sichtweisen Vorschläge für zukünftige Handlungen entwickelt werden können. Ein klarer Arbeitsrahmen mit verteilten Aufgaben ist für die Strukturierung dieses Reflexionsprozesses hilfreich. Um jedoch über diesen Rahmen hinausgehen zu können, um Annahmen hinterfragen zu können, braucht es in der Gruppe eine Haltung, die ein Kollege einmal als

„penetrante wertschätzende Neugierde“

bezeichnete. Das bedeutet: sich nicht mit der ersten Erklärung zufrieden geben, weiter nachfragen, Pausen aushalten und präsent bleiben. In Interventionsgruppen, die durch eine hohe Beziehungsorientierung gekennzeichnet sind, gibt es aber oft ein wechselseitiges Bemühen, den Anderen, die Andere zu schützen. „Defensive routines“⁴⁾ verhindern so einen tiefergehenden Lernprozess.

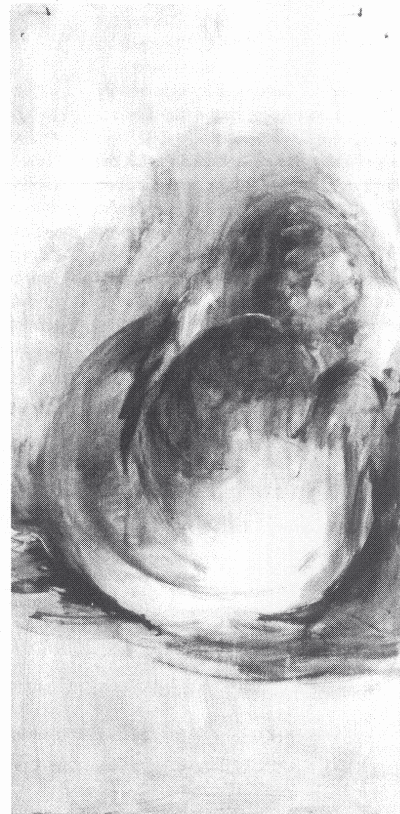
Reflexionsfoki

In unseren Ausbildungen sind Reflexionsprozesse zentrale Bestandteile. Wir fokussieren auf drei Teilsysteme⁵⁾ in der Mediation, die unterschiedlich strukturiert sind und durch unterschiedliche Annahmen und Logiken gesteuert werden⁶⁾.

MediatorInnensystem

Das MediatorInnensystem umfasst zum einen die als MediatorIn tätige

Person mit ihrem mentalen Modell (z.B. hinsichtlich Erfolgs-, Beziehungsbildern, Kommunikationsmustern). Dazu gehören aber auch die Kontexte der MediatorInnen, die Heimatorganisation, in der er oder sie tätig ist (Rechtsanwaltskanzlei, Planungsbüro, Wirtschaftsunternehmen) sowie die profes-



4) Argyris, Ch: Defensive Routinen. In: Profile 7/2004, S. 6.

5) Diese Dreiteilung orientiert sich an den drei Typen sozialer Systeme, die an Beratung beteiligt sind. Vgl. dazu Königswieser, R.; Exner, A.: Systemische Intervention. Stuttgart. 1998, S. 19.

6) Vgl. a. Gamm, U.; Patera, M.: Mut zur Qualität. Ein Plädoyer für mehr Qualität in der Wirtschaftsmediation. In: ZKM – Zeitschrift für Konfliktmanagement 6/2004, S. 267–272.

sionelle Gemeinschaft, in der sie oder er verankert ist. Reflexionen fördern das Verständnis des eigenen Heimatsystems und dessen Einflüsse auf die Steuerung in der Mediation. Welches Bild von Organisation habe ich, welche Bilder zur Gestaltung der Kommunikation mit Klienten bringe ich aufgrund meines Hintergrunds mit? Solche Suchprozesse führen dazu, dass MediatorInnen den Übergang zwischen ihren unterschiedlichen Rollen bewusster gestalten können. Die Reflexion und die darin enthaltenen Annahmen sind für die interprofessionelle Kooperation in MediatorInnenteams wichtig. Wie unterscheiden sich etwa die Erfolgskriterien in den verschiedenen Professionen? Was schafft Sicherheit, wie wird mit Unsicherheiten umgegangen?

Mediandensystem

Das Mediandensystem setzt sich aus den Personen, Gruppen, Organisationseinheiten zusammen, die an der Mediation teilnehmen beziehungsweise die vom Mediationsverfahren und dessen Ergebnissen tangiert werden. Bei der Reflexion des Mediandensystems gilt es, sich ganz besonders bewusst zu machen, dass ich nicht das System sehe, sondern nur über meine Bilder, Annahmen zu diesem System nachdenke. Ich reflektiere also meinen Wahrnehmungs- und Interpretationsfilter. Was habe ich zum Beispiel für Erklärungsmodelle zu Konflikten im NPO-Sektor im Unterschied zu Konflikten in der öffentlichen Verwaltung oder in einem internationalen Konzern? Worauf schaue ich infolge dessen bei den Medianden? Das aktive „sich selbst Mitdenken“ beim Blick auf die Medianden ist für viele MediatorInnen gewöhnungsbedürftig. Die Auseinandersetzung mit dem Mediandensystem ist besonders notwendig, wenn ich in Kontexten arbeite, die ich aus anderen Rollen (etwa als FachberaterIn) kenne.

Mediationssystem

Das Mediationssystem wird durch die Interaktionen der beiden anderen Teilsysteme gebildet und muss durch die MediatorInnen aktiv aufgebaut und aufrechterhalten werden. Es bedarf dazu eigener Interventionen, etwa durch Kontraktarbeit, Auswertung der Zusammenarbeit und anderes. Die Mehr-

zahl der Reflexionen richtet sich auf die Prozesse in diesem Teilsystem, da hier der Nutzen von den MediatorInnen unmittelbar gesehen wird. Direkte Fragen zur Optimierung dieses Teilsystems können lauten: Was habe ich in den Interaktionen zwischen den Konfliktparteien und den MediatorInnen wahrgenommen? Wie erkläre ich mir diese? Wie kann ich diese Interaktionen gestalten?

Förderliche und hinderliche Fähigkeiten für Reflexionen

Um die zuvor skizzierten Möglichkeiten von Reflexion gut nutzen zu können, sind folgende Haltungen und Faktoren förderlich:

Emotionen zulassen können

Reflexionen sind zwar kognitive Prozesse, die jedoch durch Emotionen gespeist und gesteuert werden. Das Erkennen eigener Gefühle sowie die Fähigkeit, diese angemessen auszudrücken zu können, gehört nach meinem Verständnis zum Kompetenzprofil jeder Mediatorin, jedes Mediators. Es sind wesentliche Voraussetzungen für Selbstmanagement –

steuere ich selbst oder werde ich durch meine nicht bewussten Gefühle gesteuert –

wie für jegliche Form der Empathie. In der Logik vieler Expertenberufe werden Emotionen systematisch ausgeblendet, da sie dem Anspruch der Machbarkeit zuwiderlaufen. Damit berauben wir uns einer wesentlichen Informationsquelle für Reflexionsprozesse, der Möglichkeit sich als Resonanzkörper zu nutzen.

Resonanzen wahrnehmen können

Soziale Systeme wirken unmittelbar in die Befindlichkeit des Individuums hinein. Sie stimulieren Emotionen, die mir als MediatorIn darüber Auskunft geben können, was dieses System im Augenblick prägt.

Indem ich mich als Resonanzkörper⁷⁾ nutze,

erhalte ich wertvolle Informationen, sofern ich über die Differenzierungsfähigkeit verfüge, die mich davor bewahrt,

diese Emotionen nur mir selbst zu schreiben. „Wenn ich mich in der Welt mächtig fühle und ich nicht mehr weiter weiß, dann kann ich davon ausgehen, dass genau das etwas ist, was dieses System im Moment prägt. Ich kann davon ausgehen, dass ich eine Funktion erfülle, die im System begründet ist.“⁸⁾

Abschied von der Illusion der Beobachtung ohne Beobachter

Wie oben ausgeführt, basiert Reflexion auf der Annahme, dass wir nicht in der Lage sind, die Welt, die Menschen etc. unbeeinflusst von außen zu beobachten, sondern uns die Welt individuell kognitiv konstruieren. Heinz von Foersters Satz, dass „Objektivität die Illusion ist, dass Beobachtungen ohne Beobachter gemacht werden können“, weist auf die Notwendigkeit hin, Genaueres darüber zu wissen, wie ich meine Welt konstruiere, von welchen Einflussfaktoren mein Modell geprägt ist. Dieser Abschied von der sicherheitsspendenden „objektiven“ Wahrheit ist für viele Professionen eine Herausforderung.

Ambiguitätstoleranz und Mut

Reflexionen fordern und fördern Ambiguitätstoleranz, das heißt die Bereitschaft, Unterschiede und Widersprüche zuzulassen und dadurch entstehende Spannungen auszuhalten, etwas in der Schwebe halten zu können, ohne gleich für das Eine oder Andere zu votieren. Sie setzen den Mut voraus, auch Heikles zu sagen, Tabus anzusprechen, bislang Ungedachtes laut zu denken. Dies ist untrennbar mit der Fähigkeit zur Dissoziation verbunden, das heißt einen Schritt zur Seite treten, das eigene Denken und Verhalten aus einer Metaebene anschauen zu können.

Früchte der Reflexion

Was sind die Früchte eines – manchmal auch mühsamen – Reflexionsprozesses für den/die MediatorIn?

- Reflexion unterstützt die Annäherung, im Idealfall die **Kongruenz**

7) Wimmer, R.: Organisationsberatung – eine „unmögliche“ Dienstleistung, S. 231.

8) Ebenda S. 232.

zwischen **theory in use** und **espoused theory**. Der reflektierende Umgang mit Annahmen und Werten, die in Patentrezepten und Checklisten enthalten sind, fördert die Authentizität in der Mediationsarbeit.

- Reflexion **verändert** die bisherigen **mental**en Modelle und begünstigt so die Entwicklung eines **eigenen, klaren Profils** als MediatorIn (individuelle Marke).
- Reflexion **unterstützt Selbststeuerung und Selbstorganisation** durch ein neues Prozessverständnis. Statt der primären Ausrichtung auf Strukturen unterstützt sie die Bereitschaft, sich auf offene Prozesse einzulassen. Sie **entschleunigt** und schafft dadurch **Orientierung und Entlastung**.⁹⁾
- Reflexion **steigert** die eigene **Wahrnehmungsfähigkeit**, da eigene Filter bewusst und ersetzt werden können.
- Reflexion **stärkt** das Selbst-Bewusstsein, dadurch wachsen das **Zutrauen** und der **Mut zu eigenwilligen Mediationskonzepten. Unabhängigkeit** in einem „rezeptfreien Raum“ wird möglich. Als MediatorIn lernt man, das eigene Instrumentarium besser zu nutzen.
- Reflexion trägt zur **methodisch-inhaltlichen Weiterentwicklung** auf

der individuellen Ebene und auf der Ebene der Profession bei und fördert die **ständige Verbesserung der Qualität von Mediationsprozessen** (Qualitätsverbesserung durch Reflexion).

Reflexion muss daher zentraler Bestandteil von Selbsterfahrungslernen in Mediationsausbildungen sein. Wer die AusbildungsteilnehmerInnen vor ihren eigenen Irritationen, Ängsten schützen will, verhindert die Entwicklung einer wichtigen Prozesskompetenz in der Mediation.

Abstract

True professionalism in the mediator's work requires a high degree of self-confidence, a genuine awareness level of why I am thinking and doing things the way I do. Reflection as a core competence of well trained mediators encourages this self-awareness and thus relates closely to attitude and action needed as a foundation for high-quality mediation. Based on the differentiation of different levels of reflection: single-loop learning (directed at optimizing the mediator's own approach to the problem) as well as double-loop learning (to induce changes by analysing one's own values, principles and underlying basic assumptions), a varie-

ty of reflection types are outlined. They all constitute impulses designed to discover the mediator's own implicit pattern(s) for action.

Literaturverzeichnis

- SCHOEN, D.: *The Reflective Practitioner*; in: Argyris Ch. (Ed): *Strategy, Change and Defensive Routines*. Boston 1985
- PATERA, M.: *Reflexionskompetenz – Qualitätskriterium für (künftige) MediatorInnen*. In: *ZKM – Zeitschrift für Konfliktmanagement* 5/2001, S. 226–229
- ARGYRIS, CH./SCHOEN, D.: *Die Lernende Organisation*. Stuttgart 1999
- ARGYRIS, CH.: *Defensive Routinen*, in: *Profil* 7/2004, S. 6
- KÖNIGSWIESER, R./EXNER, A.: *Systemische Intervention*. Stuttgart. 1998
- GAMM, U./PATERA, M.: *Mut zur Qualität. Ein Plädoyer für mehr Qualität in der Wirtschaftsmediation*. in: *ZKM - Zeitschrift für Konfliktmanagement* 6/2004, S. 267–272
- WIMMER, R., *Organisationsberatung – eine „unmögliche“ Dienstleistung*, in: *OSB reader 2002, Wien 2002*

9) Vgl. Königswieser, R.: *Das Wasser des Lebens – Reflexion als Medium der Selbststeuerung*. In: Königswieser, R. u.a.: *Simsalabim*. Stuttgart 2001, S. 65 ff.