

# Spektrum der Mediation

## *Friedens-, Aktionsforschung & Mediation*

### Qualitätssicherung & Weiterentwicklung

Methoden der Konfliktbeendigung  
Konflikttransformation und die Arbeit  
am sozialen Unbewussten  
Wasser für Moldavien

### Berichte zum Thema

Mediation und sozialer Friede

### Das Interview

Interview Arthur Trossen

### Berichte aus dem BM

Einführung für den BM angesichts  
der aktuellen Herausforderungen





## Organization & Relationship Systems Coaching™ - ORSC™ ICF-akkreditiert

**Verhelfen Sie Ihren Kunden zu Lösungen, die wirken,** und zwar ausnahmslos: Das ORSC-Training gibt Ihnen einen flexiblen Methodenkoffer an die Hand, der es ermöglicht, Ihr bisheriges Wissen und Ihre Fertigkeiten damit zu verknüpfen. Dadurch erweitern Sie Ihre Fähigkeiten, Ihren Kunden zu einzigartigen, positiven Erfahrungen zu verhelfen, während diese sich ihren Herausforderungen stellen.

Neben einer Reihe von Konfliktlösungstechniken lernen Sie, wie Sie Konfliktparteien dafür sensibilisieren:

- was sich zerstörerisch auf Beziehungen auswirkt,
- wie sie Konfliktsituationen erfolgreich nutzen können, anstatt sie einfach zu stoppen
- wie sie sich die Perspektive der Gegenpartei aneignen können, um ein tieferes Verständnis dafür zu entwickeln, was beide Seiten wirklich brauchen

Sie erwerben Kompetenzen sowohl für die Arbeit mit Paaren als auch mit größeren Gruppen und werden lernen mit Beziehungssystemen zu arbeiten anstatt auf Basis der Bedürfnisse Einzelner.

Kontakt: **Schouten Co-Activity GmbH**  
Gustavstr. 15 | 90762 Fürth | Tel.: 0911 20018911  
E-Mail: [info@co-activity.com](mailto:info@co-activity.com) | Web: [www.co-activity.de](http://www.co-activity.de)

# Inhalt

## Mediation und Friedensforschung

### *Qualitätssicherung und Weiterentwicklung*

- 4 Methoden der Konfliktbeendung – Vom Prozess zur Mediation J. Galtung
- 7 Konflikttransformation und die Arbeit am sozialen Unbewussten (I)  
W. Graf & G. Kramer
- 13 Entwicklungspsychologische Bedingungen der Friedensfähigkeit C. Eggers
- 15 Zu den desintegrativen Effekten nationalistischer Deutungsmuster  
in der Alltagspolitik W.-D. Bukow
- 20 10 Jahre DSF H. Müller
- 26 Wasser für Moldavien A. Mickley
- 31 Konflikte machen erfolgreich C. Kowitz
- 36 Kompetente MediatorInnen M. Tusch & N. Lichtenstein
- 39 Zukunftstrend Empfehlungsmarketing A. Weckert

### *Berichte zum Thema*

- 42 Mediation und sozialer Friede D. Lünse

### *Das Interview*

- 46 Interview Arthur Trossen

### *Berichte aus dem BM*

- 48 Einfühlung für den BM angesichts der aktuellen Herausforderungen  
C. Hatlapa
- 50 Kongressimpressionen 2010

### *Bücher und mehr*

- 52 Mediation – Konflikte anders lösen! S. Rapp
- 53 Konfliktklärung in Teams und Organisationen H. Pühl
- 54 Kommunikation – eine Fremdsprache? G. Hösl
- 55 Poker mit Herz S. Krause & D. Nolte

### *Hinweise*

- 56 KundInnenbroschüre: Mediation kann mehr
- 56 Krieg im Abseits Thomas Roithner
- 57 Bestellservice

## *Liebe Leserinnen liebe Leser*

Das Thema Mediation ist in Bewegung, national und weltweit. Qualitätssicherung und Professionalisierung auf der einen und Transfer unseres know-hows in Krisengebiete auf der anderen Seite.

Das Mediationsgesetz fordert uns als Verband heraus, unsere Kompetenz und Qualität in angemessener Weise in die Öffentlichkeit zu tragen. Da kommt einem die in diesem Heft geführte Debatte fast anachronistisch vor: Hat Mediation einen eigenen gesellschaftspolitischen (Friedens)auftrag? Oder gilt das nur im internationalen Kontext, für die Nach-Kriegsländer, die jetzt dringend unser westliches know-how zum Aufbau demokratischer Strukturen brauchen?

Vor 2 Jahren formulierte Roland Schüler an dieser Stelle: »Nun hat sich der Bundesverband in den letzten Jahren sehr stark in Richtung Professionalisierung und Berufsverband entwickelt, wohl wissend, dass gerade in den Anfängen der Mediationsbewegung in Deutschland der gesellschaftsverändernde Aspekt von Mediation eine sehr große Rolle gespielt hat ...«

Konflikttransformation also nicht nur individuell, sondern kollektiv, »Frieden lernen«, Partei ergreifen auf der Grundlage der Werthaltung »Grundbedürfnisbefriedigung für alle« als leitende Maxime, (Galtung und Graf). Nach wie vor stellt sich die Frage: Sollen sich MediatorInnen »einmischen«? Siehe dazu die Beiträge von Bukow und Lünse. Neben friedensethischen und -philosophischen Fragen entscheidet oft die Ökonomie über Einmischung, weil zunächst das Projekt entwickelt, beantragt und finanziert werden muss. Und das kann manchmal dauern. Und freie MediatorInnen müssen Geld verdienen! Gemeinwohlorientierte Ansätze brauchen fremdfinanzierte Strukturen, sowie das IKM in Hamburg, u. a. mehr. Zurück zu den Wurzeln? Vielleicht reicht die Besinnung auf unsere Leitsätze, wie den folgenden:

**Wir fördern Verständigung in Konflikten durch Mediation und eine Kultur der konstruktiven Konfliktbearbeitung in allen Bereichen der Gesellschaft.**



Ihre Redaktion  
Erwin Ruhнау



Johann Galtung

# Methoden der Konfliktbeendigung Vom Prozess zur Mediation

Bereitgestellt für das Tribunal de Justicia, Puebla, Mexico, 27.4.2005

**Wie beenden Menschen ohne Eingriff von außen normalerweise Konflikte, ohne sie zwangsläufig zu lösen oder zu transformieren?**

**W**ir wissen zu wenig darüber. Wenden wir das TRANSCEND 5 Punkte Schema an, ist es gut möglich, dass sich eine der beiden Parteien durchsetzt oder sich aus dem Konflikt zurückzieht, indem sie ihn beilegt oder ruhen lässt. Die Alternative besteht darin, den Konflikt ausdrücklich in die Öffentlichkeit zu tragen. Wenn ein Recht zur Artikulation für alle Parteien besteht und davon Gebrauch

gemacht wird, ersetzt die Gleichberechtigung grundlegende Strukturen. Dennoch: Mit grundsätzlich mehr Gleichheit in der Gesellschaft würden wir erwarten, dass Konflikte häufiger artikuliert werden. Das wiederum würde viele dazu bringen, den falschen Schluss zu ziehen, dass es »nie so viel Konflikte gab wie heute«. Das Ergebnis des Konflikts – ob nun die umstrittenen Objekte getrennt oder sie örtlich, zeitlich oder auf andere Weise aufgeteilt werden – scheint tief in die gewohnte Tradition eingebettet zu sein. Zweifelsohne kreieren Menschen, ob allein oder gemeinsam, sehr oft neue Wirklichkeiten, in denen sich alle wohl fühlen können. Wäre das nicht der Fall, so hätten wir nicht

so viel sozialen und geistigen Wandel in der Welt. Im Zuge der zunehmenden Gleichberechtigung in der Gesellschaft werden immer mehr Menschen artikulieren, was sie für ihre rechtmäßigen Ziele halten. In einem typischen Konflikt werden legitime Ziele gegenübergestellt und der rechtliche Rahmen des Zivilgerichts wird oft als zu eng erachtet. Ferner neigen gerichtliche Entscheidungen dazu, asymmetrisch zu sein, einer hat Recht, der andere Unrecht, was sehr komplizierte gesellschaftliche Beziehungen mit sich bringt, wenn die Menschen darüber hinaus miteinander in Verbindung stehen, wie frühere Ehepartner über ihre Kinder, oder Nachbarn über ein Grundstück.

## Methoden der Konfliktlösung, vom Gerichtsprozess zur Mediation: Ein Überblick

Methode	Aufstellung	Ausrichtung	Die »Dritte Partei«	Prozess	Ergebnis
<b>Strafgericht</b>	Zwei Parteien	Partei	Entscheidende Person	Entscheidung (adjudication) pro et contra	Asymmetrisch: schuldig oder nicht Strafurteil: Strafvollstreckung
<b>Zivilgericht</b>	Zwei Parteien	Partei	Entscheidende Person	Entscheidung	Asymmetrisch: verantwortlich oder nicht Entscheidung: Kosten
<b>Schlichtung</b>	Zwei Parteien	Partei	Entscheidende Person	Idiosynkratisch	Asymmetrisch: Richtig oder Falsch
<b>Gerichtliche Mediation</b>	Zwei Parteien	Beziehung	Facilitator	Partei Negotiation	Symmetrisch: Abmachung akzeptabel, fortsetzbar?
<b>Harvard Mediation</b>	Beliebig	Beziehung	Wechsel von Position zu Interesse	Partei Negotiation	Symmetrisch: Abmachung akzeptabel, fortsetzbar?
<b>TRANSCEND Mediation</b>	Beliebig	Beziehung	Dialogpartner; Ziele, Rechtmäßigkeit, Transzendierung	Neue Realität durch kreativen Austausch	Symmetrisch: Abmachung akzeptabel, fortsetzbar?

Zwei der Methoden sind gerichtsbezogen, zwei leiten sich ab von der Gerichtstradition und zwei sind gerichtsunabhängig. Sie sind Beispiele für alternative Streitlösungen, ADR (alternative dispute resolutions) in den USA. Sie sind Alternativen zur Gerichtstradition, zum Teil wegen des Aufwands an Zeit und Geld, zum Teil wegen der immer größer werdenden Unzufriedenheit mit dem zugrunde liegenden legalen Paradigma. Ein Aspekt des legalen Paradigmas ist die Bilateralität, ob nun Verteidiger gegen den Staat/das Volk, oder die Parteien A und B gegeneinander. Zwei der Mediationsmethoden können multilateral sein. Ohne Zweifel ist diese Bilateralität übertragen vom Ausgleich durch Kampf, Duell oder Kriegsführung, also bilateral. Das Gericht wurde zum verbalen Schlachtfeld, zum Armageddon. Ebenso wichtig ist die grundsätzliche Ausrichtung. Im legalen Paradigma hat die eine Partei vermutlich Recht, die andere Unrecht. Das Problem besteht darin, herauszufinden, wer falsch liegt. Die Entscheidung könnte A oder B sein oder keiner liegt falsch, nur selten beide. In einem Strafverfahren beurteilt das Gericht als Teil des Staates nie den Staat als falsch liegend. Diese Tradition der Etikettierung ist sicher ein Überbleibsel der theologischen Tradition, die Menschen

in »errettet« und »verdammte« einzuteilen. Die Alternative besteht darin, den Fokus auf die Beziehung zwischen den Parteien zu legen, die Interaktionen, die Vorgänge und eher die Beziehungen als problematisch zu betrachten als die Akteure an sich. Im A, B, C-Dreieck ist die Definition eines Konflikts die Haltung/Sichtweise innerhalb der Parteien, das verbale/physische Verhalten ist interaktiv und der Gegensatz verbindet die Parteien miteinander mit ihren inkompatiblen Zielen, Annäherung wird gebraucht. Während das Strafgericht, inakzeptables Verhalten bestrafend, B-orientiert ist, ist die TRANSCEND-Mediation C-orientiert und versucht vor allem, die Inkompatibilität zu überwinden und zugleich A und B zu berücksichtigen. Die anderen vier Methoden liegen dazwischen, sind jedoch eher A-orientiert. Trotzdem: Beide, Zivilgericht und die Harvard-Mediation und zudem die beiden dazwischen liegenden Methoden sind Versuche, die Parteien A zu verändern, indem sie ihre Positionen anpassen. Das Zivilgericht könnte symmetrisch handeln, indem es beide Parteien einlädt um sich einander anzupassen und sich einander anzunähern, oder asymmetrisch, indem es angibt, wer verlieren wird und appelliert »Lenk lieber ein!«. Die Harvard-Mediation ist auch A-orientiert und

fördert den Switch von einer erklärten Position hin zu den zu Grunde liegenden Interessen sowie das Erarbeiten neuer Positionen, die nicht nur kompatibel sein könnten, sondern zudem zu mehr zufrieden stellenden Ergebnissen führen könnten. Bemerkenswert ist die interessante Position der gerichtlichen Mediation. In einem Gerichtsprozess ist die Bilateralität inbegriffen. Dennoch gibt es eine Verlagerung des Fokus von der Orientierung zu den Akteuren, die Recht/Unrecht haben hin zur Verbesserung ihrer Beziehung zueinander, indem ihre Ziele vereinbar gemacht werden. Dies kann funktionieren, muss aber nicht. Und das wiederum hängt nicht nur vom Thema ab, sondern auch davon, wie die »dritte Partei« die Situation lenkt. Und hier gibt es eine klare Unterscheidung zwischen einer partei-orientierten Tradition, in der ein Richter oder Schlichter beschließt, welche Partei falsch liegt, und der beziehungs-orientierten Mediationstradition, bei der die Parteien mit mehr oder weniger Unterstützung zu einer Abmachung kommen. Ohne Zweifel sind wir Zeugen eines Demokratisierungsprozesses, bei dem sich die Macht nach unten verschiebt, ausgehend von einer sehr autoritären, feudalen Vergangenheit. Das Urteil des Richters basiert auf einer Entscheidung, die wiederum auf dem

»pro et contra dicere« fußt. Es gibt eine Übertragung des Dualismus, da vom Verteidiger und seinem Richter erwartet wird, »dafür« zu kämpfen und vom Staat »dagegen«. Der Richter soll eine Gerechtigkeit finden, die auf Fakten (Beweisen) und Gesetzen beruht. Das Urteil kann angefochten werden auf der Basis und der Verbindung von beidem. Es gibt das Recht auf Anfechtung, doch der letztliche Beschluss ist final. Das Ergebnis eines Mediationsprozesses wird nicht vom Mediator, sondern von den beiden Parteien entschieden. Sie haben das letzte Wort. Ein beiderseitiges »Ja« bedeutet Akzeptanz, und »Nein« von einer Seite heißt Ablehnung. Auch sollte bedacht werden, ob die Parteien die Abmachung auch zukünftig akzeptieren können. Nebenbei eine kleine Anmerkung zum Schlichter (arbitrator): Er könnte, historisch gesehen, als »Transitions-Figur« gelten. Der Autoritarismus der oben genannten Gerichtsurteile wird zwar beibehalten, doch der Persönlichkeit des Schlichters wird mehr Raum gegeben, dem rechtlichen Rahmen weniger. Wie er genau zu seiner Entscheidung kommt, ist undurchschaubar, also »idiosynkratisch«. Wie er es auch immer tut, er tut es unter der Voraussetzung der automatischen Akzeptanz. Dies aber ist umso mehr autoritär, da nicht nur ein unbegrenzter Glaube an seine Weisheit und Submission, sondern auch der Wille dem Appell zu folgen, wie auch immer dieser lauten möge. Es gibt keine Negotiation zwischen den Parteien, sie stellen den Fall vor, er entscheidet über die Meriten der Fälle, wie er sie sieht. Sie nehmen sie an. Was bedeutet, dass der Konflikt beendet ist, auch wenn dies inakzeptabel oder nicht haltbar erscheint. Gerichtliche Mediation unterscheidet sich von den anderen Herangehensweisen darin, dass die Struktur eines rechtlichen Prozesses übertragen wird und der Richter zum Mediator wird. Da der Richter nicht qualifiziert ist für diese Rolle, außer er hat sich anderweitig ausgebildet, wird der mediierende Richter wahrscheinlich bei der geringsten Mediatorenrolle, der des Facilitators,

ankommen. In anderen Worten: Es ist nicht viel zu erwarten. Ein wesentlicher Unterschied zwischen der Harvard und der TRANSCEND-Methode besteht darin, dass das Ergebnis der Harvard-Herangehensweise näher am Status quo liegt, wohingegen die TRANSCEND-Methode eine Suche nach einer qualitativen neuen Realität anregt im Dialog zwischen Mediator und den Parteien, nacheinander und letztendlich im Dialog zwischen den Parteien. Es gibt philosophische Unterschiede, wie Positivismus versus Dialektik, und legaler Individualismus versus Kollektivismus. TRANSCEND fungiert für beide Positionen, wohingegen die Harvard-Methode den Stempel ihres Milieus trägt. Harvard könnte besser sein für oberflächlichere und TRANSCEND für tiefere Gegensätze. Die Tabelle stellt einen historischen Prozess dar mit vielen darunter liegenden Schichten. In solchen historischen Prozessen gibt es gewöhnlich die Ablehnung und den Fall von etwas und den Aufstieg und Triumph von etwas anderem. Alles ist bereit für die Ablehnung und den Fall der austeilenden Gerechtigkeit und für den Aufstieg und Triumph der ausgleichenden Gerechtigkeit, unterstützender, mediierender, integrierender. Diese Tradition nahm ihren Anfang 1995 in Neuseeland, breitete sich rasch nach Australien, in die USA und in andere westliche Länder aus und auch in die Dritte Welt, wo sie herkam. Weiße Menschen in Neuseeland oder Aotearoa in Maori erlernten sie von den Maori. Sie ist im ganzen Polynesischen Pentagon (Hawaii-Samoa - Tahiti - Rapa Nui Osterinseln - Aotearoa) zu finden und die hawaiische Form ho'opono pono ist vermutlich die interessanteste. Sie unterscheidet sich stark vom Gerichtsprozess und geht noch weiter als Mediation, indem sie wenig Entscheidung und Bestrafung und viel Schlichtung beinhaltet, im Versuch, eine von Gewalttaten verwundete Gemeinschaft wiederherzustellen. Die offensichtlichste Strategie einer Institution im Niedergang besteht darin, die im Aufstieg begriffene zu kooptieren und gerichtliche Mediation sollte in diesem Licht

gesehen werden. Ein anderer und mehr Erfolg versprechender Zugang wäre, dass die Rechtsanwälte ihren Beruf erweitern und auch Mediator und Schlichter (conciliator) werden. Man stelle sich zwei Anwälte vor, deren Klienten Mann und Frau in einer Scheidungssituation sind. Sie bereiten beide ihre Schriftsätze vor, um das Maximum einzufordern, was vermutlich zu einem quälenden und kostspieligen Zivilrechtsprozess führen wird. Man stelle sich weiter vor, dass die Anwälte Kontakt aufnehmen und ihren Klienten die Möglichkeit der Mediation/Schlichtung anbieten, beide zu beidem befähigt. Um das Gleichgewicht zu halten, bevorzugen sie es, im Tandem zu operieren. Diese zwei Anwälte würden es besser machen als die anderen beiden: der Richter und ein Mediator, der nicht über gesetzliche Beschränkungen und Möglichkeiten Bescheid weiß. Sie würden den Anwalt-Mediator-Konflikt transzendieren.

John Galtung:  
**»Methods of Conflict Termination from Court Prozess to Mediation«**  
 Übersetzung: Linde Engelhardt, Berlin

#### AutorInneninfo



\* Dr. Johann Galtung  
 1930 in Oslo, Norwegen geboren, ist Professor für Friedensforschung und »Erfinder« des Transcend-Verfahrens; er gründete 1959 in Oslo das weltweit 1. Friedensinstitut; er veröffentlichte über 1500 Aufsätze und schrieb über 140 Bücher; er vermittelte in über 100 internationalen Konflikten; er ist Träger des alternativen Nobelpreises.

\* E-Mail: [galtung@transcend.org](mailto:galtung@transcend.org)

Wilfried Graf &amp; Gudrun Kramer

# Konflikttransformation und die Arbeit am sozialen Unbewussten (I)

## Das Transcend-Verfahren nach Johan Galtung

*Der Friedensforscher Johan Galtung hat sich in mehr als 40 Jahren mit über 45 Konflikten rund um die Welt beschäftigt. In den letzten 15 Jahren hat er vor dem Hintergrund einer umfassenden Gewalt- und Friedenstheorie und seiner globalen Erfahrungen ein Verfahren für Konflikttransformation, Friedensaufbau und Versöhnung entwickelt, das beansprucht, die Grenzen und Defizite von Mainstream-Verfahren ziviler Konfliktbearbeitung<sup>1</sup> wie Konfliktmanagement, Conflict Resolution, Verhandlungen und Mediation zu überwinden.*

**D**as »Transcend-Verfahren« unterscheidet sich von anderen Verfahren weniger durch die praktischen Verfahren für Beratung, Moderation, Facilitation, Mediation, Verhandlung etc. – dabei gibt es durchaus Gemeinsamkeiten. Entscheidend ist aber ein spezifischer philosophischer, wissenschaftlicher und praxeologischer Zugang. In Anlehnung an Konzepte Hilarion Petzold's und Ferdinand Buer's haben wir in den letzten Jahren versucht, Transcend als ein »Verfahren« zu systematisieren, bestehend aus einer Philosophie, einer Reihe von Theorien, sowie einer Praxeologie. Transcend ist aus dieser Sicht erstens durch eine komplexe

Friedensphilosophie geprägt (»Frieden mit friedlichen Mitteln«, inspiriert von Gandhis satyagraha), zweitens durch eine komplexe, kritisch-konstruktive Friedenstheorie (ausgehend von einer kritischen Theorie »struktureller« und »kultureller« Gewalt) und drittens durch eine Praxeologie des Dialogs, mit dem Ziel, von der Oberfläche einer Konfliktkonstellation in seine »kollektiv unterbewussten« Tiefendimensionen zu gelangen.

### *Philosophische Grundlagen*

Die philosophische Anthropologie dieses Verfahrens stellt den einzelnen Menschen in das Zentrum friedlicher Konfliktbearbeitung. Menschen haben

menschliche Grundbedürfnisse, die sie als gesamte Menschheit teilen: Diese Grundbedürfnisse sind gleichzeitig sowohl universal (ungeachtet

<sup>1</sup> Der Sprachgebrauch ziviler Konfliktbearbeitung, im besonderen in Hinblick auf die vorgeschlagenen Praxeologien und Methoden, ist immer noch nicht einheitlich. Im deutschsprachigen Raum hat sich konstruktive oder zivile Konfliktbearbeitung für die Gesamtheit der Methoden von therapeutischer bis präventiver Konfliktintervention durchgesetzt. In der angloamerikanischen Literatur wird öfters zwischen Konflikteindämmung (Conflict Suppression), Konfliktmanagement (Conflict Management), Konfliktlösung (Conflict Resolution) und Konfliktprävention (Conflict Prevention) und Konflikttransformation (Conflict Transformation) unterschieden. Galtung bevorzugt demgegenüber »Konflikttransformation (oder »Konfliktarbeit«) mit friedlichen Mitteln«.

der eigenen Biographie, der eigenen kulturellen Bedeutungen oder sozialen Strukturen) als auch individuell (eingebettet in die eigene Biographie, die eigenen kulturellen Bedeutungen und sozialen Strukturen). Mit Galtung unterscheiden wir vier Kategorien von Grundbedürfnissen:

- › Überleben;
- › Wohlbefinden, (Nahrung, Kleidung, Unterkunft, Zugang zu Gesundheits- und Bildungseinrichtungen);
- › Identität, (die unabschließbare Suche nach dem Sinn des Lebens);
- › und Freiheit, (im Sinne von gleichen Wahlmöglichkeiten).

Alle Bedürfnisse beziehen sich aufeinander und sind voneinander abhängig. Im Transcend-Verfahren werden sie bewusst als Bezugsrahmen für Legitimations- und Gerechtigkeitskonflikte verwendet. Auf ihrer Grundlage können wir einerseits Konflikte zwischen kulturellen Werten, sozialen Strukturen und subjektiven Ego-Bedürfnissen dekonstruieren und mediieren. Andererseits können wir damit auch als Mediatoren »Partei ergreifen« – auf der Grundlage der Werthaltung »Grundbedürfnisbefriedigung für alle«, jenseits des klassischen Neutralitätsprinzips.

Tatsächlich gehen wir von der Werthaltung aus, dass alle menschlichen Grundbedürfnisse gleich wichtig sind; und dass für die authentische Lösung eines Konfliktes die Grundbedürfnisse aller Konfliktparteien respektiert werden müssen. Daraus folgt der komplexe Ansatz eines »Friedens mit friedlichen Mitteln«, welcher nur über tiefer gehende Dialoge mit allen Konfliktparteien konkretisiert werden kann. Er stützt sich aber auf transdisziplinäre theoretische Ansätze als »Interpretationsfolie«, die kurz skizziert werden sollen.

### Theoretische Ansätze

**1.** In unserer Konflikttheorie gehen wir davon aus, dass ein Konflikt aus drei Komponenten besteht: Annahmen, Verhalten und Widersprüche. Ob die

Konfliktaustragung konstruktiv und kreativ, oder destruktiv und gewalttätig ist, hängt immer von allen drei Komponenten ab.

**2.** Menschen entwickeln spezifische individuelle und gruppenrelevante Ziele. In der äußeren Welt treffen diese Ziele auf die Ziele anderer. Sind diese Ziele nicht miteinander kompatibel, entsteht ein Widerspruch – und damit tritt ein Konflikt auf. Wird der Widerspruch negativ erfahren und kann keine Lösung gefunden werden, ist es wahrscheinlich, dass es irgendwann zu einem Akt der Gewalt kommt. Ein Gewaltakt löst den Widerspruch nicht auf. Im Gegenteil, Gewalt hat den Effekt, dass sich die Widersprüche verstärken.

**3.** Gewalt führt oft zu Gegengewalt, was die Annahmen und Haltungen gegenüber den anderen immer weiter polarisiert und einen Prozess der Dehumanisierung in Gang setzt. Das Erleben von Gewalt ist immer ein traumatisierendes Ereignis.

**4.** Wenn wir normalerweise von Gewalt sprechen, dann sprechen wir von direkter Gewalt. Akteure missachten die Grundbedürfnisse der anderen und versuchen sich gegenseitig zu verletzen. Es gibt aber auch strukturelle und kulturelle Gewalt. Strukturelle Gewalt bedeutet einfach gesprochen, dass ein System eine Gruppe von Menschen ausbeutet oder unterdrückt, d. h. es ist in der sozialen Struktur eingebaut, dass Grundbedürfnisse missachtet werden. Kulturelle Gewalt sind tief verwurzelte Annahmen, Haltungen und Überzeugungen, welche direkte und strukturelle Gewalt legitimieren.

**5.** Gewalterfahrung führt zur Entwicklung von Schutz- und Bewältigungsmechanismen: Mythen werden (re)produziert und von einer Generation zur nächsten weitergegeben. So können kollektive Traumata über Jahrhunderte anhalten. Sie sind im kollektiven Gedächtnis konserviert und

werden oft in tiefen gesellschaftlichen Krisen reaktiviert, um aufs Neue die Handlungen und Ziele von Individuen und Gruppen zu beeinflussen.

**6.** Als Tiefenstruktur bezeichnet Galtung kollektiv unbewusste oder latente Beziehungsmuster zwischen gesellschaftlichen Gruppen – zwischen Alt und Jung, Mann und Frau, Ethnien und »Hautfarben«, Mächtigen und Machtlosen, zwischen Staaten und Zivilisationen.

**7.** Damit eng verbunden ist die Tiefenkultur, kollektiv unbewusste Denk- und Fühlmuster, Praktiken, Normen, Werte, Diskurse, Verhaltensregeln, Stereotypen und Vorurteile über die eigene und die andere Gruppe. Die Tiefenkultur definiert, was wir als wahr, gut, richtig, schön, heilig usw. empfinden. In Konflikten verhindert oft die Tiefenkultur die friedliche Beilegung des Konfliktes. Sie liefert das Material für Eskalation und Polarisation, welches dann oft für populistische und fundamentalistische Politik genutzt wird. In einem tiefer gehenden Dialog lassen sich durchaus solche Tiefendimensionen aufspüren, etwa am Beispiel von Nationalhymnen, Straßennamen, Mythen, Sagen, Liedern, Erzählungen, Monumenten, Redensarten oder Witzen. Wenn hinreichend Vertrauen aufgebaut worden ist, können auch kollektive Traumata und Glorifizierungen kritisch hinterfragt und ein Stück weit bearbeitet werden

### Praxeologie

Im Transcend-Verfahren werden Konflikte grundsätzlich dialogisch, ge-



nung. Dabei geht es nicht nur um die Vermeidung und den Abbau der verschiedenen Formen von Gewalt, sondern auch um den Aufbau einer Kultur von Gewaltfreiheit, Empathie und Kreativität. Es wird nicht darauf gewartet, bis die Konfliktparteien soweit sind, freiwillig und vertrauensvoll miteinander zu verhandeln. In der Regel wird mit einer an einer Lösungsperspektive interessierten Konfliktpartei begonnen, aber von Anfang an im Sinn einer nachhaltigen Konflikttransformation für alle. In asymmetrischen Konfliktkonstellationen ist in der Regel erst ein »Empowerment« der schwächeren Konfliktpartei notwendig.

einen Abbau von direkter, struktureller und kultureller Gewalt bzw. auf den Aufbau von direktem, strukturellem und kulturellem Frieden.

Die meisten anderen Verfahren ziviler Konfliktbearbeitung beschränken sich vorrangig auf die Ebene der direkten Gewalt. Im besten Fall bedeutet dies, dass ein Kompromiss ausgehandelt wird, um die direkte Gewalt zu beenden. Zumeist wird das Problem selbst nicht gelöst, sondern nur auf Eis gelegt. Von einem dauerhaften Frieden ist dabei nicht zu sprechen.

Transcend ist ein komplexes Verfahren, das sich nicht nur der ersten beiden Ebenen annimmt, sondern immer weiter bzw. tiefer führt. Es geht nicht darum, dass Partei A ihr Interesse gegenüber Partei B durchsetzt oder dass beide Parteien in einem günstigeren Fall zu einem Kompromiss finden. Das Verfahren versucht eine Lösungsperspektive zu finden, die über einen bloßen Kompromiss hinausgeht. Dieses Überschreiten, das Suchen nach einer übergreifenden Formel für den Widerspruch – also die »Transzendenz« der ursprünglichen Inkompatibilität der Ziele – kann nur erreicht werden, wenn es zumindest einer der Konfliktparteien gelingt, die unbewussten Muster zu erkennen, die zur jeweiligen Mitverantwortung für die Gewaltspirale beitragen. Voraussetzung ist hier, dass es gelingt, im Dialog mit unabhängigen Konfliktarbeiter/innen die unbewusst gewaltsamen oder destruktiven Aspekte der eigenen Konfliktstrategie ein Stück weit zu erkennen und konstruktiv zu transformieren.

Bei der Umsetzung muss das Transcend-Verfahren idealtypisch vier Ebenen berücksichtigen und bearbeiten:

- › die bewusst verfolgten, aber nicht notwendigerweise offengelegten Strategien aller Konfliktparteien;
- › die sozialpsychologische Ebene der Beziehungen der Konfliktparteien;
- › das individuelle Unterbewusste (kognitiv und emotional) der Konfliktparteien;
- › und schließlich das kollektive Unter-

meinsam mit allen Konfliktparteien bearbeitet. Es geht um Hilfe zur Selbsthilfe – mit friedlichen Mitteln. Galtung geht davon aus, dass gewaltfreie Konfliktintervention und kreative Lösungsvorschläge Dritter ab einer bestimmten Eskalationsstufe notwendig sind, um verhärtete Konflikte zu transformieren. Transcend-Konfliktarbeiter/innen helfen bewusst mit, solche kreativen Lösungsvorschläge zu erfinden, wobei fallweise auch internationale Expert/innen einbezogen werden. Dabei ist oft erforderlich, mit den Konfliktparteien jeweils ein Stück weit allein zu arbeiten, vor allem bei einer gemeinsamen Bearbeitung von strukturellen und kulturellen Tiefendimensionen.

Damit unterscheidet sich Transcend sowohl von den Verfahren der »Power-Mediation« als auch von den »soften« Verfahren. Das Transcend-Verfahren stellt Konflikte in einen Konfliktbogen von Gewaltprävention (statt Konfliktprävention!) über Konflikttransformation bis zu Friedensaufbau und Versöh-

Beim Transcend-Verfahren wird versucht, die strukturelle und kulturelle Gewalt von Anfang an, in der Diagnose, in der Prognose und auch in allen Phasen von präventiver bis therapeutischer Konfliktintervention zu berücksichtigen. Man setzt nicht bei Vermittlung, Verhandlung oder Mediation an, sondern bei den strukturellen und kulturellen Ursachen für Gewalt und Krieg. Dazu gehört neben sozio-ökonomischer Ungleichheit und politischer Diskriminierung auch die kulturelle Prägung sozialer Kollektive. Anders als die auf Macht oder auf Recht basierten Ansätze zielt Transcend ausdrücklich auf die Notwendigkeit gleichberechtigter, problembezogener Kommunikation und allseitigen Lernens zwischen verschiedenen sozialen Gruppen, Klassen, Nationen und Zivilisationen ab.

Ein entscheidender Unterschied zu anderen Verfahren liegt darin, dass Transcend auf einer komplexen Theorie von Gewalt und Frieden beruht. Sie zielt bei der Konfliktbearbeitung auf

bewusste (kognitiv und emotional), das übereinstimmen kann, aber nicht muss – je nachdem ob beide Parteien derselben Kultur entstammen oder nicht.

Auch wenn der Dialog den Schlüssel zu einer nachhaltigen Konfliktbearbeitung darstellt, zeichnet sich ein komplexer Transcend-Ansatz dadurch aus, dass er genau unterscheidet, wann und wo unterschiedliche Interventionsmittel des Dialogs, der Debatte, aber auch des Kampfes ihren Platz einnehmen.

Das Transcend-Verfahren versucht, viele verschiedene Lösungsperspektiven für alle Ebenen anzuregen:

Auf der Ebene der direkten Gewalt wird versucht, die Grundbedürfnisse aller Konfliktparteien zu respektieren und zu befriedigen – durch eine Förderung von Gewaltfreiheit. Auf der Ebene der strukturellen Gewalt geht es darum, die Begrenzungen von Trennlinien zu überwinden – durch eine Förderung von Kreativität. Und auf der Ebene der kulturellen Gewalt wird versucht, eine Transformation der destruktiven Aspekte in der Tiefenkultur anzustreben – durch die Förderung von Empathie gegenüber den Anderen.

»Praxeologie« verweist auf menschliche Aktion und bezieht sich im Besonderen auf einen reflexiven Dialog-Prozess. Der Prozess speist sich aus Selbstreflexion und dem Erforschen tiefer liegender, unbewusster kollektiver Dimensionen der Konfliktformation, ähnlich dem Prozess der conscientizacao<sup>2</sup> in Freires Bildungsarbeit.

Die Transcend-Arbeit ist ebenso vergleichbar mit historisch-

soziokultureller und politischer Psychoanalyse – wie es auch andere Ansätze sind, wie beispielsweise Paolo Freires Befreiungspädagogik, Jakob Levy Morenos Soziodrama oder Augusto Boals Theater der Unterdrückten. Jedoch zielt Transcend mehr auf Konflikttransformation ab, nicht nur in Mikro- und Meso-Bereichen, sondern ebenso im Makro- und Mega-Bereich von Frieden, Entwicklung und Zivilisation.

Von der Transcend-Perspektive aus, ist das Ziel von Peacebuilding und Konflikttransformation, Menschen zu ermöglichen, selbstverantwortlich mit Konflikten umzugehen und dabei gewaltfreie Strategien zu verfolgen. Das Ziel eines/r Konfliktarbeiters/in ist, so wenig wie möglich zu intervenieren, insbesondere, wenn die Intervention in einer fremden Gesellschaft stattfindet. Oft werden Konfliktarbeiter/innen, die von außen in ein Land kommen, um dort zu leben und bei einem Konflikt zu intervenieren, selbst zu einem Teil des Konflikts. Nicht mehr fähig, sich von dem Konflikt zu distanzieren, empfinden sie diesen als ihren eigenen Konflikt und werden zu »Konflikt-Dieben«. Es entstehen konterproduktive Dynamiken: Einerseits beginnen Konfliktarbeiter/innen untereinander zu konkurrieren und andererseits fühlen sie sich angesichts von Stockungen und Rückschlägen hilflos und werden frustriert und zynisch. Aus diesen Gründen fokussiert

der Transcend-Ansatz darauf, lokale Kapazitäten durch Beratung und Training zu fördern und zu stärken.

Wird direkt mit den Konfliktparteien gearbeitet (im Rahmen von Konfliktberatung, Unterstützung oder Mediation), betont der Transcend-Ansatz, mit den Parteien einzeln zu arbeiten.

Das ist wichtig, um die Konfliktparteien auf eine Konflikttransformation vorzubereiten, von Prävention über Verhandlung/Mediation bis hin zu Versöhnung. Dies ermöglicht erst einen Prozess der Selbstreflexion, welcher die Parteien befähigt, sich besser zu verstehen, ebenso aber die anderen und den Konflikt, der sie trennt. Dadurch soll den Konfliktparteien »erleichtert« werden, ihre Ziele zu formulieren, sie zu reframe sowie neue, nicht gewalttätige Lösungen und Strategien zu finden, um diese Ziele zu erreichen. Im besten Fall brauchen die Konfliktparteien keine Drittpartei-Mediation mehr, sind aber bereit, einen einzigartigen, autonomen Dialog zu führen, um zu Lösungen zu finden, die ihre gemeinsamen Probleme befrieden.

Als komplexer Ansatz für Konflikttransformation integriert der Transcend-Ansatz akteurs-orientierte, struktur-orientierte und kultur-orientierte Ansätze:

- › die Transformation von Strategien, Aktionen, Verhaltensweisen;
- › die Transformation von Zielen und Widersprüchen;
- › die Transformation von Werten, Haltungen, Einstellungen, Annahmen.
- › Obgleich der Transcend-Ansatz Integration, Konsens, Kooperation, gegenseitiges Lernen und kreative Zusammenarbeit ebenfalls befürwortet, ist das Ziel Gleichheit, Gerechtigkeit und symmetrische

<sup>3</sup> Freires Pädagogik will sowohl Unterdrückte als auch Unterdrücker von der Viktimisierung durch das unterdrückende System befreien, durch »conscientização« oder Bewusstseinsbildung. Der Begriff bezieht sich auf die Entwicklungsprozesse, in denen eine Person sich vom naiven magischen zum kritischen sozialen Bewusstsein entwickelt.

Machtstrukturen. Daher exkludiert er nicht »dissoziative Friedensstrategien« (gewaltfreier Widerstand, satyagraha) als Mittel, die unterdrückte oder ausgenutzte Konfliktpartei zu empowern, jedoch mit dem Blick auf die (Wieder)Herstellung von Konditionen für »assoziative Friedensstrategien« (Verhandlungen, Mediation, Conferencing und Versöhnung).

Transcend-Arbeit steht hierbei für die Fähigkeit, »einen Konflikt mit Empathie, Gewaltfreiheit und Kreativität« anzugehen und dabei den Konflikt in seinen drei Manifestationsbereichen zu behandeln.

Konkret heißt das:

- › Bei der direkten Gewalt muss Gewaltfreiheit aufgebaut werden, indem die Grundbedürfnisse aller Parteien respektiert und befriedigt werden.
- › Bei der strukturellen Gewalt müssen durch die Förderung von Kreativität die Begrenzungen der Trennlinien überwunden werden.
- › Bei der kulturellen Gewalt muss durch die Förderung von Empathie eine Transformation der destruktiven Kulturelemente angestrebt werden.

### Der Dialog als Königsdisziplin

Die Transcend-Praxeologie gründet sich in erster Linie auf tiefgreifenden, transkulturellen und trans-zivilisatorischen Dialog als Methode. Wie gesagt, sollte dabei zunächst mit jeder Konfliktpartei einzeln gearbeitet werden, um ihr Verständnis der eigenen Ziele zu entwickeln und auch vertikale Interdependenzen zu entwickeln (um damit die Konfliktparteien für kreative Verhandlungen und Mediation vorzubereiten). Das kann nicht am Verhandlungstisch erreicht werden. Daher startet die Transcend-Praxeologie auch nicht mit einem Runden Tisch. Sie wartet nicht darauf, dass die Unterdrückten bereit sind zum Dialog, sondern startet den Dialog innerhalb jeder Konfliktpartei, vor allem innerhalb der Zivilgesellschaft. Es gibt immer jemanden innerhalb einer Konfliktpartei, der/die nach einer kreativen Lösung sucht.

Die Praxeologie inkludiert ebenfalls eine vielseitige Orientierung: An Annahmen, Verhalten und Widersprüchen muss gleichzeitig gearbeitet werden. Auf der Annahmen-/Prozess-Ebene liegt der Fokus auf der Entwicklung von Empathie für die anderen Parteien. Auf der Verhaltensebene liegt der Schwerpunkt auf Gewaltfreiheit. Auf der Ebene des Widerspruchs wird die Lösung nach dem Prinzip der kreativen Konflikttransformation und dem Erreichen der menschlichen Grundbedürfnisse für alle, entwickelt.

Das Ziel der Konfliktarbeiter/innen liegt in der Erfüllung der menschlichen Grundbedürfnisse für alle. Das versichert die Konfliktparteien auch, dass der/die Konfliktarbeiter/in nicht mit einer der Parteien mehr sympathisiert als mit einer anderen. Hat eine Konfliktpartei mehr zu Gewalt beigetragen, dann weiß sie das auch und wird sehr defensiv und sensibel für Kritik. Die Referenz auf menschliche Grundbedürfnisse als klaren Ausweis der Parteilichkeit einer/s Konfliktarbeiterin/s erlaubt es den Konfliktparteien, Kritik nicht als gegen sie, als Individuen, zu empfinden, noch dass diese aus einem moralisierenden Standpunkt heraus passiert.

Eine weitere Eigenheit der Praxeologie besteht darin, dass der/die Konfliktarbeiter/in eigene Ideen und Vorschläge für eine mögliche Lösung in den Dialog einbringen kann, vor allem wenn es zu einem Stillstand in einem Bereich kommt. Es muss dies allerdings mit besonderer Vorsicht passieren und unter der Prämisse, dass dies nur eine Hypothese ist und keine Auferlegung. Es sollte immer in den Händen der Konfliktpartei liegen, diesen Vorschlägen zu folgen oder nicht.

Galtung strukturiert das Transcend-Verfahren anhand von vier Phasen bzw. vier Methoden:

- › Die erste Phase ist, die Ziele der Konfliktparteien zu verstehen.
- › Die zweite Phase ist die Re-Formulierung der illegitimen Ziele in legitime Ziele mit dem Kriterium auf der Erfüllung der menschlichen Grundbedürfnisse für alle Konfliktparteien.
- › Die dritte Phase umfasst die Ausarbeitung einer überbrückenden Formel für eine nachhaltige Lösung auf der Basis der Integration der legitimen Ziele.
- › Die vierte Phase ist der Einstieg in einen neuen Zyklus im Prozess der Konflikttransformation, der qualitative Sprung von der Konfliktlösung zur Versöhnung.

Im Rahmen des Transcend-Verfahrens lassen sich in den letzten Jahren aber verschiedene Ausdifferenzierungen und Varianten erkennen: Galtung eigene Praxeologie, der norwegische SABONA-Ansatz, die Ansätze von dissidenten



Galtung-Schülern wie Kai-Fritjof Jacobson (PATRIR). Im Rahmen des Wiener »Instituts für Integrative Konfliktbearbeitung und Friedensentwicklung« (IICP Wien) haben wir in den letzten Jahren begonnen, Galtungs Transcend-Verfahren zu einem Verfahren der »Integrativen Konfliktbearbeitung« weiterzuentwickeln. Zunächst haben wir versucht, den Transcend-Ansatz ein Stück weit vom hochspezialisierten globalen Expertenwissen des Gründervaters Galtung abzuheben und mit einem »Sechs-Schritte-Prozess« für allgemeine Trainingszwecke aufzubereiten, bzw. für Arbeitsfelder wie zivile Konfliktbearbeitung und Friedens- und Konflikt-Mediation im interkulturellen und internationalen Kontext neu zu strukturieren.

Andererseits haben wir das Transcend-Verfahren nur als eine von mehreren Quellen verstanden und im Besonderen seit der COMPAIR-Konferenz 2004<sup>3</sup> bewusst mit anderen Quellen verbunden. Komplementär zu Galtungs Modell der vier Phasen der Konflikttransformation haben wir am IICP im Laufe der letzten Jahre einen »Reflexiven Dialog-Prozess« entwickelt, der Galtung's »vier Phasen« mit »neun Perspektiven« verbindet. Dabei sind einerseits die Erfahrungen von mehreren Ausbildungslehrgängen in Deutschland, Österreich und der Schweiz, von universitären Lehrveranstaltungen und vielen internationalen Trainings und Workshops (Zentralasien, Ostafrika, Kolumbien) eingeflossen, andererseits die Erfahrungen von mehrjährigen Dialogprojekten in komplexen und teilweise hocheskalierten Konfliktkonstellationen (Sri Lanka, Israel/Palästina, Österreich/Kärnten-Slowenien).

Dieser reflexive Dialog-Prozess kann in verschiedenen Arbeitsfeldern der Konflikttransformation angewendet werden: von Konfliktberatung über Friedens- und Konflikt-Mediation zu Versöhnungsprozessen, im Mikro-, Meso- oder Makro-Bereich, sowohl vor, während oder nach dem Ausbruch von Gewalt. Jeder der neun Perspektiven behandelt einen bestimmten Aspekt

der Konflikttransformation, basierend auf den komplexen Wechselbeziehungen einer doppelten »Dialogik«: einerseits der Dialogik der Perspektiven von systemischer Analyse, narrativem Verstehen und pragmatischer Konstruktion von Lösungen, andererseits der Dialogik der Perspektiven von Gegenwart, Vergangenheit und Zukunft.

Jede Perspektive enthält dabei nochmals drei Ebenen:

- › Dialog mit der Konfliktpartei,
- › gemeinsame Reflexion des Konflikts mit der Konfliktpartei, sowie
- › die Selbstreflexion der Konfliktpartei (»was macht der Konflikt mit mir?«).

Hieraus ergibt sich eine umfassende Orientierungshilfe für Fragetechniken und Interventionen im Mediations- bzw. Beratungsprozess – aber keine lineare »Gebrauchsanweisung«.

<sup>3</sup> Die Internationale Akademie für Konfliktlösung »COMPAIR – Methoden im Dialog« wurde von den beiden Autoren 2004 in Stadtschlaing initiiert und organisiert. Unter den Referenten auf der COMPAIR-Konferenz fanden sich:

- Johan Galtung, Wilfried Graf und Gudrun Kramer mit der Transcend-Methode,
- A.T. Ariyaratne mit dem Ansatz der buddhistischen Konfliktmediation,
- Friedrich Glasl mit seinem Ansatz für Mediation und Konfliktmanagement,
- Insa Sparrer und Matthias Varga von Kibéd mit einem Ansatz der systemischen Struktur aufstellungen,
- Marshall Rosenberg und Ingrid Holler mit dem Ansatz der Gewaltfreien Kommunikation,
- Klaus Ottomeyer, Hildergard Pruckner und Roswitha Riepl mit dem Ansatz der psycho- und soziodynamischen Konfliktbearbeitung nach Moreno und
- Sebastian Elsaesser und Achim Goeres mit dem Ansatz der Prozessorientierten Konfliktarbeit nach Arnold Mindell.

#### Literatur

- \* Galtung, Johan 1998: Frieden mit friedlichen Mitteln. Opladen 1998.
- \* Galtung, Johan 2000: Conflict Transformation by Peaceful Means (the Transcend Method). Manual ([www.transcend.org](http://www.transcend.org)).
- \* Graf, Wilfried (2009): Kultur, Struktur und das soziale Unbewusste. Plädoyer für eine komplexe, zivilisationstheoretische Friedensforschung. Johan Galtungs Gewalt- und Friedenstheorie kritisch-konstruktiv weiterdenken. In: Isop/Ratkovic/

Wintersteiner (Hg.), Spielregeln der Gewalt. Kulturwissenschaftliche Beiträge zur Friedens- und Geschlechterforschung. Transcript: Bielefeld 2009, S. 27-66.

\* Graf, Wilfried; Kramer, Gudrun; Nicolescou, Augustin (2008): Counseling and training for conflict transformation and peacebuilding: The Transcend Approach. Handbook of Peace and Conflict Studies. Eds. Charles Webel and Johan Galtung. London; New York (Routledge), 2008, S. 123-142.

\* Graf, Wilfried (2007): Sociometry, Peace Research and Creative Conflict Transformation, Yearbook of the International Association of Grouptherapy and Psychodrama, S. 191-205.

\* Graf, Wilfried; Kramer, Gudrun; Nicolescou, Augustin (2006): Conflict Transformation through Dialogue: From Lederach's Rediscovery of the Freire Method to Galtung's »Transcend« Approach. In: Graf/Kramer (ed.): Konflikttransformation und Friedensprozesse. Journal für Entwicklungspolitik, JEP 2006/3, Mandelbaum Verlag: Wien.

#### AutorInneninfo



#### \* Dr. Wilfried Graf

Dr. phil. (Soziologie und Pädagogik). Er ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Rechts- und Kriminalsoziologie (IRKS) in Wien.

#### \* Gudrun Kramer

Mag.a phil. (Geschichte und Publizistik). Seit 2010 leitet sie für die deutsche Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (GIZ) den regionalen Sozial- und Kulturfonds für palästinensische Flüchtlinge und die Bevölkerung in Gaza.

\* E-Mail: [wilfried.graf@gmail.com](mailto:wilfried.graf@gmail.com)

Christian Eggers

# Entwicklungspsychologische Bedingungen der Friedensfähigkeit

**D**ie moderne Säuglings- und Bindungsforschung hat belegt, wie sehr die intuitive Reaktionsbereitschaft und **Empathiefähigkeit** der Bezugspersonen im ständigen **emotionalen Austausch** mit dem Säugling und dem Kleinkind bewirken, dass das junge Individuum »prototypische Repräsentanzen von affektbesetzten interaktiven Erfahrungen« ausbilden kann (Emde 1999). Diese wiederum legen den Grundstein für die spätere Fähigkeit zur sozialen Reziprozität und für eine adäquate Auseinandersetzung mit der Realität.

Dies bedeutet, dass in der Tat die Fähigkeit zur **sozialen Perspektivenübernahme**, das **Einfühlungsvermögen** in die jeweiligen Affekte, Absichten, emotionalen Gestimmtheiten und Wertvorstellungen des anderen schon in dieser frühen Entwicklungsphase grundlegend determiniert werden. Aufgrund ihrer fortgeschrittenen zentralnervösen Organisation sind das Neugeborene und der junge Säugling in der Lage, zu mehr als einer Person Kontakt aufzunehmen und sich aktiv auf Kontaktsuche mit ihrer unmittelbaren Umgebung zu begeben und von sich aus Interaktionen zu beginnen und zu beenden. Dabei ist es wichtig, dass die unmittelbare Bezugsperson

von Anfang an taktvoll auf diese Interaktions- und Kommunikationsbemühungen des Neugeborenen und jungen Säuglings reagiert, und dass der junge Säugling das Gefühl bekommt, dass er bei seinen relevanten Bezugspersonen für ihn adäquate, d. h. »richtige« Reaktionen auslösen kann. Auf diese Weise kann der junge Säugling bereits ein »**Effektanzgefühl**« entwickeln, d. h. er kann wahrnehmen, dass seine Gedanken, Gefühle und Aktionen zum Erfolg führen. Hier liegt ganz primär und schon ganz früh, nämlich bereits in den ersten Lebenstagen und -wochen die Wurzel für spätere **Ich-Stärke**, **Selbstvertrauen** und ein gesundes **Selbstwerterleben!** Damit dies gelingt, kommt es entscheidend darauf an, dass interne Verhaltensbereitschaften des Säuglings und externe Förderung seitens der unmittelbaren Bezugspersonen sorgfältig aufeinander abgestimmt werden.

Aus all dem folgt, dass die **Weichen für die Entwicklung zur Friedensfähigkeit sehr früh**, nämlich schon in den ersten Lebensstunden gestellt werden, d. h. eigentlich schon pränatal, denn wir wissen aus Untersuchungen an schwangeren Frauen, dass sie schon in der frühen, und erst recht in der späteren Schwangerschaft, mit ihrem he-

ranwachsenden Kind gefühlsmäßig interagieren und kommunizieren und sich Vorstellungen über das heranwachsende Wesen machen. Sind diese positiv besetzt, so sind die Voraussetzungen günstig, dass die werdende Mutter in der Lage sein wird, die jeweils aktuelle Bedürftigkeit und Befindlichkeit ihres Kindes aus dessen Perspektive wahrzunehmen und nicht aus ihrer eigenen Perspektive heraus, und dass sie von ihrer jeweils eigenen Befindlichkeit abstrahieren und sich **ganz in die Gefühlssituation des Kindes einfühlen** und adäquat darauf reagieren kann. Eine solche Mutter wird also in der Lage sein, mit der jeweils aktuellen Verstörung des Kindes adäquat umzugehen, anstatt sich davon überwältigen zu lassen. Auf diese Weise wird das Kind dazu befähigt, die **Bedeutung von Affekten** zu verstehen, eine Fähigkeit, die in der kontinuierlichen *face-to-face*-Interaktion zwischen Mutter und Kind begründet ist, und zwar von Geburt an. Die Mutter spiegelt die jeweiligen Gefühlszustände ihres Kindes wider, z. B. Angst, Freude, Verzweiflung, Trauer. Dies ist die Grundlage für den Aufbau von Repräsentationen dieser Affekte in Form eines »*mapping*« beim Kind. Dies wiederum ist die Basis für die Entwicklung der *Selbstorganisation* beim Kind.

Basierend auf den sich allmählich verfestigenden interaktiven emotionalen Erfahrungen, werden im Alter von 36 Monaten **prosoziale Regeln** verinnerlicht und ein Gefühl für Wechselseitigkeit und Empathie entwickelt (Emde 1999). Es sind die Intensität und die **Qualität des affektiv-interaktionellen Geschehens**, die die Basis dafür darstellen, inwieweit sozialen Ereignissen jeweils vom Säugling bzw. vom Kleinkind Bedeutung zugemessen wird und sie als Erfahrung gespeichert werden.

Die **Entwicklung der Befähigung zum friedlichen, respektvollen, den anderen wertschätzenden Verhaltens** und der Fähigkeit, den jeweils anderen überhaupt wahrzunehmen in seiner höchstindividuellen Wirklichkeit, hat zur Voraussetzung, dass die primären Bezugspersonen selber, als sie noch Kind waren, in guten, durch Sicherheit und Vertrauen gekennzeichneten Beziehungen zu ihren Eltern aufgewachsen sind und auf diese Weise in die Lage versetzt waren, zu autonomen, selbstverfügbaren und lebendigen Individuen heranzuwachsen. Solche Mütter<sup>1</sup> werden ihrerseits sicher gebundene Kinder haben, und sie können die ganze Spannbreite an Emotionen und Motivationen bei ihrem jungen Säugling und Kleinkind wahrnehmen und diese akzeptieren und respektieren, so wie sie wirklich ihrem Wesen nach sind. Diese elterliche Fähigkeit ist von ganz elementarer Bedeutung, denn häufig ist es leider so, dass Eltern ihre Kinder nach ihren eigenen Vorstellungen und Wünschen erziehen und ihre Kinder zu **Projektionsorten** eigener, unerfüllt geliebener Wünsche und Hoffnungen machen.

Dadurch leiten sie eine verhängnisvolle Entwicklung ein: Solche Kinder fühlen sich nicht um ihrer selbst willen geliebt, anerkannt und wertgeschätzt, sie können kein positives Selbstwertgefühl entwickeln, und es wird die Wurzel für spätere Fehlentwicklungen des seelischen Gleichgewichts gelegt, mit allen möglichen Formen späterer Verhaltensauffälligkeiten bis hin zur Autodestruktion (Suizidalität, Drogenab-

hängigkeit, Selbstverstümmelungen bei jungen Mädchen, extremer Mager-sucht oder Bulimie) oder aggressiv-destruktiv ausagierendem Verhalten, vor allem bei gewaltbereiten Jugendlichen und Heranwachsenden. Diese Jugendlichen und Heranwachsenden haben als Kind nie das Gefühl vermittelt bekommen, aus sich selbst heraus leben zu können, ohne Gefahr zu laufen, von den Eltern zurückgewiesen, missbilligt oder sogar körperlich oder seelisch bestraft zu werden.

Hier nun müssen sowohl **prophylaktische** als auch **therapeutische Bemühungen** einsetzen! Dies ist gerade gegenwärtig von allerhöchster Priorität. Denn:

In den letzten Jahren bzw. Jahrzehnten haben sich deutliche Veränderungen der familiären und gesellschaftlichen Situation in westlichen Zivilisationen ergeben:

- › hohe Arbeitslosenquote bei Eltern und Heranwachsenden,
- › hohe Scheidungsrate,
- › Anstieg der Rate an Alleinerziehenden und sog. Teenager-Müttern,
- › zunehmende Bindungsschwäche, Beziehungsstörungen, Abnahme an emotionalen intrafamiliären Ressourcen
- › deutlich weniger Kommunikation
- › zunehmende Verstechnisierung bereits der kindlichen Umwelt. Dies führt zu einem Weniger an Kommunikation und Kreativität,
- › vermehrte Selbstunsicherheit, mangelndes Selbstwerterleben, vermindertes seelisches Wohlbefinden, Abnahme der Bindungs- und Beziehungsfähigkeit,
- › Zunahme an sog. dysfunktionalen Familien mit schweren Beziehungskonflikten, z. T. transgenerational tradiert; sog. Enthierarchisierung der Eltern.

Meine Ausführungen sollen ein Plädoyer sein für eine **»sittlich-politische Wandlung«** (K. Jaspers) in unserem Denken: Statt Eigennutz, Machtstreben, Geltungsdrang, Besitz- und Konsumgier und immer mehr steigenden Tendenzen zu Lustgewinn und zur Benutzung des Anderen zu eigenen egoistischen Zwecken und

entsprechender Verdinglichung des Kindes bis hin zum sexuellen Missbrauch, wieder absolute Wertschätzung des Kindes und der Familie. Werte wie mütterliche Gefühle, Gemüthaflichkeit, Empathie, Mitleidensfähigkeit, Schwäche, Verzweiflung, Trauer und Schmerz müssen wieder anerkannt und wertgeschätzt werden. Damit verbunden ist die Notwendigkeit, dass wir alle, die wir die Gesellschaft bilden, ganz besonders aber die von uns gewählten Politiker die **Verantwortung für die Zukunft unserer Kinder** wieder ernst nehmen – eine Verantwortung, die Hans Jonas als »Archetyp aller Verantwortung« bezeichnet hat!

<sup>1</sup> Anm.: Fonagy et al. (1991) haben Frauen im letzten Drittel ihrer Schwangerschaft nach ihren Beziehungserfahrungen mit ihren eigenen Eltern befragt und konnten dabei mit 75%iger Treffsicherheit vorhersagen, welche Bindungsqualität sich zwischen diesen Müttern und ihren späteren Kindern entwickeln wird.

#### Literatur

- \* Fonagy P, Steele M, Steele H, Morag GS, Higgitt A (1991): The capacity for understanding mental states: The reflective self in parent and child and its significance for security of attachment. *Infant Mental Health Journal* 12: 201-218.
- \* Emde RN (1999): Fortschritte erziehlen: Integrative Einflüsse affektiver Prozesse und deren Bedeutung für die Entwicklung der Psychoanalyse. *Z Psychoanal Theorie Praxis* 14: 196-228.

#### AutorInneninfo



- \* Prof. Dr. Christian Eggers  
Gründer der gleichnamigen Stiftung in seiner Funktion als Direktor der Essener Klinik für Psychiatrie und Psychotherapie des Kindes- und Jugendalters und Inhaber des gleichnamigen Lehrstuhls im Jahr 1997.
- \* E-Mail: christian.eggert@uni-due.de



Wolf-Dietrich Bukow

# Zu den desintegrativen Effekten nationalistischer Deutungsmuster in der Alltagspolitik

*Ein angemessener Umgang mit Migration und Mobilität wird bis heute durch nationalistische Deutungsmuster behindert, weil sie dazu verführen, die alteingesessene Bevölkerung zu privilegieren und alle anderen als fremd und vormodern, naiv und oft auch gewalttätig zu diskriminieren. Dieser hermeneutische Nationalismus wird bis heute wie selbstverständlich praktiziert und lässt sich oft auch im kommunalpolitischen Handeln beobachten, wo er besonders folgenreich ist. So werden häufig Klagen über Diskriminierung und Benachteiligung von eigentlich durchaus erfolgreichen Bevölkerungsgruppen damit beantwortet, dass man sie zu einer nachholenden Integration oder zweiten Sozialisation auffordert. Am Beispiel entsprechender Ereignisse in Köln-Kalk kann man gut beobachten, wie sich dieser hermeneutische Nationalismus dieses Integrationsparadigmas bedient und damit desintegrative Effekte auslöst. Der Partizipationsanspruch gegenüber der Stadt wird in einen Integrationsanspruch gegenüber der allochthonen Bevölkerung umgemünzt.*

## **1.** *Wie überlebte nationale Deutungen einen »hermeneutischen Nationalismus« provozieren*

Das Alltagsleben hat in den letzten Jahrzehnten einen massiven Wandel durchgemacht, für den weniger die Globalisierung als solche als vielmehr die sie begleitenden neuen Mo-

bilitäts- und Kommunikationsformen verantwortlich sind. Neue Mobilitätsformen haben dazu beigetragen, dass Immobilität und Standortfixierung zu marginalen Erscheinungen geworden sind. Die neuen Kommunikationsformen haben dazu beigetragen, dass überliefertes lokales Wissen durch ständig neu erzeugtes globales

Wissen verdrängt wurde. Vor diesem Hintergrund hat sich der alltägliche Handlungs- und Orientierungshorizont der Menschen massiv gewandelt. Die überkommenen Grenzen des Nationalstaates spielen in diesem Rahmen kaum noch eine Rolle und haben ihre Bedeutung für die gesellschaftliche Wirklichkeit weitgehend einge-

büßt. Dementsprechend spielt sich das Alltagsleben heute nicht mehr unter einem national begrenzten Gesellschaftshorizont ab, sondern changiert zwischen Lokalgesellschaft oder Stadtgesellschaft und Weltgesellschaft.

Im Grunde ist das eine triviale Erkenntnis, die wir dank unserer praktischen Vernunft jeden Tag beherzigen. Das Problem ist nur, dass sich dieser Wandel der theoretischen, zumal der politischen Einsicht oft nur langsam und verzögert, oft auch gar nicht erschließt – dafür gibt es sicherlich viele Gründe. Ein wichtiger Grund dafür ist mit Sicherheit, dass damit überkommene, wohl verankerte Einsichten, Ansprüche und Netzwerke fraglich werden, vor allem die wie selbstverständlich praktizierte und immer wieder fortgeschriebene Ordnung der Macht und der darauf eingestellten Institutionen. Und je schneller sich der Alltag wandelt, umso größer wird ein »cultural lag« zwischen gesellschaftspraktischer Alltagserfahrung und gesellschaftspolitischer Einsicht.

Es ist das Verdienst von Ulrich Beck, dass er dieses Problem innerhalb der sozialwissenschaftlich ausgerichteten Gesellschaftsanalyse aufgegriffen und problematisiert hat. Er spricht in diesem Kontext von einem »methodologischen Nationalismus«, der beispielsweise dazu beiträgt, Mobilität immer noch unter einer nationalgesellschaftlichen Perspektive auf eine einmalige, grenzüberschreitende Migration zu reduzieren und unter »Wir und die Anderen« zu thematisieren, oder Umweltprobleme auf nationale Interessen zu reduzieren, so als ob die Umweltprobleme heute noch an irgendeiner Staatsgrenze Halt machten. Gerade im Blick auf Mobilität und Migration hat diese verzögerte, reduzierte und oft sogar verzerrte Sicht der Dinge besonders problematische Auswirkungen (Bukow 2010, 59 ff.). Sie verleitet nicht nur zu einer unzeitgemäßen Analyse, weil Mobilität und Migration in ihrer »Normalität« verkannt, aktuelle Veränderungen verkannt (Priest 2010,

23 ff.) und ihre Bedeutung für das urbane Zusammenleben unterschätzt werden (Hess 2009, Bergmann/Römhild 2003). Diese und andere Beobachter machen deutlich, dass viele einschlägige Analysen nicht nur dramatisch hinter der Zeit her sind, sondern vor allem einen hermeneutischen Nationalismus begünstigen, der die alltagspolitische Debatte nachhaltig durchdrungen hat. Jedenfalls ist die aktuelle Integrationsdiskussion, die jede Debatte über Partizipation und Zivilgesellschaft erstickt, oder die Parallelgesellschaftsdiskussion, die jede Debatte über die Anerkennung von Diversität und Multikulturalität zu destruieren versucht, nur so zu begreifen.

## 2. *Wie zivilgesellschaftliche Partizipationswünsche durch einen zählebigen hermeneutischen Nationalismus erstickt werden*

Um darzustellen, wie der hermeneutische Nationalismus wirkt und wie die Politik imprägniert, möchte ich auf ein praktisches Beispiel eingehen, auf ganz konkrete kommunale Alltagspolitik. Dies mag zunächst erstaunen, weil auf dieser Ebene ja eigentlich kein nationaler Referenzrahmen zu erwarten wäre. Tatsächlich lässt sich nicht nur in Deutschland beobachten, wie schwer es den Kommunen fällt, sich der Alltagspraxis und ihrer von der neuen Mobilität und den neuen Medien im Rahmen der Globalisierung völlig gewandelten urbanen Logik zuzuwenden und den längst obsoleten nationalen Referenzrahmen aufzukündigen (Penninx 2009, 630). Gerade Kommunen sind nach wie vor damit beschäftigt, alles, was irgendwie mit Mobilität und Diversität zu tun hat, erst einmal hermeneutisch-nationalistisch zu interpretieren. Dadurch ist sogar eine ganze Integrationsindustrie entstanden, die es schwer macht, die Stadtgesellschaft auf Mobilität und Diversität einzustimmen, von Integration auf Partizipation umzustellen und damit die Gesellschaft für neue Ressourcen und Potentiale zu öffnen. Dieser Prozess der Umstellung hat tat-

sächlich allmählich begonnen, aber vorerst vor allem auf der Ebene kommunaler Steuerungsmodelle, die in der Regel schon deshalb problematisch bleiben, weil ihnen eine klare Ausrichtung fehlt, sie also immer noch weitgehend dem hermeneutischen Nationalismus geschuldet sind (Gesemann, Roth 2009, V). Die Alltagspolitik der Kommunen hat jedenfalls noch einen weiten Weg vor sich.

Mir scheint aber, dass der hermeneutische Nationalismus, zumal wie er in der urbanen Situation gepflegt wird, nach wie vor zu besonders dramatischen Fehlentwicklungen führt. Dazu möchte ich auf ein Beispiel kommen, das gerade Gegenstand eines Forschungsprojektes ist, nämlich die sogenannte Kalker Revolte (Bukow, Preissing 2011). Dieses Beispiel lässt sich in mehreren Sequenzen erzählen:

a) Am 18.01.2008 wird in Köln-Kalk bei einem Gerangel unter Jugendlichen ein Schüler erstochen. Die Polizei sagt, Sahli habe »abziehen« wollen und sei in Notwehr getötet



worden. Der indiskriminierte Jugendliche ist marokkanischer Herkunft. Der andere, der zum Messer greift, stellt sich später heraus, ist Deutscher – mit russischer Herkunft. Der Fall scheint für die Behörden schon acht Stunden nach der Tat klar, obwohl weder endgültig geklärt wird, ob es wirklich ums Abziehen ging, noch, warum es zu der tödlichen Reaktion kommen musste.

**b)** Der Vorfall wird zum Anlass für lang anhaltende lokale Demonstrationen, an denen sich erst Freunde und Bekannte, dann auch ganze Familien und Mitglieder verschiedener allochthoner Communities beteiligen. Der einsetzende Karneval setzt den Kundgaben schließlich ein Ende. Nicht der Tod des indiskriminierten Jugendlichen als solcher, sondern die Vorgänge im Umfeld werden zum Auslöser der Aktionen. Offenbar bestehen Zweifel an der vorschnellen polizeilichen Deutung des Marokkaners, der im lokalen Netzwerk vom Fußballverein bis hin zu schulischen Kreisen gut verankert, überall beliebt und sehr leistungsorientiert war. Dazu passt

das Persönlichkeitsprofil aber nicht, das die Polizei unterstellt. Sowohl die Freunde und Bekannten als auch die allochthonen Communities sehen in dem polizeilichen Persönlichkeitsbild ein weiteres Beispiel für eine Diskriminierung als »Ausländer«. Die Demonstranten betonen, sie seien Kalker Jungs. Man will als normales Gesellschaftsmitglied behandelt und ernst genommen werden und sucht das Gespräch mit dem Oberbürgermeister.

**c)** Für die Polizei gibt es keine Zweifel. Der Tathergang wird nach dem vertrauten Drehbuch »Abziehen unter Jugendlichen« interpretiert. Dem, der sich verteidigt habe, wird bei dem Messerstich ins Herz des anderen Notwehr zugebilligt. Er habe sich zu Recht bedroht gefühlt und nur die Situation nicht mehr voll übersehen. Bei dem, der »abgezogen habe«, wird die marokkanische Herkunft ins Spiel gebracht: der zu Gewalt und zum Diebstahl prädestinierte Fremde. Dass es sich um ein hermeneutisches Prinzip handelt, wird spätestens dann deutlich, wenn man die anschließenden polizeilichen Aktivitäten betrachtet. Denn die Polizei begleitet die Demonstrationen mit einem zunehmend verstärkten Aufgebot mit dem ausdrücklichen Hinweis, es müsse klar werden, wer die Macht im Quartier hat.

**d)** Windrich Granitzka, Vorsitzender der CDU-Fraktion, und verschiedene lokale Zeitungen nehmen diesen Ball auf und warnen wenige Tage nach dem Vorfall vor Pariser Vorstadtverhältnissen. Die Bildzeitung nutzt die Situation, um vor ausländischen Intensivtätern zu warnen. Oberbürgermeister Schramma und Generalkonsul Mesgguid (Marokko) kommen Ende des Monats zu einem Kurzbesuch und sprechen von einem Integrationsdefizit der Jugendlichen. Bei einem zweiten Besuch zusammen mit der Jugend- und der Integrationsdezernentin werden die Jugendlichen sogar ausdrücklich aufgefordert, die Integrationsangebote besser zu nutzen. Man besucht sogar die »marokkanische« Familie.

Die skizzierten Sequenzen zeigen, dass gleichzeitig unterschiedliche Deutungsprozesse mit unterschiedlichen Konsequenzen ablaufen. Während die allochthone Bevölkerung sich durch den Vorgang wieder einmal als »Ausländer« abgestempelt fühlt – als jemanden, dem keine normale Mitgliedschaft in der Gesellschaft zugebilligt wird, verrechnen die Polizei und die Medien den Vorfall mit den verbreiteten Vorstellungen vom kriminellen Ausländerjugendlichen (Intensivtäter). Während die allochthone Bevölkerung mit den Demonstrationen auf Anerkennung pocht, sieht die Polizei darin ein »Revolte« gegen Recht und Ordnung. Die Reaktion der Kommune liegt in gewisser Weise dazwischen. Während nämlich die allochthone Bevölkerung ihren Status als Gesellschaftsmitglied betont (»wir sind Kalker Jungs«), Polizei und Öffentlichkeit in diesen Menschen den stets gewaltbereiten und unumkehrbar Fremden sehen (»Pariser Verhältnisse«), appelliert die Kommune an die »Ausländer«, sie mögen sich endlich integrieren. Die Stadt sei bereit, die Integration zu unterstützen.

Was verbirgt sich dahinter? Die Demonstranten folgen der praktischen Vernunft und rekurrieren auf ihre Alltagserfahrung als Teil einer in Kalk aufgewachsenen Bevölkerung. Polizei und Öffentlichkeit folgen dem hermeneutischen Nationalismus und konstatieren »gewaltbereite Ausländerjugendliche«. Je nachhaltiger die eine Seite auf ihrem lokalen Status beharrt, um so nachhaltiger sieht sich die andere Seite in ihrer Ablehnung der Fremden bestätigt, eine paradoxe, negativ-reziproke Kommunikationssituation. Die Kommune versucht beiden Positionen Recht zu geben, indem sie beide Positionen zeitlich trennt und dann in eine neue Relation bringt. Dazu bedient sie sich des Integrationskonzeptes. Das Konzept liefert

<sup>1</sup> Abziehen ist moderner Jugendslang: Jugendliche fangen andere Jugendliche ab und erpressen von ihnen unter Androhung körperlicher Gewalt Bargeld, Kleidungsstücke, Mobiltelefone und anderes.

die Handhabe dafür, wie der Fremde lernt, seine archaischen Züge zu bändigen, sich zu zivilisieren, die modernen Normen und Werte anzunehmen, kurz, in Deutschland anzukommen. Damit die diesem Konzept zugrunde liegende Logik funktioniert, muss die allochthone Bevölkerung akzeptieren, dass sie sich einer nachholenden Integration, einer zweiten Sozialisation unterwerfen muss. Und die Polizei und die Öffentlichkeit müssen lernen, dass es hier um Einwanderer geht, denen man dabei helfen muss, anzukommen. Der Partizipationsanspruch gegenüber der Stadt wird in einen Integrationsanspruch gegenüber der allochthonen Bevölkerung umgemünzt.

Nachdem sich die allochthone Bevölkerung immer wieder zu Wort meldet und nachdem die Stadt Köln zur gleichen Zeit ihre Arbeit an einem Integrationskonzept beginnt, wäre eigentlich zu erwarten gewesen, dass die ersten Reaktionen im Verlauf der Zeit als vorschnelle Fehldeutungen erkannt und korrigiert werden. Tatsächlich lassen sich keine konzeptionellen Korrekturen erkennen: Die sich an die Kalker Ereignisse anschließenden bzw. reaktivierten und erneut in Erinnerung gerufenen Maßnahmen und Aktivitäten wirken exakt wie ein Ummünzen des Partizipationsanspruchs gegenüber der Stadt in einen Integrationsanspruch gegenüber der allochthonen Bevölkerung. Während die Jugendlichen weiter ihren Wunsch nach Gleichstellung und Fairness kundtun, sie auch über das Internet verbreiten und sich damit als zivilgesellschaftlich wohl informierte und engagierte Menschen erweisen – solche Verfahren werden von der EU als »Partizipation« sogar gefördert – setzt man auf der Seite der lokalen Politik und Öff-

entlichkeit weiter auf »nachholende Integration«:

**a)** Auf der Seite der politischen Öffentlichkeit bietet die Stadt sich mehrfach an, Hilfestellung für eine bessere Integration zu leisten. Man gründet zur Unterstützung dieser Maßnahmen auch einen lokalen Dialog, den »Dialog



der Kulturen«. VertreterInnen von Kirchen, Moscheen, Polizei, des Interkulturellen Dienstes, Sozialarbeiter usw. treffen sich seit den Demonstrationen zunächst monatlich, später zumindest weiter häufig. Die unmittelbar als »Kalker Kids« betroffene allochthone Bevölkerung ist an diesem Dialog nicht beteiligt und zeigt, soweit sie angesprochen wird, hieran auch kein Interesse.

**b)** Parallel dazu wird ein Hiphop-Projekt gegründet, das zunächst eine ganze Reihe von Jugendlichen anspricht. Später schwindet aber das Interesse, weil die Jugendlichen über diese Thematik hinaus wachsen.

**c)** Eine weitere Reaktion ist die Gründung eines Multiplikatorenprojektes für ein Antiaggressionstraining. Die aus der Schulsozialarbeit übernommenen Konzepte werden im Rahmen lokaler Projektförderung einmalig realisiert.

**d)** Besonders aufwändig ist die Gründung einer Sozialraumkoordination für Humboldt-Gremberg-Kalk, die ebenfalls ausdrücklich als eine Reaktion auf die Kalker Ereignisse bezeichnet wird. Mit der Durchführung der Koordination wird 2009 der Kinderschutzbund Köln beauftragt, der erste Maßnahmen organisiert und in einer ersten Konferenz präsentiert. So verdienstvoll diese Arbeit auch sein mag, so fragen sich die Konferenzteilnehmenden, was dies mit den Kalker Ereignissen zu tun hat. Was soll damit gesagt werden?

**e)** Weniger aufwändig ist die Reaktivierung eines Bürgertreffs, an der sich der Interkulturelle Dienst der Stadt beteiligt. Da die nötigen Mittel hier jedoch aus

der Integrationsförderung des Bundes stammen, werden im Wesentlichen unter den bekannten Bedingungen, Deutschkurse für Frauen angeboten. Für diese Frauen wird zusätzlich ein monatliches Frühstück und für deren Kinder wöchentliche Betreuung (angeschlossen Hausaufgabenhilfe, Spielgruppe) während der Deutschkurse angeboten.

Es geht hier nicht um die Sinnhaftigkeit einzelner Maßnahmen, die von Fall zu Fall und je nach der Situation sozialpädagogisch oder sozialarbeiterisch durchaus angemessen sein mögen. Es geht hier darum, dass diese Maßnahmen hier in Köln-Kalk

als Antwort auf eine spezifische Situation präsentiert werden und damit eine problemdefinierende Dynamik entfalten. Die allochthone Bevölkerung wird damit – betrachtet man die Maßnahmen als eine Antwort der lokalen kommunalen Öffentlichkeit auf die Demonstrationen – zu Menschen stilisiert, die noch **(a)** einer fremden, unangepassten Kultur anhängen, die **(b)** musik-pädagogisch zum Zusammenleben motiviert und die **(c)** den Umgang mit Aggressionen lernen müssen. Ihre Familien sind **(d)** ein Fall für den Kinderschutzbund. Darüber hinaus **(e)** können sie kein Deutsch und sind offenbar vereinsamt. So besehen kann man beobachten, wie der hermeneutische Nationalismus eine ganze Integrationsindustrie in Gang setzt. So lange sie nur beiläufig platziert wird, mag sie auf Desinteresse stoßen und sich im Verlauf der Zeit erübrigen. Da sie hier aber nicht beiläufig, sondern gezielt im Sinne einer Antwort auf die Demonstrationen platziert wird, stößt sie die Menschen vor den Kopf. Damit löst sie Frustration und Resignation, insgesamt desintegrative Effekte aus. Die Bevölkerung fühlt sich nicht ernst genommen, sondern »nieder gemacht«. Entsprechend sind die Aussagen der Menschen, wenn man sie heute, drei Jahre nach den Auswirkungen der Kalker Ereignisse befragt. Sie fühlen sich gedemütigt.

**Literatur**

- \* Bergmann, Sven; Römhild, Regina (2003): Global Heimat. Ethnographische Recherchen im transnationalen Frankfurt. Frankfurt am Main: Institut für Kulturanthropologie und Europäische Ethnologie (Notizen).
- \* Bukow, Wolf-Dietrich (2010): Urbanes Zusammenleben. Zum Umgang mit Migration und Mobilität in europäischen Stadtgesellschaften. 1. Aufl. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss. Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-531-91913-3>.
- \* Bukow, Wolf-Dietrich; Preißing, Sonja (2010): »Wir sind Kölsche Jungs« – Die »Kalker Revolte«. Der Kampf um Partizipation in der urbanen Gesellschaft. In: Angela Pilch Ortega, Andrea

Felbinger, Regina Mikula und Rudolf Egger (Hg.): Macht – Eigensinn – Engagement. Lernprozesse gesellschaftlicher Teilhabe. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 151-172.

- \* Gesemann, Frank (Hg.) (2009): Lokale Integrationspolitik in der Einwanderungsgesellschaft. Migration und Integration als Herausforderung von Kommunen. 1. Aufl. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss.
- \* Hess, Sabine; Binder, Jana; Moser, Johannes (2009): No integration?! Kulturwissenschaftliche Beiträge zur Integrationsdebatte in Europa. Bielefeld: Transcript.
- \* Ortega, Angela Pilch; Felbinger, Andrea; Mikula, Regina; Egger, Rudolf (Hg.) (2010): Macht – Eigensinn – Engagement. Lernprozesse gesellschaftlicher Teilhabe. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- \* Penningx, Rinus (2009): Vergleichende Studien zu Integrationspolitiken europäischer Städte. In: Frank Gesemann (Hg.): Lokale Integrationspolitik in der Einwanderungsgesellschaft. Migration und Integration als Herausforderung von Kommunen. 1. Aufl. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss., S. 611-633.
- \* Pries, Ludger (2010): Transnationalisierung. Theorie und Empirie grenzüberschreitender Vergesellschaftung. 1. Aufl. Wiesbaden: VS-Verl.

**AutorInneninfo**



\* Prof. Dr. em. Wolf-Dietrich Bukow  
Emeritus am Institut für vergleichende Bildungsforschung und Sozialwissenschaften an der Universität zu Köln, Gründer der Forschungsstelle für Interkulturelle Studien (FiSt) sowie des Center for diversity studies (cedis).  
Forschungspreis der Reuter-Stiftung.

\* E-Mail: [wbukow@uni-koeln.de](mailto:wbukow@uni-koeln.de)



**Kreativität wächst nicht auf Bäumen.**

Aber wenn Sie komplexe Dialog-Situationen mit Kraft und Konzentration angehen, ist das schon die halbe Miete. Denn Neuland unterstützt Sie mit einem einzigartigen System von Lernwerkzeugen, das die Kreativität beflügelt. Sie brauchen nur den Mut, es einmal auszuprobieren!



**Fordern Sie gleich den aktuellen Katalog an!**  
[www.neuland.eu](http://www.neuland.eu)



Harald Müller

# 10 Jahre DSF

## Rede von Harald Müller anlässlich des 10 jährigen Jubiläums der Deutschen Stiftung für Friedensforschung

**M**eine Damen und Herren, eine zehnjährige Jubiläarin ist noch ein recht junges Wesen. Aber wir haben Grund zum Feiern. Das liegt nicht nur an der ausgezeichneten Arbeit, welche die DSF zur Erfüllung ihres Stiftungszwecks geleistet hat. Vielmehr muss unsere festliche Stimmung auch der Tatsache gelten, dass diese Tätigkeit im Einvernehmen der demokratischen Parteien und jenseits aller politischen Nickligkeiten allgemeine Anerkennung findet.

Lange vorbei sind die Zeiten, in denen die Friedensforschung Objekt des politischen Streits war. Den Verdacht, fünfte Kolonne des weltpolitischen Feindes zu sein, konnte sie in einem Teil des demokratischen Spektrums der alten Bundesrepublik nicht ausräumen, solange Teile von ihr in einer antisystemischen Fundamentalopposition verharren. Das ist Vergangenheit. Die konstruktive Arbeit des DSF-Stif-

tungsrats ist ein erfreuliches Indiz für die Bildung einer Diskursgemeinschaft über Friedens- und Sicherheitspolitik, die Fronten nicht mehr kennt. Wenn wir von Wandel reden, dann meinen wir gerade auch diesen.

Dieser kleine Wandel in der Rolle der Friedensforschung vollzog sich im Rahmen des großen, den uns die Weltpolitik bescherte. Der Ost-West-Konflikt, der die Arbeit der deutschen Friedensforscherinnen und Friedensforscher so lange geprägt hatte, gab einer neuen Weltlage Raum. Sie schien unter der wohlwollenden Hegemonie der amerikanischen Supermacht eine kooperative Weltordnung zu ermöglichen. Eifrig begab sich die Friedensforschung an ihre ureigenste Mission: diesen Möglichkeitsraum mit vernunftgeleiteten Friedenskonzepten zu füllen. Es kam anders. Der Raum schrumpfte, teils durch die Fehler der Supermacht, teils durch die Widrigkeiten regionaler Kon-

flikte, die die Herausbildung neuer Gewaltakteure förderten. Am Ende dieser zehnjährigen Phase stand mehr durch die Zufälle der politischen Entwicklung unseres Landes als durch weltpolitische Logik die Gründung der DSF. Sie entstand zu einer Zeit, in der etwas Beunruhigendes sichtbar, aber noch nicht wirklich erkannt wurde: Die westliche Führungsmacht, welche die Hoffnungen auf eine neue Weltordnung trug, erwies sich aufgrund einer völlig gespaltenen politischen Kultur zunehmend als unfähig, verlässliche Verpflichtungen einzugehen. Die republikanische Rechte ist in den letzten dreißig Jahren so gemeinwohl- und rechtsfeindlich, nationalistisch und bindungsunfähig geworden, dass regelmäßige demokratische Regierungswechsel Verbündete und andere Partner in ein wahres Wechselbad stürzt. Effektive weltpolitische Führung kann Amerika nicht mehr ausüben, solange seine innere Zerrissenheit anhält.

Diese Lage bahnte sich spätestens mit der Weigerung des republikanisch dominierten US-Senats im Jahre 1999 an, der Ratifikation des nuklearen Teststoppvertrags zuzustimmen. Sie wurde durch die scheinbar unwiderstehliche Dominanz der Bush-Administration überspielt, die für ein oder zwei Jahre die Illusion weckte, Ordnung ließe sich im hegemonialen Alleingang stiften. Die Illusion zerstob. Eine führungslose Multipolarität bildete sich aus, die von einer Vielzahl von Unruhefaktoren herausgefordert wird. Die an sich vernünftige Strategie Präsident Obamas bricht sich an der mangelnden einheimischen Unterstützung. Führungslosigkeit bleibt der weltpolitische Zustand.

Der vergebliche Alleingang der Supermacht verstellte den Weg zum Bau einer einvernehmlichen Friedensordnung, aus der sich nur der Friedensstörer durch das eigene Tun selbst ausschließt. Statt die abgesunkene Supermacht Russland ins Boot zu nehmen und die aufsteigenden Mächte China und Indien in eine multilaterale Ordnung einzusozialisieren, verschlechterten sich die Beziehungen zwischen den USA, Russland und China, und nur mit Indien entwickelte sich ein gedeihliches Verhältnis. Der Multilateralismus wurde schrittweise demontiert. Die neuen Mächte wurden auf den Weg nationaler Selbstbehauptung und sogenannter realistischer Machtpolitik verwiesen. Unterdessen wuchsen die zentrifugalen Kräfte. Eine über alle Vernunft hinaus deregulierte Weltwirtschaft produzierte – quasi programmgemäß – eine große Krise, deren geökonomische und geopolitische Konfliktfolgen noch unabsehbar sind. Der Klimawandel schritt weitgehend unbegrenzt weiter, nur die halbherzigen Versuche der Europäischen Union gaben eine Resthoffnung auf tatkräftige Gegenmaßnahmen. Der GINI-Index, ein Maß der Ungleichheit, stieg als Folge einer nicht eben friedensfördernden Verteilungspolitik global an, in Nord und Süd. Nichtstaatliche Akteure gewannen allenthalben

an Bedeutung, als Ordnungsstifter und -hüter, wie die internationalen Organisationen, als Agenda-Setter, Mahner, Überwacher, Skandalisierer und Helfer wie die Nichtregierungsorganisationen, als Problemerzeuger und Problemlöser zugleich wie internationale Unternehmer und als die dunklen Akteure der Globalisierung wie der transnationale Terrorismus und das organisierte Verbrechen.



Harald Müller beim Vortrag

Zugleich befreiten sich Hunderte Millionen Menschen in China, Indien, Brasilien und anderswo aus den Klauen der Armut und gesellten sich zu denjenigen, die ihr Leben in Würde bestreiten oder sogar einen bescheidenen Wohlstand gründen können. Die Zahl bewaffneter zwischenstaatlicher und innerstaatlicher Konflikte ging in den letzten zwanzig Jahren zurück, ebenso die Zahl der Kriegstoten, während zugleich diejenige der Terroropfer stieg. Die Vereinten Nationen gewannen zuerst enorm an Bedeutung, drohten sie in den ersten Jahren des neuen Jahrhunderts einzubüßen, um sich dann doch wieder als unverzichtbar zu erweisen.

In diese Entwicklungen hinein wurde die Deutsche Stiftung Friedensfor-

schung gestellt. Ihr Auftrag lautete, durch die Förderung von Grundlagen – wie von angewandter Forschung zum Verständnis der Ursachen von Konflikten in der »neuen Welt« und zur Entwicklung friedenspolitischer Optionen beizutragen. Zugleich oblag es ihr, die Infrastruktur für die deutsche Friedensforschung zu verbessern, etwa durch eine gezielte Nachwuchsförderung – Masterstudienprogramme, Promotionsstipendien – und durch die Installation von zwei Lehrstühlen der naturwissenschaftlichen Friedensforschung, die es zuvor nicht gab. Und sie sollte Sorge tragen, die Ergebnisse der Friedensforschung für die Politik nutzbar zu machen. Sie machte sich an diese Aufgabe mit begrenzten Mitteln, aber mit Zuversicht und strategischer Klugheit. Die beiden ersten Vorsitzenden, der unvergessene Dieter Lutz und Volker Rittberger, in dessen Amtszeit die DSF nachhaltig geprägt wurde, setzten unterschiedliche Akzente. Sie leisteten beide entscheidende Beiträge, um die gesteckten Ziele zu erfüllen. Lutz fokussierte mehr auf die praktische Seite und die Nachwuchsförderung. Volker Rittberger setzte strikte akademische Standards für die Projektförderung durch – ein wichtiger Erweis der unbedingten Seriosität und Exzellenz der geförderten Forschung, trug aber auch der überparteilichen Vermittlung in die Politik besondere Sorge. Heute kämpft mein Kollege und Freund Michael Brzoszka gegen die Widrigkeiten einer unverschuldet engen Finanzlage. Er verdient jegliche Unterstützung.

Die Überparteilichkeit, welche die DSF auszeichnet, verdient noch einmal besondere Hervorhebung. Es ist nicht die Aufgabe der Friedensforschung, eine Seite im politischen Wettbewerb gegen die andere zu unterstützen. Sie besteht vielmehr darin, dem grundgesetzlichen Friedensgebot wissenschaftlich zu dienen und loyal all jenen zuzuarbeiten, die gewählt wurden, um diesem Gebot Geltung zu verschaffen. Dies versuchen – je auf ihre besondere Weise – alle demokratischen Parteien.



Prof. Dr. Harald Müller, Franz H.U. Borkenhagen, Prof. Dr. Michael Brzoska und Alfred Eichhorn

In dieser Aufgabe muss Friedensforschung unbequem sein. Ihre kritische Aufstellung gegenüber der realen Politik ist weder Zeichen von Weltferne noch von mangelnder Loyalität. Es ist vielmehr der Ausweis, dass sie ihren Auftrag richtig ausführt. Wenn ich ihre Stellung mit der des Hofnarren an den Autokratenhöfen des Mittelalters und der frühen Neuzeit vergleichen möchte, so keineswegs, weil sie närrisch oder unernt wäre, im Gegenteil. Die Hofnarren waren zumeist die klügsten Höflinge. Sie spielten eine eminent politische Rolle. In einer Umgebung, in der ein falsches Wort wider die Mächtigen das Todesurteil bedeuten konnte, fehlte dem fehlerbefangenen Handeln der Herrscher das dringend notwendige kritische Korrektiv. Dieses unter dem Schein der Narrenfreiheit zu spielen, war der Hofnarr berufen. Er musste wohlinformiert, scharfsinnig und argumentationsgewandt sein, um dem Herrscher den Spiegel seiner Fehler vorzuhalten. Seine närrische Berufskleidung rief immer ins Gedächtnis, dass er diese kritische Rolle zur Pflicht hatte und bildete so einen Schutz gegen die Gewaltwillkür, denen nichtberufene Kritiker zum Opfer fielen. Der Hofnarr war der am wenigsten närrische Höfling in jenen Zeiten. Seine Rolle war bitter ernst.

Uns Friedensforschern, die wir die Aufgabe kritischer wissenschaftlicher Reflexion zu erfüllen haben, geht es in der Demokratie viel besser. Wir brauchen keine närrischen Kleider anzuziehen, um der Pflicht unserer Profession gefahrenfrei zu genügen. Die

Toleranz der Demokratie für die abweichende Meinung öffnet uns den Freiheitsraum, in den wir unsere kritischen Analysen auch zur Politik von Bundesregierungen platzieren können und in der diese Analysen (wenn wir etwas Glück haben) auch wahr- und ernst genommen werden. Unsere Demokratie nimmt den Frieden als ihre Aufgabe so wichtig, dass sie extra akademisch ausgebildete Kritiker dafür bezahlt, herauszufinden, was sie womöglich falsch macht oder zumindest besser machen könnte. Der zivilisatorische Fortschritt ist unverkennbar: Wann immer ich die Fasnachtsnarren im rheinischen Raum mit ihren Schellenkappen herum springen sehe, freue ich mich dankbar darüber, dass unser eins seinen Beruf auch in Anzug und Krawatte ausüben kann. Aber im Kern sollen wir die alte Aufgabe versehen: mit klarem analytischen Blick auf das politische Handeln schauen, auch das unserer eigenen Geldgeber, und dieses Handeln und seine Ergebnisse an dem großartigen, aber auch unerbittlichen Friedensgebot des Grundgesetzes messen: dass deutsche Politik Friedenspolitik sein soll. Dabei sind wir oft widerborstig, nervtötend und lästig. Aber solange wir das sind, ist das ein guter Beweis dafür, dass wir unseren Job richtig machen. Es ist eine Arbeit gegen den Strom, aber nie gegen den Auftrag, den uns Gesellschaft und Politik gegeben haben.

Ich bin deshalb dankbar dafür, dass in der Gestalt der DSF das friedensforscherische Querdenken überparteiliche Anerkennung erfährt. In einer Bundes-

tagsdebatte im März 2010 über den Antrag der SPD-Fraktion, das DSF-Stiftungskapital um 5 Mio zu erhöhen, waren sich die Fraktionen zwar über diesen Antrag uneinig, einhellig war indes die Anerkennung für das von der DSF in ihrem ersten Lebensjahrzehnt Geleistete. In dieser Debatte haben sich alle im Bundestag vertretenen Parteien ausdrücklich zur DSF bekannt. Der Stachel im Fleische, den die Friedensforschung nun einmal darstellt, wird nicht als Dolchstoß empfunden, sondern als hilfreiche und heilsame Akupunkturnaedel. Das ist ein großer Gewinn.

Wie hat sich die DSF diese Anerkennung erworben? Was ist – abgesehen von den erwähnten Infrastrukturmaßnahmen – aus den nahezu 13 Mio verausgabten Fördermitteln geworden? Ein Blick auf die geförderten Projekte weist Schwerpunkte auf, die sich mit den neuralgischen Punkten deutscher Friedenspolitik befassen. Dabei ist die DSF nie der Versuchung erlegen, derjenigen wissenschaftlichen Mode nachzulaufen, die dem Staat den Abgesang singt. In ihrer Förderpraxis hat sie die Erkenntnis verwirklicht, dass der Staat nach wie vor zentraler friedenspolitischer Akteur, aber auch potentiell zentraler Friedensstörer ist, auch wenn sich eine Vielzahl zusätzlicher Akteure in der um Gewalt und Frieden kreisenden Politik tummeln, deren jeweiligen Beiträge angemessen zu würdigen sind. Nur aus dieser Perspektive kann sie letztlich ebenso kritische wie nützliche Vorschläge für friedenspolitisches Handeln machen.

Die Förderungspraxis der DSF hat diese Schwerpunkte ergeben, ohne dass der Stiftungsrat sich eines allzu engagierten Schwerpunktprogramms bedient hätte. Das weist deutlich auf das gute Orientierungsvermögen der Antragsteller, also der deutschen Friedensforscher und Friedensforscherinnen hin: Sie sind in der Lage, ihre eigenen Forschungsaktivitäten dorthin zu lenken, wo es am meisten brennt und wo ihre Ergebnisse der Politik am nützlichsten sein können – wenn denn

die Politik willens ist, sich ihrer zu bedienen.

Die DSF hat in den zehn zurückliegenden Jahren 69 Forschungsprojekte gefördert, davon 51 Großprojekte mit einem Fördervolumen von um die 150 000 EUR. Die Schwerpunkte lagen auf dem Friedensvölkerrecht und der Internationalen Organisation, auf der Gewalt- und Krisenprävention, auf der Friedenskonsolidierung, auf der Rüstungskontrolle und Abrüstung, auf der Intervention in Gewaltkonflikten und – mit einem gewissen Abstand – auf Friedenspädagogik und historischer Friedensforschung.

Auf zwei Themen möchte ich kurssorisch etwas näher eingehen. Die drei Schwerpunkte Krisenprävention, Friedenskonsolidierung und Konfliktintervention kreisen alle um eine zentrale Problemstellung der deutschen Außen- und Sicherheitspolitik: Wie umgehen mit den potentiell oder virulent gewaltsamen Konflikten in unserer Umwelt? Diese Forschung bediente also die Kernfrage der politischen Praxis. Natürlich tut man den 32 Groß- und 10 Kleinvorhaben in diesen drei Schwerpunkten Unrecht, wenn man sie in aller Kürze zusammen fasst. Ich möchte dennoch nicht verschweigen, was für mich die zentrale praktische Auskunft beim Durchsehen der Projektergebnisse darstellt. Die externe Einwirkung auf die inneren Verhältnisse in anderen Gesellschaften und Regionen ist ein extrem irrtums- und risikobehaftetes Unterfangen. Zielsetzungen und Zielerreichung klaffen oft weit auseinander. Auch die friedlichste Hilfe ist ein Eingriff in komplizierte Netzwerke von sozialen Beziehungen, Machtverhältnissen und Kommunikationsströmen. Naturgemäß versteht der Intervent, gleich ob er wirtschaftlich, kommunikativ oder mit polizeilichen oder militärischen Mitteln agiert, nahezu nie genug von den Verhältnissen, in die er eingreift, um eine verlässliche Prognose für die Erfolgsaussichten des Eingriffs stellen zu können. Die vielgerühmte Local Ownership kann auch ironisch gelesen wer-



Geschäftsführer der DSF – Dr. Thomas Held, Stiftungsvorsitzender – Prof. Dr. Michael Brzoska, und der Osnabrücker Oberbürgermeister Boris Pistorius

den: Die Akteure vor Ort machen aus den von den Eingreifenden getätigten Aktivitäten und mit den bereit gestellten Ressourcen, was sie wollen. Sehr oft entspricht dieser Wille den externen Intentionen nicht. Eingriffe erscheinen umso weniger schädlich und somit umso aussichtsreicher, je behutsamer sie vorgenommen werden. Die sanfte Intervention entspricht der alten Popper'schen Devise »do no harm« besser als die massive. Für die Politik ergäbe sich das Gebot einer weitaus sorgfältigeren und bedenklischeren Prüfung vor und während jeglicher Interventionen in Konflikte, mit welchen Mitteln auch immer, als das in der Vergangenheit zu beobachten war.

Versucht man die Summe der geförderten Rüstungskontroll- und Abrüstungsforschung zu ziehen, so fällt Folgendes auf: Mit der Demontage der Institution der »Arms Control Impact Statements«, welche die USA in den sechziger Jahren weitblickend als einziges Land eingeführt hatten, ist die Selbstkontrolle über die Wirkungen eigener Rüstungsanstrengungen entfallen. Rüstungskontrolle und Abrüstung hinken damit der Entwicklung hinterher, von Prävention kann keine Rede sein. Auch fällt ins Auge, dass der Westen viel eindeutiger als zu Zeiten des Kalten Krieges den Takt im Rüstungsgeschehen angibt. Wenn Dieter Senghaas

vor vierzig Jahren festgestellt hat, die beiden Supermächte lägen jeweils im Wettlauf mit sich selbst, so trifft dies heute um so mehr zu. Die Risiken erscheinen hoch, weil die nachholenden Entwickler China und Indien zunehmend über die Ressourcen verfügen, sich auf einen Wettlauf einzulassen. Ein wichtiger Aspekt des gegenwärtigen Rüstungsgeschehen – neben den allfälligen Proliferationsgefahren – ist die Automatisierung des Schlachtfeldes, die nicht zuletzt dem nachvollziehbaren Wunsch westlicher Demokratien geschuldet ist, das Risiko für die eigenen Soldaten zu senken. Damit produzieren wir indes neue Gefahren einer sich der politischen Kontrolle zunehmend entziehenden Technik. Und es bleibt der Zweifel, ob der Trend in Forschung, Entwicklung und Beschaffung am Ende Mittel produziert, die für die Abwehr der virulentesten, aus den sogenannten neuen Sicherheitsbedrohungen resultierenden Risiken taugen. Auf der anderen Seite kann man die Prognose nicht ohne weiteres von der Hand weisen, dass wir uns dabei ein altes, sehr brisantes Risiko wieder einkaufen, nämlich eine vom Wettrüsten unterlegte Rivalität der Großmächte.

Zieht man nun diese Beobachtungen aus beiden Themen zusammen, so gewinnt man den nachdenklich stimmenden Eindruck, dass die Politik in

beiden Hinsichten intentionswidrige Resultate hervor zu bringen droht, die Kosten und Risiken eher steigern als vermindern. Investitionen in die Sicherheit sind immer Wetten, und gerade deshalb müssen wir uns vorsehen, in den Ungewissheiten, welche die gegenwärtige Weltlage auszeichnen, nicht auf die falschen Pferde zu setzen. Die von der DSF unterstützten Forschungen enthalten in diesem Sinne wertvolle, weil kritische Handreichungen für die Praxis, auch diejenigen, die von der Anlage her als Grundlagenforschung zu verorten sind. Die DSF ist daher der Rolle der Friedensforschung, kritische wissenschaftliche Selbstreflexion demokratischer Außen-, Sicherheits- und Friedenspolitik zu ermöglichen, vorbildlich gerecht geworden.

Das bringt mich zu einem heiklen Aspekt. Die Politik fördert die Friedensforschung – darüber hinaus die Sicherheitsforschung im Allgemeinen – in nennenswertem Ausmaß. Von den Ergebnissen dieser Förderung macht sie nur unzureichend Gebrauch. Das »Interface« zwischen Wissenschaft und Politik – ich beziehe hier der Einfachheit halber die Arbeitsebene der Ämter mit ein – bleibt unterentwickelt. Wissen ist da, aber es wird nicht abgerufen. Stattdessen verlassen sich die Macher allzu oft auf Handgestricktes. Das ist keine gute Idee.

Während der Balkankriege habe ich frustrierte Regionalspezialisten getroffen, die die Unzugänglichkeit der Entscheidungsebene beklagten. Dasselbe wiederholte sich in der Frühphase des Afghanistan-Krieges – erst in den letzten zwei Jahren wird Expertise massiv nachgefragt. Das lässt sich besser machen. Wann immer eine politisch prekäre Entscheidung ansteht – warum greift man nicht auf die geballte Expertise der Wissenschaft zurück? Da wir inzwischen alle im Korsett der Leistungsvereinbarungen und Programmbudgets stecken, kostet das leider extra Geld, weil die Experten aus ihren budgetierten Aufgaben



Dr. Helge Braun, Staatssekretär im Bundesministerium für Bildung und Forschung

herausgekauft werden müssen. So ist das heute. Was sich indes mit diesem Rückgriff auf vorhandenes Wissen an Lehrgeld sparen ließe, würde diese Investition allemal lohnend machen. Wenn etwa ein Bundeswehreinsetz in der Diskussion ist, wäre es mehr als nur empfehlenswert, zuvor diejenigen zusammen zu führen, die professionell über die Situation »on the Ground« arbeiten und in der Lage wären, die friedenspolitischen Chancen eines solchen Einsatzes abzuschätzen. Kommen sie zu gemeinsamen Schlussfolgerungen, ist das für die Politik ein sehr starkes Datum. Sind die Schlussfolgerungen unterschiedlich, stehen zumindest wohlbegründete alternative Optionen bereit. Beides hilft der Qualität der Entscheidungsfindung. Man könnte die DSF, man könnte auch einzelne Institute mit spezieller Expertise als Auftragnehmer einer solchen zeitkritischen Enquete in die Pflicht nehmen und mit kurzfristig zu verausgabenden, zweckgebundenen Mitteln ausstatten.

Die DSF selbst hat viel getan, um die Kommunikation zwischen Friedensforschung und Politik zu verbessern. Ich nenne die parlamentarischen Abende, die Fachgespräche mit den Bundes-

tagsfraktionen und Arbeitskreisen der Parteien, Sie hat ihre Bringschuld erfüllt. Ist sich die Politik über ihre Holschuld im Klaren, und über das, was sie selbst gewinnen könnte, würde sie diese Holschuld einlösen? Hier bleibt viel zu tun.

Wie wird es mit der DSF weiter gehen? In der erwähnten Bundestagsdebatte war in einem – ansonsten durchaus wohlwollenden – Beitrag zu hören, dass die DSF auf eigenen Füßen stehen und ihre Aufgaben entweder durch Kapitalverzehr oder durch die Gewinnung von Zustiftungen erfüllen müsse. Ich halte das nicht für eine realistische Perspektive. Der Frieden, und damit auch die Forschung dafür, bleibt eine öffentliche Aufgabe. Er ist, anders als sterbende Tiere oder kranke Kinder, eine abstrakte Größe, für die sich private Stifter nicht so einfach mobilisieren lassen, wie die Erfahrung lehrt. Die Zustiftung zu einer etablierten Stiftung hat es überdies nicht leicht, den verständlichen Stifterwunsch zu befriedigen, mit der eigenen Großzügigkeit gegenüber dem Gemeinwohl auch namentlich sichtbar zu werden. Die Forschungsförderung in diesem Bereich bleibt daher im Kern auf die öffentliche Hand angewiesen. Das sollte im Bundestag klar sein. Wenn die DSF die ihr anvertrauten Aufgaben auch in Zukunft erfüllen soll, wird früher oder später eine Aufstockung des Stiftungskapitals unumgänglich sein. Dass dieser Gedanke in Zeiten der Schuldenbremse nicht populär ist, vermag ich nachzuvollziehen. Richtig bleibt er indes allemal, und man mag einem Sozialwissenschaftler die schüchterne Frage nachsehen, ob nicht beispielsweise von den 1.2 Milliarden EUR, welche die Bundesregierung jährlich für die zweifellos wichtige Raumfahrt aufwendet, 5 Promille, also 6 Millionen, für vier Jahre bereitgestellt werden könnten, um das Stiftungskapital der DSF auf die notwendige Größenordnung zu bringen.

Hinzu kommt die Erkenntnis, dass der Zugang zu potentiellen Mäzenen der Politik leichter fällt als der Friedensforschung, für die der Zugang zu spen-

denkräftigen und -willigen Persönlichkeiten eher schwierig ist. Wenn Zustiftungen für die DSF erwünscht sind, um die öffentliche Kapitalerhöhung in Grenzen zu halten, so würde es die Glaubwürdigkeit der Befürworter dieser Option steigern, wenn sie selbst Anstrengungen unternehmen würden, um Zustifter für die DSF zu gewinnen. Ich bin überzeugt, dass mein Kollege Michael Brzoska und der tüchtige Geschäftsführer der DSF, Thomas Held, einer solchen Initiative jede Unterstützung bieten würden.

Wie lassen sich in Zeiten enger Finanzen die Aufgaben bestmöglich zu erfüllen? Mir scheint es Sinn zu machen, für eine Weile die Empfänger der Förderung stärker in die Pflicht zu nehmen. Die DSF sollte wieder Promotionen fördern, weil wir einen ständigen Zustrom von fähigem Nachwuchs brauchen. Aber warum sollte sie nicht die Vergabe von Stipendien in den nächsten Jahren an einen Eigenbeitrag der so geförderten Institutionen knüpfen? Also etwa einen monatlichen Beitrag von 600 EUR zur Verfügung stellen, wenn die aufnehmende Organisation bereit ist, die Geförderten mit dem gleichen Betrag zu unterstützen? Nachdenkenswert wäre auch eine Förderlinie für weibliche Postdocs. Das ist die Stufe, an der das bei Promotionen noch recht günstige Ge-

schlechterverhältnis in Schieflage gerät. Es wäre ein Fortschritt, würde die DSF jährlich zwei oder drei Friedensforscherinnen für die Arbeit an ihren zweiten Büchern oder Habilitationen fördern, wenn die aufnehmende Institution 50% der Personalkosten übernimmt. Die DSF könnte damit auch bei vorübergehend begrenzten Mitteln programmatische Akzente setzen und so ihrem Auftrag in besonderer Weise gerecht werden, bis bessere Zeiten kommen.

Die Projektförderung scheint mir nach Durchsicht der vergangenen Erfolge nicht verzichtbar, weil die großen Projekte die sichtbarsten Leuchttürme der DSF darstellen. In Zeiten knapper Mittel wäre eine deutlichere Fokussierung auf solche Vorhaben sinnvoll, die es bei anderen Förderern, vor allem der DFG, besonders schwer haben: zum einen grundlagenwissenschaftliche Projekte mit hoher Interdisziplinarität, zum anderen Projekte, die exzellente Forschung mit der Entwicklung praktischer Optionen verbinden. Könnte die DSF in beiden Typen wenigstens je zwei Projekte pro Jahr fördern, so wäre die Sichtbarkeit ihrer Förderungsleistung bei vorübergehend geringeren Mitteln auf einem Minimum gewährleistet. Ich möchte es bei diesen Bemerkungen belassen und um Nachsicht dafür bit-

ten, dass ich auf sie nicht verzichten wollte. Wenn eine Jubilarin Sorgen hat, dann bedarf sie nicht nur des berechtigten Lobes und Preises, sondern sie braucht auch Hilfe und Rat.

Aber, meine Damen und Herren, Lob und Preis müssen auch sein. Wir blicken auf eine erfolgreiche Bilanz zurück. Zum Jubiläum gilt unser Glückwunsch der Deutschen Stiftung Friedensforschung, den Mitwirkenden in ihren Organen, vor allem ihren vergangenen und jetzigen Vorstandsmitgliedern und ihren tatkräftigen Mitarbeitern in der Geschäftsstelle, Stiftungsrat und Beirat und natürlich den von ihr Geförderten für die prächtigen Leistungen, die sie mit den Fördermitteln erarbeitet haben. Sie gilt zugleich der Politik und letztlich unserer deutschen Demokratie, die tolerant und weise genug ist, sich diesen lästigen, aber eben gerade darum nützlichen Mahner zu leisten. Was pflegen unsere amerikanischen Freunde zu wünschen? »Many happy returns!«

Fotos: Petra Menke

#### AutorInneninfo



\* Prof. Dr. Harald Müller  
Geschäftsführendes Mitglied des Vorstands der Hessischen Stiftung für Friedens- und Konfliktforschung, Programmbereichsleiter Sicherheits- und Weltordnungspolitik von Staaten

\* E-Mail: mueller@hsfk.de

**Ausbildungssupervision**  Training Supervision Organisationsberatung

---

**Supervisionskompetenz für AusbilderInnen für Mediation**  
5-tägiges Seminar für die Anerkennung als AusbilderIn in Niedersachsen

**Termin:** Montag, der 22.08.2011 bis Freitag, den 26.08.2011

**Referentin:** Carla van Kaldenkerken, step Berlin, Sozialpädagogin, Supervisorin (DGSv), Lehrsupervisorin, Mediatorin (BM) und Ausbilderin für Mediation (BM)

**Preis:** 500 Euro für das Seminar zzgl. 160 Euro für Unterkunft und Verpflegung

Informationen und Anmeldung: step - Training Supervision Organisationsberatung  
www.stepberlin.de vankaldenkerken@stepberlin.de

Angela Mickley

# Wasser für Moldavien

## Ein Lehrbeispiel politischer Mediation

*Im April 1997 flog ich mit einem ortskundigen Experten nach Moldavien, lehrte dort an der Universität Chisinau zwei Tage Konfliktbearbeitungsmethoden und Mediation und bearbeitete einen sozio-politischen Konflikt, der ein von der GTZ initiiertes Projekt vorzeitig zu beenden drohte. Diese Unternehmung beinhaltete für den damaligen Stand der politischen Mediation, die geografische Region, die institutionell gebundene Konfliktbearbeitung, die Problemkonstellation und meinen Kollegen sowie mich selbst mehrere neue Elemente und stellte damit eine interessante Herausforderung dar. Im folgenden möchte ich darlegen, wie ein Konflikt unter den zahlreichen Beteiligten einer national relevanten Projektarbeit zur Wasserversorgung mit einer Art Feuerwehreinsatz bearbeitet und, zu unser aller Erstaunen, in sehr kurzer Zeit auch zufriedenstellend geregelt werden konnte.*

Im Rahmen der damals noch schwach entwickelten internationalen Anwendung bietet diese Mediation ein anschauliches Beispiel für gleichzeitig forschende wie innovative Nutzung mediativer Verfahren in politisch belasteten Konflikten.

Mit dem Projekt in Moldavien verfolgte die GTZ unter anderem das Ziel, eine umfassende nationale Kooperation im Bereich Wasserwirtschaft herzustellen und langfristig eine regionale Kooperation zum Aufbau eines ökologischen Zentrums in Osteuropa

(Ukraine, Russland oder Moldavien) zu fördern, für das die nötigen Finanzen bei der EU beantragt werden sollten.

Dafür war eine grenzübergreifende Zusammenarbeit Moldaviens mit dem konfliktreich abgesonderten Transnistrien nötig, d. h. zweier Staaten, die sich gegenseitig nicht anerkannten und wenige Jahre zuvor gegeneinander mit großen Verlusten Krieg geführt hatten. Die in Chisinau anwesenden Vertreter der beiden Richtungen sahen sich zwar unter großem Druck, diese Zusammenarbeit herzustellen, fühlten

sich jedoch weitgehend ausserstande, dies auf der professionellen wie persönlichen Ebene zu ertragen und konstruktiv zu gestalten.

Innerhalb eines bereits über ein Jahr durchgeführten Projektes der GTZ zum Kompetenzaufbau in unterschiedlichen Bereichen der politischen Meso- und Makroebene, hatte z. B. das gesamte moldavische Parlament sich die Zielorientierte Programmplanung (ZOPP) zeigen lassen und dann dieses Verfahren anhand eigener Planungsschritte getestet.

## Innovative Elemente Institutionen

In den Programmen und Projektrichtlinien der GTZ (heute GIZ) und der Entwicklungszusammenarbeit generell, spielten Konfliktbearbeitung und Mediation noch keine Rolle, weder in den Zielgebieten und -projekten, noch in den GTZ-internen Beratungsprozessen bei problematischen Entwicklungen in Projektimplementierungen.

In Moldavien selbst gab es zumindest aus den EU Projekten einzelne Erfahrungen mit neuen Methoden der wirtschaftlichen und politischen Beratungsarbeit und den akut dringenden Bedarf, ein ökologisches Zentrum im wassertechnisch schwach entwickelten Osteuropa aufzubauen. Gerade letzteres wirkte verstärkend auf die Bereitschaft, sich zur Not mit Unterstützung auswärtiger Experten auf einen Versuch der Verständigung mit Transnistrien selbst oder seinen Vertretern und Sympathisanten in Moldavien einzulassen.

## Wissenschaft

In der Friedens- und Konfliktforschung erschienen zunehmend mehr Berichte und einzelne Untersuchungen von Erfahrungen mit der Anwendung friedenspraktischer Methoden. Diese Umsetzungsversuche in sehr unterschiedlichen Feldern waren meist der Forschung um einige Jahre voraus, da sich der Bereich schnell entwickelte und u. a. beschleunigt wurde durch die globalpolitische Umwandlung nach der fehlenden Ost-West Spaltung. Inzwischen gibt es eine Vielzahl methodischer Ansätze, Systematisierungen und trans- wie interdisziplinäre Anknüpfungen, die für die noch junge Friedens- und Konfliktforschung ebenso wie für länger bestehende Wissenschaften Einsichten und Bereicherungen liefern.

## Mediationspraxis

In der Mediationsszene und -landschaft wurde für internationale und politische Konfliktbearbeitungen häufig auf Präsident Jimmy Carters mediato-



rische Ansätze in der Verhandlungsführung zwischen Israel und Ägypten nach dem 6-Tage Krieg verwiesen. Die Vermittlungen religiöser und religionsübergreifender Initiativen (Quaker/Society of Friends, Comunità de Sant' Egidio, Moral Re-Armament u. a.) in afrikanischen und asiatischen Konflikten waren kaum dokumentiert oder nur mündlich kolportiert und wenigen Experten zugänglich. Inwiefern die Bemühungen der von dritter Seite intervenierenden Personen und Institutionen als hilfreich eingeschätzt wurden, konnte im internationalen Feld nur ansatzweise und an wenigen Beispielen eruiert werden. Manche Erfolge zeigten sich daran, dass Konflikte nicht weiter eskalierten und dann nicht mehr berichtet wurde, andere gelangten mit spektakulären Vereinbarungen über Presse und Politik ins allgemeine Bewusstsein.

## Wissenschaft und Friedensbemühungen

Einzelne und in ihrer Komposition und dem methodischen Ansatz völlig unterschiedliche Vermittlungen wurden von Anbeginn forschend begleitet oder von universitären Forschungsgruppen initiiert. Interessanterweise hatte ein konfliktfahrener Gemeinwesenarbeiter

aus Nord-Irland direkt nach dem Krieg zwischen Moldavien und Transnistrien Vermittlungsversuche mit Regierungsvertretern beider Seiten unternommen, mit ihnen in Nord-Irland die dortige Konfliktlage erkundet und dann in Moldavien einen an der politischen Makroebene ansetzenden gemeinsamen Prozess der Annäherung und Versöhnung begonnen, begleitet von Wissenschaftlern der Universität Kent und dem Berghof Institut in Berlin.<sup>1</sup>

## Variablen

- › Welche Rolle spielen die doppelten Vergangenheitsbelastungen aus der gewaltsamen Abspaltung Transnistriens von Moldavien einerseits und der früheren Existenz als moldavische Sowjetrepublik andererseits für die gegenwärtige Gesellschaft?
- › Wie steht es mit den unbewussten und den bereits identifizierten Traumata aus der jüngsten Kriegszeit, die ja erst wenige Jahre zurücklag?
- › Sind Traumata überhaupt schon Thema der sozialen und politischen Debatte?
- › Welchen Einfluss hat die organisierte Kriminalität im Land auf wirtschafts-politische und, in diesem Fall, ökologisch relevante Entscheidungen, die mit Finanzzuwachs für das jeweilige Projekt und Verdienstmöglichkeiten für einzelne Personen verbunden sind? Geht es ohne diesen illegalen Einfluß und wie erfahre ich wichtige Einzelheiten?<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Eines der Forschungsergebnisse war die Herausarbeitung der besonderen Bedeutung einer bleibenden Verbindung zwischen Repräsentanten und ihren Herkunftsgruppen, die mit zu enger persönlicher Beziehungsentwicklung zwischen den gegnerischen Verhandlungspartnern gefährdet werden konnte. Dann bestand die Gefahr von Entfremdung und Verlust der Glaubwürdigkeit im eigenen Lager, was wiederum die Umsetzung der erreichten Ergebnisse infrage stellte. Friedrich Glasl schildert dies differenziert in »Konfliktmanagement«, Bern Stuttgart 1990. Das gleiche Phänomen spielte eine wichtige Rolle in den Oslo-Verhandlungen zwischen Israel und Palästinensern.

<sup>2</sup> Ein Detail dazu wurde beim Besuch des örtlichen GTZ Büros sichtbar, im siebenten Stock eines renovierungsbedürftigen Bürohauses ohne Beleuchtung und funktionierenden Aufzug, in dessen Vorzimmer statt Sekretär ein bewaffneter Milizsoldat saß, der auf Mitarbeiter und Geräte aufpasste.

- › Wie wahrscheinlich ist das Erreichen der angestrebten Vereinbarung zwischen den verfeindeten Gruppierungen, wenn zwar guter Wille und äußere Not existieren, aber die persönlichen und sozialen Belastungen schwer einschätzbare Faktoren darstellen?

### Mediatorenkompetenz und -mitarbeiter:

Mein deutscher Kollege, erfahrener Unternehmensberater mit sehr guten russischen Sprachkenntnissen, hatte passive Erfahrung mit Mediation, kannte konfliktlösende und Planungsverfahren aus dem Wirtschaftsbereich und hatte im Gegensatz zu mir viel Erfahrung mit Projektleitung in Osteuropa und Russland; in Moldavien arbeitete er bereits über ein Jahr, als der Konflikt auftrat und ein vorzeitiges Ende des Projektes befürchten liess.

Wegen der belasteten Sprachzuordnung und der Abneigung bzw. Weigerung vieler Teilnehmer, sich in der Sprache des Gegners zu äussern, benötigten wir je eine Dolmetscherin für Rumänisch und Russisch, die sich im Land und mit der Konfliktthematik auskannten und die alle Arbeitsunterlagen zu Konfliktanalyse und Mediation vorher in diese beiden Sprachen übersetzt hatten.

Meine Konfliktbearbeitungserfahrungen stammten aus dem westeuropäischen Raum, während dreier Jahre Forschung und Friedensarbeit in Nord-Irland waren meine Kenntnisse defizitärer und konfliktbelasteter Strukturen in sozio-politischen Bereichen gewachsen und ich hatte einiges über den Umgang mit gezielten oder unbeabsichtigten destruktiven Verhaltensweisen gelernt.

Die Schwierigkeit, mit einer sichtbaren Ebene des Konfliktgeschehens umzugehen und parallel dazu die Dynamik einer kaum sichtbaren illegalen Ebene zu bemerken, beherrscht in Nord-Irland viele Verhandlungen, von der mikrosozialen Ebene in Gemeinden bis

zu politischen und paramilitärischen Schlüsselakteuren.

Eine der wichtigsten Lehren aus der Konfliktarbeit in Nord-Irland mit Vertretern legaler wie illegaler Organisationen war die Erkenntnis, die Handlungen eines Menschen nicht wirklich einschätzen zu können, wenn seine Rahmenbedingungen und Bezüge unbekannt sind. Wenn die Faktoren, Werte und Systeme, die sein Verhalten und seine moralische Einstellung bestimmen, ausserhalb meiner Erfahrungsräume liegen, bin ich in der Konfliktbearbeitung mit Dimensionen konfrontiert, die ich nicht kenne, kaum verstehe oder zu denen ich keinen Zugang habe. Hier entsteht ein Forschungsfokus auf die Entwicklung effektiver Fragen gerade nach den ethischen Rahmenbedingungen und umfassender Offenheit für unbekannte, unsichtbare und unwägbarere Elemente in den relevanten Beziehungen eines Konfliktsystems.

### Ausgangssituation

Ein befreundeter Kollege leitete ein von der GTZ (Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit) gefördertes Projekt in der Hauptstadt Moldaviens, Chisinau, in dem Unstimmigkeiten zwischen den Beteiligten auftraten, die allmählich zum Ende der Kooperationsbereitschaft führten. Wir hatten einige Zeit vorher die Möglichkeiten erörtert, ein derart im Konflikt festgefahrenes Projekt wieder konstruktiv weiterzuführen und er hatte als Beteiligter einer Gruppen-Mediation mit mehreren Parteien im sozialen Bereich erlebt, wie eine Bearbeitung laufen kann, welche Voraussetzungen dazu nötig und welche Ergebnisse möglich sind. Er schlug vor, den Einsatz von Mediatoren zu versuchen, sollte eine ähnliche Blockade in einem vorher effektiv laufenden und im Verfahren gründlich durchdachten Projekt noch einmal auftreten.

Das Projekt um den Aufbau eines gemeinsamen Wassernutzungszentrums

in einem Staat Ost-Europas schien diese Bedingungen zu erfüllen und mediationsgeeignet zu sein.

- › Die beteiligten Gruppen und Personen vertraten gegenläufige Interessen.
- › Die gemeinsame politische Vergangenheit war empfindlich belastet durch den wenige Jahre zuvor geführten Sezessionskrieg zwischen Moldavien und seinem abgespaltenen Teil Transnistrien.
- › Die Kriegsfolgen und Traumata waren nicht bearbeitet, die Feindseligkeit zog sich durch weite Teile der Gesellschaft und beeinträchtigte viele Moldavier in ihren alltäglichen Kontakten und Kooperationen.
- › Alle Beteiligten staatlicher wie freier Institutionen hatten ein starkes gemeinsames Interesse an der finanziellen Förderung eines osteuropäischen Wasserzentrums in Moldavien durch die EU.
- › Alternativen zur nötigen Instandsetzung und Sicherung der grobenteils katastrophalen Wasserversorgung in einem der ärmsten Länder Europas gab es nicht.
- › Die in ersten Direktkontakten deutlich geäußerte Bereitschaft der Institutionenvertreter und Parlamentarier, mit einem mediationsähnlichen Verfahren eine gemeinsame Regelung anzustreben, liess einen konstruktiven Beginn erwarten. Sie hatten zudem bereits ein Jahr kompetent in dem GTZ Projekt kooperiert und bildeten in ihrer Offenheit gegenüber neuen Verfahren eine verlässliche Grösse.

Der Leiter der Ost-Europa Abteilung informierte sich vorher über Erfahrungen in sozialen wie politischen Bereichen und Erfolgsaussichten für die geplante Mediationsanwendung in der moldavischen Situation. Er kooperierte in der Planung des sehr knapp bemessenen Aufenthaltes und des Seminars, das ich





dort ein-  
füh-  
rend geben  
sollte, um die  
Mediationsme-  
thode vorzustellen und  
eine Bearbeitung  
der loka-  
len Pro-  
blema-  
tik zu  
versu-  
chen.

Wir sahen es als Pilotversuch mit keiner Erfolgsgarantie, erwarteten aber vielfältige Erkenntnisse.

### Beteiligte

Die insgesamt ca. 30 Teilnehmer des zweitägigen Seminars gehörten folgenden Institutionen und Gruppierungen an:

- › der Universität als Dozenten und Professoren unterschiedlicher Fachrichtungen,
- › dem moldavischen Parlament, in dem sie unterschiedliche politische Richtungen vertraten,
- › der Presse,
- › zivilgesellschaftlichen Gruppen freier oder staatlicher Trägerschaft,<sup>3</sup>
- › freischaffende, emeritierte oder arbeitslose Wissenschaftler unterschiedlicher Disziplinen, die sich in sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Projekten engagierten,
- › Schulen, Lehrerausbildungsstätten.

### Chronologie

In den zwei Tagen wurden Grundlagen von Konfliktanalyse, -diagnostik, -eskalation, -phänomenen und -bearbeitung vorgestellt und vor dem Hintergrund der moldavischen Situation erörtert. Für den politischen Bereich wurde beleuchtet, welche Rahmenbedingungen der gesellschaftlichen Mikro-, Meso- und Makroebene für

Konfliktsituationen berücksichtigt werden müssen. Die nötige Identifizierung von Schlüsselakteuren eines Konfliktes sowie die Unterscheidung in Beteiligte und Betroffene der jeweiligen Situation wurde thematisiert und an lokalen wie internationalen Beispielen präzisiert. Die Schwierigkeiten der moldavischen Zivilgesellschaft, Wirtschaft und Politik in der Nachsovietzeit mit behindernden Rahmenbedingungen und allgegenwärtiger Kriminalität, lieferten Beispiele für Konflikt-

analysen und Interventionsperspektiven.

Die Fluktuation vieler Teilnehmer während des ganzen Seminars wurde bei thematischer Kontinuität offenbar ausgeglichen durch Nacherzählen, Austausch und Fragen.

### Methoden

Mit Vorträgen, Kurzinformationen und Beispielen zu Theorien und Modellen der Konfliktanalyse und -bearbeitung wurden die Möglichkeiten einzelner Bearbeitungsmethoden im moldavischen Kontext erläutert und debattiert. Dies gab uns häufig Gelegenheit, bewährte Ansätze an die lokalen Strukturen und Gebräuche anzupassen. Dieser hoch interaktiv verlaufende Abgleich kultureller und sozialer Gepflogenheiten im methodischen Instrumentarium brachte neue Impulse, beschleunigte auf allen Seiten die Lernschritte und rückte unser anfänglich einseitiges Konfliktexpertentum mehr in die Funktion einer zur Verfügung stehenden Quelle, die ganz unterschiedliche Flussläufe speist.<sup>4</sup> Die kritischen Fragen zeigten Interesse und Kenntnisse, anhand derer die geplanten Inhalte überprüft und an

die Teilnehmerbedürfnisse angepasst werden konnten.

Basiskompetenzen wie Aktives Zuhören, Umformulieren oder Optionen entwickeln wurden nach einer Einführung in kleinen Gruppen an beispielhaften Problemsituationen ausprobiert,

### Atmosphäre

Die Arbeits- und Diskussionsatmosphäre war auffallend angeregt, lebendig, gelegentlich durcheinander und konstruktiv kritisch gegenüber den neuen Ansätzen und Theorien. Die Teilnahmekontinuität lag mehr im Inhalt als in den Personen, da ständig neue Teilnehmer dazukamen, andere zu dringenden Geschäften (z. B. wichtige Abstimmung im Parlament) eilen mussten und dann wieder auftauchten und in dem ständigen Kommen und Gehen eine

durchgehende Unruhe herstellten, die ausser mir anscheinend niemanden störte. Meine Vorstellung einer festen Seminargruppe konnte ich schnell aufgeben, im Verlauf der Arbeit, glich die interessierte Begeisterung für neue Möglichkeiten und die interne Verständigung der Teilnehmer vieles aus und alle bekamen offenbar einen recht vollständigen Eindruck der behandelten Themen.

<sup>3</sup> Es gab das verwirrende Phänomen von Freien Trägern, NRO/Nichtregierungsorganisationen, die staatlich waren, aber sich als Freie präsentierten. Dies hing offenbar mit Förderungsrichtlinien der EU Finanzgeber zusammen.

<sup>4</sup> Später fasste ich dieses Vorgehen unter dem Begriff »Interaktive Auftragsgestaltung« zusammen, bei der eine anfängliche, noch unspezifische Beratungs- oder Bearbeitungsanfrage gemeinsam mit den Klienten zu einer konkreten Auftragsformulierung präzisiert wird. Damit ist von Anbeginn des Arbeitskontaktes die inhaltliche Autonomie der Klienten gewahrt und sie gewinnen in der Kompetenz erwartenden Haltung der Mediatoren erste Zuversicht, ihre Problematik unter selbstbestimmter Nutzung fremder Hilfe lösen zu können.

Wir arbeiteten in mehreren Sprachen, konnten uns auf Deutsch, Englisch oder Französisch mit allen einzeln direkt verständigen, aber in keiner Sprache alle gleichzeitig erreichen, daher setzten wir zwei Dolmetscher für Rumänisch und Russisch ein. Moldavisch bzw. Rumänisch ist die Landessprache, die die meisten beherrschen, Russisch die zu Sowjetzeiten übliche Sprache, die viele ablehnen zu sprechen, da sowohl die Verbindung zum Sowjetstaat als auch die aktuelle Krise mit dem russischsprachigen Landesteil Transnistrien negative Erfahrungen wachruft.

Die Räume waren kaum geheizt, Stühle und Kaffee knapp, ein Teilnehmer begleitete zwischendurch die Geburt seines Kindes im Krankenhaus und nahm dankbar die Großpackungen Spritzen und Kanülen, die man mir geraten hatte mitzubringen. Viele hatten in anderen europäischen Städten studiert oder gearbeitet, wollten Neuigkeiten hören oder eigene Erfahrungen mitteilen, freuten sich über den neuen beruflichen und persönlichen Kontakt und hofften auf eine Fortsetzung der begonnenen Beschäftigung mit Konfliktbearbeitung. Der Austausch mit uns Ausländern wurde intensiv gepflegt, jede Pause für weitere fachliche oder politische Gespräche genutzt und immer wieder sowohl Hoffnung als auch Zweifel an der erfolgreichen Bearbeitung ihrer eigenen Problematik geäußert.

### Höhepunkt

Gegen Mittag des zweiten Tages schien die Zeit sehr knapp zu werden, das Interesse übertraf bei weitem die zur Verfügung stehenden Stunden und wir fürchteten ein zwar interessantes aber ergebnisloses Ende der Veranstaltung.

Also rückten wir einige Stühle in die Mitte und kreierte ein passendes Setting, um dies Verfahren nach den Übungen in kleinen Gruppen einmal großräumiger auszuprobieren und baten um Problembeispiele für das geplante Rollenspiel. Auch den eigentlichen Konflikt bezogen wir in die

Überlegungen mit ein und dann pasierte das Unerwartete:

Die Hauptakteure stellten sich alle zur Verfügung, besprachen sich zu den Rollen, die vertreten sein müssten und übernahmen sie wechselseitig, d. h. jeder spielte gezielt eine andere als die eigene Rolle im realen Konfliktgeschehen, die meisten übernahmen sogar die Funktion ihrer Gegner. Das hätte ich für ein derart personell gemischtes und hocheskalisiertes Szenario eher nicht gewählt. Das allgemeine Zutrauen war offenbar in der vielfältigen Arbeit miteinander gewachsen und die Hoffnung auf Erfolg tat ein Übriges.

So begannen wir schnell die eigentliche Mediation, das ursprüngliche Ziel der Reise, und schritten von Situationsbeschreibungen der Gegner über Umformulieren von Angriffen und gegenseitige Verständnisversuche zur Entwicklung konstruktiver Optionen, die genug Material und Auswahl für die allmählich konkreter werdende Vereinbarung lieferten.

Das Tempo war trotz der ständigen Übersetzungen erstaunlich hoch, Missverständnisse mussten geklärt werden und die Stimmung bei Spielern und Zuschauern war sehr gespannt. Nach über zwei Stunden intensiver Arbeit hatten sie eine Vereinbarung komponiert, die den aktuellen Erfordernissen gemeinsamen Vorgehens Rechnung trug, die nötige Vergangenheitsbearbeitung und Versöhnungswünsche für ein späteres Herangehen klar umriss, sowie die Funktion für den Umgang mit potentiellen Finanzgebern pragmatisch aufteilte.

Das Festessen am Abend gewann mit dem erfolgreichen Abschluss eine heitere Note, die Beschreibung von Gesang und Reden würde den Rahmen dieser Darstellung sprengen.

### Antworten?

Viele der eingangs aufgeführten Fragen konnten nur ansatzweise behan-

delt werden, andere wurden als wichtig identifiziert und aufgeschoben, die für die angestrebte Vereinbarung relevanten Hürden wurden mit ausreichend gegenseitigem Vertrauen auf funktionierende Arbeitsbündnisse<sup>5</sup> überwunden, aber noch nicht abgebaut. Es bleiben tiefe persönliche Gräben aus den Verlusten der gewalttätigen Auseinandersetzungen, die große Wertschätzung und eine wesentlich umfangreichere Bearbeitung erfordern.

Deutlich wurde, dass eine ergebnisorientierte Mediation innerhalb eines grösseren Konfliktgeschehens durchaus möglich ist, wenn die unberücksichtigten Anteile und Belastungen klar benannt und der Verzicht auf sofortige Bearbeitung wertgeschätzt wird. Auch Pragmatismus kann man loben.

<sup>5</sup> Herbert Kelman spricht hier in seinen Workshops mit Israelis und Palästinensern von »working trust«, der die persönliche Ebene nicht durchdringen muss.

### AutorInneninfo



\* Prof. Dr. Angela Mickley  
Konfliktmanagement,  
Friedenserziehung und Ökologie am  
FB Sozialwesen der FH Potsdam

\* E-Mail: mickley@fh-potsdam.de



Claudia Kowitz

# Konflikte machen erfolgreich

## Warum Mediation in der Unternehmenskultur verankert und gelebt werden muss

**S**ie sollen sich im globalen Wettbewerb behaupten, effizient und gleichzeitig mitarbeiterorientiert arbeiten und sich ganz nebenbei auch permanent und kontinuierlich verbessern und damit verändern. Gemeint sind Unternehmen, unabhängig von ihrer Größe, die sich heute wie nie zuvor einem globalen Wettbewerb stellen müssen, in dem jeder Kunde weltweit dank modernster Suchmaschinen binnen weniger Minuten, gut und günstig miteinander vergleichen kann.

Das jährliche Wachstum definiert den Erfolg, Produktivitätsgewinne, Kostensenkungspotentiale und Innovationsdynamiken sind zu den Schlüsselfaktoren für erfolgreiches Wirtschaften geworden. Mit der Definition einer kunden- und mitarbeiterfreundlichen Unternehmenskultur versucht das Top Management durch schriftlich fixierte,

in eine Unternehmensphilosophie eingebettete, Leitsätze, das Wertesystem ihrer MitarbeiterInnen zu prägen und zugunsten der Wettbewerbsfähigkeit zu beeinflussen.

Vielerorts führt die bewusste Auseinandersetzung mit der Unternehmenskultur zu Leitsätzen, die im krassen Widerspruch zu der erlebten Wirklichkeit vieler MitarbeiterInnen und Führungskräfte stehen. Unternehmenskulturprägende Leitsätze wie

- › *Wir verstehen den permanenten Wandel unseres Geschäftes als Chance*
- › *Wir agieren vorausschauend und schnell*
- › *Wir hinterfragen Bestehendes und lernen aus unseren Erfolgen und Misserfolgen*
- › *Wir fördern die kulturelle Vielfalt*
- › *Wir nutzen die Individualität unserer Mitarbeitenden als Stärke*

- › *Wir gehen partnerschaftlich miteinander um, hören zu und nehmen einander ernst*
- › *Wir verlassen uns aufeinander*
- › *Wir tun, was wir sagen und sagen, was wir tun,*
- › *Wir kommunizieren offen, ehrlich und zeitnah*
- › *Wir leben zuverlässig unsere Werte und Prinzipien*

suggestieren qua Verordnung ein harmonisches Miteinander aller beteiligten Akteure, die gemeinsam an einem Strang ziehen, sich gegenseitig in ihrer Einmaligkeit akzeptieren und ergänzen und sich mit ganzer Kraft für den Unternehmenserfolg einsetzen.

Die Wirklichkeit sieht unabhängig von dem Vorhandensein solcher Leitsätze und Verhaltenskodices aber häufig anders aus. Vielerorts herrscht in Unternehmen Krieg. Konflikte zwischen

Abteilungen, Hierarchieebenen und Kunden bzw. Lieferanten, innerhalb von Teams oder zwischen Einzelnen gibt es fast überall. Mobbing, diskretes Demontieren von Vorgesetzten und Kollegen, Abblocken von Vorschlägen auf Sitzungen, unauffällige Arbeitsverweigerung und vieles mehr sind die leisen Vorboten von schwelenden Konflikten, die irgendwann eskalieren und bereits im Vorstadium das Unternehmen massiv schädigen können.

### Warum kommt es eigentlich zu Konflikten?

Nach Sigmund Freud sind Menschen »... Konfliktwesen, deren gesamte Existenz durch die letztlich unaufhebbare Gegensätzlichkeit von naturnahen Bedürfnissen und sozialen Normen geprägt ist«<sup>1</sup>. Der amerikanische Kommunikationsforscher Marshall B. Rosenberg<sup>2</sup> glaubt sogar, dass Menschen generell in einer eher aggressiven »lebensentfremdeten« Weise miteinander kommunizieren, die über kurz oder lang zur Gewalt gegen uns und andere beiträgt und Wut, Ärger oder Enttäuschung hinterlässt«. Der Umstand, dass eine kommunizierte Nachricht viele Botschaften gleichzeitig enthält<sup>3</sup> und sowohl Sendern wie Empfängern mannigfaltige Möglichkeiten bietet, sich falsch zu verstehen, erhöht die von Rosenberg beschriebene Konfliktgefahr.

Neben der in jedem Menschen angelegten Konfliktanfälligkeit, gibt es auch soziologische Faktoren, die das Auftreten von sozialen Konflikten begünstigen. Wann immer Menschen oder Gruppen gemeinsam ein Ziel verfolgen, treffen in der Regel unterschiedliche Werte, Überzeugungen, Bedürfnisse, Charaktere und soziale Kompetenzen aufeinander. Die Wahrscheinlichkeit, dass zwei Menschen dauerhaft ohne Konflikte bzw. Differenzen miteinander auskommen, ist gering und nimmt proportional zur Dauer ihrer Zusammenarbeit und der Intensität ihrer Beziehungen ab. Je mehr Parteien außerdem bei der Bearbeitung eines Projekts beteiligt sind, desto komplexer wer-

den die Bedürfnisstrukturen und die gegenseitigen Wechselwirkungen zwischen den Parteien.

Wen wundert es da, dass die konfliktbegünstigenden Faktoren besonders häufig in Familien und Unternehmen auftreten. Beide »Schicksalsgemeinschaften« sind in der Regel auf Dauer angelegt, die Intensität der Beziehungen untereinander ist hoch und die angestrebten Ziele decken sich – im Unternehmen ist es der wirtschaftliche Erfolg zur Sicherung des Arbeitsplatzes, im Privatleben sind es häufig finanzielle Sicherheit und Glück.



Wenn also Unternehmen besonders konfliktanfällig sind, da Innovations- und Kostendruck ständig Veränderungen erfordern, sich durch projektorientiertes Arbeiten immer neue Gruppen miteinander verständigen müssen<sup>4</sup> und gleichzeitig die Individualität der MitarbeiterInnen zunimmt, müssen Führungskräfte und Vorstände handeln und eine Unternehmenskultur schaffen, die die besonderen Herausforderungen der Kommunikation anerkennt und durch entsprechende Instrumente optimiert.

Unternehmenskultur lässt sich aber nicht verordnen und nur bedingt steuern. Sie ergibt sich durch Werte, Unternehmensethik, Normen und Denkhaltungen sowie das Verhalten von Führungskräften und MitarbeiterInnen. Mit dem Verabschieden eines Leitbildes und dem Drucken einer Broschüre ist es deshalb nicht getan. Vielmehr müssen Denk- und Handlungsmuster gemeinsam entwickelt und aufgebaut werden.

Als erster Schritt ist die Definition entsprechender Leitsätze sicherlich sinnvoll, um eine Idee davon zu bekommen, wohin die Reise gehen soll. Wer allerdings glaubt, seine Hausaufgaben damit erledigt zu haben, der irrt sich gewaltig. Leitsätze, die den Unternehmensalltag nicht widerspiegeln, sorgen eher für Hohn und Spott und zementieren die Vorurteile der MitarbeiterInnen. Hat man die Konfliktanfälligkeit von Kommunikation im Hinterkopf, ist es deshalb Aufgabe der Führungskräfte, die Kommunikations- und Konfliktfähigkeit abteilungs- und hierarchieübergreifend zu erhöhen. Alle Maßnahmen, die daraus erwachsen, sind legitimiert durch die angestrebten Veränderungen in der Unternehmenskultur.

### Wie können Unternehmen die Kommunikations- und Konfliktfähigkeit erhöhen?

Die gängigste Praxis von Unternehmen ist es derzeit, ihre Führungskräfte zu Seminaren zu schicken, in denen Führung und Kommunikation im Vordergrund stehen. Zugegebenermaßen stehen Führungskräfte mit ihrem Verhalten stärker in der Verantwortung, wenn es darum geht, Maßstäbe bezüglich der Unternehmenskultur zu setzen. Motivation und Mitarbeiterzufrie-

<sup>1</sup> Müller-Pozzi, H: *Psychoanalytisches Denken*, Huber Verlag, Bern 1995

<sup>2</sup> Rosenberg, Marshall B.: *Konflikte lösen durch gewaltfreie Kommunikation*. Herder Verlag, Freiburg 2004

<sup>3</sup> Vgl. Schulz von Thun, F.: *Miteinander Reden 1*, RoRoRo Verlag; Hamburg 1991

<sup>4</sup> Tuckmann, B.: *Development Sequence in Small Groups*, *psychological bulletin* 63, 1965

denheit, und damit das Betriebsklima, hängen in starkem Maße davon ab, wie Vorgesetzte mit ihren MitarbeiterInnen umgehen.

Die Sache hat nur einen Haken. Solche Seminare entfalten nur bedingt ihre Wirkung, da die dort behandelten Fallbeispiele i. d. R. theoretisch sind, das vermittelte Wissen nur lückenhaft gespeichert werden kann und die Umsetzung der Erkenntnisse stark von den kognitiven Fähigkeiten und der Persönlichkeiten der SeminarteilnehmerInnen abhängt. Was liegt also näher, als das Unternehmen selbst zum Ort des Lernens zu machen und durch regelmäßige Mediationen an bereits schwach eskalierten Konflikten die Kommunikationsfähigkeit und Persönlichkeit der betroffenen Mitarbeiter und Führungskräfte weiterzuentwickeln.

**Learning by doing:  
Kommunikation und Vertrauen  
durch Mediation stärken**

Wie bereits erwähnt, ist die auf Dauer angelegte Kommunikation immer mit Differenzen und Konflikten verbunden. Mediation greift diesen Umstand auf und stellt ein Verfahren bereit, das die Betroffenen befähigt, konkrete<sup>5</sup> Meinungsverschiedenheiten und Konflikte konstruktiv und nachhaltig zu besprechen und zu lösen. Da hinter den meisten Sach-, Strategie-, Wert-, Grundsatz- oder Verteilungskonflikten auch ein Beziehungskonflikt steckt, ist es wichtig, erst die emotionale Seite des Konflikts zu klären, da sonst eine konstruktive Kommunikation auf der Sachebene nicht gelingen kann.

Die Lösung des Beziehungskonflikts durch das Bewusstwerden der Eigen- und der Fremdbedürfnisse und das Entwickeln von Empathie für die andere Seite, schafft Verständnis und Vertrauen und sorgt so für die notwendige Offenheit bei der Konfliktbewältigung. Im Zuge des Verfahrens werden die Betroffenen quasi »by doing« in die Lage versetzt, sich selbst und den anderen besser kennen zu lernen. Mit Hilfe von Mediation ge-

winnen Betroffene ihre Souveränität zurück, währenddessen normalerweise in Stresssituationen und Krisen die Wahrnehmung und Handlungsfähigkeit stark eingeschränkt wird. Souveränitätsverluste ziehen Angst und »Ichhafte Reaktionen«<sup>6</sup> nach sich und haben zur Folge, dass die Betroffenen nur noch versuchen, selbst mit heiler Haut und möglichst unbeschädigter Selbstachtung aus dem Schlamassel herauszukommen. Die Lösung des Sachkonflikts rückt dabei völlig in den Hintergrund.

Erfolgreich abgeschlossene Mediationen<sup>7</sup> hingegen haben nicht nur eine nachhaltige, auf Konsens basierende Lösung des Sachproblems erreicht, sondern sich auch auf die innere Einstellung der MediandInnen positiv ausgewirkt. Im Rahmen des Verfahrens haben sie intensive Erfahrungen gemacht, wie sie mit konkreten Techniken selbstbestimmte Lösungen erreichen können. Diese z. T. unbewusst gemachten Erfahrungen verändern

das Konfliktbewusstsein und die Kommunikationsfähigkeit. Der Stolz und die sich einstellende Euphorie über das Erreichen der Lösung sind darüber hinaus positive und nachhaltige Motivationen für aktive Verhaltensänderungen. Hinzu kommt das (zurück-)gewonnene Vertrauen und Verständnis für den/die Arbeitskollegen, ohne die die zukünftige effiziente Zusammenarbeit kaum denkbar wäre.

Je häufiger die einzelnen Schritte eines Mediationsverfahrens von Menschen durchlaufen werden, desto stärker verdichten sich die Erfahrungen zu einem verinnerlichten Verhaltensmuster, das deeskalierend wirkt, gegenseitige Interessen/Bedürfnisse anerkennt und zu internalisierten, friedensstiftenden Kommunikationstechniken führt.<sup>8</sup> Diese Verhaltensmuster wirken sich unmittelbar auf die Unternehmenskultur und die darin verankerten Leitsätze aus.

Folgende Auswirkungen hat Mediation kurz- und mittelfristig:

Unmittelbare Effekte und Erfahrungen	Wirkung auf die Unternehmenskultur
<i>Erkenntnis, dass konfliktförderndes Verhalten verändert werden kann</i>	<i>Der nächste Konflikt wird bewusster und angstfreier ausgetragen</i>
<i>Persönliche Betroffenheit am Konflikt sorgt für Engagement</i>	<i>Medianden fühlen sich in ihren Bedürfnissen ernst genommen, Motivation für Arbeit steigt</i>
<i>Anwenden/Üben von Kommunikationstechniken im konkreten Konfliktfall</i>	<i>Persönlichkeitsentwicklung durch praktisch gemachte Erfahrungen</i>
<i>Win-Win-Lösungen sind möglich</i>	<i>Optimismus und Offenheit in schwierigen Situationen nehmen zu (self-fulfilling prophecy)</i>
<i>Konflikte müssen nicht mehr als Bedrohung betrachtet werden, in denen es darum geht, das Gesicht zu wahren</i>	<i>Positions- und Grabenkämpfe nehmen ab</i>
<i>Gemeinsam werden verlässliche Verhaltensregeln erarbeitet</i>	<i>Gerechtigkeitsempfinden und fairer Umgang werden gestärkt</i>
<i>Wahrscheinlichkeit der erfolgreichen Umsetzung der gemeinsamen Lösung wird durch Mediation erhöht</i>	<i>Schafft dauerhaftes Vertrauen, gemeinsam ein für alle plausibles Ziel zu verfolgen</i>
<i>Konflikte können gemeinsam überwunden werden</i>	<i>Schafft oder verstärkt eine identitätsfördernde »Wir«-Kultur</i>
<i>Konflikte können rechtzeitig geklärt werden</i>	<i>Ungesteuerte destruktive Kommunikation wird verhindert</i>



© endopack - istockphoto.com

### Wie lässt sich Mediation in die Unternehmenskultur einbinden?

Um es gleich vorweg zu nehmen, eine Mediationskultur lässt sich nicht qua Verordnung und theoretischem Wissen in ein Unternehmen implantieren. Ebenfalls unsinnig und finanziell uninteressant ist es, bei jeder Auseinandersetzung gleich einen externen Mediator einzuladen. Vielmehr ist es empfehlenswert, in größeren Unternehmen im Rahmen der Personalentwicklung, die Ausbildung interner MediatorInnen zu fördern.

Als Rekrutierungsforen eignen sich aber externe Mediationen, bei denen betroffene MitarbeiterInnen positive Erfahrungen mit dem Verfahren gesammelt haben und der externe Berater die Eignung einzelner Mitarbeiter zum Mediator beurteilen kann. Denn vor einer Entscheidung zu einer solchen Personalentwicklungsmaßnahme sollten die besonderen Persönlichkeitsmerkmale, die gute MediatorInnen ausmachen, berücksichtigt werden. Authentizität,

Empathie und Ausdrucksfähigkeit sowie komplexes vernetztes Denken sind Grundvoraussetzungen dafür, um das Handwerk der Mediation zu erlernen.

Ebenfalls keinen Sinn macht es in der Regel, nur einen hauptberuflichen Mediator im Unternehmen sitzen zu haben, der den ganzen Tag darauf wartet, dass sich die Kollegen streiten. Persönliche Betroffen- und Befangenheit können nur dadurch verhindert werden, wenn ein Unternehmen über mehrere MediatorInnen aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen verfügt. Auf diese Weise ist es einfacher, im Konfliktfall neutrale/unparteiische MediatorInnen zu finden, die von allen Parteien akzeptiert werden.

Eine andere Lösung, um die Unternehmenskultur durch Mediation zu prägen, stellt die Bereitstellung von MediatorInnen durch Verbände, Industrie- und Handelskammern und Gewerkschaften dar. Auf diese Weise können auch kleine und mittelstän-

dische Unternehmen das Verfahren zur Verbesserung des Arbeitsklimas und der Produktivität nutzen und kostengünstig auf Kommunikationsfachleute zurückgreifen. Gleichzeitig werden dadurch die Aspekte der Allparteilichkeit, der Verfügbarkeit und der Einhaltung gewisser Qualitätsstandards berücksichtigt.

Die Aufgabe der Verbände und Gewerkschaften bestünde außerdem darin, das Mediationsverfahren in der Öffentlich-

<sup>5</sup> Nicht fiktive, sondern im Unternehmensalltag vorzufindende Differenzen werden von den unmittelbar betroffenen Beteiligten bearbeitet.

<sup>6</sup> Künkel, F.: Einführung in die Charakterkunde, 18. Aufl., Nikol Verlag, Hamburg 2003.

<sup>7</sup> Wenn Mediationen in einem frühen Stadium des Konflikts stattfinden, ist die Erfolgsquote sehr hoch.

<sup>8</sup> Unter Internalisierung versteht man die Übernahme von Normen und Werten in die Motiv- und Handlungsstruktur von Individuen, die so Teil der Persönlichkeit werden. Nur auf der Basis internalisierter Normen und Werte kann selbstbestimmtes Handeln auf Dauer sicher gestellt werden.

keit bekannter zu machen und so zu einer Kultur der Konfliktbearbeitung beizutragen, in der nicht immer sofort Juristen zur Lösung der eigenen Probleme eingeschaltet werden. Die Vertraulichkeit, die Verfahrensdauer, die Kosten sowie die Ergebnisqualität und deren Nachhaltigkeit sprechen dafür, zumindest beim ersten Anlauf, die Mediation zur Lösung eines Konflikts auszuprobieren. Schließlich laufen die Anwälte nicht weg und können immer noch zu einem späteren Zeitpunkt bemüht werden.

### **Unternehmenskultur durch Erfahrungen und Vertrauen prägen**

Das Mediationsverfahren bietet MitarbeiterInnen hierarchieübergreifend die Chance, sich mit neuen Umgangsformen und den ihnen zugrunde liegenden Haltungen auseinanderzusetzen. Die dabei praktizierte Selbstverantwortung, Zukunftsorientierung, Kompetenzstärkung und Arbeitsplatzbezogenheit sorgen dafür, dass die Beteiligten an Selbstsicherheit und Selbstvertrauen gewinnen und Vertrauen für eine erfolgreiche Zukunft aufbauen. Die Überzeugung, selbst über das erforderliche Verhaltensrepertoire zu verfügen, um ein Problem zu lösen, entspricht der Einstellung »Das schaffe ich schon ...«, also einem Glauben an sich selbst. Eine hohe Wertschätzung sich selbst und anderen gegenüber, so-

wie die Akzeptanz der eigenen Stärken und Schwächen wirken sich positiv auf das Selbsterleben und die sozialen Beziehungen aus. Erst dieses gesundheitsförderliche Klima bietet Erfahrungsräume für Initiative, Kreativität, Selbstverantwortung und natürlich für solidarische Konfliktlösungen.

Diese positive Grundeinstellung schafft die Bereitschaft, Konflikte nicht nur als Bedrohung bzw. persönliches Defizit zu empfinden, sondern auch als Chance anzuerkennen. Wenn es Unternehmen gelingt, ihre Unternehmenskultur dahingehend zu verändern, dass MitarbeiterInnen eine offene und optimistische Einstellung gegenüber Konflikten haben bzw. leben, können sie das Potential und die Fähigkeiten ihrer MitarbeiterInnen in viel höherem Maße ausschöpfen und zugunsten der Wettbewerbsfähigkeit nutzen. Im positiven Sinne können Konflikte nämlich

- › Probleme bewusst machen
- › den notwendigen Druck erzeugen, Probleme aktiv anzugehen und Dinge voranzutreiben
- › zwischenmenschliche Beziehungen vertiefen
- › den Zusammenhalt von Teams festigen
- › Fähigkeiten und Kenntnisse erweitern
- › die Kreativität der Beteiligten fördern
- › Einsichten über sich selbst und andere liefern

- › zu besseren Entscheidungen führen, wenn sie gemeinsam konstruktiv gelöst werden
- › die Persönlichkeitsentwicklung fördern

Wir sollten nicht vergessen, dass es für die gesamte Menschheit immer schwieriger wird, sich miteinander zu vertrauen und gemeinsam etwas zu wollen, weil die Menschen immer individueller, immer »stachliger«, immer mehr wie Igel werden. Die Kunst besteht jetzt darin, sich so nah zu kommen wie nur möglich, ohne sich zu piksen. Mediation macht hierfür ein psychologisch fundiertes und strukturiertes Angebot.

#### AutorInneninfo



- \* Claudia Kowitz  
Dipl.Ökonomin, Journalistin,  
Mediatorin IHK
- \* E-Mail: Claudia.Kowitz@t-online.de



ziele ausbildung kompetenz seit 1980  
zak zentrum für agogik GmbH  
auberg 9/postfach ch-4002 basel (schweiz)  
fon +41 (0)61 365 90 60 fax +41 (0)61 365 90 69  
info@zak.ch zak.ch

*Fachleute der Mediation weiten ihre Kenntnisse auf andere Gebiete aus:*

**Master of Arts M.A. in Mediation, Konfliktforschung und Implementierung konstruktiver Konfliktlösungssysteme**  
(in staatlichen u. privaten Organisationen, Unternehmen u.a.)

**11. Nov. 2011 – 13. Juli 2013 Basel und München**



Manuel Tusch & Nora Lichtenstein

# Kompetente MediatorInnen

## Ein Anforderungsprofil

*Die zunehmende Qualitätssicherung im Bereich der Mediation erfordert präzise Standards bzw. ein detailliertes Anforderungsprofil an MediatorInnen. Im Rahmen einer psychologischen Diplomarbeit an der Universität zu Köln wurde folgenden Fragen nachgegangen: (1) Was genau sollte eine Mediationsausbildung enthalten und (2) was genau zeichnet kompetente MediatorInnen aus?*

**D**as stetig steigende Interesse am Verfahren der Mediation wirft mehr denn je die Frage nach Qualitätssicherung auf. Da die Bezeichnung »MediatorIn« bislang noch nicht rechtlich geschützt ist, fungieren z. B. die Standards des Bundesverbandes Mediation als entsprechende Richtlinien. Dennoch gibt es eine große Variabilität – sowohl in den Mediationsausbildungen als auch in der Durchführung des Verfahrens selbst. Auch Bemühungen auf europäischer Ebene, wie der Verhaltenskodex für Mediatoren der europäischen Kommission (2004), machen zwar

deutlich, wie wichtig einheitliche Standards sind, weisen jedoch Mängel in Bezug auf die Präzisierung dieser Standards auf. So werden z. B. im ersten Punkt des Kodex' eine »einschlägige Ausbildung« und »kontinuierliche Fortbildung« der MediatorInnen gefordert. MediatorInnen sollten »sachkundig« und »kompetent« sein. Doch was genau beinhaltet eine einschlägige Ausbildung und was genau sind kompetente MediatorInnen?

Diese Fragen bildeten die Grundlage einer psychologischen Diplomarbeit an der Universität zu Köln. In

Ermangelung vergleichbarer diesbezüglicher Studien, wurde zunächst ein Anforderungsprofil an kompetente MediatorInnen (als Grundlage für die empirische Untersuchung; s. u.) erarbeitet. Sowohl deduktiv (Theorie; Literatur) als auch induktiv (ExpertInneninterviews mit MediatorInnen) wurden folgende, kompetente MediatorInnen auszeichnende Attribute abgeleitet. Anhand folgender Fähigkeiten und Techniken (Methodenkompetenz) wurde mittels Online-Befragung eine Stichprobe von 43 MediatorInnen um eine Selbsteinschätzung gebeten:

## Fähigkeiten

1. gut zuhören können
2. Geduld haben/geduldig sein
3. Streit und Konfliktsituationen aushalten können
4. Neugierde
5. Empathie: sich gut in andere Menschen einfühlen und »eindenken« können
6. offen sein für Neues und für andere Menschen
7. Interesse am Menschen
8. Motivation, Menschen zu helfen
9. flexibel sein
10. Gesprächsführungskompetenz
11. soziales Geschick/gut mit Menschen umgehen können
12. Machtunterschiede aufdecken und ausgleichen können
13. Selbstreflexion: seine eigenen Grenzen, seinen eigenen Kommunikationsstil und eigenes Konfliktverhalten kennen
14. sich einlassen können auf sein Gegenüber
15. Distanz halten können (um den Überblick zu behalten)
16. »mit sich selbst im Reinen sein«: sich frei machen von den eigenen Problemen und sich selbst akzeptieren können
17. innere Stabilität/Selbstvertrauen
18. zwischenmenschliche und emotionale Intelligenz: vertrauensvoll, wertschätzend und verständnisvoll im Umgang mit Menschen
19. Humor haben
20. Gelassenheit und Ruhe ausstrahlen
21. Verantwortung abgeben können, loslassen können
22. kreativ sein
23. rhetorisch gewandt sein
24. bestimmt auftreten, über Durchsetzungsvermögen verfügen
25. Gespräche gut strukturieren können

## Techniken

1. aktives Zuhören
2. Spiegeln
3. Doppeln
4. Reframing/Umformulierung/Paraphrasieren
5. Gespräche strukturieren
6. Ich-Botschaften
7. Brainstorming
8. Einzelgespräche
9. Visualisieren
10. zirkuläres Fragen
11. Zusammenfassen
12. Metaphern und Analogien verwenden

### Perspektivenwechsel der Konfliktparteien fördern durch:

13. kontrollierten Dialog
14. Rollentausch
15. Selbstbild-Fremdbild-Konfrontation

Darüber hinaus fand eine Erhebung von Empathie (Empathie-Fragebogen SPFI-IRI; Paulus, 2008) und Persönlichkeitsaspekten (Persönlichkeitsinventar NEO-FFI; Borkenau & Ostendorf, 1998) statt. Ferner wurden die MediatorInnen gebeten, sowohl positive als auch negative Aspekte ihrer Ausbildung zu benennen.

Im Vergleich zu einer Kontrollgruppe von 45 Personen, die keine Mediationsausbildung absolviert hatten, sollte geklärt werden, wie viel Einfluss die Mediationsausbildung auf die Kompetenzentwicklung der Auszubildenden tatsächlich hat: Die Ergebnisse belegen, dass die MediatorInnen deutlich höhere Werte sowohl bezüglich der abgefragten Fähigkeiten als auch bezüglich ihres Technikrepertoires aufweisen. Betrachtet man diese Unterschiede hinsichtlich der Zeit, die seit Beendigung der Ausbildung vergangen ist, so wird deutlich, dass sich das Technikrepertoire der MediatorInnen weiter steigert, die Weiterentwicklung der Fähigkeiten hingegen stagniert. Dieses Ergebnis verdeutlicht, wie wichtig die tatsächliche Praxiserfahrung für die Weiterentwicklung der Kompetenzen ist, und dass die Ausbildung lediglich den Grundstein für diese Entwicklung legen kann.

Persönlichkeitsunterschiede ergaben sich nicht, und auch hinsichtlich der Empathie zeigten sich keine eindeutigen Differenzen zwischen den MediatorInnen und der Kontrollgruppe, was jedoch mit dem komplexen Konstrukt der Empathie zusammenhängen kann: Bezüglich der kognitiven Komponente der Empathie – dem so genannten Perspektivenwechsel – erreichten die MediatorInnen signifikant höhere Werte. Bezüglich der weiteren, affektiven Komponenten, also dem »Mitfühlen«, ließen sich jedoch keine Unterschiede im Vergleich zur Kontrollgruppe finden. Dies mag zum einen daran liegen, dass der Perspektivenwechsel im Rahmen der Ausbildung stärker fokussiert wird als die affektiven Komponenten, zum anderen liegt es aber auch an den (bislang leider noch) unscharfen Definitionen des Konstruktes Empathie. Die Empathie stellt ein gutes Beispiel dar,

um zu verdeutlichen, wie schwierig, aber gleichzeitig auch wie wichtig es ist, präzise Forderungen in einheitlichen Richtlinien zu entwickeln. Fast alle befragten Personen gaben an, empathisch zu sein, wenn man sie direkt danach fragte. Im speziell entwickelten Fragebogen zur Messung von Empathie hingegen schnitten die MediatorInnen nicht besser ab als die Kontrollgruppe. Dies ist im Wesentlichen darauf zurück zu führen, dass der Begriff der Empathie im Alltagsgebrauch sehr global und undifferenziert verwendet wird. In der wissenschaftlichen Literatur hingegen wird Empathie als ein aus mehreren Komponenten bestehendes Konstrukt gesehen. Diese Diskrepanzen zwischen allgemeinem Verständnis und wissenschaftlichen Anforderungen erschweren das Überprüfen von geforderten Standards erheblich, da nicht deutlich wird, was sich hinter Forderungen nach Kompetenz wirklich verbirgt. Es bleibt die Frage offen, wie wichtig die einzelnen Komponenten der Empathie im Rahmen der Mediation tatsächlich sind.

Weitere interessante Ergebnisse lieferten auch die Fragen nach den Kritikpunkten an der Ausbildung. Als positiv werden durchgängig benannt (a) die hohe Praxisbezogenheit der Ausbildung, die sich in vielen Übungseinheiten mit Gelegenheit zum Ausprobieren und Selbstreflektieren zeigt, sowie (b) die Kompetenz der AusbilderInnen, die als Vorbild und Lernmodell wahrgenommen werden. Hauptkritikpunkt war der mangelnde Bezug zu realen Mediationsfällen: Ein Großteil der befragten MediatorInnen wünschte sich mehr »reales Material«, wie z. B. Filme oder Fallbeispiele und mehr Unterstützung bei der Akquise eigener Mediationsfälle.

Insgesamt verdeutlicht die Untersuchung, wie umfangreich und komplex die Anforderungen an MediatorInnen und wie wichtig einheitliche Standards und Richtlinien bezüglich der Ausbildung sind, um den hohen Berufsanforderungen gerecht werden zu können. Die Ergebnisse sprechen dafür, dass die Standards der Verbände in Deutschland

gut umgesetzt werden. Darüber hinaus konnte gezeigt werden, wie wichtig und spannend Forschung auf diesem Gebiet sein kann – nicht nur mit dem Fokus der Qualitätssicherung, sondern auch, um mehr über die Wirkweise von Mediation zu erfahren.

**Literatur**

- \* Borkenau, Peter u. Ostendorf, Fritz: NEO-Fünf-Faktoren Inventar (NEO-FFI), Göttingen 1993.
- \* Lichtenstein, Nora: Anforderungsprofil für einen Mediator. Analyse von Standards und Richtlinien der Mediationsausbildung unter Berücksichtigung eines methodenübergreifenden Ansatzes, Unveröffentlichte Diplomarbeit: Universität zu Köln 2009.
- \* Paulus, Christoph: Der Saarbrücker Persönlichkeitsfragebogen SPF (IRI) zur Messung von Empathie. Psychometrische Evaluation der deutschen Version des Interpersonal Reactivity Index (Davis, 1980), Manuskript in Vorbereitung, Universität des Saarlandes 2008.

**AutorInneninfo**



\* Dr. Manuel Tusch  
Psychologe, Mediator und Ausbilder BM®  
\* E-Mail: mail@manueltusch.de



\* Nora Lichtenstein  
Diplom-Psychologin und Mediatorin  
\* E-Mail: NoraLichtenstein@gmx.de

**KOLLEG FÜR KONFLIKTHILFE UND MEDIATION**

Weiterqualifizierungsangebote für ausgebildete Mediatorinnen und Mediatoren (BM)

**Kurse und Lehrgänge 2011:**

Master of Arts – M.A. (Mediation)  
Upgrading für ausgebildete Mediatoren

Arbeit mit Täter-Opfer-Konstellationen  
Vertiefungskurs 56 Std.

Mediation in der Sozialen Arbeit  
Aufbaukurs 106 Std.

Fortbildung als Anti-Gewalt-Trainer/in  
Fortbildungskurs 142 Std.

Fachberater/in für Konflikthilfe in der Sozialen Arbeit  
Lehrgang mit Hochschulwertpapier 100 Std.

Bereits absolvierte Ausbildungen nach Standards (BM) werden angerechnet.

**Methodenseminare:**

„... wenn am Anfang alles unklar ist...“  
Methoden und Settings der Prämediation

„... wenn die Konfliktbearbeitung weder freiwillig noch vertraulich ist...“  
Methoden und Settings in Zwangskonstellationen

„... wenn die Vergangenheit übermächtig ist...“  
Methodischer Umgang mit Leidensgeschichten

„... wenn das Problem nicht zur Methode passt...“  
Unterschiedliche Mediationsstile  
Fallbeispiele einsetzen können!

**Veranstaltungsorte:**

München, Oldenburg und Stuttgart

Infos und Ausschreibungen unter

www.institut-kompass.de

**KOMPASS**

Institut für Fortbildung und Praxisberatung des Vereins Hilfe zur Selbsthilfe e.V.

Rummelsbacher Str. 1  
72760 Reutlingen

Al Weckert

# Zukunftstrend Empfehlungsmarketing

## Was Mediationsteams von Apple & co lernen können

*Die Firma Apple hat sich innerhalb von nur wenigen Jahren zu einer der sechs teuersten Marken der Welt entwickelt. Die Firma Facebook konnte in nur zwei Jahren weltweit 400 Millionen NutzerInnen an sich binden. Die Firma Bionade wurde in einer kleinen Rhön-Brauerei erfunden und gehört heute einem Weltkonzern. Was haben diese Unternehmen mit dem Marketing von Mediationsteams zu tun? Ganz einfach: Sie haben unglaublichen Erfolg, weil ihre KundInnen sie aktiv weiter empfehlen. Die digitalen Kommunikationstechnologien sorgen für die Renaissance einer alten Kaufmannstugend, die allen anderen Formen des zeitgenössischen Marketings den Rang abläuft.*

### **Aufträge kommen über Vermittler**

Empfehlungsmarketing beschränkt sich nicht auf Hightech-Produkte, sondern ist für alle qualitativ hochwertige Dienstleistungen das Marketinginstrument Nummer 1. Mediation, Konfliktberatung und Konflikttraining sind wie geschaffen für den Zukunftstrend Empfehlungsmarketing, denn die Gewinnung von KundInnen wird nachweisbar immer komplizierter. Wir leben in einer Welt totaler Reizüberflutung und die gängigen Wege der Kundenansprache (Werbung, Email,

Werbepost) funktionieren ähnlich schlecht, wie wenn man einen Brief in einen überquellenden Briefkasten quetscht. Auch die Erwartungshaltung der KundInnen steigt. Mit Durchschnitt gibt sich heute kaum noch ein Kunde zufrieden. Die KundInnen werden kritischer und wechseln bei jeder Gelegenheit den Anbieter. Nur wenn KundInnen restlos begeistert sind, wie z. B. die meisten Apple-Kunden, kehrt sich der Abwanderungseffekt ins Gegenteil. Für das Marketing für Mediationsdienstleistungen und Konfliktmanagement-Trainer gilt die

Grundannahme: MediatorInnen werden, genau wie Kinderärzte, nicht über die gelben Seiten gesucht, sondern durch Vertrauenspersonen vermittelt. Für die Beteiligten eines Konflikts steht viel auf dem Spiel. Streitparteien wünschen sich bei der Auswahl eines Mediationsteams größtmögliche Sicherheit, in gute Hände zu geraten. In den meisten Fällen erkundigen sich die Konfliktparteien zunächst im persönlichen Umfeld danach, welche Anbieter einen guten Ruf genießen. Bei Mediation wird besonders oft der Weg über Empfehlungen gewählt, weil ...

- › ... sich die Streitparteien ein leichtfertiges Scheitern nicht leisten können,
- › ... der Mediationsmarkt nur schwer zu überschauen ist,
- › ... die Tagessätze eines Mediationsbüros gut angelegt sein möchten,
- › ... das Verfahren der Mediation für Laien erklärungsbedürftig ist,
- › ... es stark um Vertrauen geht.

### 20% der Bevölkerung sprechen 80% der Empfehlungen aus

Der beste Verkäufer, den ein Mediationsbüro bekommen kann, ist ein zufriedener Kunde. Überzeugte KundInnen »künden« von der Qualität einer Dienstleistung im Brustton der Überzeugung. Da sie keinen Profit aus der Vermittlung schlagen, gelten sie als unabhängig und glaubwürdig. Sie empfehlen ein Mediationsbüro, wenn

- › sie selbst als Kunde von der Dienstleistung begeistert sind,
- › die Dienstleistung wirklich spitze ist,
- › wenn ihnen bewusst ist, dass das Dienstleistungsunternehmen sich über die Weiterempfehlung freut.

Als Vermittler können Einzelpersonen, Unternehmen und Organisationen auftreten. Empfehlungen werden z. B. durch Angehörige von Verbänden und Vereinen, Anwälte und Richter, Wirtschaftsprüfer und Handelskammern, Personalabteilungen oder soziale Dienste ausgesprochen. Wer eine Mediation oder ein Konflikttraining sucht, glaubt am ehesten Experten oder Freunden. Wird die Dienstleistung gelobt, entsteht im Kopf des Kunden ein positives Bild und er ist schnell bereit, den Zuschlag für einen Auftrag zu erteilen. Konzentrieren Sie sich innerhalb Ihrer Branche auf diejenigen 20% der Personen, die erfahrungsgemäß 80% der Empfehlungen aussprechen. Es handelt sich bei diesen Personen um Menschen, die auffällig oft mit anderen Menschen in Kontakt und gut vernetzt sind.

### Empfehlungsmarketing ist Werbung überlegen

Schon auf den Märkten des alten Roms war Mundpropaganda die Erfolgsgarantie schlechthin. Auch noch zu Kaiser Wil-

helms Zeiten wurde kein Kunde aus dem Geschäft gelassen, ohne von der Bitte »Empfehlen Sie mich weiter!« begleitet zu werden. Dieses Wissen ging im Nachkriegsboom mit seinen Schwindel erregenden Absatzzahlen verloren. Was blieb, war Werbung. Für Mediationsteams ist Werbung jedoch mit Schwierigkeiten verbunden:

- › Werbung ist teuer, kleine und mittlere Mediationsbüros verfügen nur über ein schmales Werbebudget.
- › Werbung wird als Bestandteil der täglich zunehmenden Informationsflut immer weniger beachtet.
- › Werbung richtet sich an abgrenzbare Zielgruppen. Konflikte gibt es jedoch überall und nirgends, Werbung für Mediation hat keinen speziellen Ort.



Mundpropaganda macht Ihre Dienstleistungen bekannt, Empfehlungen beeinflussen die Kaufentscheidung Ihrer KundInnen. Wenn eine Homepage von vielen Interessierten angeklickt wird, führt das nicht zwangsläufig zu steigenden Umsätzen. Wenn jedoch ein angesagter Branchenexperte Ihren Ansatz wieder und wieder als Beispiel für erfolgreiche Konfliktklärung nennt, können Sie den Sekt kalt stellen.

Wenn ein Kunde mit einer positiven Empfehlung Ihr Büro oder Ihre Kanzlei betritt, ist das Geschäft bereits zur Hälfte durch den Empfehlungsgeber »vorverkauft«. Dabei hat Sie diese Form

von Werbung nicht einmal Geld gekostet. Begeisterte KundInnen empfehlen Ihre Dienstleistung völlig selbstlos weiter und haben Spaß dabei.

### Regen Sie Empfehlungen aktiv an

Wissen die Vermittler in Ihrem Netzwerk, dass Sie sich Weiterempfehlungen wünschen? Ab sofort können Sie nach jedem erfolgreichen Einsatz und nach jedem gelungenen Training Ihre KundInnen um eine Weiterempfehlung bitten. Häufig sind KundInnen auf Anfrage dazu bereit, Referenzschreiben (»Testimonials«) auszustellen. Solche Texte sind drei bis fünf Sätze lang und beschreiben, was der Kunde an Ihrer Arbeit schätzt (z. B. Zuverlässigkeit, Flexibilität oder empathische Zuwendung). Zeugnisse sind überzeugender als Werbesprüche. Am eindrücklichsten wirken Empfehlungsschreiben, wenn der Autor aus der gleichen Branche wie Ihre Neukunden stammt. Bitten Sie Ihre Seminarteilnehmer um einen Eintrag in Ihr Gästebuch. Stellen Sie Ihr Gästebuch anschließend zur Verfügung und erhöhen Sie damit Ihre Glaubwürdigkeit. Ein Beispiel für ein öffentliches Gästebuch und Testimonials finden Sie auf der Website [www.al-weckert.de](http://www.al-weckert.de).

### Empfehlungsmarketing lebt von Seriosität

Für Mediationsteams hat die richtige Balance zwischen Aktivität und Unaufdringlichkeit eine entscheidende Bedeutung. Das Erschleichen von Adressen durch Verführung oder Druck (»Hardselling«), ist aus gutem Grund »out«. Es hinterlässt bei den Beteiligten starke Irritationen und den Wunsch nach Abstand. Es ruiniert Ihren Ruf als vertrauenswürdigen, einfühlsamen Partner.

Wenn ein Mediationsbüro, eine Agentur für Konflikttraining oder die Kollegin einer Sozialberatung Spitzenleistungen erbringen, empfinden Kunden die Bitte um Weiterempfehlung als angenehmen Denkanstoß. Während früher über Druck verkauft wurde, setzt modernes Marketing auf den Sogeffekt sozialer Gemeinschaften. Es ist nicht

mehr die Werbung, sondern es sind die ExpertInnen, die VermittlerInnen, die NetzwerkerInnen und die Internet-User, die KundInnen für unsere Dienstleistungen begeistern. Von der Vermittlung einer seriösen Dienstleistung profitieren alle. Das Mediationsteam macht Umsätze, sammelt Erfahrung und leistet einen Beitrag zur Verständigung. Vorgesetzte, Mitarbeiter, Freunde und Verwandte von Streitparteien danken Ihnen für die Klärung einer scheinbar ausweglosen Situation. Empfehlungsgeber festigen Ihren Ruf als Experten und steigern Ihren Einfluss. Empfehlungsmarketing, das auf Freiwilligkeit und aufrichtige Begeisterung setzt, ist eine Win-Win-Angelegenheit, ganz egal ob es sich im Internet oder im sozialen Alltag abspielt.

### Was die Empfehlungsrate über Ihr Unternehmen sagt

Erstaunlich wenige Mediationsteams wissen, wie viele KundInnen über Empfehlungen zu Ihnen kommen. Ihnen ist unbekannt, ob KundInnen zu Werbeträgern für ihr Unternehmen geworden sind. Die Empfehlungsrate ist heute jedoch der entscheidende Erfolgsfaktor für Dienstleistungsunternehmen. Sie können Ihre Empfehlungsrate berechnen, indem Sie Anrufer fragen, wie sie von Ihrem Angebot erfahren haben. Halten Sie die Antworten in einer Tabelle fest. Teilen Sie am Jahresende die Anzahl der KundInnen, die über Empfehlungen zu Ihnen gekommen sind, durch die Gesamtzahl Ihrer Neukunden. Mit dieser einfachen Rechnung kommen Sie zu Ihrer Empfehlungsrate. Wenn Sie zusätzlich erfragen, wer Sie empfohlen hat, können Sie sich später bei dieser Person für den Kontakt bedanken. Fragen Sie den Empfehlungsgeber auch, warum er Sie empfohlen hat. Sie erfahren dann sogar, welche Inhalte Sie zukünftig am besten ins Zentrum Ihrer Unternehmenskommunikation stellen.

### Loslegen mit Empfehlungsmarketing

Empfehlungsmarketing ist für Dienstleistungsunternehmen der schnellste Weg zum Erfolg. Erste Ziele beim Empfehlungsmarketing für MediatorInnen

und KonflikttrainerInnen können sein:

- › Gewinnen Sie im nächsten Halbjahr drei KundInnen, deren Nennung bei späteren Kundengesprächen für Eindruck sorgt.
- › Bitten Sie in allen zukünftigen Veranstaltungen die Teilnehmenden um eine Weiterempfehlung.
- › Legen Sie ein Gästebuch an, das Sie zufriedenen KundInnen zur Verfügung stellen.
- › Erfassen Sie bei Ihren Neukunden systematisch den Anteil der Empfehlungen.
- › Identifizieren Sie die starken Netzwerker in Ihrem Umfeld und überzeugen Sie diese von Ihren Dienstleistungen.
- › Sammeln Sie Belege Ihres Könnens in Form von Empfehlungsschreiben, Artikeln in Fachzeitschriften oder durch Vorträge in Ihrem Geschäftsumfeld.

### Empfehlungsmarketing für Fortgeschrittene

Anbieter von Trainings und Unternehmensberatung können noch einen Schritt weiter gehen. Fragen Sie Teilnehmer und Kunden beim Abschied, wer aus ihrem Bekanntenkreis sich eventuell auch für Ihre Dienstleistung interessiert. Lassen Sie sich bei dieser Frage 30-40 Sekunden Zeit und nennen Sie einige Stichworte, die die Phantasie Ihrer Teilnehmer anregen: »Vielleicht in Stuttgart oder München, im eigenen Unternehmen oder bei ihren Kooperationspartnern, aufgeschlossene Führungskräfte oder Mitarbeiter ...« Solche oder ähnliche Bilder führen dazu, dass Ihre Kunden, sofern Sie von Ihrer Dienstleistung wirklich begeistert sind, ihr Gehirn durchforsten, wie sie Ihnen weiterhelfen können. Der prominente Verkaufstrainer Dirk Kreuter empfiehlt das Vorgehen in sechs Schritten, das hier in Kurzform dargestellt wird.

- › Fragen Sie Ihre KundInnen am Ende einer von Ihnen durchgeführten Dienstleistung, ob sie weitere Personen kennen, die sich über den Kontakt zu Ihnen freuen würden.
- › Wenn Ihnen Ihre KundInnen Ansprechpartner nennen, fragen Sie nach, warum diese KundInnen eventuell Interesse haben. Auf diese Weise

erfahren Sie viele Details zu den Bedürfnissen des Neukunden.

- › Nehmen Sie nach einigen Tagen Kontakt zu den Neukunden auf und erzählen Sie, dass Herr Meier oder Frau Müller Ihnen geraten hat, anzurufen. Nennen Sie dabei mehrfach den Namen des Empfehlungsgebers und vereinbaren Sie einen Termin zur Präsentation Ihrer Dienstleistung.
- › Schicken Sie Ihrem Neukunden eine Bestätigung dieses Termins.
- › Bedanken Sie sich bei Ihrem Empfehlungsgeber. Vielleicht nennt er Ihnen nun weitere Namen.
- › Geben Sie dem Empfehlungsgeber nach einiger Zeit ein Feedback, ob der neue Kontakt zu einem Kunden geworden ist. Auf diese Weise festigen Sie Ihr Netzwerk.

Zurück zu Apple, Facebook und Bionade: Empfohlen werden Spitzenleistungen, die Werte verkörpern und als zukunftsweisend gelten – Zuschreibungen, die auch Mediation auf sich vereint. Ihren Kunden wird geglaubt. Machen Sie Kunden jetzt zu Ihren Fürsprechern.

#### Literatur

- \* Oboth, Monika/Weckert, Al: »Mediation für Dummies«, Wiley Verlag 2010.

#### AutorInneninfo



#### \* Al Weckert

Volkswirt, Organisationsentwickler, Mediator und Trainer für Gewaltfreie Kommunikation, Schwerpunkt: Konfliktmanagement im Gesundheitswesen und in Großunternehmen

- \* E-Mail: info@al-weckert.de

Dieter Lünse

# Mediation und sozialer Friede

*Bei der Mediation stellen wir uns in der Regel einen Konflikt zwischen zwei Parteien und eine neutrale Vermittlung vor. Für die Bereitschaft, einen Konflikt mit Hilfe der Mediation zu bewegen, sind noch weitere Voraussetzungen nötig. Die Sinnhaftigkeit des Verfahrens muss bekannt sein. Und die Rahmenbedingungen müssen stimmen. Wie Mediation Bedingungen herstellen und für den sozialen Frieden allgemein sorgen kann, ist relativ wenig bekannt.*

**D**ie Darstellung der unterschiedlichen Formen der Konfliktbearbeitung, die Gestaltung der Rahmenbedingungen und die Veränderung der Kultur im Umgang mit Gewalt, sind die Ziele für ein Stadtgebiet im Süden von Hamburg. Dort gibt es bereits viele Akteure, die sich mit Konflikten und Gewalt bei Kindern und Jugendlichen auseinandersetzen. Doch erst die Zusammenführung dieser unterschiedlichen Menschen und die Bündelung der Projekte bergen die Chance, den Umgang mit Konflikten grundsätzlich zu verbessern. Das südliche Gebiet von Hamburg, an der Landesgrenze zu Niedersachsen, bietet

ein leuchtendes Beispiel dafür, wie aus einem gemeinsamen Auftakt ein ganzheitliches Konzept entstehen kann, welches Jugendliche, Kinder, Eltern, Fachkräfte und Bürgerinnen und Bürger in den Prozess zur Entwicklung des sozialen Friedens mit einbezieht. Es entsteht eine neue Qualität von Mediation und Gewaltprävention.

Als im April 2005 die Sicherheitskonferenz Harburg im Arbeitskreis Schule und Jugend dazu einlud, über Gewaltprävention im Sozialraum des Bezirkes zu sprechen, traf dies den Nerv der Zeit. Die Stadtteile äußerten ihre Bewerbung für ein Sozialraumgespräch direkt

im Anschluss an die Veranstaltung. Ihr Anliegen: durch lokale Vernetzung einen anderen Umgang mit Konflikten und Gewalt bei Kindern und Jugendlichen aufzubauen.

Gewaltprävention im Sozialraum ist ein in Hamburg inzwischen sehr verbreiteter Ansatz. Viele Stadtteile können bereits auf die Erfahrungen aus anderen Regionen aufbauen. Neu sind die flächendeckende Arbeit und die nachhaltige Qualität dieser Maßnahmen. Nachdem im Jahre 2000 dieses Programm vom damaligen Amt für Jugend, der Beratungsstelle Gewaltprävention, einem Bezirksvertreter und

dem Institut für konstruktive Konfliktaustragung und Mediation (ikm) gestartet wurde, haben inzwischen 35 Stadtteile eigene Maßnahmen gegen Gewalt entwickelt. Waren es zu Beginn in jedem Bezirk noch einzelne Gebiete, so geht es seit 2005 in die Fläche. Im Folgenden wird der Bereich im Süden Hamburgs, mit den Stadtteilen Sinstorf, Marmstorf, Langenbek, Rönneburg, besonders betrachtet. Die Entwicklung dort steht stellvertretend für andere Sozialräume in allen Bezirken von Hamburg. Zusätzlich zeigt sich, dass durch die Beteiligung von vielen Sozialräumen in einem Bundesland und einem gemeinsamen Grundkonzept, eine neue Qualität für Mediation und Gewaltprävention entsteht.

### *Das Stadtteilgespräch Gewaltprävention – kurz SGGP*

Die Stadtbereiche Sinstorf, Marmstorf, Langenbek und Rönneburg hatte sich 2005 gemeinsam bei der Sicherheitskonferenz Harburg für ein Fachgespräch in ihrem Sozialraum beworben. Aus dem schon vorhandenen Stadtteilarbeitskreis und aus engagierten Einzelpersonen, bildete sich eine fachübergreifende Vorbereitungsgruppe. Sie plante die Vernetzungsarbeit und ein Programm für die fachliche Arbeit mit Konflikten und Gewalt bei Kindern und Jugendlichen. Schon die erste Maßnahme im Stadtteil schien gewagt, nämlich eine Fachtagung zu organisieren. Bislang waren monatliche Treffen für zwei Stunden zum gegenseitigen Austausch bekannt. Nun sollten für den Auftakt einen Monat lang wöchentlich Treffen für je 4 Stunden stattfinden. Anfänglich entstand der Eindruck, dass die sehr unterschiedlichen Gruppen dies nicht tragen würden. Doch es kam anders. Von Woche zu Woche zeigte sich, dass die Konzentration von Vertreterinnen und Vertretern der Schulen, der Verbände, der Sozialarbeit, der Polizei, der Eltern, von Parteienvertretung und übergeordneten Einrichtungen stieg. Die ersten Aufgaben für ein Fachgespräch im Sozialraum waren damit erfüllt: Vernetzung und Aus-



tausch. An dieser Stelle wird nun vielleicht angemerkt, dass Vernetzung und Austausch doch überall läuft und dies auch jeder von sich aus könne. Viele Arbeitskreise in Stadtteilen wissen aber auch, dass daraus oft keine wirklich neue Kraft entsteht. Jeder bleibt nur zu gern in seiner »Box«, und die Beteiligten kommen nicht wirklich zueinander. Wie in vielen anderen Stadtteilen zeigt die Erfahrung im Süden von Hamburg, dass die Zusammenführung verschiedener Berufsgruppen zu einer stärkeren Übernahme von Verantwortung im Sozialraum führt. Neue Formen und Verabredungen in der Zusammenarbeit sind aber nötig, um ein Verständnis für andere Sichtweisen aufzubauen. Mit der gegenseitigen Anerkennung wächst die Kraft für eigene Projekte vor Ort.

Der Süden Hamburgs hat mit den ersten Veranstaltungen seine Arbeitsform gefunden und tagt seither drei Mal im Jahr im sogenannten »Stadtteilgespräch Gewaltprävention« (SGGP). Eine Kerngruppe bereitet die Treffen vor und nach, sorgt für die Kommunikation und pflegt die gemeinsam beschlossenen Projekte.

### *Gewaltpräventionswochen im gesamten Stadtteil*

Eine Projektwoche in der Schule mit einem gesamten Jahrgang zum Thema Gewaltprävention durchzuführen, ist ein inzwischen bekanntes Konzept. Initiiert vom Fachkreis Gewaltprävention und unter Anleitung vom Institut für konstruktive Konfliktaustragung und Mediation (ikm), kann es von jeder Schule oder jedem freiem Träger angefragt werden. Das SGGP hat sich als Gremium ebenfalls mit diesem Ansatz beschäftigt und dafür gesorgt, dass aus der Arbeit einer Schule in ihrem Stadtbereich die Zusammenarbeit auf sechs Schulen angewachsen ist. Auf diesem Wege werden alle Jugendlichen im Alter von 13 bis 15 Jahren für den konstruktiven Umgang mit Konflikten und Gewalt in dem Gebiet erreicht. Diese nachhaltige und flächendeckende Verbreitung der Gewaltprävention wird maßgeblich von der Unfallkasse Nord unterstützt.

Seit drei Jahren setzen sich diese 6 Schulen neben den aktuellen Vorfällen auch mit den schulischen Strukturen unter gewaltpräventiven Aspekten auseinander. Die Grundsätze der Schulen werden klar vermittelt, Orte und Wege im sozialen Umfeld der Schülerinnen und Schüler, an denen Konflikte eskalieren, werden bekannt. Maßnahmen zum konstruktiven Umgang können entwickelt werden. Durch bestimmte Verhaltensnormen und Regeln, sowie Mitbestimmung von Schülerinnen und Schülern, lässt sich, Schritt für Schritt, die Gewalt an den Schulen und in dem gesamten Stadtgebiet abbauen. Die Schulen haben positiv geäußert: »Ohne dass uns die Gewalt auf den Nägeln brennt, haben wir die Auseinandersetzung mit dem Thema geprobt, weil jetzt unsere Wahrnehmung für Konflikte, Spannungen und unerschwellige Auseinandersetzungen geschärft ist. Und ein Handlungskatalog ist entstanden, so dass wir vielen Eskalationen vorbeugen können.« Die Schulen erfahren, dass sie Vorfäl-

le, in denen Schülerinnen oder Schüler Gewalt in unterschiedlichster Form ausüben, mit Unterstützung kompetent bearbeiten können. Aus der Erfahrung mit allen Schulen und durch das SGGP, mit dem gesamten Umfeld zu arbeiten, zeigt sich, dass sich ganz neue Formen der Zusammenarbeit entwickeln. Eine Haupt- und Realschule hat mit dem benachbarten Gymnasium die gemeinsame Präventionswoche durchgeführt. Schülerinnen und Schüler der unterschiedlichen Schulen, die sich auf ihrem Schulweg meiden oder gar bekämpfen, haben ihre oft unterschiedlichen Sicht- und Verhaltensweisen kennen gelernt und eine neue, gemeinsame Norm im konstruktiven Umgang setzen können. Ein Start in der Serie von Projektwochen wurde im Kino von Harburg mit allen Schulen organisiert. Schulleitungen, Polizei, Jugendamt, SGGP Vertreterinnen und Vertreter, Beratungsstelle Gewaltprävention u. a. begrüßten 300 Jugendliche aller Schulen im Gebiet. Dadurch wurde ein klares Signal gesendet, dass Gewalt gesehen und verändert wird. Sowohl für die Jugendlichen, als auch für die Ansprechpersonen ihrer Fragen, wurden die aktuellen Themen öffentlich sichtbar.

Schon in der Durchführung der Gewaltpräventionswoche mit einer einzelnen Schule wird dafür gesorgt, dass sich Delegierte der beteiligten Klassen im laufenden Schuljahr unter professioneller Anleitung des ikm treffen, um Ergebnisse, Wünsche und den Handlungskatalog aus der Projektwoche zu sichern. Im Fall Sinstorf, Marmstorf, Langenbek und Rönneburg ist es nun möglich, dass zusätzlich Delegierte der Schulen einen Überblick darüber gewinnen, was in allen 6 Schulen erreicht wurde, und Veränderungen für das Stadtgebiet mit den Erwachsenen des SGGP besprechen. So präsentieren Schülerdelegierte jedes Jahr auf den SGGP Ergebnisse ihrer Projektwochen.

Zwei der sechs Schulen haben die Schülermediation als Projekt eingeführt. Dieses wird durch die verän-



derten Rahmenbedingungen aufgewertet, weil die Mediatorinnen und Mediatoren Teile der Projektwoche mitgestalten, ihre Arbeitsleistungen vorstellen und bekannter werden. Sie sind häufig Delegierte und der Austausch über ihre Tätigkeit wächst über die Schulen hinaus und wird im Stadtgebiet bekannt. Was vorher vereinzelt war, wird zum allgemeinen Gut.

### *Das Sport- und Kulturfest »Der Süden lebt«*

Neben Konflikten und Gewalt in Einrichtungen taucht immer wieder die Frage auf, wie Mediation und Gewaltprävention im öffentlichen Raum entwickelt werden kann. Zum einen gibt es das Zivilcourageprogramm, an dem bereits viele Jugendliche wie auch Erwachsene teilgenommen haben. Es ist bekannt, wie ich mich verhalten kann, wenn ich Zeuge von einer Gewalttatsache werde. Doch es ist schwer, dieses Verhalten koordiniert auf ein Stadtgebiet anzuwenden, so wie wir auch kaum alle Parkanlagen, Bushaltestellen und Wege bis ins Letzte kontrollieren können. Programme wie in Neuwiedenthal/ Sandbek »Gemeinsam gegen Gewalt« zeigen Erfolg und

standen auch im Süden von Hamburg Pate. Ein gemeinsames Sportfest von möglichst vielen Jugend- und Kindergruppen schafft eine öffentliche Aufmerksamkeit gegen Gewalt und für mehr Vertrauen in einem Sozialraum.

Das SGGP hat den Slogan »Der Süden lebt« für sich erfunden. Oft wird der öffentliche Raum in Randgemeinden nur noch selten »bespielt« - er soll für Erwachsene eher ein Hort der Ruhe sein. Doch es zeigt sich, dass gerade in diesen Gebieten Jugendliche wie auch Kinder ihren Raum, ihre Sicherheit und konstruktive Angebote benötigen. Das Sport- und Kulturfest in einem Parkgelände vor Ort leistet genau diesen Zweck. Über einen langen Zeitraum wird mit einem Slogan wie »Der Süden lebt – Fit für Fairness« geworben. Mit der Werbung, der Durchführung und der Dokumentation wird vermittelt, wo das SGGP als Zusammenschluss Probleme sieht und zur Stärkung konstruktiven Verhaltens beiträgt. Diese wird auch von der Sicherheitskonferenz Harburg, einem Teil des Bezirksparlaments, unterstützt.

Mit der Begleitung durch einen Plakatwettbewerb, an dem sich Grundschüler und weiterführende Schulen gemeinsam beteiligen, wird über einen längeren Zeitraum Öffentlichkeit für dieses Anliegen hergestellt. Im Kunstunterricht der verschiedenen Schulen wird Mediation und Umgang mit Gewalt thematisiert und im Zuge der Preisverleihung dem Stadtgebiet allgemein bekannt. Verstärkt wird es durch das Gewinnerplakat, das in den Geschäften, Schulen und an öffentlichen Plätzen aufgehängt und der Identifikation dient.

### *Grundschulprogramme, Elternkurse und weitere Planung*

Alle Stadtteile haben unterschiedliche sozio-kulturelle sowie demographische Bedingungen und eine Geschichte, die zu verschiedenen Formen von Konflikten und Gewalt beitragen. Der Süden von Hamburg hat mit seinem SGGP eine feste Struktur entwickelt, in der seine fachliche Ar-

beit zu Konflikten und Gewalt fortgesetzt wird. Dabei werden die bisherigen Maßnahmen überprüft und neue Ansätze entwickelt. So wurde das Gewaltpräventionsprojekt auf Grundschulen übertragen und im Stadtteil durchgeführt, welches durch die Sicherheitskonferenz Harburg (SiKo) und die Unfallkasse Nord unterstützt wird. Weiterhin planen alle vier Grundschulen ein gemeinsames Programm zur Ausbildung in Schülermediation. Sie wollen gemeinsam starten und die Durchführung gemeinsam leisten. Das übergeordnete Ziel wurde im SGGP formuliert: »Wir möchten die Grundschüler mit einer Kompetenz an die weiterführenden Schulen übergeben, so dass an dieses Wissen angeknüpft wird«.

Zusätzlich wurden Elternkurse in Abstimmung mit dem SGGP ins Leben gerufen. Diese werden nicht nur von einer Einrichtung angeboten und richten sich nicht an eine spezielle Zielgruppe, sondern können für den Sozialraum insgesamt genutzt werden, wodurch alle Eltern in den Blick genommen werden und in ihrer Erziehung gewaltfreies Verhalten einüben können.

Mit dem Süden von Hamburg schließt sich eine große Lücke in der Gesamtheit aller Stadtteile dieses Bezirks, so dass die Maßnahme »Fachgespräche

für den Sozialraum« dort inzwischen flächendeckend eingeführt ist. Auf der 10. Jahresfeier der SiKo wurde dieses Ergebnis öffentlich vorgestellt. Daraus wurde der Schluss gezogen, Kriterien für einen erfolgreichen Aufbau zum konstruktiven Umgang mit Konflikten und Gewalt festzulegen und als Bezirk anzuwenden. Die SiKo hat sich dieser Aufgabe angenommen und wird nach Möglichkeit für den Bestand über einen langen Zeitraum sorgen. Mit der Erfahrung in Hamburg zeigt sich, dass langer Atem und Kontinuität nötig sind, um Sicherheit langfristig aufzubauen. Es lohnt sich, weil Mobbing, Erpressung und viele andere Formen im Dunkelfeld wie auch im Hellfeld der Gewalt, deutlich zum Positiven verändert werden können.

### *Aktuelle Fälle und Stabilisierung von sozialem Frieden*

Der Süden von Hamburg erlebte 2010 ähnlich schlimme Gewaltfälle wie den Tod von Dominik Brunner in München im Jahr zuvor. Während andere Stadtgebiete diese Fälle gar nicht thematisieren, war das SGGP sofort bereit, über Zivilcourage im öffentlichen Raum zu sprechen und auch einen Trainingskurs einzurichten. Dies ist ein deutliches Zeichen, dass der Zusammenschluss und die qualifizierte Arbeit seit fast sechs Jahren die Wachsamkeit, Verantwortungsübernahme

und auch Handlungsfähigkeit ermöglichen. Wie in einer einzelnen Mediation mit zwei Parteien ist hier der oder die neutrale Dritte eine Instanz, die immer wieder an den sich stetig wandelnden Rahmenbedingungen für den sozialen Frieden arbeitet. Die Anonymität wird zugunsten von mehr Kommunikation und Transparenz verändert und die Parteien bleiben mit ihren Gefühlen nicht allein zu Hause, weil beim SGGP ein Ort der Verständigung und Aussprache geschaffen wurde.

#### AutorInneninfo



\* Dieter Lünse  
Mediator und Ausbilder BM®,  
Leiter des Instituts für Konfliktaustragung  
und Mediation in Hamburg  
\* E-Mail: luense@ikm-hamburg.de

**Kampf, Flucht ... – Wirtschaftsmediation**

 **zweisicht.**  
 christian bähler & elke schwertfeger  
 fon. +49 (0)761 - 30 32 300 | [www.zweisicht.de](http://www.zweisicht.de)

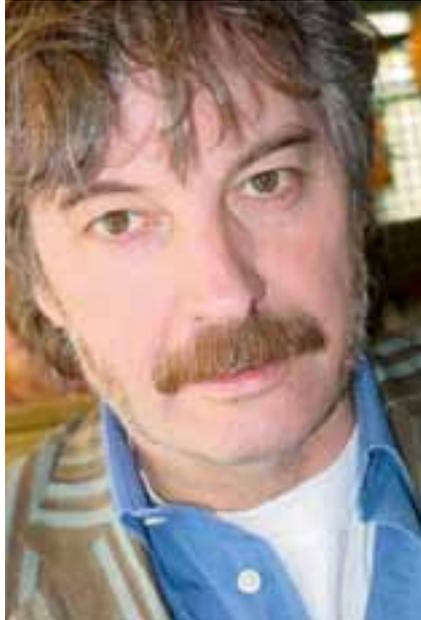
- 11. Ausbildung in Wirtschaftsmediation (Start: 07.04.2011, Freiburg)
- Sommerakademie Konfliktklärung in Teams (16.-22.07.2011, Königswinter)
- Kennenlernworkshop Wirtschaftsmediation (08.10.2011, Freiburg)
- 12. Ausbildung in Wirtschaftsmediation (Start: 17.11.2011, Freiburg)

# Mediation – von Irrwegen und vom Abwägen Mediation am Anfang oder schon am Ende?

Interview Arthur Trossen

**A**rthur Trossen, Jahrgang 1955, ist gelernter Richter (beurlaubt seit 2001) und praktizierender Mediator.

Seit 2001 ist er Vorsitzender des Vorstandes des Vereins integrierte Mediation e. V. In Deutschland und international engagiert er sich seit Jahren erfolgreich als Trainer, Gutachter und Autor für die Entwicklung von Mediation als Möglichkeit zur Konfliktbeilegung.



***Einem Ihrer gegenwärtigen Projekte liegt die Annahme zugrunde, dass die Mediation selbst Träger von Bedürfnissen sei, mithin also mediiert werden könnte.***

***Herr Trossen, die Mediation mediiieren, wie kann das gehen?***

Aus meiner Perspektive ist Mediation selbst ein Erkenntnisprozess – bis hierher eine verbreitete Ansicht – der Verstehen vermitteln kann. Die Mediation stellt den Betroffenen ein weites Spektrum an Handlungsmöglichkeiten zur Verfügung. Die transformatorische Mediation, die nicht auf, wie auch immer geartete, Wertungen abzielt, kann den Medianden auf dem Weg der Erkenntnis ganz neue Perspektiven eröffnen, die eine enorme Bandbreite an alternativen Verhaltensmöglichkeiten bereithält. Voraussetzung dafür ist natürlich der unbedingte Respekt vor der Autonomie der Parteien.

Gegenwärtig sehen wir uns vielgestaltigen strukturellen gesellschaftlichen Herausforderungen gegenüber. Sie offenbaren, wie wenig hergebrachte Muster die gesellschaftlich relevanten Fragen der Gegenwart und Zukunft be-

antworten können. Der mediative Erkenntnisprozess könnte auch hier ein Lösungsansatz sein. Auf die Frage eingehend denke ich, die Mediation an und für sich lässt sich nicht mediiieren. Das hätte sie auch gar nicht nötig. Allerdings ist es möglich und notwendig, einen Erkenntnisprozess darüber herbeizuführen, wie wir mit ihr umgehen. Wenn wir diesen Erkenntnisprozess transformativ angehen, wird vielleicht deutlich, was gemeint ist.

***Welche Definition von Mediation ist geeignet, diese Fragen konstruktiv zu begleiten?***

Die Art von Mediation, die den Menschen in seiner Autonomie und seiner Fähigkeit zur Selbstorganisation wahrnimmt. Wir sind gesellschaftlich an einem Punkt angekommen, an dem demokratisch legitimierte Repräsentanten nicht ohne Weiteres die sie wählenden Gesellschaften repräsentieren. Politische Entscheidungsprozesse entkoppeln sich mehr und mehr von ihren Wählern. Gerade vor dem

Hintergrund der Diskussionen um die Mediation entsteht die Frage, ob es nicht andere Beteiligungsmodelle gibt, in denen der Einzelne mehr zur Geltung kommen kann. Es wird deutlich, dass sich mehr und mehr Menschen nachdrücklich für andere Wege, als die politisch gewollten und legal erstrittenen einsetzen. Nach meiner Erfahrung bietet die Mediation das Potenzial, diese Diskrepanz wie auch immer zu überbrücken.

Mediation, so verstanden, bedarf beispielsweise der Vielfalt und der Integration. Eine meiner Erfahrungen mit der Selbstorganisations-Kompetenz von Menschen hängt mit einem Erlebnis vor einer Flugreise zusammen. Ich habe den Flughafen rechtzeitig erreicht, musste mich jedoch an eine wegen eines Flughafenproblems ungewöhnlich lange Schlange wartender Passagiere vor der Sicherheitskontrolle anstellen. Andere hatten das gleiche Problem. Hätten wir uns einfach hinten angestellt, hätten wir sicher den Flug verpasst. Ohne dass es zum Streit kam, hatten die Reisenden sich mit anderen Wartenden abgestimmt und sich so aufgestellt, dass sich die Eiligen geordnet nach der Abflugzeit vordrängeln durften. Die Schlange hat sich unter Berücksichtigung der Bedürfnisse der Wartenden selbst transformiert. Das aufsichtführende Personal war hilflos und zuletzt auch überflüssig. Dieser Prozess zeigt, dass Menschen in der Lage sind, Eigenverantwortung zu übernehmen, wenn man sie nur lässt. Er beweist, dass die Zivilgesellschaft ein denkbare Modell ist. Allerdings glaube ich nicht, dass sie politisch gewollt ist. Sie würde viele Politiker überflüssig machen.

**Parameter, die die Entwicklung der Mediation in Deutschland in Zukunft maßgeblich beeinflussen können, sind mannigfaltig. Beispielfhaft seien hier nur einige genannt. Welche Einflussnahme – positiv, wie negativ – schreiben Sie aus Ihrer heutigen Sicht dem kommenden Mediationsgesetz zu?**

Es gibt einen Wortlaut und einen Geist des Gesetzes. Vielfach habe ich publiziert, dass ich dieses Gesetz nicht für den richtigen Weg halte, den Geist der Mediation als ein Verfahren zu vermitteln, das die Autonomie der Menschen in den Vordergrund stellt. Das Gesetz hilft keinem wirklich, denn alle Punkte lassen sich in unserem Recht bereits auch ohne ein zusätzliches Gesetz verwirklichen. Das Gesetz schafft auch keine wirkliche Klarheit über die Mediation.

Aus meiner Erfahrung im Umgang mit Recht und Gesetz kann ich eine nicht zu unterschätzende Gefahr ausmachen, vor der ich immer wieder warne: Gewöhnlich bedarf es nur einer gesetzlichen Grundlage, die im Zusammenhang mit politischen Prozessen, Parteigremien und Interessengruppen spätestens nach der ersten Änderung Regelungsmöglichkeiten eröffnen, bei denen der ursprüngliche Geist des Gesetzes verloren geht. Wir akzeptieren das Gesetz im Moment wie es ist, weil es zurückhaltend ist. Es ist aber unwahrscheinlich, dass es so bleibt.

**Ein weiterer Punkt ist die bis dato schon auf dem Boden des Gesetzes gelebte Richtermediation in Deutschland. Zwar gibt es föderal bedingte Unterschiede, doch der Beginn einer Phase der Etablierung nach der Versuchsphase scheint absehbar.**

Ich halte es für problematisch, dem Bürger ein aus Steuermitteln finanziertes und damit subventioniertes Produkt anzubieten, dessen er auf dem freien Markt jederzeit habhaft werden kann. Im internationalen Vergleich finden sich Beispiele, wo wieder Abstand genommen wird von der gerichtlichen Mediation. Die Argumente der zeitlichen und finanziellen Effizienz mediativer Konfliktbearbeitung im Rahmen eines derartigen



Mediationsangebotes müssen in der Dynamik einer Entwicklung gesehen werden. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass Richtermediatoren zunächst einmal neu ausgestattet werden müssen, es bedarf einer zusätzlichen Infrastruktur in den Gerichten, die diesen Verfahren gerecht wird. Schließlich werden sich auch die Richtermediatoren nicht auf eine – wie teilweise geschehen – dreistündige Mediation beschränken lassen. Eine solche Beschränkung würde den Anforderungen einer Mediation besonders unter transformativen Bedingungen ganz sicher nicht gerecht. Auch sehe ich ein Konfliktpotenzial zwischen Richtermediatoren und Richtern. Welches sind die Beurteilungs- und Beförderungskriterien für die Richtermediatoren? Zählt am Ende die Erfolgsquote der erledigten Gerichtsmediationen? Für mich ist offensichtlich, dass die Richtermediation, in welcher der nicht erkennende Richter eine »reine« Mediation im Gerichtsbetrieb durchführt, keine Vision sein kann. Sie ist ein Durchgangsstadium, das allerdings die Wahrnehmung der Mediation in der Öffentlichkeit mittelfristig befördert.

**Als ein weiterer und in diesem Zusammenhang abschließender Punkt, kann die Verbandslandschaft betrachtet werden, die die Entwicklung der Mediation in Deutschland begleitet. Von außen kommt häufig der Einwand, dass die Kooperation zwischen den Verbänden zu wünschen übrig lässt und offen bleibt, wer nun eigentlich tatsächlich für die Mediation spricht.**

In gewisser Hinsicht spiegelt die teilweise stark heterogene Verbandslandschaft rund um die Mediation die nötige Vielfalt der Mediation. Das könnte man wertschätzen. Verschiedene Schwerpunkte werden betont und Ansichten vertreten. Das Bild der Mediation und ihre Repräsentation in der Öffentlichkeit werden abgerundet. Für die Mediation und damit für alle, die mit ihr arbeiten erscheint es aber abträglich, dass sich vermeintlich unüberbrückbare, unterschiedliche Auffassungen über die Mediation zu Feindseligkeiten entwickeln, ohne dass darüber ein Austausch gesucht wird. Wenn Vertreter der Mediation ihre Dialogfähigkeit verlieren ist niemandem geholfen, am wenigsten der Mediation. Eine solche Tatsache aber wird weit über die Verbände und deren Repräsentanten hinaus wahrgenommen und registriert. Hier treffen dann doch sehr häufig zutiefst menschliche Verhaltensweisen und Interessen aufeinander, die nicht vor dem Hintergrund der Mediation zu erklären sind.

Nichtsdestotrotz bin ich zuversichtlich, dass die Akteure, im Kleinen, wie im Großen, einen Weg finden werden, sich ihrer Aufgabe und ihrer gesellschaftlichen Verantwortung entsprechend aufeinander zu bewegen und der Mediation in Deutschland eine Chance zum Überleben geben. Viele verheißungsvolle Wege werden diesbezüglich täglich beschritten.

#### AutorInneninfo



\* Deodat v. Eickstedt

\* E-Mail: deodat.v.eickstedt@gmx.de

# Einführung für den BM

## angesichts der aktuellen Herausforderungen



© emanoo - photocase.com

**A**m 12. Januar 2011 verkündete die Justizministerin, dass das Bundeskabinett das Mediationsgesetz auf den Weg gebracht hat. Damit ist ein weiterer wichtiger Schritt getan, um der Mediation als Streitbeilegungsverfahren und Meilenstein in der Änderung der Streitkultur in unserem Lande Anerkennung zu verschaffen. Mit dem neuen Gesetz werden die formalen Türen geöffnet, um die Konfliktbearbeitung vom gerichtlichen in den vorgerichtlichen Bereich zu verlagern bzw. die außergerichtliche Konfliktlösung zu fördern. Dabei sollen nicht nur Richter und Rechtsanwälte neue Rollen übernehmen. Vielmehr sollen gerade MediatorInnen mit anderem beruflichen Hintergrund einen maßgeblichen Part übernehmen können, mithin solche, die dem bisherigen Profil der BM-Mitgliedschaft entsprechen. Dieses Gesetz wird ei-

ne Entwicklung fortsetzen, die schon mit der Verabschiedung des Rechtsdienstleistungsgesetz (RDG) begonnen hat. Das RDG stellt nunmehr klar, dass Mediation keine Rechtsdienstleistung ist, und setzte endlich das Rechtsberatungsgesetz außer Kraft, welches ein bedeutender Hemmschuh für die nichtanwaltliche Mediation bildete. Seit seinem Bestehen hat der BM auf eine solche Entwicklung hingewirkt und seinen Einfluss geltend gemacht. Rechtsschutzversicherungen haben Mediation in ihren Leistungskatalog aufgenommen und aus dem Wort »Mediation« das vor zwanzig Jahren nur zum Sprachgebrauch weniger Eingeweihter gehörte, ist inzwischen ein Begriff der Öffentlichkeit geworden.

Ich erinnere mich, dass sich die unterschiedlichen Richtungen oder besser Ansätze der Mediation Mitte der 90er

Jahre im Berliner Max-Planck-Institut für Bildungsforschung trafen, um sich gegenseitig ihre Ausbildungskonzepte vorzustellen. An gemeinsame Qualitätsmaßstäbe oder Anerkennungsrichtlinien war damals noch nicht zu denken. Es ging mehr darum, »Farbe« zu bekennen und das Besondere des jeweiligen Ansatzes herauszustellen. Angesichts der Schwierigkeiten, Mediation im öffentlichen Bereich überhaupt bekannt zu machen, nahm der relativ kleine Kreis der Versammelten die Einschätzung des damaligen Institutsdirektors vom »großen Potential der Mediation« eher verhalten zur Kenntnis. Dieser wies uns darauf hin, dass die Mediation sehr plötzlich ihr Nischendasein verlassen und zu einer allgemein nachgefragten Kompetenz aufsteigen könnte und riet uns, uns beizeiten organisatorisch darauf vorzubereiten, uns einem solchen qua-

litativen Umschwung gewachsen zu zeigen. Was uns damals wie das Einläuten einer fernen Zukunft erschien, ist heute Wirklichkeit geworden: Mediation ist Mainstream! Und damit hat sich auch die Rolle des BM in der Gesellschaft verändert.

Die Fragen an uns selbst sind jetzt: Wie wollen wir den neuen Herausforderungen begegnen? Werden wir diejenigen sein, die von einer breiten Öffentlichkeit als der Personenkreis wahrgenommen wird, der selbstbewusst, überzeugend und professionell mit seiner Kompetenz zur Verfügung steht? Und sehen wir selbst uns als diejenigen Personen, denen das künftige Mediationsgesetz zutraut, die Gerichte zu entlasten und die autonome Konfliktbearbeitung im Streitfall zu bestärken? Werden wir die ernstzunehmenden PartnerInnen der Rechtsschutzversicherungen sein? Sehen wir uns als Lobbyisten für ein Mediationshilferecht? Sind wir als Verband die erste Adresse, wenn es um die Verbreitung mediativer Kompetenz in der Gesellschaft geht? Und wenn wir Regional- oder Fachgruppen des BM angehören, ist »BM« drin, wo »BM« draufsteht?

In den vergangenen 18 Jahren hat sich der BM von einem übersichtlichen Verein mit familiärem Grundton und vielen geistigen Kuschecken zu einem Berufsverband mit politischer Einflusskraft und großer Mitgliederzahl entwickelt. Auf dieser Reise gab es immer wieder Weiterentwicklungen unserer Vereins- bzw. Verbandsstruktur. Seit 3 1/2 Jahren versucht unser Verband nun durch einen möglichst partizipativen und transparenten Organisationsentwicklungsprozess die strukturellen Voraussetzungen zu schaffen, dass wir den neuen Herausforderungen begegnen können. Nachdem die letzte MV die Strukturvorschläge abgesegnet hat, befinden wir uns jetzt in der Umsetzungsphase.



© misterQM / photocase.com

Plötzlich wollen Begriffe wie Zielplanung, Zielvereinbarung, Zielerreichung mit Leben erfüllt werden und lösen Widerstände aus. Auch die Einsetzung einer neuen Führungsebene mit der Sektionsaufteilung stößt bisher auf wenig Gegenliebe. Fehlt da ein Stück Öffentlichkeitsarbeit nach innen? Brauchen wir als BM vielleicht Einfühlung für unsere eigenen Angstgedanken? Haben wir Sorgen, dass uns die neuen Strukturen etwas abverlangen könnten, was wir nicht bereit sind zu geben, weil uns Freiwilligkeit wichtig ist? Sorgen wir uns um unsere Autonomie, wenn es um mehr Verbindlichkeit geht? Und überhaupt, wird es in Zukunft noch die warme, nährende menschliche Nähe geben, die den Verband bisher kennzeichnete, wenn wir noch mehr wachsen? Wird es bei der

Offenheit für die bunte Vielfalt bleiben, bei der Herzlichkeit im Umgang oder werden wir jetzt mehr und mehr »gemanaged«? Wie können wir sicherstellen, dass die neuen Strukturen unsere Bedürfnisse nach Zugehörigkeit und Gemeinschaft weiter erfüllen?

Ich denke, dass wir gut daran tun, im Rahmen der inneren Öffentlichkeitsarbeit diesen Sorgen ausführlich zuzuhören, gerade wenn wir im Begriff sind zur »Umsetzung auf Probe« überzugehen. So könnten wir sicherstellen, dass die bisher bestimmenden Werte des BM gewürdigt und in die neuen Strukturen mit einbezogen werden. Solange sich Widerstand regt, haben wir nach meiner Erfahrung noch nicht von der vollen Weisheit unserer Mitgliedschaft Gebrauch gemacht. Wir sind sicher dazu fähig, das Alte mit dem Neuen zu integrieren. Das könnte uns helfen, den neuen Strukturen nicht nur mit dem Kopf, sondern auch mit dem Herzen zuzustimmen. Und auch all das, was bisher in diesem OE-Prozess an Arbeit geleistet wurde, würde die gebührende Anerkennung erfahren.

#### AutorInneninfo



- \* Christoph Hatlapa  
Gründungsmitglied des BM
- \* E-Mail: c.hatlapa@t-online.de



Blick in eine Arbeitsgruppe



Katharina Sander & Christoph Hatlapa



Die Hauptamtlichen: Ruth Schmidt; Astrid Pulter; Inge Thomas-Worm; in der Mitte Sosan Azad vom Orgateam



v.l.n.r. Ortrud Hagedorn; Anita von Hertel; Tilman Metzger; Christoph Paul; Harald Pühl

# Kongressimpressionen

16. - 19.09.2010

Berlin



1. Vorsitzende Jutta Hohmann und  
2. Vorsitzender Thomas Robrecht



Thomas als Ansager



Pausengespräche



Blick in einen workshop



Blick ins Plenum



Gefühlsmonster



Ulla Püttmann im workshop



Erwin Ruhnau im Gespräch mit Thomas Trenczek



Blick in einen workshop



Blick in einen workshop



Podiumsdiskussion



Waltraud Kreuzer in Aktion (Mitte)



Blick in einen workshop



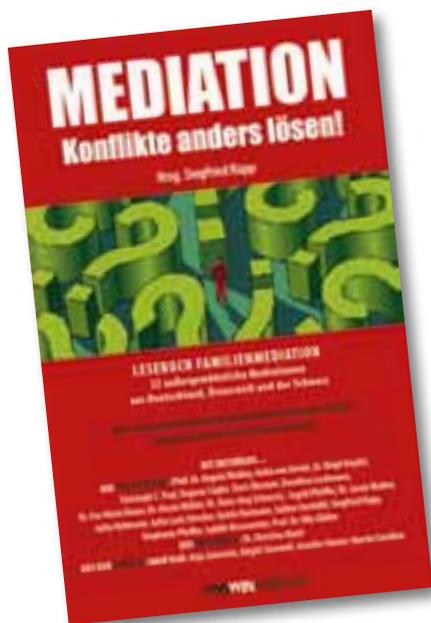
Engagierte Debatte



Monika Oboth in Aktion

# Mediation – Konflikte anders lösen!

Siegfried Rapp



Siegfried Rapp  
 Mediation – Konflikte anders lösen!  
 Winwin-Verlag, Ludwigsburg 2011,  
 ISBN 978-3-9812142-1-5  
 14,95 €, 192 Seiten,

**E**in Buch, das Lesefreude bereitet. Es beinhaltet eine Fülle von anregenden Geschichten und den Inhalt unterstützenden Fotos und ist trotz der schwarz-weiß Fotos so bunt, wie das Leben spielt – und das Leben spielt meist viel bunter als sich DrehbuchautorInnen ausdenken könnten: Hoteldirektoren, die nach der Mediation selbst Mediatoren werden; Menschen, die in der Mediation über besondere Vorlieben beim Frühstück sprechen und andere Vorlieben meinen; finanzielle Schwierigkeiten, die durch das Erbe von 70.000 Euro verschwinden; Nachbarn, deren Freundschaft scheinbar wegen eines Autokratzen zu zerbrechen droht; Kinderbetreuung über Kontinente hinweg, etc. In den 22 Darstellungen wird etwas vom Zauber vermittelt, den Mediation bewirken kann. Insofern ist das Buch sehr gut gelungen. Jeder, der sich fragt, ob eine Mediation sinn-

voll sein könnte, sollte dieses Buch lesen. MediatorInnen können bei der einen oder anderen Geschichte darüber hinaus Anregungen für die eigene Arbeit erhalten.

Die Beiträge sind geschrieben von erfahrenen MediatorInnen aus Deutschland (überwiegend), Österreich und der Schweiz. Zusammengefasst sind sie unter dem Untertitel: »Lesebuch Familienmediation. 22 außergewöhnliche Mediationen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz«. Dieser Untertitel hält weitgehend ein, was er verspricht. Nur ein Beitrag beinhaltet keine Mediation, sondern beschreibt nur eine Technik (Dr. Mattl, Von der Problem- zur Lösungsstrance) und drei weitere Mediationen würde ich nicht als Familienmediation bezeichnen (Dr. Schwartz, Freunde gründen eine Firma; Pfeiffer, Die Macht der Optik; Günter/Zumstein, Arbeitsverlust, ein Frust), da es dort eher um das Verhältnis von Gesellschaftern, Nachbarn bzw. Strafvollzugsbeamten und Insassen geht. Die anderen Beiträge betreffen in der Tat Familienmediationen und bieten ein breites Spektrum: Mediationen vor der Hochzeit, bei Trennungen, im Familienunternehmen, mit Kindern, interkulturell etc. Beim Lesen entsteht wirklich der Eindruck, es handele sich um außergewöhnliche Mediationen. Andererseits wird man beim Vergleich mit den selbst durchgeführten Mediationen feststellen, dass diese vermutlich auch alle außergewöhnlich waren. Eine »gewöhnliche« Mediation kann letztlich nur eine schlecht durchgeführte Mediation sein, denn wo Gewohnheit einsetzt, werden Konflikte in Schemata eingeordnet und die Medianten nicht mehr in ihren Besonderheiten gewürdigt. Eine gute Mediation erfor-

dert von MediatorInnen daher, sich bei aller Routine den Blick für das Außergewöhnliche in jedem Konflikt zu bewahren. Insofern waren alle Mediationen außergewöhnlich, doch ist dies nicht überraschend.

Die Beiträge selbst sind in ihrer Qualität sehr unterschiedlich. Trotz ihrer Kürze schaffen es einige AutorInnen, einen hervorragenden Einblick in ihre Arbeit zu geben, sensibel die Bedürfnisse der MediantInnen darzustellen, ehrlich die eigenen Zweifel oder den (vorübergehenden) Verlust der Allparteilichkeit zu bekennen und eine Vorstellung von der Atmosphäre in den Mediationsitzungen zu vermitteln. Andere Beiträge bieten eine packende Geschichte, bleiben allerdings etwas vage in den Ausführungen, wie die MediatorInnen zu einer Veränderung der Situation beigetragen haben. Nur wenige Beiträge geraten in ihrer Darstellung etwas zu oberflächlich, um einen nachhaltigen Eindruck zu hinterlassen.

Es würde den Rahmen der Rezension sprengen, auf die 22 Beiträge im Einzelnen einzugehen. Eingangs habe ich schon ein paar mir gut in Erinnerung gebliebene Geschichten angedeutet und es wäre unangemessen, einzelne Beiträge herauszustellen. Hier muss jeder für sich sehen, welche der außergewöhnlichen Mediationen spannend genug sind, um im Gedächtnis zu bleiben. Ein paar bemerkenswerte Geschichten sollten für jeden zu finden sein.

## Kontakt

- \* Prof. Dr. Anusheh Rafi  
 Mediator BM®, Rechtsanwalt, Coach
- \* E-Mail: anusheh.rafi@bmev.de

# Konfliktklärung in Teams und Organisationen

Harald Pühl



Harald Pühl  
Konfliktklärung in Teams und Organisationen  
Leutner Verlag, Berlin  
ISBN 978-3-934391-41-9  
204 Seiten, 24,- €

**H**arald Pühl, Geschäftsführer von TRIANGEL in Berlin und Autor mehrerer Standardwerke zum Themenkreis Organisationsentwicklung und Supervision hat mit dem Buch Konfliktklärung in Teams und Organisationen einen sehr wichtigen Beitrag zur Organisationsmediation geleistet.

In neun Kapiteln entwickelt er ein Verständnis von Mediation in guter Nachbarschaft und gelungener Verbindung zu anderen Beratungsformaten wie zum Beispiel Organisationsberatung, Supervision und Coaching. Sein wichtigstes Anliegen ist es, »die angesprochenen Verfahren als eigenständige zu würdigen und gleichzeitig aufzuzeigen, wo und wie sie sich befruchten können« (S. 8). Dabei hat er eine klare Perspektive: »Die Richtung des Zusammenwachsens verschiedener Beratungsverfahren lässt sich nicht mehr aufhalten ... Es wird so aussehen, dass Berater verschiedene Beratungsverfahren erlernen müssen und sie dann je nach Bedarf mixen« (S. 11). Was ich

nun besonders gelungen finde ist, dass Harald Pühl präzise an Fallbeispielen beschreibt, wie er unterschiedliche beraterrische Vorgehensweisen kombiniert, dabei seine Entscheidungskriterien ausweist und seine Interventionen begründet. Auch wenn man ihm nicht immer folgen mag, eine spannende Auseinandersetzung mit dem eigenen Vorgehen ist die Lektüre allemal.

## Inhalt

Nach dem (erfrischend persönlichen) Vorwort und der Einleitung folgen unter der Überschrift »zum Konfliktverständnis« eine Sichtung und eine Diskussion der unterschiedlichen Definitionsangebote. Dem folgt auf 29 Seiten seine Sicht der »Spezifika von Organisationsmediation«. Er ergänzt die klassischen Mediationsphasen um einen Schritt. »Hier hat der Berater die Chance auf einer Metaebene den Konflikt aus seiner Perspektive einzuschätzen und in einen größeren Zusammenhang zu stellen.« Er ist hier in guter Gesellschaft zum Beispiel mit Thomann/Prior, die in der »Klärungshilfe 3, das Praxisbuch« ebenfalls eine Phase der Erklärung vorschlagen (S. 255 ff.). Die Kapitel »Supervision und Mediation«, »Beratung als Verbindendes«, sowie »Gemeinsamkeiten: mediative und supervisorische Kompetenzen« sind aus meiner Sicht mit 69 Seiten das Herzstück des Buches. Die Komplexität der Kundenanliegen erfordert entweder eine enge Kooperation der verschiedenen Beratungsprofessionen oder eben eine Mehrfachqualifizierung von Beraterinnen und Beratern. Wir brauchen als Verbindung zwischen Beratungsverfahren eine gemeinsame Diagnose- und Verweisungskompetenz, die Pühl in der Phase Sondierung und Auftragsklärung mit Kornelia Rapp-Giesecke »Beratung für Beratung«

nennt. Im Kapitel »Konfliktmoderation« folgt er stark den konzeptionellen Vorschlägen von Alexander Redlich. Die Kapitel »Konfliktbearbeitung in der Supervision« und »Supervision und Mediation im Doppelpack: Das Patchworkmodell« ergänzen die konzeptionellen Überlegungen mit mehreren Fallbeispielen. Im abschließenden Kapitel »internes Konfliktmanagement« beschreibt er das im Bezirksamt Friedrichshain-Kreuzberg von Berlin institutionalisierte System ausführlich und würdigt es als gelungene Kooperation zwischen Personalentwicklung, Gesundheitsmanagement, oberster Führungsebene und Mediation.

## Fazit

Da sich der Autor sehr klar und prägnant zu aktuellen Punkten der (Weiter-) Entwicklung unserer Standards (zum Beispiel Freiwilligkeit, Verschwiegenheit und Auftragsklärung) äußert, ist das Buch von hohem Interesse sowohl für alle MediatorInnen, die in Organisationen arbeiten, als auch für den fachlichen Dialog zur Profilierung von Organisations- und Wirtschaftsmediation. Wir haben erfreulicherweise inzwischen eine wirklich sehr gute Publikationslage zu diesem Mediationsbereich. Dem entspricht aber nicht ein lebhafter Diskurs im Verband, wo die unterschiedlichen Vorschläge abgeglichen, Erfahrungen ausgewertet und differenziert bewertet werden. Den Vorschlägen von Harald Pühl wünsche ich eine gute Resonanz!

## Kontakt

- \* Roland Kunkel  
Dipl. Volkswirt, Supervisor (DGSv),  
Mediator und Ausbilder BM®
- \* E-Mail: roland-kunkel@web.de

# Kommunikation – eine Fremdsprache?

Dr. Dr. Gattus Hösl



Gattus Hösl: *Kommunikation – eine Fremdsprache? Konflikte zum Wandel nutzen! Ein Beispiel Transformativer Mediation, DVD* Schlehdorn Verlag 2010, ISBN 978-3-941693-07-4, 24,95 €

**G**attus Hösl – promovierter Jurist, promovierter Theologe, Mediator und Ausbilder für Mediation – öffnet in dieser DVD die Türen seines Mediationsraumes und lässt sich bei der Arbeit über die Schulter schauen. Als Zuschauende erleben wir mit, wie sich die Mediation zwischen dem Ehepaar Daniela und Andreas Reuter entfaltet – zwischen ihnen ist in letzter Zeit kaum noch ein Gespräch möglich. Daniela ergreift auf Rat einer Freundin die Initiative und ruft ohne Wissen ihres Mannes Gattus Hösl an; dieser ruft darauf hin ihren Mann an (wir sehen einen sichtlich gereizten Andreas im Auto) und vereinbart einen Termin für ein kostenloses Informationsgespräch. Während die ersten beiden Phasen noch quasi in Echtzeit und vollständig dargestellt werden, sehen wir die folgenden Phasen 3 bis 6 lediglich in Ausschnitten anhand eines ausgewählten Themenbereichs aus der Mediation. Die DVD hat eine Laufzeit von 91 Minuten; zwischen den Phasen gibt es,

im Sinne einer Anmoderation, kurze kommentierende Einschübe durch Gattus Hösl. Beigefügt ist ein zehnteiliges Heft mit Kernaussagen zur Mediation, einer vergleichenden Gegenüberstellung der Logik einer Mediation und eines Gerichtsverfahrens und einer Auflistung der Phasen einer Mediation und deren Grundhaltungen. Besonders positiv empfinde ich die Sorgfalt in der Darstellung des Mediationsbeginns – anders als in vielen anderen Lehrfilmen wird deutlich, welcher Vorarbeit es bedarf, damit eine Mediation überhaupt beginnen und gelingen kann. Erwartungen und Befürchtungen werden erfragt, die erhebliche Zeitdauer, die eine Klärung möglicherweise erfordern kann, offen angesprochen und – dies erscheint mir eine echte Ausnahme in der bisherigen Mediations-DVD-Landschaft – die Kostenfrage präzise thematisiert. Gattus Hösl sorgt dabei stets für große Transparenz in seinem Vorgehen. Und er zeigt – nicht nur in dieser Phase – wie fein er mit dem Werkzeug Sprache umzugehen vermag; immer wieder gelingen ihm einprägsame Formulierungen und sprachliche Bilder (»bei einer Du-Botschaft setze ich einen Trefker, bei einer Ich-Botschaft zeige ich mich als Betroffener«).

In zweierlei Hinsicht aber hat mich die DVD enttäuscht: Der Klappentext verspricht, dass die verwandelnde Kraft aus dem Erfahren eigener Klarheit und aus dem Geltenlassen des Anderen deutlich würde – als Charakteristikum der transformativen Mediation im Sinne von Bush & Folger. Doch genau hier blieb für mich eine Lücke: Anfangs ist die Atmosphäre zwischen den Eheleuten spürbar eisig. Als Daniela in der Themensammlung offenbart, dass es für sie vielleicht auch um Trennung geht, ist Andreas sichtlich getroffen. Das Thema »Gestaltung der Zukunft der Beziehung« wird

folgerichtig vom Mediator aufgenommen. Hier ist ansatzweise erhebliches Konfliktpotential deutlich geworden; doch anstatt zu zeigen, wie ein transformativer Mediator dies bewältigt, entscheidet Gattus Hösl am Ende der Themensammlung, dass das erste Thema, zu dem die Interessen und Bedürfnisse erhoben werden, das zuletzt genannte – und aus meiner Sicht auch das harmnieträchtigste – sein wird: Die Gestaltung der Zweisamkeit in der Freizeit. In den folgenden Phasen wird dies dann sauber abgearbeitet – doch warum die Eheleute dazu nun in eher einvernehmlicher Manier in der Lage sind, bleibt letztlich nicht nachvollziehbar. Für den Einsatz der DVD in Ausbildungen hätte ich mir zudem einen tieferen Einblick in die Interventionen gewünscht: Weshalb schlägt Gattus Hösl den Eheleuten vor, dass sie es im Fall von Einzelgesprächen ihm und seiner Erfahrung überlassen sollen, was er daraus in das gemeinsame Gespräch zurück trägt? Ist es typisch, dass er in der Themensammlung den mit deutlichem Abstand größten Redeanteil hat und die Mediationsparteien dabei etliche Male über Grundsätze in der Kommunikation belehrt?

Insgesamt scheint mir die DVD insbesondere für Menschen geeignet, die sich ein Bild vom Verfahren machen wollen; aus Sicht von MediatorInnen bleiben etliche fachliche Fragen offen – sie angestoßen zu haben ist ein Verdienst von Gattus Hösl.

## Kontakt

- \* Kirsten Schroeter  
Dipl.-Psychologin, Mediatorin und  
Ausbilderin BM®
- \* E-Mail: [kirsten\\_schroeter@web.de](mailto:kirsten_schroeter@web.de)

# Poker mit Herz

Sabine Krause & Dirk Nolte



Sabine Krause, Dirk Nolte  
Poker mit Herz, DREI-W-VERLAG GmbH, Essen  
Bestell-Nr. 9003, 24,80 €

»Poker mit Herz« ist ein kommunikatives Spiel, in dem ein empathischer Austausch über Gefühle im Mittelpunkt steht. Das neue Spiel von den Autoren Sabine Krause und Dirk Nolte, verlegt im Drei-W-Verlag, bietet vielfältige Verwendungs- und Spielmöglichkeiten. Jörg Schmidt, Mediator und Ausbilder, Kooperationspartner im BUSINESS MEDIATION CENTER berichtet uns von seinen Erfahrungen in der Praxis.

## Wie bist du auf das Spiel aufmerksam geworden?

Aus meiner Ausbildungstätigkeit heraus hat es mich interessiert, wie die beiden Autoren eine Möglichkeit entwickelten, spielerisch und mit Spaß mit den Themen Kommunikation umzugehen.

## Warum »Poker«? Warum mit Herz?

Es geht darum, anhand einer geschilderten Situation (Situationskarte) herausfinden, welche Gefühle diese beim Spieler auslöst, ihn einzuschätzen und ihm in seine verdeckte Karte zu schauen. Dabei kann der Spieler auch pokern und es wird spannender, sein Geheimnis zu lüften. Herz deshalb, weil es um Gefühle geht. In Mediationen ist das empathische Zuhören, das Heraus-

hören von Gefühlen und Bedürfnissen zentral. Dieses Spiel unterstützt darin, Gefühle zu benennen, ein Gespür für sein Gegenüber zu bekommen und ein Gefühlsvokabular zu entwickeln.

## Was kann ich gewinnen?

Ja, auf jeden Fall Erkenntnis! Im Ausbildungskontext standen der Austausch und das Kennen lernen im Mittelpunkt. Spielanreize sind auch durch Hinzugewinnen oder Verlieren von Chips oder durch die Pokermeisterkarten gegeben.

## Spieleinsatz?

In Ausbildung und Seminaren im Bereich Mediation, Kommunikation, Konfliktmanagement usw., kann das Spiel hilfreich sein. Voraussetzung ist, Lust am Spiel, am Austausch und daran, sich und andere kennen zu lernen. Eine Gruppe von 3-6 Spielern ist günstig, es sind auch größere Gruppen bis zu 18 Personen möglich, Spielzeit ca. 1 Stunde.

## Müssen Mitspieler um ihre Geheimnisse fürchten?

Das ist kein Problem. In der Anleitung zum Spiel kann man ansprechen, dass jeder eigenverantwortlich nur das macht, wozu er bereit ist. Das ist für alle o. k.

## Reichen die 13 Karo-Darstellungen für unsere reichhaltige Gefühlspalette aus?

Ich halte die 13 Karten für ausreichend, um ins Spiel zu kommen und sich dann darüber auszutauschen, was die Karo-Karte im Einzelfall bedeutet.

**Das Symbol auf der Rückseite der nächstliegenden Situationskarte bestimmt die Art und Weise, wie den Mitspielern das eigene Gefühl zur Situation vermittelt werden soll, ohne es zu benennen. Dies geht z. B. verbal, non-verbal oder durch Pokern, d. h. die Mitspieler im Unklaren zu lassen, ob man**

## die Wahrheit sagt. Weckt das Spiel ungeahnte Schauspieltalente?

Es kommt darauf an, wie viel Vertrauen untereinander da ist. Der Hintergrund der Teilnehmer kann auch eine Rolle spielen, ob sie es gewohnt sind, vor anderen zu sprechen oder gerne kreative Fähigkeiten ausleben.

## Die über hundert Situationskarten beschreiben Situationen, wie: »Wenn ich einen Streit zwischen zwei Freunden schlichte ... fühle ich mich ...«. Sind diese Situationen für jeden nachvollziehbar?

Auch wenn ein Mitspieler die gezeigte Situation noch nicht erlebt hat, so lässt sie sich im Notfall leicht abwandeln in eine ähnliche, mit der der Spieler etwas anfangen kann.

## Wie ist die Stimmung nach der Spielrunde?

Entspannt. Über lustige Szenen können alle noch beim Kaffee lachen. Bei einigen ist auch Interesse geweckt worden. In kleinerer Runde wird auch nachgefragt.

## Was heißt: Mit dem Spiel spielen?

»Poker mit Herz« lädt ein, mit dem Spiel zu spielen. Es bietet eine große Bandbreite, von Jugendlichen bis Erwachsenen, im Ausbildungskontext oder einfach als Gesellschaftsspiel. Die Kreativität der Spieler ist angeregt, das Spiel weiterzuentwickeln oder Teile daraus, wie die Karo-Karten, in Trainings einzusetzen, oder Situationen der Teilnehmergruppe anzupassen. Mir hat es Spaß gemacht.

Die Fragen stellte Linda Beckers.

## Kontakt

\* Linda Beckers  
Schulmediatorin  
\* E-Mail: LindaBeckers@aol.com

# Mediation kann mehr

**N**ach wie vor erfreut sich die Broschüre großer Beliebtheit. Die letzten 3000 Exemplare warten noch auf euren Abruf. Gelegenheiten zum Auslegen und Weitergeben sind zahllos, vom heimischen Bäcker bis zum Vortrag vor Führungskräften. Gerne nehme ich eure Rückmeldungen entgegen, vor allen Dingen auch von den »EndverbraucherInnen«, denen das Thema Mediation bisher fremd war.

Wir verschicken die Broschüre kostenlos und portofrei bis zu 100 St. pro Paket.

Wir planen eine überarbeitete Neuauflage für das 2. Halbjahr 2011 aus dem vorhandenen Budget. Wer die Gelegenheit nutzen möchte, mit einer Anzeige oder als SponsorIn, in der Broschüre vertreten zu sein wende sich bitte direkt an mich. Erwin.ruhnau@bmev.de

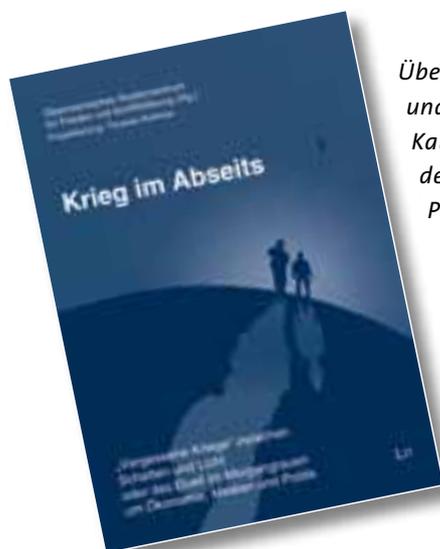
Viel Erfolg und gutes Gelingen wünscht



Österreichisches Studienzentrum für Frieden und Konfliktlösung (Hg.), Projektleitung:

## Thomas Roithner: Krieg im Abseits

»Vergessene Kriege« zwischen Schatten und Licht oder das Duell im Morgengrauen um Ökonomie, Medien und Politik  
Reihe: Dialog, Bd. 60, 2010, 312 S., 9.80 EUR, br., ISBN 978-3-643-50199-8



*Über Kriege und bewaffnete Konflikte im Irak, in Afghanistan oder in Israel-Palästina hören und lesen wir beinahe täglich, während jene in Kaschmir, Pakistan, den Philippinen, im Kaukasus, in Algerien, Westsahara, im Kongo oder in Lateinamerika kaum in den Schlagzeilen der Auslandsberichterstattung vorkommen. Werden Kriege im Interesse wichtiger globaler Player rascher »vergessen«?*

*Das Buch spannt neben zahlreichen regionalen Fallbeispielen einen Bogen bis hin zur militärischen Flüchtlingsabwehr durch die EU und fragt, wie »vergessene Kriege« an die Oberfläche der politischen Agenda zu bringen sind.*

# Spektrum der Mediation

Jetzt gleich bestellen!

## Preise:

Aktuelle Ausgabe: Einzelexemplar	12,00 € (zzgl. Versand*)
Paketpreis ab 10 Stück	60,00 € (zzgl. Versand*)
bei »standing order« von je 10 Stück	50,00 € (zzgl. Versand*)
Vorletzte Ausgabe: Einzelexemplar	8,00 € (zzgl. Versand*)
Paketpreis ab 10 Stück	40,00 € (zzgl. Versand*)
Alle älteren Ausgaben: Einzelexemplar	4,00 € (zzgl. Versand*)
ab 4 Heften nach Wahl, je Heft	2,50 € (zzgl. Versand*)
Jahresabo mit 4 Ausgaben (D)	40,00 € (zzgl. 6 € Versand)
Jahresabo mit 4 Ausgaben (Europa)	40,00 € (zzgl. 10 € Versand)
Ausgabe auf CD-Rom	2,50 € (zzgl. Versand*)
	2,00 € ab 10 Stück



Versand nur gegen Vorkasse, ausgenommen das Abonnement.

\*Dazu kommt jeweils eine Porto- und Bearbeitungspauschale.

Bundesverband **MEDIATION** e. V., Geschäftsstelle Kassel, Kirchweg 80, 34119 Kassel, Telefon 0561 73964 13, Fax 0561 73964 12, [www.bmev.de](http://www.bmev.de)

## Ja, ich/wir bestelle/n:

Stück	Artikel	Einzelpreis
	Aktuelle Ausgabe, Einzelexemplar	12,00 € (zzgl. Versand*)
	Paketpreis aktuelle Ausgabe ab 10 Stück	60,00 € (zzgl. Versand*)
	»standing order« von je 10 Stück	50,00 € (zzgl. Versand*)
	Vorletzte Ausgabe, Einzelexemplar	8,00 € (zzgl. Versand*)
	Vorletzte Ausgabe, Paketpreis ab 10 Stück	40,00 € (zzgl. Versand*)
	Ältere Ausgabe, Einzelexemplar	4,00 € (zzgl. Versand*)
	ab 4 Heften nach Wahl, je Heft	2,50 € (zzgl. Versand*)
	Jahresabo mit 4 Ausgaben (D)	40,00 € (zzgl. 6 € Versand)
	Jahresabo mit 4 Ausgaben (Europa)	40,00 € (zzgl. 10 € Versand)
	Ausgabe auf CD-Rom	2,50 € (zzgl. Versand*) 2,00 € ab 10 Stück

Spektrum der Mediation erscheint vierteljährlich am Ende eines Quartals. Das Jahres-Abonnement verlängert sich automatisch um ein weiteres Jahr, wenn nicht 6 Wochen vor Jahresende (Zeitraum freibleibend) eine schriftliche Kündigung erfolgt.

.....  
Titel, Vor- und Zuname

.....  
Funktion/ Branche

.....  
Postleitzahl/Ort/Straße

.....  
Telefon/Telefax

.....  
E-Mail

.....  
Datum

.....  
Unterschrift

**Spektrum der Mediation**  
**41. Ausgabe / 1. Quartal 2011**

**Herausgeber:**

Bundesverband Mediation e. V.  
 BM-Geschäftsstelle Kassel  
 Kirchweg 80, 34119 Kassel  
 fon 0561 739641 3, fax 0561 739641 2  
 info@bmev.de, www.bmev.de

**Redaktion:**

Erwin Ruhнау

**Lektorat:**

Brigitta Leifert

**Gestaltung:**

Grafikatelier Köhler, Berkatal

**Redaktionsbeirat:**

An dieser Ausgabe hat Prof. Dr. Angela Mickley bei der Auswahl der Themen und Ansprache der AutorInnen mitgearbeitet. Herzlichen Dank.

**ViSDP:** Dr. Detlev Berning

**Redaktionsadresse:**

BM-Geschäftsstelle Kassel,  
 Kirchweg 80, 34119 Kassel,  
 fon 0561 739641 3, fax 0561 739641 2,  
 info@bmev.de, www.bmev.de

**Druck:**

Grafische Werkstatt von  
 1980 GmbH, Yorkstr. 48, 34123 Kassel

**Auflage:** 2.000 Exemplare

**Erscheinungsweise:** viermal jährlich

Für Anzeigenschaltungen fordern Sie bitte unsere Mediadaten per E-Mail bei erwin.ruhnau@bmev.de an oder als download über www.bmev.de.

Der Bezug der Fachzeitschrift ist im Mitgliedsbeitrag (auch bei Fördermitgliedschaft) des BM eingeschlossen.

Die in den Artikeln vertretenen Ansichten sind nicht bindende Ansichten der Redaktion. Spektrum der Mediation bringt Beiträge aus allen Spielarten von Mediation – gerne auch von AutorInnen, die nicht BM-Mitglieder sind. Wir freuen uns über Artikel, Berichte, Meldungen, kurze Neuigkeiten, Ergänzungen und Vorschläge. Bitte auch an Fotos, Zeichnungen, Grafiken, Anschauliches denken!

Die Ausgabe 42/2011 behandelt das Thema »**Mediation und Politik**«. Dafür suchen wir noch Beiträge. Wir bitten um Beachtung der AutorInnenhinweise. Diese können von der website herunter geladen werden (www.bmev.de). Bitte nehmen Sie vor dem Schreiben Kontakt mit der Redaktion auf.

**Redaktionsschluss:** 01.05.2011  
**ISSN 1869-6708**

Impressum



## »Wie managen MediatorInnen sich selbst«

Im Spannungsfeld innerer und äußerer Konflikte

Brigitte Gans, Solveig Hornung, Anja Köstler (Hrsg.)

*Dieses Buch beschreibt, wie MediatorInnen mit den besonderen Beanspruchungen ihres Berufes umgehen. Es bietet praktische Handlungshilfen und spart auch das Tabuthema »Scheitern« nicht aus. AutorInnen und InterviewpartnerInnen – allesamt erfahrene und seit langem freiberuflich tätige MediatorInnen – beleuchten dies aus ganz unterschiedlichen Blickwinkeln.*

*Mit Beiträgen von: Rudi Ballreich, Renata Bauer-Mehren, Regina Harms, Peter Knapp, Gisela Mähler, Monika Oboth, Kirsten Schroeter, Angelika und Heinz Strauß, Matthias Varga von Kibéd, Lisa Waas, Stefan Wiesinger.*

Zu beziehen über [www.concadoraverlag.de](http://www.concadoraverlag.de) zum Preis von 19,80 €.



## **Mehr als 1,7 Millionen zufriedene Kunden sprechen für uns**

Kunden der HUK-COBURG-Rechtsschutzversicherung schätzen die günstigen Tarife und den schnellen Service im Schadenfall – und deren Anwälte die gute Zusammenarbeit mit uns. Damit nicht genug: Gemeinsam mit unserem Anwalts- und Mediatorennetzwerk arbeiten wir ständig daran, noch besser zu werden.

Außerdem gehört die Mediation zum festen Bestandteil unserer Leistungen. Deshalb unterstützen wir auch die Europa-Universität Viadrina in der Forschung zur Konfliktlösung und bieten unseren Kunden Mediation als Leistung des Rechtsschutzversicherers in geeigneten Fällen aktiv an.

Wenn Sie mehr erfahren möchten, dann fragen Sie!

Telefon: 09561 962089, E-Mail an: [presse@huk-coburg.de](mailto:presse@huk-coburg.de)



**HUK-COBURG**  
Aus Tradition günstig

# MEDIATION PROFESSIONELL

NEU



## Rudi Ballreich / Friedrich Glasl Konfliktmanagement und Mediation in Organisationen

Ein Lehr- und Übungsbuch mit Filmbeispielen auf DVD

ca. 380 Seiten, 85 Abbildungen

Hardcover: EUR 89,- (ISBN 978-3-940112-15-6)

Paperback-Sonderausgabe für Mediationsverbands-Mitglieder: EUR 66,-

Das grundlegende Buch verbindet Mediation mit Organisationsentwicklung und stellt eine Vielzahl von Konzepten und Methoden für die Bearbeitung von Organisationskonflikten vor. Aus dem Inhalt:

### Konflikte in Organisationen verstehen

- Feld- und Systemorientierung in der Mediation
- Modelle, Methoden und Übungen zur Konfliktdiagnose
- Die Konfliktdynamik in und zwischen Menschen
- Organisationsverständnis als Grundlage der Konfliktbearbeitung

### Konflikte in Organisationen bearbeiten

- Situationsgerechte Ansätze der Konfliktbehandlung
- Transformative Mediation, Lösungs-fokussierte Mediation, System-therapeutische Mediation mit einzelnen Personen und Teams
- Mediation als Organisationsentwicklung
- Die Gestaltung komplexer Organisationsmedationen

Die vielen beschriebenen Übungen eignen sich hervorragend für Trainings mit MediatorInnen, SupervisorInnen, OrganisationsberaterInnen und Führungskräften.



„Das Geschehen nimmt den Zuschauer gefangen wie bei einem Mediations-Krimi...“  
Prof. Dr. Arist von Schlippe

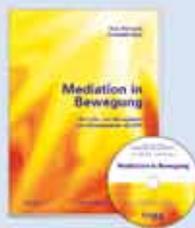
## Rudi Ballreich / Friedrich Glasl Konfliktbearbeitung mit Teams und Organisationen

Ein Lehrfilm zur Team- und  
Organisationsmediation

Preis: EUR 370,- (ISBN 978-3-940112-24-8)

Sonderpreis für Mediationsverbands-Mitglieder:  
EUR 295,-

- 10 Stunden Film zeigen die Bearbeitung eines Organisationskonfliktes
- Demonstrationen und Übungen zur Konfliktdiagnose
- Transformative und Lösungs-fokussierte Mediationsmethoden
- Mediation mit Einzelpersonen und mit Teams
- Methoden der mediativen Organisationsentwicklung
- Übungsanleitungen zum Einsatz des Films in Ausbildungen und Trainings



„Ein Standardwerk für die  
PraktikerInnen der Mediation“  
Marianus Mautner

## Rudi Ballreich / Friedrich Glasl Mediation in Bewegung

Ein Lehr- und Übungsbuch  
mit Filmbeispielen auf DVD

280 Seiten, 39 Abbildungen, 90 Übungen

Hardcover: EUR 89,- (ISBN 978-3-940112-00-2)

Paperback-Sonderausgabe für  
Mediationsverbands-Mitglieder: EUR 66,-

- Die Grundlagen der Mediation praxisnah und fundiert dargestellt
- Ausführliche Übungsbeschreibungen zu den Basismethoden der Mediation
- Haltungen und Methoden der transformativen Mediation
- Bewusstheitstraining für MediatorInnen
- Informationsheft für die Konfliktparteien
- Der Ablauf einer Wirtschaftsmediation als Film



„Ein exzellentes Lehrbuch;  
AusbilderInnen sei es  
besonders empfohlen“  
Dr. Detlev Berning

## Friedrich Glasl / Dudley Weeks Die Kernkompetenzen für Mediation und Konfliktmanagement

Ein Praxisbuch mit Filmbeispielen auf DVD

300 Seiten, 16 Abbildungen

Hardcover: EUR 89,- (ISBN 978-3-940112-13-2)

Paperback-Sonderausgabe für  
Mediationsverbands-Mitglieder: EUR 66,-

- Vertiefung gängiger Mediationsverfahren
- Das Konzept der Konfliktpartnerschaft
- Konflikte in ihrem Kontext sehen
- Auch die Bedürfnisse der Beziehung klären
- Entwicklung von Schlüssel-Optionen
- Finden der Doables

Bestellen Sie in unserem Online-Shop [www.concadoraverlag.de](http://www.concadoraverlag.de) – Dort finden Sie auch weitere Bücher und DVDs zum Lehren und Lernen von Mediation. Schauen Sie sich Filmbeispiele und Rezensionen an. Blättern Sie in den Büchern. Abonnieren Sie unseren Newsletter.

Verbandsmitglieder und MediatorInnen in Ausbildung erhalten billigere Paperback-Ausgaben von Büchern sowie reduzierte Preise bei DVDs.

Hopfauer Straße 49 · D-70563 Stuttgart · Tel.: +49-711-722 489 95 · Fax: +49-711-735 35 58  
info@concadoraverlag.de · [www.concadoraverlag.de](http://www.concadoraverlag.de)

Concadora  
verlag