



© iStock/bankrx

Nullsummenspiel? Mediation kann mehr!

Dr. Marc Neufeld

Eine Gerichtsverhandlung ist oft einem strikt kompetitiven Spiel gleichzusetzen, einem Nullsummenspiel: Der zu verhandelnde »Gewinn« ist in Summe »Null« – was die eine Partei gewinnt, verliert die andere. Beide verfahren am besten, wenn sie ihre Strategien geheim halten. Anders bei Mediation: Mediator*in unterstützen Parteien darin, Lösungen zu suchen, die für alle oberhalb eines gemeinsamen Konsenspunkts liegen, und sie behandeln den Konflikt vertrauensbildend und allparteilich. Das ermöglicht eine Einigung, bei der die Summe der Einzelergebnisse positiv ist: eine Win-win-Lösung.

Verbindung zwischen Mediation und Spieltheorie

Mediation kann als eine strukturierte, freiwillige Verhandlung von zwei oder mehreren Parteien zu einer konstruktiven Beilegung eines Konflikts bezeichnet werden. Unabhängige »allparteiliche« Dritte, Mediator*innen, begleiten die Konfliktparteien in ihrem Lösungsprozess. Die Spieltheorie hingegen wird als interaktive Mehrpersonen-Entscheidungstheorie dargestellt. Die Spieltheorie, ein Zweig der Mathematik, verfolgt den Zweck, eine normative Theorie zur Verfügung zu stellen. Allen Entscheider*innen in einer interaktiven Entscheidungssituation wird versucht aufzuzeigen, wie sie eigene, egoistische Interessen in dieser Situation in rationaler Weise am besten verfolgen. Die Theorie geht von einer klar definierten, logisch kon-

sistenten Entscheidungssituation aus. In diesem Fall ist es möglich, Entscheider*innen ein empfohlenes Verhalten anzubieten, das dafür sorgt, dass niemand einen rationalen Grund hat, von den vorgeschlagenen Lösungsoptionen abzuweichen (Leininger & Amann, 2007). Die Liste der Lösungsoptionen wird in der Spieltheorie als Gleichgewicht bezeichnet. Das sogenannte »Nash-Gleichgewicht« ist dann erreicht, wenn es keiner Partei einen Vorteil bringt, von ihrem empfohlenen Verhalten (Strategie) abzuweichen, solange die jeweils andere Partei oder anderen Parteien an ihrem Verhalten festhalten.

Bayesian Updating

Die Spieltheorie (Binmore, 1992) lehrt uns, dass es nicht nur darauf ankommt,

was die Parteien wissen, sondern auch was die Parteien glauben zu wissen. Sie spricht in diesem Fall von Spielen mit unvollständiger Information. Die Parteien haben, bereits bevor sie echte gesicherte Information (Wissen) zum konfliktbehafteten Vorgang haben, eigene Vorstellungen (Vermutung) zu Zusammenhängen und Hintergründen. Selbst wenn eine Person keine Ahnung des wahren Zustands und der Zusammenhänge hat, schützt sie deren Rationalität nicht davor, eine eigene Vermutung zum Vorgang zu haben. Aus dieser Vermutung zieht sie Schlüsse für die eigenen Handlungsoptionen. So lässt sich nachvollziehen, dass unvoreingenommene Beobachter*innen mit vollständigen bzw. anderen Informationen völlig andere Schlüsse zur Bewertung der Handlungsoptionen ziehen. Jede Änderung der Informationslage kann zu einer je-

weils neuen Bewertung der Handlungsoptionen führen, sei es, dass eine der Konfliktparteien eine vertrauliche, nur für sie bestimmte Information bekommt oder dass beide Parteien die gleiche Information erhalten. Diese Neubewertung der Handlungsoptionen wird in der Spieltheorie als »Bayesian Updating« bezeichnet.

Übertragen auf das Mediationsverfahren stellt sich die Konfliktsituation oft als ein Problem von unvollständiger Information dar. Die Bedürfnisliste und Gewichtung der Bedürfnisse der Parteien sind gegenseitig unausgesprochen und gründen jeweils auf Vermutungen über die andere Partei. Der entscheidende Erfolgsfaktor der Mediation ist, wenn es der*dem Mediator*in gelingt, in Phase 3 die Motive, Interessen, Bedürfnisse der beteiligten Personen bzgl. des zu verhandelnden Themas gemeinsam herauszuarbeiten. Der Schlüssel liegt in der gemeinsamen Erarbeitung der Bedürfnislisten: Im Lauf der Mediation entstehen bei beiden Parteien zutreffende Fakten und Wissen im Gegensatz zu den am Anfang der Mediation möglicherweise völlig falschen Annahmen und Vermutungen. Der vertrauliche Rahmen einer Mediation bietet die große Chance, vertrauliche Informationen, die sonst nur einer der Parteien zur Verfügung gestanden hätten, preiszugeben und somit zu einer gemeinsamen Information zu machen. In einer Gerichtsverhandlung ist die Preisgabe solcher vertraulichen Informationen eher ausgeschlossen. Die Rechtsanwält*innen der Parteien müssen sich mit eigenen Vermutungen und den Angaben ihrer Mandant*innen begnügen. In der Mediation hingegen transformieren sich persönliche Vermutungen in faktenbasiertes Wissen über die andere Partei und Hintergründe des Konflikts. Die neue Informationslage beider Parteien führt fast zwangsläufig zu einer beidseitigen Neubewertung der bekannten Handlungsoptionen, zumindest legen das die Überlegungen der Spieltheorie nahe.¹

Folgerichtig schließt sich Phase 4 der Mediation an, also die Lösungssuche, bei

der Lösungsoptionen erarbeitet und bewertet werden. Durch das Bayesian Updating in Phase 3 sind die Parteien perfekt vorbereitet, auch neue, ggf. unerwartete oder auch bisher vehement abgelehnte Optionen in den möglichen Lösungsraum aufzunehmen. Mit dem erlangten Wissen der Konfliktparteien kann jede Partei die genannten, ggf. bereits bekannten Lösungsoptionen für sich selbst neu bewerten.

Akzeptanztypen

In der Spieltheorie wird auch zwischen Spielen mit unvollkommener Information im Gegensatz zu unvollständiger Information unterschieden. Bei unvollkommener Information besteht die Unsicherheit der Parteien zur Charakteristik – dem Typ – der anderen Partei(en) (Leininger & Amann, 2007). In der Mediation wird jede Partei zu dem gerade behandelten Thema eine eigene Konsensschwelle haben. Die jeweilige Konsensschwelle stellt die persönliche Minimalforderung dar, sodass eine Einigung nicht mehr als Verlust angesehen wird (s. Abb. 1). Sie ist die Trennlinie zwischen Ablehnung und Akzeptanz. Die aktuelle persönliche Konsensschwelle unterliegt leichten Schwankungen durch Einflüsse wie Tagesform, Beeinflussung durch die Umgebung und individuelle Anpassung. Sie bleibt aber typischerweise innerhalb bestimmter Kategorien, die dann die generelle Verhandlungsstärke oder Verteidigungsbereitschaft der Person repräsentiert. Als besonders vorteilhaft für die weiteren Überlegungen hat sich eine dreigliedrige Einteilung dieser Kategorien in niedrig (**h**armonieaffin), mittel (**k**ompromissbereit) und hoch (**s**treitaffin) erwiesen (s. Abb. 2).

Mit einem kleinen Alltagsbeispiel kann das Konzept der unterschiedlichen Konsensschwellen verdeutlicht

ähnlichen Einschätzung und Überzeugung kommen, wenn man annimmt, dass sie Informationen gleich oder sehr ähnlich verarbeiten. Haben sie unterschiedliche Überzeugungen, muss das an unterschiedlichen Informationen und Erfahrungen liegen.

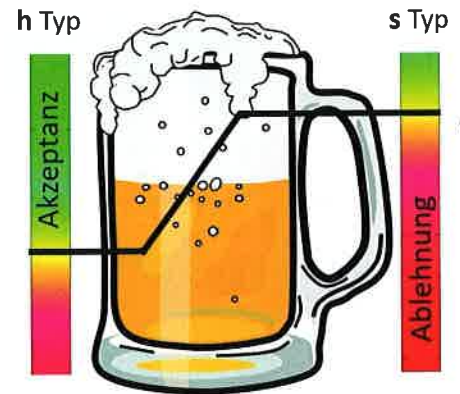


Abb. 1: Konsensschwelle mit Trennlinie »Akzeptanz/Ablehnung«

Schwelle	Typ	Akzeptanztypen
niedrig	h	harmonieaffine Optimisten
mittel	k	kompromissbereite
hoch	s	Streitaffin, Pessimisten, Prinzipienreiter

Abb. 2: Akzeptanztypen {h,k,s}

werden. Nehmen wir hierfür an, dass ein sehr durstiger Gast in einer Gartenwirtschaft ein Bier serviert bekommt. Durch das Glas sieht er, dass in der oberen Glashälfte nur Schaum ist. Seine Reaktion wird je nach seiner persönlichen Konsensschwelle unterschiedlich ausfallen. Eine Person mit niedriger Konsensschwelle wird sich über das kühle Getränk freuen, den Durst stillen und den restlichen Tag genießen. Anders die Person mit hoher oder sehr hoher Konsensschwelle. Bei ihr ist davon auszugehen, dass es mit dem*der Kellner*in zu einem Disput wegen des schlecht eingeschenkten Bieres und der Verordnung über Schankgefäße Nr. 112 im *Bundesgesetzblatt* Teil I von 5. November 1971 im Allgemeinen kommen wird (s. Abb. 1).

Die spezifische Win-win-Funktion (Neufeld, 2020) des in der Mediation zu behandelnden Themas hängt von der Lage des Konsenspunktes² der Konfliktparteien bezüglich dieses Themas ab. Abb. 3 zeigt eine Kombination von zwei Parteien mit je einer niedrigen und einer erhöhten Konsensschwelle auf.

¹ Nach John Harsanyi (Zamir, 2009) müssen vollständig rationale und vollständig informierte Menschen zu einer einheitlichen oder sehr

² In der Literatur zur Spieltheorie wird der Punkt oft auch »disagreement point« bezeichnet.

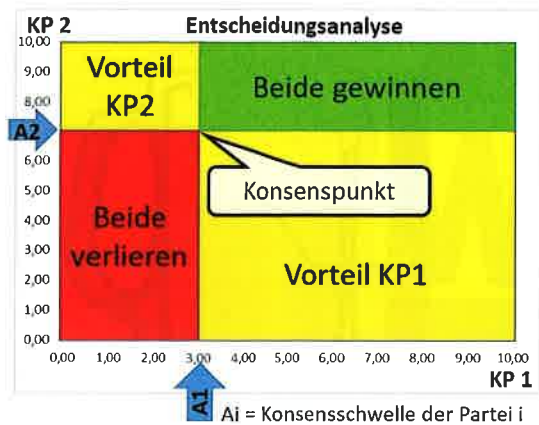


Abb. 3: Win-win-Feld der Optionsbewertungen mit asymmetrischen Konsensschwellen

Eine Verallgemeinerung für beliebige Kombinationen der Typen {h,k,s} ist in Abbildung 4 dargestellt. Die Eckfelder sind ausgeblendet, da in Mediationen zu erwarten ist, dass mindestens eine der Konfliktparteien mit einer mittleren Konsensschwelle {k} teilnimmt. Treffen extreme Kombinationen von Akzeptanztypen aufeinander, wird es vermutlich zu keiner Mediation kommen. Das Thema wird selbst gelöst werden, wenn zwei harmonieaffine Personen {h+h} aufeinander treffen oder eine Partei die andere mit deren Einvernehmen dominiert {s+h, h+s}. Handelt es sich um zwei streitaffine Parteien {s+s}, wird eine Mediation gar nicht erst angestrebt. Die Kombination {s+s} ist einer Win-win-Lösung über eine Mediation im Normalfall nicht zugänglich, weil beide sich selbst als Sieger*in und die*den anderen als Verlierer*in

kennt ihre echte eigene Konsensschwelle. Dennoch kann sie Signale aussenden, als ob sie eine andere Konsensschwelle hätte. Das heißt, eine eher harmonieaffine Partei kann sich verhalten, als ob sie im weiteren Verlauf der Mediation als eher streitsüchtig und prinzipienreitend auftritt und umgekehrt. Diese Signale haben wiederum Einfluss auf das Verhalten der anderen Partei, ob sie eher zurückhaltend oder eher angriffslustig reagiert. Hier liegt eine große Herausforderung für Mediator*innen, beim Spiegeln und Paraphrasieren die Allparteilichkeit zu wahren und eigene Vorstellungen und Vorurteile zurückzuhalten. Erst wenn Mediant*innen genügend Vertrauen zu Mediator*innen aufgebaut haben, werden sich ausgesendete Signale dem authentischen Akzeptanztyp angleichen (s. Abb. 4).

sehen wollen (Nullsummenspiel).

In der Mediation treffen wir gemäß der Spieltheorie auf ein Problem mit unvollkommener Information. Die Mediant*innen kennen den Akzeptanztyp des Gegenübers bzgl. des zu behandelnden Themas nicht. Auch hier haben die Mediant*innen eigene Vorstellungen und Vorurteile, wie sich die andere Partei vermutlich verhalten wird. Nur die jeweilige Konfliktpartei

tergründe verändern die eigenen Einschätzungen, eine bestimmte Lösungsoption anzunehmen. In der Spieltheorie wird dies als Veränderung der Annahmewahrscheinlichkeiten von Lösungsoptionen in einer gemischten Strategie beschrieben.

Das Bewusstsein von unterschiedlichen Akzeptanztypen kann Mediator*innen darin unterstützen, besser mit den sehr wahrscheinlich bestehenden Vorurteilen der Mediant*innen bzgl. der anderen Konfliktpartei umzugehen und die eigene Allparteilichkeit zu wahren. Das vertrauensvolle, allparteilich geführte Gespräch in der Mediation hilft den Parteien, aus Vermutungen und Vorurteilen faktenbasiertes Wissen für eine rationale Win-win-Lösung aufzubauen.

Literatur

Binmore, K. (1992). *Fun and Games. A Text on Game Theory*. Lexington/MA: D.C. Heath and Company.
 Leininger, W. & Amann, E. (2007). *Einführung in die Spieltheorie*. Dortmund: Univ., Lehrstuhl Wirtschaftstheorie. https://www.wiwi2.tu-dortmund.de/wiwi/mik/Medienpool/de/materialien/spieltheorie_1/spiele1_ws07_08_skript.pdf (21.12.2021).
 Neufeld, M. (2020). Rollenkonflikte und Vertraulichkeit. *Quantitative Entscheidungsverfahren in der Wirtschaftsmediation. Spektrum der Mediation*, H. 82, 45–48.
 Zamir, S. (2009). Bayesian Games: Games with Incomplete Information. In R. Meyers (Hrsg.), *Encyclopedia of Complexity and Systems Science*, Bd. B (S. 426–441). New York: Springer. http://www.ma.huji.ac.il/~zamir/documents/BayesianGames_ShmuelZamir.pdf (21.12.2021).

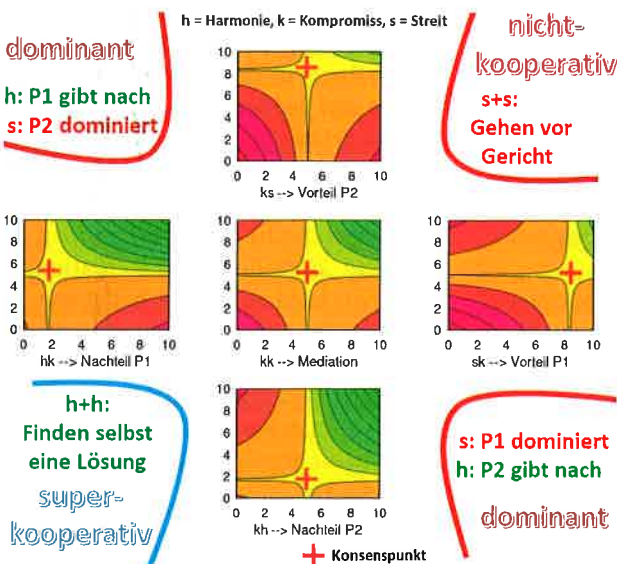


Abb. 4: Win-win-Funktion und Mediationsfähigkeit in Abhängigkeit der Akzeptanztypen

Fazit

Das in der Spieltheorie als Bayesian Updating bekannte Phänomen ist ein in der Mediation genutzter Erfolgsfaktor, um Mediant*innen die Erweiterung der eigenen Sichtweise und damit Änderung des eigenen Standpunkts zu ermöglichen. Die in der Mediation neu erlangten Informationen über die Bedürfnisse der anderen Konfliktpartei und deren Hin-



Dr. rer. nat. Marc Neufeld

ist zertifizierter Wirtschaftsmediator (IHK), Physiker und Experte im technischen Problemsolving bei einem der führenden Automobilzulieferbetriebe Deutschlands.

www.winlytix.com
marc.neufeld@winlytix.com