

EXKURS zum Thema „Interessenvertreter“

Schwierig ist die Mediation bei externen/internen Unternehmenskonflikten, wenn der Mediator nicht mit den eigentlichen Entscheidern zusammen arbeitet, sondern mit (Interessen-) Vertretern.

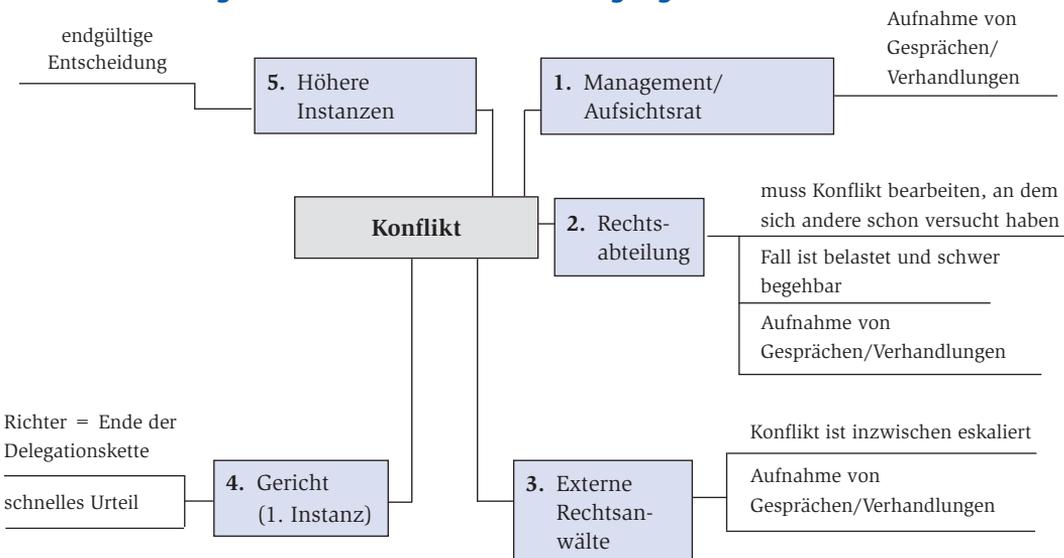
Erfahrungsgemäß stellt die Teilnahme von Personen, die nicht Partei des ursprünglich bestehenden Konflikts sind, sondern in das Streitgeschehen aufgrund einer Beauftragung durch eine Konfliktpartei, durch ihre Stellung im Betrieb oder auf Grund der Wahrnehmung repräsentativer Verpflichtungen den Regelfall gegenüber einer „one-on-one negotiation“-Situation dar.²⁴⁵

Häufig kommt es zu Situationen, in denen Ergebnisse aus der vorherigen Sitzung widerrufen werden und komplett neue Sachverhalte und Motive eingebracht werden. Unstrittige Aussagen werden plötzlich in Frage oder streitig gestellt.

Vorbereitend ist daher eine intensive **Konfliktanalyse des Mediators** erforderlich. Wer nimmt teil? Welche Einflussmöglichkeiten haben die Parteien auf das Konfliktgeschehen? Ab welcher Teilnehmerzahl ist das Verhandeln als ineffektiv zu bewerten? Gibt es Anzeichen dafür, dass ein oder mehrere Vertreter die Grenzen ihrer Mandate nicht ausnutzen oder überschreiten?

Der Mediator sollte zudem beachten, dass er den Parteien (Vertretern) anders als in einer „normalen“ Mediation die Möglichkeit geben muss, sich mit den Vertretenen „rückzukoppeln“, und die Vertreter auf diese Gespräche vorbereiten muss. Der Mediator muss die Vertreter darin unterstützen, dass sie ein klar definiertes Mandat erhalten und dass sie umfassend durch den Vertretenen informiert sind.²⁴⁶

Zusammenfassung der klassischen Konfliktbewältigung



245 Thomas in ZKM 2005, 80.

246 Thomas in ZKM 2005, 112.

3. Konfliktbewältigung bei internen Unternehmenskonflikten

Bei **internen Unternehmenskonflikten** können sich ebenfalls mannigfaltige Konflikte ergeben, die allerdings hier ihren Schwerpunkt auf der Beziehungsebene haben:

- ➔ Streitigkeiten im Konzernverbund.
- ➔ Streitigkeiten zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat.
- ➔ Konfliktsituationen, die im täglichen Miteinander zwischen den Arbeitnehmern oder mit dem Arbeitgeber ausgetragen werden, wie Mobbing, Neid und ähnliche Konflikte.²⁴⁷

Interne Konflikte werden oft als Fehlfunktionen in der Unternehmensorganisation, als Resultate von Missverständnissen, auf Grund fehlender Kommunikation oder von Führungsschwäche angesehen. Grundsätzlich sind Konflikte für Unternehmen und Organisationen funktional und häufig sogar überlebensnotwendig.

Andererseits werden ausschließlich stressfreie und harmonische Unternehmenseinheiten in Apathie verfallen, notwendige Veränderungsprozesse werden dadurch nicht erkannt, Kreativität, Innovation und Produktivität werden rückläufig sein.

a) Ursachen für typische Konfliktfelder im Konzern

Die **Ursachen für typische Konfliktfelder im Konzern** können sein:

- ➔ Einfache Streitigkeiten zwischen konzernverbundenen Unternehmen.
- ➔ Gesellschaftsrechtliche Auseinandersetzungen.
- ➔ Unternehmenspolitische Differenzen.
- ➔ Konflikte zwischen Konzernzentrale und den übrigen Unternehmen des Konzerns (Kompetenzgerangel).
- ➔ Umstrukturierungen.
- ➔ Sinkende Profitabilität einzelner Unternehmenseinheiten.
- ➔ Umstellung von Produktionsabläufen oder
- ➔ Änderungen in der Unternehmenspolitik.

b) „Klassische“ Konfliktbearbeitungsmethode

Als „**klassische**“ **Konfliktbearbeitungsmethode** kommt hier zum Beispiel der Weg in die Öffentlichkeit der Gerichte grundsätzlich nicht in Betracht.²⁴⁸

Abhängig vom Organisationsgrad (zentral oder dezentral) und der Gesellschaftsform (Familienunternehmen oder Unternehmen in der Shareholder-Verantwortung) werden solche Konflikte entweder durch Anweisungen der übergeordneten Gesellschaft oder des zur Letztentscheidung aufgerufenen Organs der Holding- oder Muttergesellschaft bearbeitet bzw. durch die Entscheidung der Gesellschafter gelöst.²⁴⁹

c) Gesellschafterstreitigkeiten

Bei **Gesellschafterstreitigkeiten** ist der Einsatz von Mediation im Besonderen prekär, als solche Streitigkeiten die Existenz des Unternehmens und somit von Arbeitsplätzen gefährden. Zudem werden Vertragsbeziehungen aufs Spiel gesetzt und persönliche Bezie-

247 Stubbe in BB 2001, 685.

248 Ponschab/Dendorfer Beilage zu BB 2001, S. 1 (4).

249 Handbuch Mediation: Ponschab/Dendorfer, § 39 Rn. 15.

hungen extrem belastet.²⁵⁰ Eine Austragung des Konflikts vor Gericht ist evident weniger erfolversprechend (Zukunftsprognose!) als eine Ausräumung der Streitigkeiten im Rahmen einer Mediation.²⁵¹

d) Gruppenkonflikte

Gruppenkonflikte treten besonders oft auf. Sie entstehen auf Grund unklarer Zuteilung der Verantwortlichkeiten, im Zusammenhang mit Unternehmensfusionen, durch mangelnde Einbindung der Arbeitnehmer in Entscheidungsprozesse, auf Grund gruppendynamischer Prozesse, durch Machtausübung des Managements, hohe Mitarbeiterfluktuation oder auf Grund fehlender Zielvorgaben für das Gesamtunternehmen. Solche Konflikte gibt es sowohl auf der horizontalen Organisationsebene (z.B. Konflikte zwischen Abteilungen oder zwischen Mitgliedern der Geschäftsleitung/des Vorstandes) als auch auf der vertikalen Organisationsachse (Konflikte zwischen der Unternehmensleitung und den Gesellschaftern bzw. Inhabern oder der Unternehmensleitung einerseits und den einzelnen untergeordneten Abteilungen (Führungskonflikte) andererseits). Die Gruppenkonflikte **werden klassischerweise als Einzelkonflikte mit den jeweiligen Gruppenbeteiligten ausgetragen**, auf die dann mit den herkömmlichen Konfliktlösungsmethoden wie Abmahnung, Kündigung und Kündigungsschutzklage reagiert wird. Der Ursprungskonflikt kommt nach dieser „Umwandlung“ also meist überhaupt nicht mehr zur Sprache, bleibt somit unbearbeitet und häufig auch ungelöst. Diese Art „Vertuschung“ resultiert aus der Befürchtung eines Imageschadens, des Vertrauensverlustes und in diesem Zusammenhang Wertverlustes der Gesellschafts- und Aktienanteile. Zur Konfliktbewältigung zieht man häufig externe Berater hinzu, erteilt kostspielige Beratungsmandate oder gibt Gutachten in Auftrag.

e) „Klassische“ Arbeitsplatzkonflikte im Individualbereich

Auch die „klassischen“ **Arbeitsplatzkonflikte im Individualbereich** zeigen auf, wie wichtig es ist und von welcher existenzieller Bedeutung, Arbeitsplatzkonflikte frühestmöglich in den Griff zu bekommen. **Nachteile bei Konfliktbereichen in der Arbeitswelt** sind betriebliche Spannungen, Ängste, die Erhöhung des Krankenstandes, dadurch sinkende Produktivität, innere Kündigungen, Zerstörung persönlicher Beziehungen, Feindschaften und letztendlich die Beendigung des Arbeitsverhältnisses.²⁵²

Die **Gründe für Arbeitsplatzkonflikte** können Verschiedenheiten in den Kulturen und in den Werten sein, persönliche Vorlieben oder Abneigungen, Frustration im Job oder zu Hause, unterschiedliche Persönlichkeiten, geschlechtsspezifische Komponenten oder auch Statusunterschiede.

Streitigkeiten im bestehenden Arbeitsverhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer oder Vorgesetzten und Mitarbeitern sind insbesondere dann denkbar, wenn es um das Verhalten oder die Leistung des Mitarbeiters geht: z.B. Meinungsverschiedenheiten, Provokationen mit oder gegenüber Vorgesetzten, Fehlverhalten wie unentschul-

250 Dendorfer/Krebs in MittBayNot 2008, 85.

251 Elfring in NZG 2012, 895, 898.

252 Ponschab/Dendorfer, Beilage zu BB 2001, Heft 16, S. 1 (2).

digtes Zuspätkommen, Eigenbeurlaubung, ungenehmigte Verlängerung des Urlaubs, Gefühle der Über- bzw. Unterlegenheit oder die Angst um Macht- oder Positionsverluste. Auch ungenaue Ziel- und Aufgabenbeschreibungen, unfaire Mitarbeiterbeurteilungen, unrealistische Arbeitsbelastungen oder die Zurückweisung von Mitarbeiterideen haben Konflikte zwischen Arbeitnehmern und Vorgesetzten zur Folge.

Auch **Streitigkeiten zwischen Arbeitnehmern untereinander** auf Grund gesellschaftlicher oder persönlicher Konflikte sind denkbar, wie etwa Mobbing oder sexuelle Belästigung. Solche Konfliktgründe rufen regelmäßig einen Gegenangriff²⁵³ hervor, sodass der Konflikt eskaliert und die Vertrauensbasis für das bestehende Arbeitsverhältnis im Ganzen zerstört wird. Häufig greifen derartige Konflikte auf andere Arbeitnehmer über. Die Folge sind nicht selten unangenehme öffentliche Auseinandersetzungen.

Zuletzt sind auch **Streitigkeiten im Zusammenhang mit der Beendigung des Arbeitsverhältnisses** nicht selten. Diese Konflikte sind diejenigen, die am häufigsten auch für Dritte offenbart und vor Gericht ausgetragen werden. Anzeichen sind die steigende Anzahl von Kündigungsschutzklagen und die damit einhergehende Überlastung der Arbeitsgerichte.

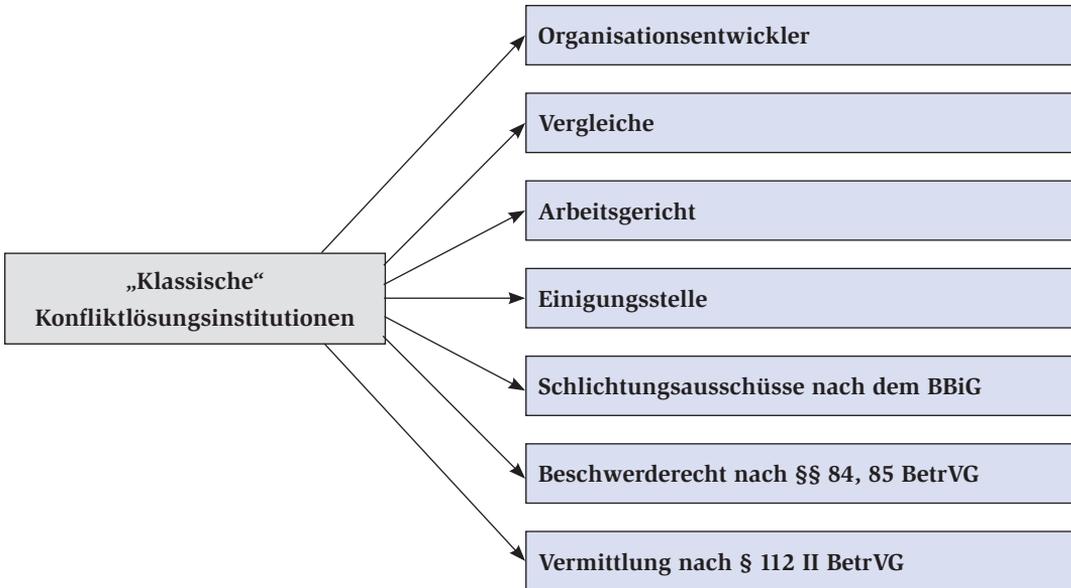
f) Typische interne Arbeitsplatzkonflikte im Kollektivbereich

Typische interne Arbeitsplatzkonflikte im Kollektivbereich haben die Besonderheit, dass eine Konfliktlösung durch eine Beendigung der Arbeitsbeziehung nicht ohne Weiteres herbeigeführt werden kann. Beispielsweise angeführt seien Tarifstreitigkeiten zwischen Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften oder zwischen einem Unternehmen und einer Gewerkschaft mit dem Ziel, einen Abschluss von Firmen- oder Haustarifverträgen herbeizuführen. Betriebsrat und Arbeitgeber können sich nicht einfach trennen und die Tarifvertragsparteien sind auch für die Zukunft gezwungen, miteinander umzugehen, zu verhandeln und Lösungen zu finden. Konflikte zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat entstehen vornehmlich zu Fragen der Festlegung oder Einhaltung der im Betriebsverfassungsgesetz festgelegten Mitbestimmungsrechte durch den Arbeitgeber. Zudem können Streitigkeiten über die Rechte des Betriebsrates bei Ausübung seines Amtes entstehen, so z.B. zu den Fragen der Teilnahme an Schulungen, der Ausstattung mit Arbeitsmitteln oder der Freistellung für Betriebsratssitzungen. In den Situationen von Betriebsstilllegungen oder Produktionsverlagerungen kommt es häufig zu Auseinandersetzungen über den Abschluss von Interessenausgleich und Sozialplan. Verdeckt ausgetragen werden zumeist Konflikte innerhalb eines Einzel-, Gesamt- oder Konzernbetriebsrates sowie zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft. Grund hierfür ist die Außenwirkung, nämlich die Auslegung des Konfliktes als Schwäche. Auch besteht eine Ausnutzungsgefahr durch Außenstehende.

g) Traditionelle Methoden der Konfliktregelung in der Arbeitswelt

Nach zahlreichen Interaktionen, gescheiterten oder nicht geführten Gesprächen und dadurch entstandenen Konflikteskalationen wenden sich viele Unternehmen „klassisch“ an folgende Konfliktlösungsinstitutionen:

253 Reaktionsmöglichkeiten auf Angriffe bei Weisbach, Gekonnt kontern, S. 99 ff.



- aa) Konflikte auf Grund organisatorischer Veränderungen:** Organisatorische Veränderungen zeigen sich häufig im Rahmen von Neustrukturierungen, EDV-Projekten, einem bevorstehenden Generationswechsel im Familienbetrieb oder etwa bei der Überarbeitung der Unternehmensstrategien eines Unternehmens. Dabei werden oftmals sogenannte Organisationsentwickler eingesetzt. Es handelt sich dabei um ein langfristiges Programm von geplanten Veränderungen einer Organisation mit dem Ziel, diese Veränderungen so zu unterstützen und zu gestalten, dass sie nicht nur als unvorhergesehene Nebenwirkungen technologischer, wirtschaftlicher oder personeller Neuerungen auftreten. Solche Veränderungen lösen bei Mitarbeitern meist Unruhe und Verunsicherung aus hinsichtlich der Verteilung von Aufgaben, Zuständigkeiten, Ressourcen. Es entstehen in der Folge persönliche Ressentiments. Solche „OE-Prozesse“ sind ohne professionelles Konfliktmanagement nicht denkbar.
- bb) Vergleiche:** Bei Beendigung eines Arbeitsverhältnisses herrscht zwischen den Parteien häufig Vergleichsbereitschaft. Bei Kündigungsschutzklagen werden überwiegend Vergleiche abgeschlossen. Eine Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses auf Grund der (behaupteten) zerrütteten persönlichen Beziehungen kann zu keinem Erfolg mehr führen.
- cc) Streitentscheidung durch das Arbeitsgericht:** Eine gütliche Einigung in der Güteverhandlung (die Berücksichtigung des gesamten Lebenssachverhaltes ist aus zeitlichen Gründen nicht möglich) hat stets Vorrang vor einer richterlichen Entscheidung im Kammertermin, §§ 54, 57 II ArbGG (wie bereits geschildert: das Gericht entscheidet nur über Rechtspositionen).²⁵⁴

Die **Nachteile der Güteverhandlung** liegen auf der Hand: Sie findet im Gerichtssaal mit dessen einschüchternder Innenarchitektur statt. Der Richter und die Anwälte

254 Ponschab/Dendorfer, Beilage zu BB 2001, S. 1 (2).

tragen eine Robe. Die Sitzordnung entspricht der einer streitigen Verhandlungssituation, die zudem unter Zeitdruck durchgeführt wird. In einem Güetermin werden außerdem oft mehrere Angelegenheiten auf einmal terminiert. Der Richter dominiert autoritativ. Letztlich ist ein nicht zu unterschätzender Nachteil für beide Seiten in bestimmten Angelegenheiten die Öffentlichkeit des Arbeitsgerichtsverfahrens.

dd) Streitentscheidung durch die Einigungsstelle: Bei Konflikten zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat sieht § 76 BetrVG die Durchführung von Einigungsstellenverfahren vor.²⁵⁵

Die **Einigungsstelle** besteht aus einer gleichen Anzahl von Beisitzern, die vom Arbeitgeber und vom Betriebsrat bestellt werden, und einem unparteiischen Vorsitzenden. Hier kann der Streit umfassend diskutiert werden und es können Gesichtspunkte mit behandelt werden, die außerhalb der Grenzen der erzwingbaren Mitbestimmung liegen. Die Teilnahme ist erzwingbar. Der „neutrale Dritte“ ist stimmberechtigt und hat (da es eine Mehrheitsentscheidung gibt) damit entscheidenden Einfluss auf das Ergebnis.

ee) Schlichtungsausschüsse nach dem BBiG (Berufsbildungsgesetz) behandeln Streitigkeiten zwischen Auszubildenden und Auszubildenden im Bereich des Handwerks.

ff) Beschwerderecht nach §§ 84, 85 BetrVG

gg) Vermittlung nach § 112 II BetrVG: Die Vermittlung durch den Präsidenten des Landesarbeitsamtes ist für die Fälle vorgesehen, in denen ein Interessenausgleich oder ein Sozialplan nicht zustande kommt. Wurde die Vermittlung ergebnislos abgebrochen, wendet man sich an die Einigungsstelle. Der Präsident ist dabei allein auf seine Sachkunde und Überzeugungskraft angewiesen.

4. Abgrenzung innerbetriebliches Konfliktmanagement (interne Konflikte) und unternehmensübergreifendes Konfliktmanagement (externe Konflikte)

Die **Unterschiede zwischen internen und externen Konflikten** liegen in den Ursachen der Konflikte.

Bei **externen Konflikten** kommen überwiegend Rechtsfragen in Betracht. Zu Beginn des Konfliktes spielen hier persönliche Beziehungen – wenn überhaupt – eine untergeordnete Rolle, da die Parteien keinen ständigen Kontakt haben. Je länger die Beziehung andauert, umso mehr gewinnt jedoch die persönliche Komponente an Gewicht. Sofern keine Abhängigkeitsbeziehung zwischen den Unternehmen besteht, können Konflikte zum Abbruch der Geschäftsbeziehung führen. Da sich – insbesondere bei internationalen Konflikten – oft komplexe Rechtsfragen stellen, sind die Parteien in solchen Situationen regelmäßig von Anwälten beraten und vertreten.

Interne Konflikte sind dagegen überwiegend beziehungsbetont. Die bei diesen Streitigkeiten aufkommenden Sachprobleme werden häufig begleitet von persönlichen Emotionen. Schon länger andauernde, vor sich hin schwelende Konflikte machen eine Kommunikation zwischen den Parteien oftmals unmöglich.

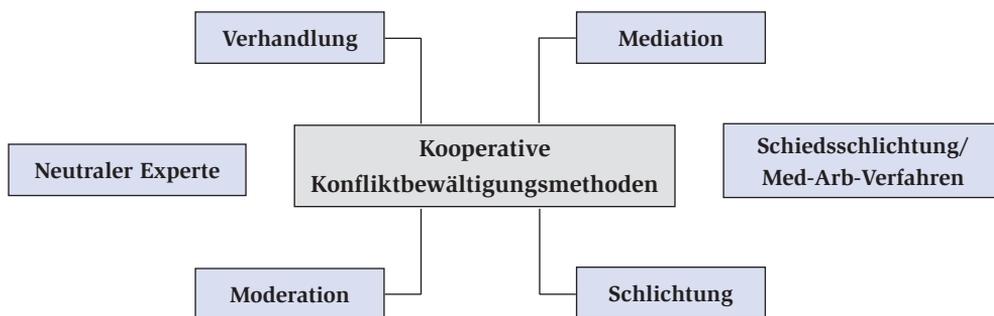
²⁵⁵ Grundsätzlich werden vor der Einigungsstelle Regelungsstreitigkeiten geltend gemacht. Für Rechtsstreitigkeiten ist wohl nach h.M. eine ausdrückliche Zuweisung oder zumindest ein Antrag der Betriebspartner erforderlich.

Die Parteien sind jedoch auf eine weitere Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens angewiesen, sodass sie ihre „Beziehung“ nicht ohne Weiteres beenden können. Interne Konflikte sind daher deutlich vielfältiger als externe Konflikte. Sie können sich einerseits auf „mikro-sozialer Ebene“ entwickeln (z.B. innerhalb bestimmter Abteilungen), andererseits auch zwischen einzelnen Abteilungen oder über Mittelspersonen auf der „meso-sozialen Ebene“.²⁵⁶

5. Integrative Konfliktbewältigung durch betriebliches Konfliktmanagement

a) Kooperative Konfliktbewältigungsmethoden

Es gibt verschiedene Formen der kooperativen Konfliktbewältigungsmethoden. Diese werden im folgenden Kapitel jeweils kurz erläutert.



aa) Mediation

Immer mehr Unternehmen bedienen sich der Mediation zur Konfliktbewältigung – mit Erfolg.

bb) Schiedsschlichtung (auch: Med-Arb-Verfahren)²⁵⁷

Bei der Schiedsschlichtung (Elemente der Schlichtung und Schiedsgerichtsbarkeit) wird zunächst eine Mediation mit den Parteien versucht. Scheitert diese, geht das Verfahren in ein Schiedsverfahren mit bindendem Schiedsspruch über.²⁵⁸ Eine Lösung wird mithin immer zustande kommen.

cc) Schlichtung

Zur Schlichtung siehe § 3 F. II.

dd) Moderation

Der Moderator konzentriert sich ausschließlich auf den Prozess zwischen den Parteien, um sie einem gemeinsamen Ergebnis näher zu bringen. Er achtet auf die Einhaltung selbst aufgestellter Gesprächsregeln und fasst Ergebnisse zusammen.

²⁵⁶ Glasl, S. 62 f.

²⁵⁷ Eidenmüller/Wagner beschreiben es als Arb-Med-Verfahren Kap. 11 Rz 43.

²⁵⁸ Leonhard in Beilage zu BB 1999, 13 (17).

ee) Neutraler Experte

Der neutrale Experte lässt sich von den Parteien den Fall vortragen und beurteilt dann die Chancen vor Gericht. Um ein gerichtliches Verfahren zu vermeiden, bewegen sich die Parteien im optimalen Fall aufeinander zu. Letztlich liefert der neutrale Experte „nur“ eine Risikoanalyse, die in der Mediation bereits integriert ist.

ff) Verhandlung

Verhandlungen sind Teil der täglichen Praxis. Die meisten Konflikte werden von den Parteien im Verhandlungsweg beigelegt.²⁵⁹ Zu den weiteren Ausführungen zum Verhandeln siehe § 2.

b) Wesentliche Vorteile der Mediation gegenüber einem Gerichtsverfahren

Verhandlungen werden angesetzt, wenn Interessengegensätze kollidieren, aber Einigungs- und Erfolgsaussichten gegeben sind.²⁶⁰ Neben dem Schiedsgerichtsverfahren ist die Mediation die bekannteste Methode außergerichtlicher Streitbeilegung. Sie ist gerade keine „Konfliktbearbeitung mit Schiedsrichter“.²⁶¹ Die Vorteile der Mediation liegen auf der Hand: **Planungssicherheit:** Der Ausgang eines Rechtsstreits ist ungewiss. Solange der Rechtsstreit anhängig ist, ist das Unternehmen finanziellen, strategischen und planerischen Risiken ausgesetzt. Eine schnelle Streitbeilegung schafft hingegen Planungssicherheit und vermeidet kosten- und zeitintensive Vorbereitungsarbeiten, die neben den finanziellen auch und vor allen Dingen personelle Ressourcen in den Rechts- und Fachabteilungen binden.

Daneben werden bestehende Vertrags- und Geschäftsbeziehungen gesichert. Im Gegensatz zur öffentlichen Gerichtsverhandlung bleibt die Mediation vertraulich. Dadurch werden Imageschäden verhindert, flexible Lösungen gefunden, es herrscht eine höhere Verfahrenszufriedenheit – und es wird der Zeit- und Kostenfaktor berücksichtigt.

c) Wesentliche Vorteile des Einsatzes von Mediation im wirtschaftlichen Bereich**aa) Annäherung**

Bei distributiven Konflikten hat jede Partei das Interesse, möglichst viel von dem vorhandenen Kuchen zu bekommen. Wird ein Mediator eingeschaltet, hat dieser die Möglichkeit, zunächst mit den Parteien in Einzelgesprächen eine Risikoanalyse durchzuführen, indem er mit ihnen gemeinsam überprüft, welche Ergebnisse sie denn außerhalb dieses Verhandlungskontextes erreichen könnten. Durch geschickte Fragen wird der Mediator erreichen, dass sich die Parteien dem „reality testing“ nicht entziehen. Sie werden gegenüber dem Mediator im Regelfall eine zu optimistische Einschätzung ihrer Chancen, die außerhalb des Verhandlungsumfeldes bestehen, aufgeben und sich dadurch erheblich annähern.

Über die Einzelgespräche werden die „Landkarten“ der jeweiligen Konfliktbeteiligten „abgerufen“. Lassen Sie mich diese „Landkarten“ erläutern:

259 Risse, Beilage zu BB 1999, Heft 27 S. 1.

260 Gutjahr, S. 71.

261 Gutjahr, S. 8.

PRAXIS-TIPP

Stellen Sie sich vor eine Gruppe. Halten Sie eine Kaffeetasse in der einen Hand und einen Kugelschreiber in der anderen Hand. Nun beauftragen Sie die Gruppe, auf einem Blatt Papier das zu zeichnen, was sie wahrnehmen. Nach 60 Sekunden sollen die Teilnehmer ihre Blätter offen in die Mitte des Raumes legen oder an die Pinnwand heften.

Sie werden feststellen, dass nahezu jeder etwas anderes gemalt bzw. wahrgenommen hat. Jeder hat mithin eine andere Sicht der Dinge und trotzdem hat jeder für sich gesehen „Recht“.

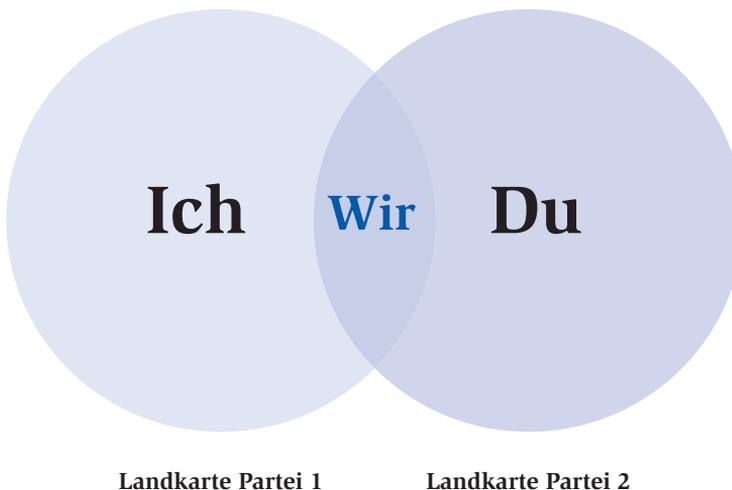
„Die Landkarte ist nicht das Gebiet, aber wenn die Landkarte brauchbar ist, ist sie der Struktur des Gebietes ähnlich.“²⁶²

Erklärung zu der Übung:

- ➔ Aus psychologischer Sicht gilt, dass man nur das sieht, was man kennt/für wichtig hält. Es handelt sich hierbei um die sog. selektive Wahrnehmung, die von Prägungen beeinflusst ist.
- ➔ Aus kybernetischer Sicht ergibt sich die 7 +/- 2-Regel. Jeder kann in der Regel lediglich ein Informationscluster von 5–9 Informationen herstellen.
- ➔ Aus biologischer Sicht folgt, dass unsere Sinneszellen Dinge wahrnehmen, diese aber teilweise nicht an unser Gehirn weitersenden. Es gibt mithin eine Welt außerhalb unserer Sinne.
- ➔ Demnach könnte man meinen, dass „niemand niemanden versteht“.

Schlussfolgerung

Wichtig für den Mediator ist es, den Versuch zu unternehmen, eine Illusion eines „Wir“ bei den Parteien zu finden beziehungsweise zu erzeugen:



²⁶² Zitat von Alfred Habdank Skarbek Korzybski.