Ausgabe 48 / IV. Quartal 2012

Bundesverband
MEDIATION
www.bmev.de

Spektrum der Mediation

Mediation als Profession

Berichte zum Thema
Mediation als Profession
Mediation (k)eine Profession?
Bürgernahe Mediation in Berlin

Mediation & Hochschule
Konfliktmanagementstrukturen an Hochschulen

Qualitätssicherung & Weiterentwicklung
Telefonmediation als Dienstleistung

Mediation & Recht
Das Vorbefassungsverbot im Mediationsgesetz

© peter087 - photocase.com

Die Fachzeitschrift des Bundesverbandes Mediation e. V.
www.bmev.de

Downloads unter www.volltext.konfliktdynamik.de

Heft 1/2012; Einführungspreis € 10,– statt € 24,– (bis 15.12.2012)

Jahres-Abonnement zum Einführungspreis € 68,– / sFr 84,–

Schwerpunktthemen 2012:

- **Heft 2:** Konfliktbearbeitung in der Teamentwicklung
- **Heft 3:** Mediationsgesetz – Freiraum und Begrenzung
- **Heft 4:** Familienunternehmen

konflikt*Dynamik*

- ist die einzige deutschsprachige Fachzeitschrift für das Thema Konflikte und Konfliktmanagement in Unternehmen und Organisationen
- bietet einen interdisziplinären Überblick über den aktuellen Stand und neue Entwicklungen in Praxis und Forschung des Konfliktmanagements
- wirft den Blick über den Tellerrand der Organisationswelt hinaus in die Felder Politik und Gesellschaft und ermöglicht zusätzlich den kreativen Transfer von Erkenntnissen erfolgreicher Konfliktregelung

Abonnementbestellungen unter www.konfliktdynamik.de

Klett-Cotta

Inhalt

Mediation als Profession

Berichte zum Thema

4 Mediation als Profession W. H. Letzel
7 Mediation – (k)eine Profession? T. Robrecht
10 Bürgernahe Mediation in Berlin – ein Umfrageprojekt F. Hübner & A. Hartmann
13 Konfliktmanagementstrukturen an Hochschulen T. Knobloch
18 Beschwerdemanagement – ein Thema für deutsche Hochschulen W. Hertlein

Mediation weltweit

22 Die Welt der Mediation T. Trenczek
28 Mediation als Exportartikel W. Kerntke

Qualitätssicherung & Weiterentwicklung

34 Die lösungsfokussierte Körperhaltung A. Keisel
38 Telefonmediation und Konfliktlösungsunterstützung S. Himstedt
44 Über die Unmöglichkeit synchroner Allparteilichkeit A. Rafi
46 Scham in der Mediation S. Ahlers

Interkulturelle Mediation

50 Interkulturelle Mediation in der Sozialen Arbeit K. Schwarz

Mediation & Recht

55 Das Vorbefassungsverbot im Mediationsgesetz S. Zukunft

Bücher und mehr

61 Systemische Aufstellungen in der Mediation E. Ruhnau (Hg.)
62 Gewaltfreie Kommunikation in der Mediation A. Weckert (Hg.)
63 Der Weg zur gemeinsamen Ent-Scheidung A. Rafi
64 Mediation im Gesundheitswesen D. Klipstein, A. & H. Pilartz u. a. (Hrsg.)
65 Prozessberatung U. Reineck & M. Anderl

Hinweise

66 Impressum

© Pinnwand - photocase.com

Liebe Leserinnen,
liebe Leser,

ein ereignisreiches Jahr geht zu Ende. Der BM wurde ganz still und leise 20 Jahre alt und die Strukturreform nahm ihren sichtbaren Anfang mit der Wahl von LändervertreterInnen. Das Mediationsgesetz wurde verabschiedet und das Wort Mediation wird zumindest in der Presse so selbstverständlich eingesetzt, dass wir Praktizierende nicht nur staunen sondern auch kritisch die Stirn runzeln. Krönender Abschluss dieses Jahres war ein Kongress der drei großen Mediationsverbände, der rund 1000 Menschen zum großen Teil begeistert und auf alle Fälle inspiriert und zu Gesprächen angeregt hat. Um diese Energie aufzugreifen, gibt es eine Sonderbeilage aller drei Verbände zum Kongress – ebenfalls ein Novum – in diesem Heft.

Und wieder sind in diesem Spektrum der Mediation dank der ehrenamtlich arbeitenden AutorInnen zahlreiche unterschiedliche Artikel versammelt, die die Mediationslandschaft spiegeln. Wie auch der Kongress gezeigt hat, schreitet die Differenzierung voran. Damit werden BM-Vorstand und Redaktionsbeirat bestätigt, mit diesem Themenheft die Diskussion aufzugreifen und weitere Anregungen zu liefern. Für mich als Redakteurin ließen sich alle Texte mit dem Fokus »Professionalisierung« lesen, unabhängig von der Zuordnung zu den einzelnen Rubriken.

Dass wir immer häufiger von Studierenden angefragt werden, die wissenschaftlichen Arbeiten vorzustellen, freut uns sehr. Und so lässt sich mit den Artikeln auf den Seiten 10 und 50 f. aus dem Bereich der Sozialen Arbeit sogar ein Vergleich zwischen Deutschland und Österreich herstellen.

Nun wünsche ich Allen einen friedlichen Jahresabschluss mit Zeit zum Durchatmen und Entspannen. Ich freue mich auf ein erneutes Miteinander im Austausch und der gegenseitigen Bereicherung.

Ihre Redaktion
Christine Oschmann

© complize - photocase.com

Mediation als Profession

Vom Glaubensbekenntnis zur Marktstrategie

Das Thema dieses Heftes kam auf Wunsch von Vorstandsmitgliedern des Bundesverbandes und des Redaktionsbeirates zustande. Die Idee war, dass mit Inkrafttreten des Mediationsgesetzes die Frage nach der fortschreitenden Professionalisierung der Mediation beantwortet ist – aus Anbieter- und aus Anwendersicht. Im Interview beantwortet Walter H. Letzel für sich persönlich und teilweise für den Verband die Fragen von Christine Oschmann.

SdM: Die Professionalisierung der Mediation spiegelt sich auch in der Entwicklung des Bundesverbandes. Der Organisationsentwicklungsprozess hat viele Menschen bewegt. Bei der Mitgliederversammlung im September sind auch dazu Anträge verabschiedet worden. Welche Bedeutung hat das Thema für Dich persönlich?

Walter H. Letzel: Mich beschäftigt die Professionalisierung der Mediation seitdem ich im Vorstand bin. Auch die Frage, welcher Profession wir MediatorInnen nachgehen, lässt mich schon lange nicht mehr los. Ich sehe in der Konfliktvermittlung nicht nur eine nette Geste. Zunehmend eröffnet sich ein neuer Markt und von MediatorInnen wird eine berufliche Position erwartet. Der professionelle Rahmen, den wir bieten, bewirkt schon vor der Mediation eine Kompetenzzuschreibung, die für Auftraggeber und MediandInnen wichtig ist. Wir schaffen damit Zuversicht und ein Grundvertrauen bevor wir überhaupt mediieren. Wir als BM entwickeln uns in die Richtung eines Berufsverbandes ohne die ehrenamtliche Arbeit in den Hintergrund drängen zu wollen. Auch hier sehe ich eine positive Entwicklung im Verband. Das »Schreckgespenst« Professionalisierung macht allmählich der Erkenntnis Platz, dass wir alle von der gewachsenen Anerkennung durch Seriosität auf der Basis unserer Standards gewinnen.

SdM: Das hört sich jetzt sehr positiv an und deckt sich nicht mit der Erfahrung, dass oft skeptisch und sogar ängstlich auf die Mediation geschaut wird.

W.H.L.: Das ist genau das Thema. Je professioneller wir sind, umso mehr Vertrauen geben uns die Menschen. Ich vergleiche das gern mit Ärzten, denen per se vertraut wird. Menschen kommen zu uns, weil sie Hilfe benötigen, um eine schwierige Konfliktsituation meistern zu können. Im Moment der Kontaktaufnahme sind sie nicht so leistungsfähig, sind in Not und benötigen schnell professionelle Unterstützung. Sie wollen sich nicht Gedanken darüber machen, ob sie nun eine gute MediatorIn vor sich haben oder nicht.

SdM: Wir haben keinen Äskulap-Stab als Symbol. Woran könnten Menschen unsere Qualifikation und Professionalität erkennen?

W.H.L.: Die Qualitätssiegel der großen Verbände sind schon ein erster Schritt und sollten mit Verabschiedung des Mediationsgesetzes zu einem gemeinsamen Symbol führen, mit dem sich qualifizierte und zertifizierte MediatorInnen kenntlich machen können. Durch das Gesetz wurde ein großer Schritt Richtung Berufsrecht getan. Es ist auch eine Stiftung zur Qualität

in der Mediation in der Diskussion, die übergreifend tätig sein soll. Ich hoffe sehr auf eine einheitliche Lösung, damit es ein Logo gibt, das Wirkung zeigt. Friedrich Glasl wünschte sich auf dem Kongress in Ludwigsburg eine Art »Hippokratischen Eid« von MediatorInnen. Wir arbeiten daran.

SdM: Also nicht nur Du ziehst Ärzte als Vergleich heran. Gibt es auch Parallelen, von denen wir lernen können?

W.H.L.: Ja, beim Verhältnis zu den Therapeuten sehe ich Parallelen. Viele Therapeuten sind abhängig vom Arzt. So sind MediatorInnen ohne juristischen Hintergrund manchmal abhängig von AnwältInnen, die Fälle weitergeben und im Anschluss z. B. die juristische Prüfung einer Vereinbarung übernehmen. Eine gute Zusammenarbeit ist daher sehr erstrebenswert und für beide Seiten von Vorteil.

SdM: Zurzeit gibt es dieses einheitliche Logo noch nicht. Was ist Deiner Meinung nach ein weiterer Ausdruck für Professionalität?

W.H.L.: In meinen Gesprächen mit den Rechtsschutz- und Haftpflichtversicherern wird immer wieder deutlich, was erwartet wird. Schon wie wir unsere Wirkungsstätte nennen, hat Einfluss auf die Außenwirkung. Bieten wir unsere Dienstleistung in einem Mediationsstudio, einem Mediationsbüro, einer Mediationspraxis oder in einer Mediationskanzlei an? Davon hängt ab, welche Konnotationen sich beim Leser oder Hörer einstellen. Haben wir überhaupt ein Büro oder einen Seminarraum, der von einer Sekretärin mitsamt unseren Terminen verwaltet wird, die auch erreichbar ist, wenn wir nicht ans Telefon gehen können?

SdM: Wir werden also am Standard eines Rechtsanwaltes gemessen?

W.H.L.: In gewisser Weise schon. Die Versicherer gehen davon aus, dass wir studiert haben, dass wir durch unseren Ausgangsberuf eine Vorschuss-Kompetenzzuschreibung bekommen. Dies und der äußere Rahmen zeugen von Seriosität.

SdM: Und wer definiert, welcher Ausgangsberuf und welche Berufserfahrung erwünscht sind?

W.H.L.: Versicherer möchten, dass sich die MediatorIn im Fachgebiet auskennt, in dem die Mediation stattfindet. Die Versicherer sind gerade dabei, die Dienstleistung zu definieren. Es werden Pflichtenhefte entwickelt, damit die Anbieter unabhängig von der Fokussierung auf Juristen werden. Die Versicherer sind die treibende Kraft, weil sie dem Kunden ein seriöses Angebot unterbreiten wollen, das eine breite Akzeptanz findet. Vielleicht gibt es in Zukunft die Konfliktlösungs-Versicherer.

SdM: Wie viel Einfluss hat der BM auf diese Entwicklung?

W.H.L.: Der Verband hat mit der Projektgruppe »Mediation und Rechtsschutz« darauf reagiert und steht in ständigem Austausch mit den Versicherern. Wir können da schon von Kooperation sprechen. Robert Erkan leistet hier eine sehr hoch zu schätzende Arbeit. Ich denke, dass wir als Berufsverband hier einen bedeutsamen Einfluss nehmen.

SdM: Welche Unterschiede gibt es beim Verständnis von Mediation?

W.H.L.: Wir müssen verständlich machen, dass es bei der Mediation um Feldkompetenz und nicht um Expertise geht. Ich möchte von Anwendungserfahrung sprechen. Bei MediatorInnen, die Feldkompetenz mitbringen, fällt es leichter, anschlussfähig zu sein, weil man die (Fach-)Sprache der MediandInnen spricht. Architekten z. B. werden in speziellen Fortbildungen zu MediatorInnen ausgebildet, damit sie ihren Herkunftsberuf optimal in Mediationen bei Planen und Bauen einbringen können. Im Januar 2010 wurde die Streitlösungsordnung für das Bauwesen (SL Bau) in Kraft gesetzt. Hier zeigt sich nicht nur der Trend zur Professionalisierung, sondern es manifestiert sich eine Differenzierung.

SdM: Wie stellt sich diese Forderung nach Spezialisierung im BM dar?

W.H.L.: Die fachliche Gliederung in den Fachgruppen ist der richtige Ansatz. Damit treiben wir die Spezialisierung voran und kommen unseren Kunden entgegen. Der »geerbte« Status aus der Profession des Grundberufs und der »Stallgeruch« bieten einen sehr hilfreichen Vertrauensvorschuss.

SdM: Nun gibt es MediatorInnen, die nicht den von Dir genannten Berufsgruppen angehören. Müssen diese nun bangen, bald keine Aufträge mehr zu bekommen?

W.H.L.: Nein, das glaube ich nicht. Es soll nicht nur FachmediatorInnen geben, doch je älter ein Beruf ist, umso mehr wird diversifiziert. Doch wir brauchen auch die Generalisten, die offen sind für alle Themen und eine Querschnittserfahrung mitbringen. Das müssen sie bei ihrem individuellen Marketing herausarbeiten.

SdM: Der USP – Unique Selling Point – auch in der Mediation?

W.H.L.: Ja, und ihre berufliche Sozialisation. Beides trägt zur Seriosität bei. War die MediatorIn z. B. schon bei start ups oder bei Nachfolgeregelungen in anderem Zusammenhang tätig, hat sie bereits Erfahrungen gesammelt, die wertvoll sind. Es ist wichtig für den Einstieg nach der Ausbildung sich auf dieses Wissen zu beziehen, um an erste Mediationsfälle zu kommen. Je mehr Mediationen wir durchgeführt haben, umso mehr nimmt uns der Auftraggeber als MediatorIn wahr und fragt eventuell nicht mehr nach dem Ursprungsberuf.

SdM: Es gibt so viele Anbieter, die zur MediatorIn ausbilden. Hier gibt es oft

sprachliche Verwirrung, denn heißt es nun Ausbildung, Fort- oder Weiterbildung?

W.H.L.: Ich erwarte von einer Ausbildung, dass sie zu einem Beruf ausbildet, sonst sollte man das nicht so nennen. Im Masterstudiengang an der Viadrina in Frankfurt/Oder heißt ein Ausbildungspunkt »Zukunft der Mediation: Institutionalisierung und Professionalisierung.« Im Mediationsgesetz ist auch von Ausbildung die Rede. Einige wichtige Inhalte der Ausbildung sind im § 5 genannt. Die zu erwartende Rechtsverordnung wird weitere Klarheit über das Berufsbild der Mediation als Profession bringen. Letztendlich sind es unsere AusbilderInnen BM®, die entscheidend zur Professionalisierung im Sinne von »Berufswerdung« der Mediation beitragen.

Literatur

In der Literatur wird von »Verberuflichung« gesprochen. Wer sich mit Professionalisierung im Sinne der Professionssoziologie beschäftigen möchte, findet hier Hinweise zur Etablierung von Berufen.

* Hornung, Ulrike: Rechtliche Rahmenbedingungen für die Tätigkeit freier Mediatoren. 2006. S. Rezension in SdM/23, S. 55.

* Kurtz, Thomas: Berufssoziologie. Bielefeld 2002.

* Maiwald, Kai-Olaf: Professionalisierung im modernen Berufssystem. Das Beispiel der Familienmediation. Wiesbaden 2004.

* von Schlieffen, Katharina: Professionalisierung und Mediation. München 2010.

AutorInneninfo

* Dipl.-Ing.-Päd. Walter H. Letzel
Mediator BM®/BAFM,
BM-Vorstandsmitglied seit 2007

* E-Mail: walter.letzel@bmev.de

Der Bundesverband Mediation heißt das 2000. Mitglied willkommen

Die Nachricht erreichte Uta Lecker-Schubert an dem Tag, an dem sie für ihren Arbeitgeber, die Deutsche Gesellschaft für Personalführung (dgfp), den 999. »Freund« bei Facebook verzeichnen konnte. »Ich konnte kaum glauben, was ich da am Telefon hörte,« gab sie im Gespräch nach den Glückwünschen bekannt. Zudem war sie mitten in den Vorbereitungen für ihre Hochzeit. Trotzdem konnte ein Termin mit einer der beiden Regionalgruppenleiterinnen für einen Willkommensgruß in Berlin gefunden werden. In der Hauptstadt hat Uta Lecker ihren Hauptwohnsitz, doch sie arbeitet in Düsseldorf als Regionalstellenleiterin der größten Regionalstelle des Vereins der dgfp. Dort ist sie für die Organisation von Fortbildungen und Prüfungen zuständig und für die Mitgliederbetreuung. Kernstück ihrer Arbeit ist das seit Jahrzehnten gewachsene Netzwerk von Personalern aller Branchen zu betreuen und weiter wachsen zu lassen. Ihr Ausbilder, Markus Troja, hatte sie auf den BM hingewiesen. Mit 15 Jahren Berufserfahrung als Personalleiterin und als Elternbeiratsvorsitzende war sie immer damit beschäftigt, verschiedene Interessen sehr unterschiedlicher Menschen unter einen Hut zu bringen. Besonders ihre Verhandlungstätigkeit für einen Versicherer, die sie arbeitgeberseitig mit dem Gesamtbetriebsrat führte, war ausschlaggebend für die Mediationsausbildung. Und als sich die Gelegenheit über die dgfp bot, »gab es kein Zögern, diese Gelegenheit sofort wahrzunehmen,« so Uta Lecker-Schubert.

Christine Oschmann

Alexandra Bielicke, Regionalgruppenleitung Berlin, überreicht Uta Lecker-Schubert einen Blumenstrauß und heißt diese als 2000. Mitglied im Bundesverband Mediation willkommen.

Foto: Hans-Peter Gögge

© eyetoeyePIX - iStockphoto.com

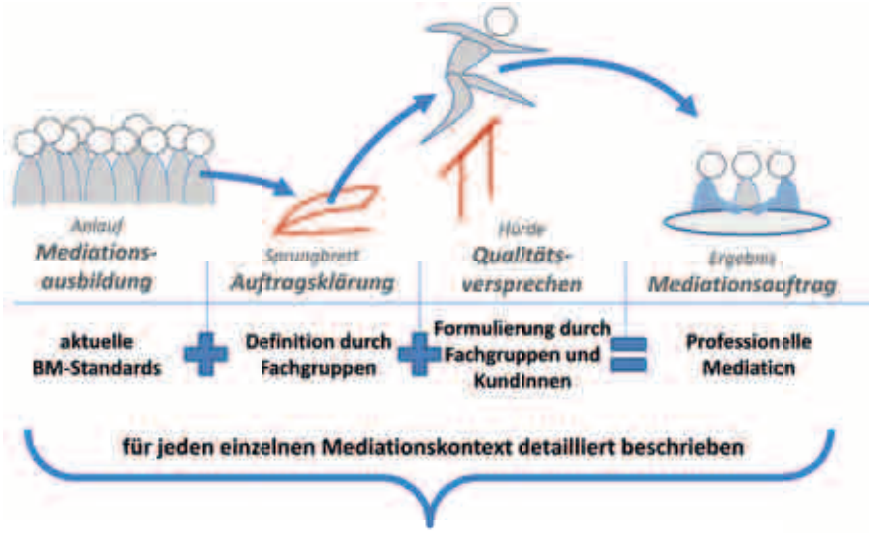
Thomas Robrecht

Mediation – (k)eine Profession?

Wird Mediation als Profession betrachtet, so geht es um weitaus mehr, als um Haltung und Methoden. Erforderlich ist eine umfassende Integration der Rahmenbedingungen des Kontextes, der Mediation nachfragt. Deshalb führt der Weg zur Professionalisierung von Mediation über die »Fach-Mediation«. Um die gesellschaftliche Anschlussfähigkeit von Mediation zu sichern, dient der Blick über den Tellerrand auf Professionen der Ärzte und Juristen. Dort ist der fachliche Bezug unverzichtbarer Bestandteil der Professionsidentität. Die nun erwachsen gewordene Mediation kann diese Perspektive als Wegweiser zum weiteren Wachstum nutzen. Dieser Beitrag ist ein Plädoyer für die Professionalisierung von Mediation durch einen konsequenten Fachbezug.

»In Deutschland gibt es viele verschiedene Mediationen: Gemeinwesenmediation, politische Mediation, interkulturelle Mediation, Familienmediation, Wirtschaftsmediation, Schulmediation, Umweltmediation und viele mehr. Australien ist ein eher armes Land. Bei uns gibt es nur Mediation.«

Als ich im Jahr 2002 bei einem Mediationskongress der Centrale für Mediation diese Worte von Nadja Alexander hörte, schossen mir fast Tränen in die Augen. Damit traf sie ins Mark meiner Überzeugung: Mediation ist eine Haltung, deren Wesenskern durch Ausdifferenzierung an Prägnanz und damit an Wert verliert. All das, was mir bis dahin bei der Mediation heilig war, brachte sie mit dieser Aussage auf den Punkt: Was braucht es mehr, als radikale Empathie, aufrichtige Wertschätzung mit einem ernsthaften Verstehen-Wollen und einen mit vielen nützlichen Gesprächsführungs- und Interventionsmethoden gefüllten Werkzeugkoffer, um Streitende auf dem Weg zu einem friedlichen Miteinander zu begleiten? Diese »Mediationsessenz« ist doch völlig ausreichend. Wem nutzt da eine kontextspezifische Differenzierung? Das riecht nach reiner Geschäftemacherei, verstärkt durch den Verdacht der Abwesenheit mediativer Haltung. So etwa lässt sich mein Erleben vor zehn Jahren beschreiben. Doch heute hat sich daran etwas verändert. Inzwischen habe ich zahlreiche Mediationen in verschiedenen Kontexten durchgeführt wie Trennung und Scheidung, Gesundheitsbereich, Bildungsbereich, Wirtschaftsmediation in und zwischen Organisationseinheiten, innerbetriebliche Mediation, politische Mediation, Gemeinwesenmediation und Mediation beim Generationenwechsel in Familienunternehmen. Bei jedem dieser Aufträge wäre ich ohne meine mediative Haltung kläglich gescheitert. Und gleichzeitig habe ich dabei auch gelernt, dass diese aus Haltung und Werkzeug gespeiste »Mediationsessenz« allein nicht ausreicht,



Professionalisierung von Mediation

um die Qualität meiner Mediationen zu sichern. Worin besteht heute der Unterschied zu damals?

Ein bifokaler Blick auf die Handlung von MediatorInnen

Im Wesentlichen gibt es zwei Betrachtungsfelder: Nach Innen der Blick auf meine eigene professionelle Identität und nach außen der Blick auf Erwartungen meiner KundInnen. Ein erster wesentlicher Unterschied liegt in der (scheinbar banalen) Erkenntnis, dass diese beiden Felder völlig verschieden und deshalb zu trennen sind. Zu Beginn meiner Mediationstätigkeit wurde ich nicht müde, bei der Akquisition ausführlich meine Tätigkeit mithilfe von fünf Phasen zu beschreiben und von Schale und Fruchtfleisch einer Apfelsine zu berichten. Ich erhielt zwar Aufmerksamkeit – aber auch nicht viel mehr. Eines Tages wurde mir klar, dass diese Darstellungsform ausschließlich meiner eigenen Identitätsfindung als Mediator diente. Doch niemand war bereit, dafür etwas zu bezahlen. Wer will schon einen Dienstleister, der so sehr mit sich selbst und der Darstellung seiner Tätigkeit beschäftigt ist und dadurch keinen Anschluss zu den KundInnen herstellen kann? Potenzielle MediationskundInnen beschäftigen ganz andere Fragen: Wie werde ich mein Problem los? Was muss ich dafür bezahlen? Was bekomme ich dafür? Wie sicher ist es, dass sich meine Investition an Zeit, Geld und persönlichem Einsatz auch lohnt? Die Darstellung der fünf Phasen sorgt bestenfalls für Irritation, beantwortet aber keine einzige der Fragen potenzieller KundInnen.

Seit dieser Erkenntnis begleitet mich der bifokale Blick. Nach Innen konzentriert sich die Aufmerksamkeit auf die Beobachtung meiner Handlungen und Unterlassungen mit der Reflexion ihrer Wirkung zur Qualitätssicherung. Im Außen erfolgt ein permanenter Abgleich von KundInnenerwartung mit meinem Dienstleistungsversprechen. Dieser Trennung folgt die nächste Erkenntnis von kontextbedingten Erwartungsunterschieden. So steht im Wirtschaftsbereich der »Return on Invest« an erster Stelle. Bei Trennung und Scheidung nimmt sich eher die Tatsache alter und oftmals nicht heilen wollender Verletzungen den Vorrang und erfordert die Fokussierung auf den zukünftigen Umgang damit. Bei Mediation im politischen Bereich spielen Fraktionszwänge und Aspekte der Machtgewinnung oder Machtsicherung eine zentrale Rolle. Bei Gemeinwesenmediationen steht der Umgang mit differierenden Wertevorstellungen und kulturellen Unterschieden im Zentrum der Aufmerksamkeit. Und bei der Übergabe von Familienunternehmen ist zentrales Thema die Benennung und Akzeptanz der Existenz familiärer (Generationen-)Konflikte und ihre Untrennbarkeit vom wirtschaftlichem (Miss-)Erfolg. Diese Vielfalt bringt große Erwartungsunterschiede mit sich, die nur über spezifische Kenntnisse des Kontextes identifizierbar und erfüllbar sind. Diese Kenntnisse sind unverzichtbar für die Beschreibung von Mediationsqualität. Deshalb erfordert die Professionalisierung der Mediation konsequenten Kontextbezug. (siehe auch»Qualität der Mediation« SdM 44, S. 48-51).

Vertrauensbildung durch Vergleichbarkeit mit Vertrautem

Ein weiterer wichtiger Aspekt wird durch die konsequente Betrachtung der Mediation durch die Brille der KundInnen deutlich. Da Mediation eine relativ junge Profession ist, sucht eine potenzielle KundIn auf dem Weg zur Kaufentscheidung nach vergleichbaren Professionen oder zumindest nach Ähnlichkeiten. Bleibt diese Suche erfolglos, sinkt die Wahrscheinlichkeit der Kaufentscheidung drastisch. Deshalb müssen wir Anknüpfungspunkte zu Bekanntem schaffen. Bestens geeignet sind die Professionen der Juristen und Ärzte. Sie verfügen über Fachspezialisierungen, die von KundInnen gezielt nachgefragt werden. Bei Zahnschmerzen hilft der Zahnarzt, bei Herzkrankheiten der Kardiologe und bei Alltagsfragen der Allgemeinmediziner. Auch bei den Juristen gibt es zahlreiche Fach-Anwälte –alles Experten in ihrem Spezialgebiet. Dieses Expertentum fördert Kompetenzzuschreibungen und wirkt vertrauensfördernd. Da Vertrauen eine unverzichtbare Voraussetzung für Mediation darstellt, macht es sehr viel Sinn, dass auch wir die Wirkung dieser Fachorientierung für die Mediation konsequent nutzen. Neu ist dieser Ansatz nicht, denn der BM verfügt ja bereits über 14 Fachgruppen und fachliche Projektgruppen. Die meisten dieser Gruppen verfügen über einen eindeutigen Kontextbezug. Nun müssen wir nur noch im Sprachgebrauch diese Fach-Mediation benennen. Mediationsverbände wie beispielsweise BAFM, BMWA, DGMW, BdKM und MiKK zeigen schon in ihrem Namen den Kontextbezug zum Umfeld Familie, Wirtschaft, Kreditwirtschaft und internationale Kindschaftskonflikte.

Die größte Hürde für Mediation ist ihre Eintrittskarte

Doch Namensgleichheiten können auch trügerisch sein. Wenn man Teammediation aus verschiedenen Kontexten vergleicht (Industriemeister, Pflegekräfte, Lehrerkollegium, Naturwissenschaftler, Betriebsräte, Politiker ...) wird man – bis auf den Sprachgebrauch – wenig Unterschiede feststellen können. Auch die Wahl der Methoden hängt kaum von der Zielgruppe ab, sondern vielmehr von den Vorlieben der MediatorInnen. Denn nicht die Methode entscheidet über den Erfolg, sondern die Haltung, mit der sie zum Einsatz kommt. Durch die hohe Qualität der von AusbilderInnen BM® durchgeführten Ausbildungen werden Menschen befähigt, solche Mediationen gut durchzuführen. Wo wir AusbilderInnen BM® noch lernen können und müssen, ist die Entwicklung und Stärkung der Fähigkeit unserer AusbildungsteilnehmerInnen, sich die Eintrittskarte zur Mediation zu besorgen – oder anders gesagt – die Auftragsklärung zur Mediation erfolgreich zu gestalten. Auch hier ist der Kontextbezug unverzichtbar, denn die oben genannten »gleichen« Teammediationen unterscheiden sich sehr deutlich in Auftragsklärung und Erwartungshaltung. Viele (potenzielle) Mediationen scheitern bereits an dieser Hürde. Ein deutliches Indiz dafür ist der unüberhörbare Ruf vieler Ausbildungsabsolventen nach Mediationsfällen.

Die BM-Fachgruppen haben die entscheidende Antwort

Durch unsere vielen Fachgruppen verfügen wir über das Potenzial, diese Hürde zu meistern. Dafür sind noch Strukturen zu schaffen, durch die das Know-how der Fachgruppen in die Ausbildungsstandards einfließen kann. Damit versetzen wir uns in die Lage, das kontextspezifische Qualitätsversprechen der Mediation klar zu beschreiben und seine Erfüllung zu überprüfen. Dann steigt die Kaufwahrscheinlichkeit von Mediation bei unseren Noch-Nicht-KundInnen.
Dieser Weg erfordert von uns das Einbeziehen der KundInnen-Maßstäbe in unsere Arbeit. Bislang haben wir mit unseren Standards Ausbildungsqualität gesichert. Nun sollten wir unseren Fokus mehr auf Mediationsqualität richten. Diese beginnt bereits bei der Vorbereitung der Auftragsklärung.
Der Beitrag unserer Fachgruppen zur Professionalisierung besteht aus drei konkreten Aufgaben.

1. Aufgabe: Definition der Auftragsklärung

Mit dieser Aufgabe wird der Blick nach innen gerichtet. Es geht um die Beantwortung der Frage von MediatorInnen: Wie erhalte ich einen Auftrag mit Erfolgsaussicht? Das erfordert eine Beschreibung der kontextrelevanten Rahmenbedingungen. Daraus lässt sich konkrete Handlungsorientierung für die Auftragsklärung gewinnen. Hilfreich sind Schritt-für-Schritt Anleitungen, Leitfäden oder auch Ablaufpläne. Dieses Arbeitsergebnis kann dann in die Ausbildung einfließen.

2. Aufgabe: Beschreibung der Dienstleistung

Mit dieser Aufgabe wird der Blick nach außen gerichtet. Es geht um die Beantwortung der KundInnen-Frage: Was bekomme ich für mein Geld? Dafür ist es erforderlich, in einer für die KundInnen verständlichen Sprache ein Qualitätsversprechen abzugeben. Nach erbrachter Dienstleitung muss auch für KundInnen der Erfüllungsgrad des Qualitätsversprechens überprüfbar sein.

3. Aufgabe: Benennung des Honorarrahmens

Auch wenn diese Aufgabe eigentlich zur Dienstleitung gehört, halte ich es für wichtig, sie gesondert aufzuführen. Zur Professionalisierung gehört eben auch die Preisgestaltung. Da wir eine verlässliche Qualität bieten, darf sie auch etwas kosten. Auch das müssen wir klar und selbstbewusst benennen.

Verbandsaufgabe

Nun braucht das Kind noch einen Namen. Da die Titel »Mediatorin BM®« und »Mediator BM®« bereits gesetzt und etabliert sind, sollten wir daran nichts ändern. Denkbar ist eine Ergänzung um den Kontextnamen mit den Bindewörtern »in«, »im« oder »für«. Auch der Grad der Ausdifferenzierung ist zu klären. Orientierung bietet das Qualitätsversprechen.

Mit diesen vier Aufgaben wird die Anschlussfähigkeit von Mediation an die verschiedenen Kontexte gesichert. Durch die Kombination von AusbilderInnen, Anerkennungskommission und Fachgruppen verfügen wir über den Schlüssel zur Professionalisierung der Mediation. Diesen gilt es zu nutzen.

Fazit

Unsere Ausbildungsstandards befähigen zur Durchführung von Mediationen. Damit es soweit kommt, ist eine erfolgreiche Auftragsklärung Voraussetzung. Standards für eine erfolgreiche Auftragsklärung können uns unsere Fachgruppen liefern. Auch die Definition des Qualitätsversprechens der Mediation erfordert einen Dialog von Fachgruppe und KundInnen. Über diese Schritte gelangen wir zu professionellen Mediationen. Die konsequente Umsetzung dieser Schritte für alle Mediationskontexte führt dann zu Professionalisierung von Mediation. Ohne Kontextbezug ist Mediation als Profession nicht denkbar. Erst mit dem Kontextbezug lässt sich ein präzises Berufsbild erstellen.

AutorInneninfo

* Thomas Robrecht
2. Vorsitzender im Bundesverband MEDIATION, Mediator und Ausbilder BM®, Managementberater und -trainer

* E-Mail: thomas.robrecht@bmev.de

© Marco Richter - Fotolia.com

Franziska Hübner und Anne Hartmann

Bürgernahe Mediation in Berlin – ein Umfrageprojekt

In Berlin gibt es viele kostenfreie und leicht zugängliche soziale Angebote, unter anderem auch zur mediativen Konfliktbearbeitung. Doch die Frage ist: In wieweit werden diese Angebote genutzt? Wenn nicht, entsteht die Frage nach dem Warum. Wird zu wenig Werbung gemacht? Spielt der finanzielle Aspekt eine Rolle? Oder bildet der Begriff »Mediation« an sich eine Hemmschwelle? Unter anderem haben wir versucht dies im Rahmen einer Studie zu klären.

Hintergrund

Wir haben eine Studie angefertigt, welche sich mit der Frage »Wie gestaltet sich die niedrigschwellige Angebotslandschaft von Mediation in Berlin?« befasst. Von Juni bis September 2011 befragten wir MitarbeiterInnen in Begegnungsstätten in ganz Berlin dazu.

Mediation wird in einigen Begegnungsstätten, Nachbarschaftshäusern und Quartiersmanagements angeboten. Diese von uns befragten Einrichtungen haben einen offenen Zugang für alle Generationen gemeinsam. Darüber hinaus sollten sie vielen BürgerInnen leicht zugänglich sein und dies auch durch niedrigschwellige Angebote für alle zum Ausdruck bringen. »Der Begriff niedrigschwellig wird zwar immer wieder verwendet, unterliegt aber für sich genommen keiner eindeutigen Definition. Der Begriff ist vielmehr auszufüllen. Dabei bietet sich der so genannte Lebensweltbezug als sinnvoller Ansatz an. Er berücksichtigt den Alltag von Familien und versucht, die Menschen in ihrer eigenen Umgebung, in ihrem Alltag zu erreichen und die noch funktionierenden sozialen Zusammenhänge der Lebenswelt durch Aktivierung vorhandener Ressourcen zu stützen sowie durch geeignete Hilfeangebote zu ergänzen. Ein wichtiger Schlüssel für die niedrigschwellige Ausgestaltung von Angeboten ist daher das Wahrnehmen, Verstehen und Wissen um den Alltag und die konkrete Lebenssituation der Familien.«[1]

Angebot und Nachfrage

Von insgesamt 103 angelaufenen Stellen, konnten 60 ausgefüllte Fragebögen gesammelt werden. Dabei boten »nur« 21 Befragungsorte (35 %) offiziell Mediation an. Meist handelte es sich dabei um ein kostenfreies Angebot für die KlientInnen, welches vorwiegend ehrenamtlich von Seiten der häufig zum Mitarbeiterstamm der Einrichtung zählenden MediatorInnen ausgefüllt wird. Aus der Befragung hat sich ergeben, dass in zwölf der 21 Einrichtungen die Mediation von internen Angestellten angeboten wird. Sieben Einrichtungen gaben an, sich hierfür Unterstützung von außerhalb zu holen und zwei »sonstige«, wobei dies an dieser Stelle nicht weiter ausgeführt wurde. Hierbei stellten sich die MediatorInnen

entweder bei einer Einrichtung vor oder sie wurden speziell von dieser nach Qualifikation ausgesucht.

Wir fanden heraus, dass von jenem Personenkreis, welcher Mediationen durchführt, 38% bei einem Mediationsverband anerkannt sind. Über die Ausbildung derer, die nicht einem Verband angegliedert sind, können an dieser Stelle keine Aussagen getroffen werden.

Die Umfrage ergab, dass trotz des überwiegend kostenfreien Angebots von Mediation in den Befragungsorten die Nachfrage eher selten ist. In neun der 21 Einrichtungen wird Mediation nur ein bis fünf mal jährlich tatsächlich auch angewandt und in vier Einrichtungen wurden Mediationen bis zum Zeitpunkt der Umfrage noch nicht durchgeführt.

Zu den Gründen, warum Angebote zur Mediation nur einen geringen Zulauf haben, stellten die Einrichtungen verschiedene Thesen auf.

Neues Angebot:
Ein zentraler Punkt scheint, dass Mediation noch nicht sehr lange angeboten wird. Immerhin gaben sechs der 21 Einrichtungen an, das Verfahren erst seit 2011 im Angebot zu führen. Unserer Meinung nach könnte dies tatsächlich ein Teilaspekt sein, da neue Verfahren erst einmal angenommen werden müssen.

Unkenntnis über Mediation:
Die BürgerInnen tragen in den Einrichtungen Konflikte vor, meist ohne das Wissen um das Verfahren der Konfliktbearbeitung durch die Mediation. In einzelnen Fällen gestaltet sich vermutlich auch die Weitervermittlung schwierig, da MitarbeiterInnen der Einrichtung oft an ihnen bekanntere und länger bestehende Angebote verweisen.

Hemmschwelle »Mediation«:
Eine weitere wichtige Hypothese ist, dass Mediation als Begriff und auch als Verfahren eine Hemmschwelle darstellen könnte. Unsere Erfahrung in der Umfrage war, dass der Begriff zwar geläufig erscheint, aber nur wenige eine konkrete Vorstellung vom Verfahren haben.
Hierzu eine kurze Erläuterung: Es scheint selbst bei den Befragten eine große Unsicherheit über den Begriff der Mediation zu geben (siehe Tabelle). Diese Erkenntnis ergab sich aus der Frage »Was bedeutet Mediation für mich?« Alle 60 Befragten hatten die Möglichkeit, die verschiedenen Aussagen in Mehrfachnennung anzukreuzen.
Hierbei ergab sich, dass auf der einen Seite Mediation immerhin von einem großen Teil der Befragten als »Vermittlung in Konflikten« (78,3%) und als »Gespräch geführt durch neutralen Dritten« (70%) gesehen wird. Andererseits scheinen aber über die Hälfte der Befragten das Verfahren mit »Streitschlichtung« (61,7%) gleichzusetzen und nur 30% sehen Mediation als ein »formalisiertes Verfahren« an.
Da diese Antwortmöglichkeiten nicht vollständig sein müssen, gaben wir eine Option zu »Sonstiges«. Auf diese Möglichkeit gingen sieben der Befragten ein und gaben auch jeweils unterschiedliche Vorstellungen an: »Hilfestellung«, »Spontane Lösungsfindung«, »Teamentwicklung«, »Weiterentwicklung«, »wie Ombudsmann«, »Wiederherstellung von Kommunikation« und »Win/Win – Situation«.
Wir sind uns im Klaren, dass die Formulierung der einzelnen Antwortmöglichkeiten viel Spielraum zulassen. Als Beispiel kann man hier die Aussage: »Problemlösung durch den Mediator« anführen. Im besten Fall unterstützen MediatorInnen die Parteien bei der Lösungsfindung, verhält sich dabei jedoch weitestgehend abstinent. Diese Unterstützung könnte man jedoch auch Problemlösung durch MediatorInnen nennen. Das bedeutet, man könnte je nach Interpretation der Aussage mit »trifft zu« oder »trifft nicht zu« antworten.

Durch den persönlichen Kontakt zu den Befragten ist uns aufgefallen, dass nicht in allen Fällen die MediatorInnen selbst den Fragebogen ausgefüllt haben. Oftmals waren es LeiterInnen oder MitarbeiterInnen, welche sich vermutlich noch nicht tiefer gehend mit dem Begriff Mediation auseinandergesetzt haben und Fragen deshalb mit unterschiedlichen Vorstellungen vom Verfahren beantworteten.
So mag es eventuell auch den BürgerInnen gehen, die Mediation im Angebotsheft der Einrichtungen sehen. Da sie sich vielleicht nichts Genaueres darunter vorstellen können, würden sie eher zögern Mediation in Anspruch zu nehmen.

Mangelndes Konflikteingeständnis:
Da es in Mediationen um die Bearbeitung von Konflikten geht, wurde von einigen Einrichtungen die Vermutung aufgestellt, dass es bei den BürgerInnen zum einen ein mangelndes Konflikteingeständnis gäbe und dazu noch die Hemmschwelle komme, diesen Konflikt an eine/n Dritte/n heranzutragen und diesen zu bearbeiten.

Persönliche Definition von Konflikt:
Die unterschiedliche Wahrnehmung und Definition des Begriffes Konflikt scheint breit gefächert, was im Rahmen der Umfrage sowohl bei den BürgerInnen als auch bei den Befragten ersichtlich wurde. Dies ergab sich unter anderem aus der Frage: Wie häufig werden ihnen Klientenkonflikte bekannt? Die Palette der Antworten reichte von »gar keine« bis »ständige« Konflikte, was sicherlich zum Teil auch in der Einrichtung begründet liegt. Denn diese haben durch ihre Nähe zu BürgerInnen ein in der Regel begrenztes Einzugsgebiet und beschäftigen sich mit unterschiedlichen Problemlagen. Je nach Stadtteil und infrastruktureller Voraussetzung können sich Probleme auch punktuell potenzieren. Wir vermögen an dieser Stelle nicht zu sagen, was denn eine »normale« Anzahl an Konflikten wäre, denn dies liegt auch an der persönlichen Definition der Befragten des Begriffes Konflikt, also wann nehmen MitarbeiterInnen Situationen mit BürgerInnen oder Aussagen von ihnen als Konflikt wahr. Die Antworten reichten, mit diversen Abstufungen dazwi-

schen, von »ständige Konflikte« und »60 mal monatlich« bis hin zu »1 mal im Quartal« und »kaum«. Dabei lag der Schwerpunkt mit 30,4% auf »1 mal monatlich« und »2 mal monatlich«. Diese Frage beantworteten insgesamt 33 Personen. Eher werden in Konflikten die geläufigen Wege, wie zum Beispiel Anzeige, Ordnungsamt oder ein gerichtliches Verfahren angestrebt, da diese den meisten BürgerInnen bekannter scheinen und sie vermeintlich wissen, auf was sie sich dabei einlassen.

Fehlende Werbung:
Wir vermuten darüber hinaus, dass für Mediation zu wenig Werbung gemacht, beziehungsweise über das Verfahren zu wenig aufgeklärt und informiert wird. Es scheint wichtig zu sein, nicht nur darauf zu hoffen, dass die BürgerInnen sich Informationen einholen, sondern diese auch auf das Verfahren aufmerksam zu machen und darüber aufzuklären. Viele Einrichtungen vermuteten, diesbezüglich auch selbst zu wenig Werbung für Mediation zu machen.

Kostenfreiheit:
Ein Problem könnte sein, dass das Verfahren der Mediation kostenfrei angeboten wird. Im Austausch mit Befragten kam die Vermutung auf, dass der Gedanke weit verbreitet sein könnte, dass nur jene Professionen wirksam seien, für die man auch Geld bezahlen muss. Hier ist eine Anspruchs- und Erwartungshaltung der potenziellen MediandInnen angesprochen. Wenn BürgerInnen dafür zahlen, können sie eine entsprechende Gegenleistung erwarten und voraussetzen. Hinzu kommt die Annahme, dass derjenige, der Geld für seine Profession verlangt, vermeintlich etwas anzubieten hat, was sein Geld wert ist. Jedoch ist dies, wie schon erwähnt, eine Hypothese, die hier in keiner Weise belegt werden, aber möglicherweise ein Ansatzpunkt für eine weitere Studie bieten kann.

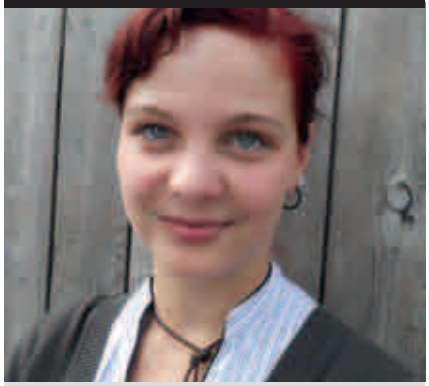
Es gibt inzwischen Projekte, welche einrichtungsübergreifend arbeiten, doch scheint das Wissen um solche Konzepte noch nicht sehr verbreitet. Nicht jede Einrichtung muss zwangsläufig Mediation anbieten, doch halten wir eine qualitativ gute Weitervermittlung zu bestehenden Angeboten für wünschenswert. Eine Vernetzung sollte unseres Erachtens trägerübergreifend realisiert werden.

Wir tragen uns in der Hoffnung, dass Mediation zukünftig einen höheren Stellenwert einnimmt und für jeden Menschen zugänglich ist.

Literatur

[1]Deutscher Verein: Niedrigschwelliger Zugang zu familienunterstützenden Angeboten in Kommunen – Handlungsempfehlungen. Berlin 2005.

AutorInneninfo



* Franziska Hübner
Studentin Soziale Arbeit/
Sozialpädagogik

* E-Mail:
franziska.huebner@stu.eh-berlin.de

* Anne Hartmann
Studentin Soziale Arbeit/
Sozialpädagogik

* E-Mail:
anne.hartmann@stu.eh-berlin.de

Anzeige

© kalleipp - photocase.com

Thomas Knobloch

Konfliktmanagement-strukturen an Hochschulen

Grundlegendes zur Implementierung

Nachdem der professionelle Umgang mit Konflikten zunächst von großen Industrieunternehmen als wichtige Führungsaufgabe identifiziert und explizit zum Gegenstand ihres Managements gemacht wurde[1], greifen zunehmend auch Hochschulen[2] dieses für sie wichtige Thema auf und diskutieren über die Etablierung effektiver Strukturen für ein wissenschaftsadäquates Konfliktmanagement. Der folgende Beitrag gibt zunächst einen kurzen Überblick über die spezifische Komplexität der Konfliktlandschaft von Hochschulen und skizziert für diese anschließend die unterschiedlichen Entwicklungsstufen des Konfliktmanagements. Darauf aufbauend wird grundlegend die Etablierung nachhaltiger Konfliktmanagementstrukturen an Hochschulen erörtert. Perspektivische Überlegungen beenden die Ausführungen.

1. Konfliktumfeld der Hochschulen

Da der gesamtgesellschaftliche Erfolg der Hochschulen nicht zuletzt von der kontrovers-kreativen Diskussion unterschiedlicher Standpunkte und Auffassungen abhängt[3], geht es im Kern für das Konfliktmanagement der Hochschulen darum, die Impuls gebenden (funktionalen) Konfliktwirkungen im Wissenschaftsbetrieb als spezifische Chancen für Forschung und Lehre zu erhalten bzw. zu fördern, die schädlichen (dysfunktionalen) Wirkungen jedoch als zugehörige Risiken zu begreifen und im institutionell vorgegebenen Rahmen wirksam zu reduzieren. Zu den schädlichen Konfliktwirkungen gehören insbesondere Motivationsverluste und Fluktuationen sowohl beim Hochschulpersonal als auch bei den Studierenden, nachhaltige Störungen und Blockaden der hochschulinternen Prozesse sowie eine reduzierte Quali-

[1] *Vgl. hierzu insbesondere die Publikationen des »Round Table Mediation und Konfliktmanagement der Deutschen Wirtschaft« www.rtmkm.de.*

[2] *Unter dem Begriff der »Hochschule« werden regelmäßig Universitäten und Fachhochschulen sowie Kunst- und Musikhochschulen zusammengefasst, die sich entweder in staatlicher bzw. kirchlicher Trägerschaft befinden oder als private Hochschulen staatlich anerkannt sind.*

[3] *Vgl. Matheis, Konfliktpotenziale, DNH 4 (2012), S. 134.*

Abbildung: Konfliktumfeld der Hochschulen

tät der Hochschulen in Lehre und Forschung, verbunden gegebenenfalls mit einer negativen Wahrnehmung in der Öffentlichkeit.[4]

Die besondere Konfliktlandschaft der Hochschulen resultiert im Wesentlichen aus vier abgrenzbaren Bereichen: den besonderen verfassungsrechtlichen Rahmenbedingungen, der daraus resultierenden institutionellen Hochschulorganisation, den bildungspolitischen Initiativen der zuständigen Gesetzgeber sowie dem Umfeld der sonstigen gesellschaftlichen Interessengruppen (Stakeholder).

Sowohl für Hochschullehrer als auch für Hochschulen garantiert die Wissenschaftsfreiheit des Grundgesetzes[5] ein hohes Maß an Autonomie. Jeder Hochschullehrer kann sein wissenschaftliches Engagement in Lehre und Forschung ohne Vorgesetzte weisungsfrei gestalten. Die demokratisch verfasste Autonomie der Hochschulen wird durch eine selbstverwaltende Organisationsstruktur gewährleistet, die von externen Einflüssen weitestgehend unabhängig ist und in der die Gruppe der HochschullehrerInnen einen maßgeblichen bzw. ausschlaggebenden Einfluss hat.

Die Unabhängigkeit der Hochschullehrer einerseits und deren starke Einbindung in die demokratischen Leitungs-, Beratungs- und Kontrollstrukturen einer Hochschule andererseits führen aufgrund unterschiedlicher Interessenlagen (z. B. von Hochschullehrern, Studierenden und wissenschaftlichem Personal) und wenig durchsetzungsstarker Führungsstrukturen vor Ort zu hochschultypischen Konfliktsituationen, die mit einem konsens- bzw. wissenschaftsfernen Instrumentarium nicht in den Griff zu bekommen sind. Das ist aus guten Gründen so und soll an dieser Stelle keineswegs in Frage gestellt werden, jedoch ist diese verfassungsrechtliche Gegebenheit für das Konfliktmanagement der Hochschulen in besonderem Maße zu berücksichtigen.

Die Aufgaben in der Selbstverwaltung der Hochschulen werden zentralen und dezentralen Organen bzw. Gremien zugewiesen. Diese bilden das institutionelle Umfeld für typische Hochschulkonflikte. Zentrale Organe sind das Präsidium als übergeordnetes Leitungsorgan, der Hochschulrat als Beratungs- und Aufsichtsorgan sowie der Hochschulsenat mit besonderen Zuständigkeiten in akademischen Angelegenheiten. Zu den dezentral leitenden Organisationseinheiten gehören insbesondere der Dekan bzw. das Dekanat sowie der Fachbereichsrat. Ihnen obliegen arbeitsteilig auf der Ebene der Fachbereiche insbesondere die ordnungsmäßige Durchführung des Lehr- und Prüfungsbetriebs sowie auch die Beschlussfassung in sämtlichen Angelegenheiten bezüglich Forschung und Lehre. In die Selbstverwaltung unterstützend eingebunden ist zudem die Hochschulverwaltung, die jedoch nicht dem Wissenschaftsbetrieb zuzurechnen ist.

Auch zwischen den genannten Organen und Gremien gibt es typische Konfliktlagen – z. B. bezüglich der strategischen Ausrichtung der Hochschule, zur angemessenen Ausstattung der Fachbereiche mit Personal- und Sachmitteln, zur Einrichtung neuer Studiengänge und Forschungsschwerpunkte oder zur praktischen Organisation des täglichen Lehr- und Forschungsbetriebs. Hinzu kommen oftmals ritualisierte Konflikte innerhalb der Hochschulgremien, da dort die einzelnen Statusgruppen der Hochschulen (ProfessorInnen, wissenschaftliche bzw. künstlerische Mitarbeitende, nicht-wissenschaft-

[4] Zur weiteren Abgrenzung von funktionalen und dysfunktionalen Konfliktfolgen und den damit verbundenen Kosten vergleiche allgemein KPMG, Konfliktkostenstudie (2009), S. 11ff., sowie weitergehend Unternehmerschaft Düsseldorf, Konflikt(kosten)-Management (2012).

[5] Verankert ist die Wissenschaftsfreiheit in § 5 Absatz 3 Grundgesetz, wobei materiell zwischen Lehrfreiheit und Forschungsfreiheit zu differenzieren ist.

liche Mitarbeitende sowie Studierende) vertreten sind und deren Vertreter höchst unterschiedliche gruppenspezifische sowie auch persönliche Zielsetzungen verfolgen. Daneben gibt es die üblichen Konflikte mit der Hochschulverwaltung, wenn es z. B. für Hochschullehrer um dienstrechtliche Fragestellungen oder die Genehmigung von Forschungs- und Kooperationsvorhaben mit Dritten geht.

Da auch der tertiäre Bildungssektor vom politisch motivierten Aktionismus des Gesetzgebers nicht verschont bleibt, werden die Hochschulen zudem mit einer Vielzahl von Reformvorhaben konfrontiert, die es nach dem In-Kraft-Treten der zughörigen Gesetze – unter den dargelegten institutionellen Rahmenbedingungen – von oftmals mehr oder weniger überzeugten Beteiligten vor Ort umzusetzen gilt. Beispiele der letzten Jahre hierfür sind die Reform der internen Hochschulverfassung, die Umstellung der bestehenden Studiengänge auf Bachelor- und Masterabschlüsse sowie die Umgestaltung des Besoldungssystems der Hochschullehrer.

Die damit verbundenen offenen und verdeckten Konflikte insbesondere zwischen Hochschulen, Hochschullehrern und Studierenden wirken bis heute fort und haben nachhaltig negative Konsequenzen für die Qualität von Forschung und Lehre, wie empirische Studien belegen.[6]

Schließlich können auch aus der Zusammenarbeit mit Unternehmen oder den Verhaltensweisen und Aktivitäten anderer externer Stakeholder hochschultypische Konflikte resultieren. Das ist z. B. dann der Fall, wenn es mit einer zu beauftragenden Akkreditierungsagentur zur kontroversen Auffassung über die inhaltliche Konzeption eines von ihr zu akkreditierenden Studiengangs kommt oder im Rahmen einer Forschungskooperation nachhaltig Uneinigkeit über die Projektfinanzierung oder die Verwertung der Forschungsergebnisse besteht.

2. *Konfliktmanagement als Herausforderung für Hochschulen*

Die bisherigen Ausführungen verdeutlichen, dass die besondere Konfliktlandschaft der Hochschulen ein maßgeschneidertes und intelligentes Management sowohl für die internen als auch für die externen Konflikte verlangt, welches mit den institutionellen Hochschulstrukturen vereinbar ist und dem Wissenschaftsbetrieb die gebotenen Freiheiten lässt. Dieser Herausforderung müssen sich die Hochschulen stellen, damit nicht ihre Leistungsfähigkeit in Lehre und Forschung konfliktgetrieben eingeschränkt wird und Wettbewerbs- sowie Zukunftsfähigkeit für Hochschule und Gesellschaft gleichermaßen verloren gehen.

Der Begriff des Konfliktmanagements bezeichnet im Folgenden einen mehr oder weniger institutionalisierten Umgang mit Konflikten, durch den ein Konfliktverlauf, d. h. die aus einem Konflikt resultierenden Wirkungen für die Hochschule zielgerichtet beeinflusst werden (sollen).

Zum Zweck der Organisationsentwicklung können – bezogen auf das Konfliktmanagement – regelmäßig drei Ausbaustufen unterschieden werden:

Stufe 1:
Die Hochschule betreibt Konfliktmanagement lediglich in ausgewählten Einzelfällen (z. B. durch Einschaltung einer externen MediatorIn oder durch interne Konfliktintervention des Präsidiums bzw. des Dekans). Nachhaltig institutionalisierte Strukturen zur Handhabung spezifischer Konfliktlagen existieren [noch] nicht.

Stufe 2:
Die Hochschule hat effektive Konfliktmanagementstrukturen vor Ort geschaffen (z. B. durch Berücksichtigung des Themas im Leitbild und/oder in persönlichen Zielvereinbarungen der Hochschule, durch konkrete Schulungs- oder Trainingsangebote sowie durch die Einrichtung bzw. Einführung interner Beratungsstellen, Ombudspersonen oder MediatorInnen) und kommuniziert die Verfügbarkeit dieser Strukturen gegenüber den Hochschulangehörigen. Ein vollständiges Konfliktmanagementsystem ist jedoch [noch] nicht vorhanden.

Stufe 3:
An der Hochschule existiert ein vollumfängliches (wissenschaftsadäquates) Konfliktmanagementsystem zur Erfassung/Identifikation, Analyse, Bewertung und Steuerung kritischer Konfliktsituationen mit zugehöriger Dokumentation und Kommunikation sowie Überwachung der etablierten Prozessschritte.

Im Weiteren soll nun grundlegend dargestellt werden, mit Hilfe welcher Promotoren Konfliktmanagementstrukturen an Hochschulen eingerichtet werden können und welche Strukturen dabei in Abhängigkeit von den ihnen zugedachten Wirkungen zu unterscheiden sind.

3. *Etablierung von Konfliktmanagementstrukturen in Hochschulen*

Die erfolgreiche Einführung von Konfliktmanagementstrukturen hängt auch an Hochschulen von den am Etablierungsprozess beteiligten Personen ab.

Nach einem initiierenden Grundsatzbeschluss der Hochschulleitung (Präsidium bzw. Rektorat) zum Konfliktmanagement sind die zuständigen Akteure als Promotoren[7] für die Erar-

[6] Vgl. hierzu Hellemacher/Stelzer-Rothe, Ergebnisse der hlb-Umfrage in Nordrhein-Westfalen, DNH 5 (2012), S.146 ff., mit weiteren Nachweisen.

[7] Als Promotoren werden im Innovations- und Change-Management nach WITTE und HAUSCHILDT ursprünglich Personen bezeichnet, denen es obliegt, den zu gestaltenden Organisationsentwicklungsprozess in besonderem Maße aktiv zu fördern. Vgl. Witte, Organisation für Innovationsentscheidungen, Göttingen (1973), S.16. ff. sowie Hauschildt, Innovationsmanagement, München (2011), S. 119 ff.

Abbildung: Entwicklungsstufen des Konfliktmanagements

beitung eines realistischen Strukturkonzepts, die Entscheidungen der zu beteiligenden Hochschulorgane und Hochschulgremien zur Umsetzung der erarbeiteten Konzeption, die Unterstützung möglichst aller Statusgruppen bei der konkreten Umsetzung des Vorhabens sowie auch die hochschulweite Verankerung und Vermarktung der eingeführten Managementstrukturen vornehmlich verantwortlich.[8]

Bei der Zusammenstellung der Promotorenteams aus den Hochschulangehörigen sollten die Hochschulen auf eine sachgerechte Arbeitsteilung achten und möglichst alle Promotorentypen im Etablierungsprozess berücksichtigen. Für ein arbeitsteilig organisiertes Promotorenteam kann in Abhängigkeit der jeweiligen Aufgaben zwischen

- **Machtpromotoren** (Aufgabe: Förderung des Etablierungsprozesses durch das hierarchische Potenzial),
- **Fachpromotoren** (Aufgabe: Förderung des Etablierungsprozesses durch besondere Kompetenzen im Konfliktmanagement),
- **Prozesspromotoren** (Aufgabe: Förderung des Etablierungsprozesses durch besondere Kenntnisse der Hochschulorganisation und hochschulinterner Prozesse) sowie
- **Beziehungspromotoren** (Aufgabe: Förderung des Etablierungsprozesses durch persönliche Netzwerkbeziehungen innerhalb der Hochschule)

unterschieden werden[9], wie die nachfolgende Abbildung noch einmal zusammenfassend veranschaulicht.

Welche hochschulangehörigen Personen und Statusgruppen bei der Zusammenstellung eines Promotorenteams sinnvoll zu berücksichtigen sind, bedarf sorgfältiger Überlegungen und kann nur für den Einzelfall konkret entschieden werden. Dabei sind die Möglichkeiten der Machtpromotoren institutionell begrenzt, so dass insbesondere den Beziehungs- und Prozesspromotoren der Hochschulen eine besondere Bedeutung zukommt.

Bezüglich der einzuführenden Konfliktmanagementstrukturen kann grundsätzlich zwischen präventiven und nicht-präventiven Strukturen unterschieden werden.

Ein präventives Konfliktmanagement setzt als gezielte Konfliktentstehungsprävention im Vorhinein auf die Verhinderung von dysfunktionalen Konflikten bzw. Konfliktwirkungen (Konfliktprävention im engeren Sinne) oder kann darüber hinaus auch als Konflikteskalationsprävention (Konfliktprävention im weiteren Sinne) auf die Vermeidung einer im Konfliktverlauf zunehmend destruktiveren Austragung der »Streitigkeiten« ausgerichtet sein.[10]

Präventive Strukturen des Konfliktmanagements sollen ein konfliktvermeidende(re)s und deeskalierendes Alltagshandeln in den Hochschulen bewirken, z. B. durch Verständigung auf abstrakte oder konkrete Verhaltensregeln oder Vereinbarungen zur Handhabung inhaltlich vorhersehbarer hochschultypischer Konfliktsituationen, ohne dabei jedoch den freien Wissenschaftsbetrieb zu beeinträchtigen.

Ein nicht-präventives Konfliktmanagement führt regelmäßig zu kurativen Interventionsstrukturen, mit denen ein Konflikt im Nachhinein im Idealfall einvernehmlich gelöst, ansonsten aber wenigstens begrenzt oder kontrolliert

[8] *Vgl. auch Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder)/PricewaterhouseCoopers, Konfliktmanagement. Von den Elementen zum System, Frankfurt (2011), S. 56 ff.*

[9] *Vgl. hierzu schon Hauschildt, Innovationsmanagement, München (1997), S. 167 ff., aktuell in der 5. Auflage (München 2011) verfügbar.*

[10] *Vgl. Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder)/PricewaterhouseCoopers, Konfliktmanagement. Von den Elementen zum System, Frankfurt (2011), S. 17.*

werden soll. Auch für die Hochschulen steht hierfür das bekannte Instrumentarium der intervenierenden Konfliktbearbeitung zur Verfügung, welches vornehmlich am Konfliktgegenstand, am Konfliktprozess und/oder an den streitenden Konfliktparteien anknüpft.

Die Auswahl eines geeigneten Strategie- und Rollenmodells für die Intervention (z. B. Moderation, Prozessbegleitung, Mediation oder Schieds-/Gerichtsverfahren) hängt maßgeblich vom Eskalationsgrad der jeweiligen Konflikte ab. Dieses gilt es bei der Etablierung wirksamer Konfliktmanagementstrukturen in den Hochschulen explizit zu berücksichtigen.

Schlussbetrachtung

Ausgehend von diesen grundlegenden Ausführungen stellt sich für die Universitäten, Kunst- und Fachhochschulen konkretisierend die Frage, welche einzelnen Ansätze, Komponenten, Instrumente und/oder Verfahren des Konfliktmanagements nun besonders geeignet sind, um die für eine qualitativ hochwertige Lehre und Forschung schädlichen Konfliktwirkungen wirksam zu begrenzen. Die ausstehende Antwort kann nur im Rahmen eines eigenen Evaluationsprozesses der Hochschulen gefunden werden.

Perspektivisch ist zu überlegen, ob und inwieweit es sinnvoll ist, die etablierten und bewährten Konfliktmanagementstrukturen an den Hochschulen in einem weiteren Schritt zu einem strukturverträglichen Konfliktmanagementsystem auszubauen, welches vielleicht sogar in ein übergeordnetes Risikomanagementsystem für den Wissenschaftsbetrieb eingebunden ist.

Abbildung: Zusammensetzung eines Promotorenteams

Literatur

* Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder)/PricewaterhouseCoopers (Hrsg.): Konfliktmanagement. Von den Elementen zum System, Frankfurt 2011.

* Glasl, Friedrich: Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, 10. Auflage, Stuttgart 2011.

* Hauschildt, Jürgen: Innovationsmanagement, 2. Auflage, München 1997.

* Hauschildt, Jürgen/Salomo, Sören: Innovationsmanagement, 5. Auflage, München 2011.

* Hellemacher, Leo/Stelzer-Rothe, Thomas: Ergebnisse der hlb-Umfrage 2012 in Nordrhein-Westfalen. In: Die Neue Hochschule (DNH), Heft 5, Jahrgang 2012, S. 146 ff.

* Kirchhoff, Lars: Konfliktmanagement (-systeme) 2.0. Das Komponentenmodell in der Praxis. In: Konfliktdynamik, Heft 1, 1. Jahrgang 2012, S. 4 ff.

* Knobloch, Thomas: Integration von Konflikt- und Risikomanagement (CMRM-Modell). In: Konfliktdynamik, Heft 3, 1. Jahrgang 2012, S. 224 ff.

* KPMG: Konfliktkostenstudie. Die Kosten von Reibungsverlusten in Industrieunternehmen, Frankfurt 2009.

* Matheis, Alfons: Konfliktpotenziale in den Hochschulen. Anmerkungen zur intelligenten Handhabung. In: Die Neue Hochschule (DNH), Heft 4, Jahrgang 2012, S. 134 ff.

* Unternehmerschaft Düsseldorf (Hrsg.): Best Practice Konflikt(kosten)-Management 2012. Der wahre Wert der Mediation, Düsseldorf 2012.

* Witte, Eberhard: Organisation für Innovationsentscheidungen, Göttingen 1973.

AutorInneninfo

* StB Prof. Dr. Thomas Knobloch
Wirtschaftsmediator (BStBK), Konflikt-Coach; Fachhochschule Südwestfalen: Bilanzrecht sowie Konflikt- und Risikomanagement; Präsident des Hochschullehrerbundes, Landesverband Nordrhein-Westfalen (hlbNRW)

* E-Mail: kontakt@prof-knobloch.de

© lightpoet – Fotolia.com

Wolf Hertlein

Beschwerdemanagement – ein Thema für deutsche Hochschulen

Beschwerdemanagement, also der professionelle Umgang mit studentischer Kritik an Leistungen in Studium und Lehre, ist für deutsche Hochschulen noch ein recht neues Thema. Wie Mediation hier wirksam werden kann, erzählt Wolf Hertlein im Selbstinterview.

Wolf Hertlein fragt Wolf Hertlein: Du bist studierter Mathematiker, arbeitest aber in einem für Mathematiker untypischen Bereich: Du bist an der TU Darmstadt seit drei Jahren für die Beschwerden der Studierenden zuständig. Wie kommt's?

Wolf Hertlein antwortet: Oje, die schwierigste Frage gleich zu Anfang. Wo soll ich beginnen? – Also: Seit ich denken kann, versuche ich, den Dingen auf den Grund zu gehen, die Welt, die ich immer staunenswert fand, wirklich zu verstehen. Als junger Mensch bot sich mir dafür ein naturwissenschaftliches Studium an. Später merkte ich, dass es mir viel wichtiger ist, mich selbst und die Menschen um mich herum zu verstehen und mich als Mensch weiterzuentwickeln. Vor drei Jahren erhielt ich die Stelle des Beschwerdemanagers an der TU Darmstadt. Daran interessiert mich besonders, dass ich dort direkt mit Menschen zu tun habe und ich ihnen Beratung und Service anbieten kann. Mit dem Berufsfeld Beschwerdemanagement wollte ich mich auch ein Stück weit selbst herausfordern und lernen, mit Konflikten konstruktiver umzugehen.

?: Und? Hat es funktioniert?

!: Ja, sogar hervorragend. Es war schwierig und aufregend, aber es hat funktioniert. Ganz wichtig war dabei 2011 die Ausbildung zum Mediator bei Hans-Jürgen Rojahn und Wolfgang Schneider, die für mich vom ersten Tag der Ausbildung an unglaublich hilfreich war.

Ich hatte zwar jede Menge Lebenserfahrung als Partner und Vater und Arbeitserfahrung an Hochschulen in das neue Berufsfeld mitgebracht, aber als Mathematiker fehlte mir eine systematische Ausbildung im Bereich Beratung und Umgang mit Konflikten. Die Mediatorenausbildung war für mich ein echter Augenöffner.

?: Würdest Du sagen, ein Beschwerdemanager an einer Hochschule braucht eine MediatorInnenausbildung?

!: Ich habe das jedenfalls als äußerst hilfreich erlebt und empfehle es allen KollegInnen, die in diesem Feld arbeiten. Im Grunde ist eine Beschwerde ja nichts anderes als ein spezieller Konflikt: ein Leistungsempfänger ist unzufrieden mit der Leistung eines Anbieters und äußert das. Natürlich sind Hochschulen für Konflikte ein spezielles Umfeld, aber ich sehe keine bessere Weiterbildung, die für das Beschwerdemanagement an Hochschulen qualifiziert, als die zur MediatorIn.

?: Warum betreibt die TU Darmstadt ein Beschwerdemanagement?

!: Vor allem, weil Beschwerden eine große Chance bieten, die Qualität von Prozessen und Leistungen kritisch zu überprüfen, denn ein vorhandenes Problem kann nur gelöst werden, wenn es auch benannt wird. Sicher auch, um den Umgang mit Beschwerden und anderem Feedback, die vorher zum Beispiel bei der Hochschulleitung eingingen, zu systematisieren und zu professionalisieren. Sicher nicht, weil

die Studierenden hier mehr Grund zur Beschwerde hätten als an anderen Unis.

Auf jeden Fall ist es für eine Einrichtung dieser Größe sehr hilfreich, ein Beschwerdemanagement zu haben: An der TU studieren und arbeiten mittlerweile fast 30.000 Menschen, da bleiben Beschwerden nicht aus. Dazu kommt, dass die TU wie alle Hochschulen im Umbruch ist. Ich habe jedenfalls gut zu tun: In den drei Jahren habe ich etwa 480 Beschwerden bearbeitet.

?: Wie sieht deine Arbeit konkret aus? Und wie beeinflusst die Mediatorenausbildung deine Arbeit?

!: Die Mediatorenausbildung beeinflusst meine Arbeit sehr! Ich habe tatsächlich mein Konzept, dass ich anfangs des Projektes erarbeitet hatte, während der Ausbildung zum Mediator noch mal teilweise umgeschrieben.

Im Grunde bin ich schon im Vorfeld aktiv: Ich kommuniziere ständig an die Studierenden, dass ich mich über jede Beschwerde freue und sie bei mir willkommen sind. Ich versuche, niemand abzuweisen. So akzeptiere ich auch anonyme Beschwerden.

Also angenommen, ein Student wendet sich an mich mit einer Beschwerde. Dann versuche ich das Problem und das Anliegen des Studierenden genau zu verstehen und frage dazu ggf. nach. Ich will auch wissen, ob und was der Studierende in dieser Sache bereits unternommen und welche Bedeutung die Angelegenheit für ihn hat. Wenn es nötig ist, treffen wir eine Absprache zur Vertraulichkeit und ich erkläre mein Vorgehen.

Dann spreche ich zunächst die von der Beschwerde betroffene Person und nur sie direkt an, meist per E-Mail. Nur sie, weil ich unnötige Beschädigungen vermeiden möchte. Und per E-Mail, weil eine Kritik, wie auch immer sie von mir weitergegeben wird, doch erstmal eine schlechte Nachricht ist, und ich mein Gegenüber nicht mit einem Anruf überrumpeln will. Wenn mich Ansprechpartner schon gut kennen, rufe ich auch an.

Ich gebe Beschwerden auch dann weiter, wenn es keine Lösung geben kann, schon weil ich denke, dass jeder das Recht hat, von einer ihn betreffenden Beschwerde zu erfahren.

Bei der Weitergabe der Kritik des Studierenden achte ich sehr auf eine Sprache, die der Adressat vermutlich auch annehmen kann, und ich verdeutliche, welches meine Aussagen und welche die des Studierenden sind. Anschließend bitte ich um Kontaktaufnahme mit dem Hinweis, dass ich seine Sichtweise kennenlernen und gemeinsam mit allen Beteiligten nach Lösungsmöglichkeiten suchen möchte. Zuletzt erläutere ich ggf. kurz, welche Rolle ich an der TU habe und wie ich arbeite. Ich gebe immer beiden Seiten Gelegenheit, sich zu äußern.

?: Wie lange musst Du auf die Antwort bzw. Kontaktaufnahme warten?

!: Meist werde ich recht schnell kontaktiert. Diese Gespräche sind erstaunlicherweise fast immer sehr angenehm, konstruktiv und offen. Ich habe immer Kooperationsbereitschaft bei den Betroffenen erlebt. Manche sind verständlicherweise zunächst enttäuscht, dass sie von den Studierenden nicht direkt angesprochen wurden.

Wo es mir sinnvoll oder nötig erscheint, hole ich auch noch von den zuständigen Kollegen eine Rechtsauskunft ein oder spreche andere relevante Stellen an. Das bisherige Ergebnis gebe ich an den Studierenden weiter und frage ihn, ob er damit zufrieden ist oder wie es weitergehen soll.

Manchmal ist das Verfahren hier schon zu Ende, manchmal ergeben sich je nach Fall weitere Aktivitäten; in geeigneten Fällen schlage ich den Beteiligten ein von mir mediativ moderiertes Gespräch vor. Ein Fall ist für mich jedenfalls erst dann abgeschlossen, wenn der Student mir das signalisiert oder ich länger keine Rückmeldung von ihm erhalten habe.

Das ist natürlich ein idealisierter Verlauf, aber er zeigt, dass ich in einem ergebnisoffenen, vertraulichen und völlig informellen Prozess als allparteilicher Vermittler alle relevanten Stellen oder Personen einbeziehe, um gemeinsam eine Lösung zu finden, mit der alle einverstanden sind. Diese Vorgehensweise nenne ich meinen mediativen Ansatz.

Ich habe in dieser Rolle keinerlei Entscheidungshandhabe. Mein Vorgehen setzt allein auf das Engagement und die Kooperationsbereitschaft der Betroffenen und ihre Offenheit gegenüber konstruktiver Kritik. Ich halte das nicht für eine konzeptionelle Schwäche, sondern für eine Stärke, denn auf diese Weise erwerbe ich mir das Vertrauen und die Kooperationsbereitschaft der Lehrenden und Mitarbeitenden.

Ich versuche so zu handeln, dass es das möglichst Beste für mein jeweiliges Gegenüber, für die weiteren Beteiligten und für mich selbst ist. Der Ansatz funktioniert, jedenfalls da, wo eine Lösung denkbar ist und die Beteiligten bereit sind, daran zu arbeiten. Es gibt keinen vorgeschriebenen Prozessablauf, es wird kein spezielles Gremium einberufen und hält Gericht, und es gibt keine namentlichen Berichte.

Der mediative Ansatz fördert nach meinen Erfahrungen die Kooperationsbereitschaft der von Beschwerden Betroffenen. Er führt zu größerer Rollenklarheit für mich und bietet auch zur Bearbeitung komplexer Beschwerden ein hilfreiches Vorgehensmodell.

?: Du hattest erwähnt, dass das Umfeld Hochschule sich in Bezug auf die Beschwerden und Ihre Bearbeitung von anderen Umfeldern wie z. B. Unternehmen unterscheidet. Wo siehst Du die wesentlichsten Unterschiede?

!: Ich will mal nur drei Unterschiede nennen, die mir bedeutend erscheinen. Erstens: Die beste Lehre kommt nicht an, wenn die Studierenden nicht selbst intensiv lernen! Sie sind im Gegensatz zu anderen Dienstleistungen ganz entscheidend am Erfolg der Leistung beteiligt: Die Hauptverantwortung für das Gelingen ihres Studiums nimmt ihnen niemand ab. »Lernen ist eine Aktivität des Lerners, nicht des Lehrers«. Das ist leider nicht von mir.

Zum Zweiten sind Beschwerden von Studierenden über die Leistungen von Lehrenden typischerweise sehr asymmetrische Konflikte: Der Professor ist dem Studierenden regelmäßig an Macht, Status, Sprachgewandtheit, Vorerfahrung mit dem Konflikt usw. überlegen, was eine Lösung sehr erschweren kann. Mit von mir mediativ moderierten Gesprächen habe ich sehr gute Erfahrungen gemacht, aber da sehe ich für mich noch Entwicklungsbedarf.

Drittens haben Hochschulen bei allen Bemühungen, die Studierenden zu fördern, die hoheitliche Aufgabe, Prüfungen abzunehmen und Zeugnisse auszustellen. Das führt häufig zu Unzufriedenheit und oft zu Beschwerden. Die Universität kann aber einem Studierenden, der für ihn unerwartet durch eine Prüfung fällt, nicht einfach eine bessere Note oder einen zusätzlichen Prüfungsversuch schenken.

?: Mit welchen weiteren Themen kommen die Studierenden zu dir?

!: Das ganze Spektrum der Möglichkeiten: Ich bekomme Feedback über die Organisation des Studiums, über die Lehre, zu Verwaltungsleistungen, zur Infrastruktur an der TU bis hin zum Verhalten von Einzelpersonen. Studierende kommen etwa zu mir, weil sich wichtige Lehrveranstaltungen terminlich überschneiden oder der Hörsaal überfüllt ist. Oder ich werde gleich von einer ganzen Reihe von Studierenden angemailt, weil eine Klausur viel zu schwer gewesen sei und die Lehrveranstaltungen nicht gut darauf vorbereitet haben. Probleme, die es an allen Hochschulen gibt.

?: Und dann kannst Du immer helfen?

!: Nein, natürlich nicht. Nicht immer gibt es eine Lösung, aber es lohnt sich immer, es zu versuchen.

?: Ist »Beschwerdemanagement« nicht eine abschreckende Bezeichnung?

!: Für die Studierenden, an die sich der Service ja richtet, jedenfalls nicht: Die suchen jemanden, wo sie ihre Beschwerde loswerden können. Den Betroffenen gegenüber äußere ich mich aber tatsächlich vorsichtiger, etwa dass ein Student sich mit Kritik an mich gewandt habe.

?: Wie erreicht man dich?

!: Ich setze viel daran, gut erreichbar zu sein: Studierende können mich per Web-Formular ansprechen, mir mailen, mich anrufen oder einfach zu mir ins Büro kommen, es gibt keine einschränkenden Sprechzeiten. Mein Anrufbeantworter läuft immer, meine E-Mail- und meine www-Adresse sind leicht zu merken, auch im Netz bin ich leicht zu finden.

Social Media nutze ich allerdings nicht. Das wäre sicher nützlich, es ist für meine Arbeit aber nicht wirklich wichtig, dort selbst aktiv zu sein. Kann sich aber ändern. Post und Fax gehen natürlich auch, werden aber kaum genutzt.

Außerdem stelle ich mich in regelmäßigen Abständen bei den Fachschaften, den Studierendenvertretungen in den Fachbereichen vor, um mich bekannt zu machen und zu hören, welche Probleme dort auflaufen.

?: Wie baut man ein Beschwerdemanagement an einer Hochschule auf?

!: Schritt für Schritt! Ich hatte natürlich das Glück, dass meine Stelle bereits eingerichtet, also schon gewollt und finanziert war. Ich musste nicht bei Null anfangen. Ich habe gelesen, ein Konzept entwickelt, meine Ideen intern und extern kommuniziert, mich neu vernetzt und vor allem erste Fälle akquiriert. So habe ich mir schrittweise erste Erfahrungen im Umgang mit Beschwerden erworben, ständig dazugelernt, mein Konzept in größer werdenden Kreisen an der TU kommuniziert und diskutiert.

Außerdem habe ich von Anfang an mit der schon länger bestehenden Sozial- und Konfliktberatung an der TU kooperiert. Meine Kollegin, die selbst Mediatorin ist, hat mich auch auf die Idee einer Ausbildung zum Mediator gebracht. Fallweise beziehe ich die Sozial- und Konfliktberatung auch weiterhin ein, z. B. dann, wenn es um die Abklärung von Bedrohungspotenzialen bei sehr aufgebrachten Beschwerdeführern geht.

Wie ich erst im Nachhinein richtig festgestellt habe, war es für mich hilfreich, mein Konzept so zu schreiben, dass es für alle Beteiligten passt: für mich, für meine Chefs und für die TU. Dabei hat mir sicher geholfen, dass ich die TU schon lange kenne: Ich bin seit 1999 hier und habe vorher in der Öffentlichkeitsarbeit gearbeitet.

Bald nach Projektbeginn wurde mir auch klar, dass eine Vernetzung mit externen KollegInnen an anderen Hochschulen sehr hilfreich wäre. Ich habe 2010 das erste bundesweite Treffen von BeschwerdemanagerInnen an deutschen Hochschulen veranstaltet, an dem 26 KollegInnen teilnahmen. Ich habe dabei gelernt, dass die für das Beschwerdemanagement zuständigen Stellen an den Hochschulen zwar sehr unterschiedlich organisiert und ausgestattet sind, dass die Arbeitsweise aber überall von den gleichen Grundsätzen geprägt ist: Vertraulichkeit, Verbindlichkeit, Neutralität und Unabhängigkeit gehören auf jeden Fall dazu.

Das gab mir sehr viel Auftrieb. Wir haben uns jetzt das dritte Mal jährlich an wechselnden Hochschulstandor-

ten getroffen, nach Darmstadt an der Uni Göttingen und dieses Jahr an der FH Dortmund. Die Strukturen sind noch völlig informell, aber es verändert sich allmählich etwas.

Dennoch ist das Thema Beschwerdemanagement an deutschen Hochschulen sicher noch ganz am Anfang. Viele Länder – z. B. England, Spanien, Österreich, die Niederlande, die USA – sind wesentlich weiter. So gibt es schon viel länger als das deutsche Netzwerk das European Network of Ombudsmen in Higher Education ENOHE, das jährlich eine Tagung an einer europäischen Hochschule veranstaltet. Ich war letztes Jahr in Madrid dabei und hoffe, nächstes Jahr in Oxford wieder dabei zu sein. Kontakte und Netzwerke, intern zum Vertrauensaufbau und extern zum Erfahrungsaustausch, sind in meinem Arbeitsfeld alles.

?: Welche unterschiedlichen Organisationsmodelle gibt es für Beschwerdemanagement im Hochschulbereich?

!: An der TU Darmstadt haben wir mit mir als einem akademischen Vollzeitmitarbeiter, dessen Stelle in der Verwaltung aufhängt ist, eine relativ häufiges Modell. An manchen Hochschulen ist das Beschwerdemanagement auch eine weisungsunabhängige Stabsstelle, die direkt der Hochschulleitung zugeordnet ist. Viele Projekte, so derzeit auch meins, sind befristet. An der Uni Frankfurt gibt es zum Beispiel schon viele Jahre einen Professor als Ombudsmann für die Studierenden, der vom Senat der Universität gewählt wird, die Funktion aber natürlich nur nebenamtlich ausübt. Die HAW Hamburg fährt ein interessantes Modell mit einem Duo: einer Vertrauensdozentin und einer Vertrauensstudentin, die ebenfalls gewählt werden. Und die TU Braunschweig hat mit dem Blog »Sag's uns« einen besonders innovativen Social Media-Ansatz.

?: Was braucht eine BeschwerdemanagerIn an einer Hochschule?

!: Ganz klar: Kommunikationskompetenz, Konfliktmanagementkompetenz, und, was sicher oft vernachlässigt wird: Selbstsorgekompetenz. Das ist wichtig, denn in diesem Job ist man besonders auch als Person gefordert.

Innerhalb der Konfliktmanagementkompetenz möchte ich noch die Fähigkeit zur Empathie hervorheben: Ohne eine sehr gute Fähigkeit, sich in andere Menschen und ihre Bedürfnisse und Nöte einzufühlen, kann ich mir hauptamtliches Beschwerdemanagement an einer Hochschule nur schwer vorstellen. Aber das trifft auf alle MediatorInnen zu.

? Gehe ich recht in der Annahme, dass Dir deine Arbeit Freude macht?

!: Ja, absolut! Ich bin tatsächlich sehr dankbar und würde an der TU Darmstadt keine andere Arbeit machen wollen. Die Universität bietet mir sehr große Freiräume. Ich darf mich am Arbeitsplatz ständig in mediativer Kommunikation üben: Das empfinde ich als echtes Privileg. Nichts macht mich glücklicher, als Menschen helfen zu dürfen. So geht es doch allen MediatorInnen, oder?

AutorInneninfo

* Dipl.-Math. Wolf Hertlein
Mediator im Beschwerde- und Verbesserungsmanagement, Dezernat II Studierendenservice und Hochschulrecht, Technische Universität Darmstadt

* E-Mail: hertlein@pvw.tu-darmstadt.de

Anzeige

© jd-photodesign - Fotolia.com

Die Welt der Mediation

Namhafte MediatorInnen reisen in die ganze Welt, um neue Impulse zu erhalten oder Mediationen durchzuführen. Wird die Mediation zum Exportschlager? Prof. Dr. Trenczek und Dr. Wilfried Kerntke sind zwei bekannte deutsche Mediatoren, die sich bereit erklärt haben, von ihren Erfahrungen zu berichten. Im Interview beantwortet Thomas Trenczek die Fragen von Christine Oschmann. Er war auf Einladung der Griffith University Law School in Brisbane sowie der School of Social and Cultural Studies, Massey University, Auckland von September 2011 bis Februar 2012.

SdM: Was hat Sie bewogen, Ihr Forschungssemester in Australien zu verbringen?

Trenczek: Ich wollte vor allem von der Praxis der Mediation in Australien lernen. Bereits meine ersten beiden Aufenthalte down under 2001 und 2006 waren dadurch begründet, dass sich dort die Mediationspraxis in einer relativ kurzen Zeit von 10-15 Jahren ungeheuer rasant und vielfältig entwickelt hat und sich für mich ideale Bedingungen für einen Forschungsaufenthalt boten. Ein Schwerpunkt meiner wissenschaftlichen Arbeiten liegt in der Untersuchung und Weiterentwicklung von Strategien und Methoden konsensorientierter Streiterledigungsformen (insb. Mediation). In diesem Zusammenhang sind vergleichende Studien zwischen den Rechts- und Konfliktmanagementsystemen des sogenannten Common Law wie z. B. in Australien einerseits und den europäischen Civil Law-Rechtssystemen wie z. B. in Deutschland andererseits sehr interessant. Mir war vor allem die Anbindung an die Praxis der Mediation wichtig. Die Griffith University ist für ihre Interdisziplinarität und Praxisnähe in Forschung und Lehre bekannt. Das gilt insbesondere für die Griffith School of Law, an dessen Legal Practice Center anwendungsorientierte Lehr- und Trainingsprogramme u. a. auch im Bereich ADR/Mediation durchgeführt werden. So konnte ich wie in den vergangenen Jahren an dem für die Dispute Resolution Branch des Justizministeriums in Queensland konzipierten Mediationstrainings mitwirken und insoweit von deren didaktischen wie praktischen Erfahrungen profitieren.

Darüber hinaus habe ich mich schon in Brisbane zusammen mit Kollegen der Griffith School Criminology and Crimi-

nal Justice mit der Konzeption und Praxis von Restorative Justice (Mediation in strafrechtlich relevanten Konflikten) beschäftigt. Das war der Schwerpunkt meines zweimonatigen Aufenthaltes in Neuseeland, zu dem ich von der Massey University, School of Social and Cultural Studies, in Auckland eingeladen wurde.

Sind Sie als deutscher Mediator angesprochen worden oder gab es andere Gründe, warum Sie eingeladen wurden?

Die Nationalität hat in diesem Zusammenhang überhaupt keine Rolle gespielt, ebenso wenig ging es darum – verzeihen Sie die Anmerkung auf den Titel Ihrer Anfrage – Mediation oder Mediationsausbildungen »zu exportieren«, zumal ich ein solches Ansinnen für sehr fragwürdig und anmaßend halte. Es ging um den wechselseitigen Austausch von Expertise und Erfahrungen, um ein gemeinsames Lernen und Weiterentwicklung.

Was macht Australien beziehungsweise Neuseeland so interessant für die Mediation?

In Australien haben sich – wie in den USA – in Abgrenzung zum gerichtlichen Streitsverfahren eine Vielzahl von ursprünglich als »alternative dispute resolution« (ADR) genannten Verfahren entwickelt. Dabei handelt es sich nicht nur um Mediation oder Schiedsverfahren, sondern um ‚aus unserer Sicht ungewöhnliche, »hybride« Verfahren, zum Beispiel mini-trial, »rent-a-judge« oder die med-arb genannte Kombination von Mediation und Arbitration. Mediation ist neben dem Schiedsverfahren (arbitration) das in der Praxis vorherrschende Verfahren. Während im deutschsprachigen Raum von Mediation lange viel geredet wurde, sich aber die praktische Anwendung auf einem quantitativ noch niedrigen Niveau befindet, ist Mediation down under mittlerweile Alltagsgeschäft. Das gilt insbesondere für den Unternehmens- und Wirtschaftsbereich, aber auch in privatrechtlichen Streitigkeiten ist Mediation häufig die erste Wahl. Allerdings ist auch in Australien nicht alles Gold, was zu glänzen scheint, gerade im Hinblick auf qualitative Standards gibt es in der Mediationspraxis wie in der Ausbildung in Australien einige Probleme.

Neuseeland ist mit Blick auf die Konfliktregelungssysteme insbesondere der indigenen Bevölkerung ein Mutterland der Idee der Restorative Justice. Das so genannte Family Group Conferencing genannte Versöhnungsverfahren zielt vor allem auf Reintegration junger Menschen ab. Über die neuseeländische Organisation Restorative Justice Aoterora wurde ich eingeladen, eine Reihe von Projekten zu besuchen und habe einen tieferen Einblick in die Praxis von Restorative Justice in Neuseeland gewinnen können.

Die Begründer und langjährigen AusbilderInnen des BM haben in den USA Mediation erlernt, die sich innerhalb der letzten 20 Jahre weiterentwickelt hat. Wie lässt sich ein in Deutschland geprägtes Mediationsverständnis in einem anderen Kulturkreis vermitteln?

Um die Vermittlung ging es mir nicht, sondern vor allem um einen intensiven Erfahrungsaustausch mit Wissenschaftlern und in der Praxis tätigen Mediatoren. Freilich betrachtet man alles mit den eigenen Augen und Vorverständnissen. Natürlich habe ich im Rahmen meines Aufenthalts auch den ein oder anderen Workshop durchgeführt bzw. einen Vortrag über »Mediation made in Germany« gehalten, wobei es mir aufgrund der Unterschiede wichtig war, die m. E. bestehenden Stärken der deutschen Praxis und Ausbildung hervorzuheben.[1] Allerdings ging es mir hier nicht darum, die deutsche Mediation bzw. Mediationsausbildung als »Exportartikel« zu platzieren. Freilich als jemand, der sowohl in den USA und Australien gelebt, dort wie hier verschiedene Mediationsausbildungen und die Mediationspraxis erlebt hat, erlaube ich mir die Feststellung, dass die deutsprachige Fachdiskussion im Hinblick auf ihre qualitative Güte der angelsächsischen Diskussion in nichts nachsteht, wenngleich die angelsächsische Mediationspraxis derzeit bei weitem quantitativ stärker und vielfältiger ist. Für mich waren und sind die vielfältigen Praxiserfahrungen von großem Wert – Erfahrungen, die ich so bislang in Deutschland nicht machen konnte.

Welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede gibt es bei der Vermittlung von Mediation in Deutschland und in Australien?

Zunächst einmal liegt ein großer Unterschied in der praktischen Relevanz der Mediation für die Konfliktregelung. Es ist üblich, einen Streit zu mediieren anstatt gleich vor Gericht zu ziehen. Andererseits ist die Mediation in Australien viel stärker als in Deutschland mit dem staatlichen Justizsystem verbunden, nicht zuletzt aufgrund der zahlreichen Möglichkeiten der Gerichte, Mediation verpflichtend anzuordnen: mandatory mediation. Zwar entwickelte sich die Mediation auch down under wie in den USA in den 1970er Jahren als ADR zunächst im Bereich des gemeindenahen Konfliktmanagements. Ab Ende der 1980er Jahre setzte eine neue Entwicklung mit einer rasenden Geschwindigkeit ein. Innerhalb von weniger als zwei Jahrzehnten wurde das Justizsystem durch die Einführung von ADR-Verfahren »umgekrempelt«. Mittlerweile umfasst das australische Recht einige hundert Regelungen und Gesetzeswerke, die auf ADR Bezug nehmen bzw. diese in das Justizsystem einbinden. Diese Entwicklung ist den Besonderheiten des angelsächsischen Rechts- und Justizsystems zuzuschreiben. Grund für die politische Akzeptanz, die Einführung und Verbreitung der Mediation

[1] *Vgl. Trenczek/Loode: Mediation made in Germany – a quality product; Australasian Dispute Resolution Journal 23 (2012), 61 ff.*

war nicht wie in Europa ein neues interdisziplinäres Konfliktverständnis, sondern v. a. die Ressourcenprobleme der staatlichen Justiz und damit letztlich Kostenargumente. Aufgrund des hohen Geschäftsanfalls gab es unvertretbar lange Wartezeiten und damit Kosten für die Konfliktparteien. In Australien werden z. B. die Rechtsanwälte nicht nach einer streitwertabhängigen Gebührenregelung, sondern nach Zeitaufwand honoriert. Die australische Bundesregierung wie auch die Landesjustizministerien haben durch eine Reihe von unterschiedlichen Maßnahmen – von der Information über die Förderung öffentlicher Dispute Resolution-Programme bis zur obligatorischen Streitschlichtung – versucht, die Streitparteien zur einvernehmlichen Konfliktregelung zu motivieren und den Geschäftsanfall an den Gerichten zu begrenzen. Nahezu jede Behörde, Regierungsorganisation oder Einrichtungen der mittelbaren Staatsverwaltung haben Richtlinien für den Umgang mit Konflikten erarbeitet, die Mediations- und verwandte Systeme (z. B. conciliation[2]) vorsehen. Teilweise verfügen viele von ihnen, insbesondere im Gesundheitswesen, im Bereich des Handels oder bei Mietstreitigkeiten, sogar selbst über ein Dispute Management-System, um Konflikte möglichst ohne gerichtliches Streitverfahren zu lösen.

Ich werte dies als Versuch, den aufgrund der hohen Zugangsschwellen (Kosten und Zeit) nicht verfügbaren Weg zu den Gerichten durch ein informelles System des Beschwerdemanagements zu kompensieren. Der Bedarf für ADR-Verfahren war und ist in Australien sehr hoch und weit höher als in Deutschland, wo es z. B. in öffentlich-rechtlichen Streitigkeiten (noch) ein außergerichtliches Widerspruchsverfahren gibt.

In Australien wird Legal Aid, das ist die staatliche Rechtsbeihilfe, teilweise davon abhängig gemacht, ob der Versuch einer einvernehmlichen Regelung insbesondere im Rahmen einer Mediation unternommen wurde bzw. wird. Es gibt sogar gesetzliche Regelungen, die die Klagebefugnis vom Versuch einer vorausgehenden einvernehmlichen, außergerichtlichen Regelung abhängig machen. Anders als in Deutschland ist dies nicht auf den Bagatellbereich (vgl. z. B. nach § 15a EGZPO) beschränkt. Die bundesrechtlichen Regelungen des familiengerichtlichen Verfahrens verlangen down under, dass die Rechtsbeistände die Parteien ausdrücklich auf eine einvernehmliche Regelung hin beraten. Die Parteien sollen genuine Anstrengungen unternehmen, ihren Streit einvernehmlich zu lösen und an einem Verfahren wie z. B. Mediation teilzunehmen. Die Mediation in Familienkonflikten wird grundsätzlich über die 65 Family Relationship Centres gesteuert, die von der Bundesregierung staatlich finanziert und von privaten, kirchlichen oder gemeindenahen Organisationen betrieben werden. Darüber hinaus gibt es für privatrechtliche Konflikte in nahezu allen australischen Bundesstaaten die Community Justice bzw. landesweiten Dispute Resolution-Programme (DRB), die einen kostengünstigen oder gar kostenlosen Zugang zur Mediation eröffnen.

Wie sind diese Programme organisiert, und wie finden die Bürger Zugang zu diesem Mediationsangebot? Sie hatten ja die Gelegenheit gehabt, mit dem DRB zusammen zuarbeiten. Was sind Ihre Eindrücke und Erfahrungen?

Das Dispute Resolution-Programm in Queensland ist organisatorisch dem Justizministerium zugeordnet und wird aus deren Haushaltsmitteln finanziert. Mediation wird für die Nutzer überwiegend kostenlos angeboten. Die DRB verfügt neben der Zentrale in Brisbane landesweit über mehrere Regionalbüros, die Dispute Resolution Centres, und kann landesweit neben etwa 30 hauptamtlichen Mitarbeitern auf mehr als 250 vom DRB ausgebildeter und zertifizierter MediatorInnen zurückgreifen, die neben ihrer beruflichen Tätigkeit zumeist im sozialen, juristischen oder im universitären Bereich als MediatorInnen für das DRB tätig sind. Alle müssen im Jahr mindestens drei Mediationen und zwölf Stunden Fortbildung nachweisen.

Kernbereiche der Vermittlungstätigkeit des DRB sind Händler-Konsumenten-Konflikte, Mietstreitigkeiten und Verschuldungsfälle sowie Small Claims unterschiedlicher Art, aber relativ wenige Familien- und Nachbarschaftskonflikte. Wurden bis 2006 auch zahlreiche Trennungs- und Scheidungsmediationen durchgeführt, so war dies seit der

bundesweiten Einrichtung der Family Relationship Centres zunächst nicht mehr der Fall. Erst seit kurzem wird in diesen Fällen die Mediation wieder vom DRB angeboten.

Sehr häufig findet die Mediation bei Konflikten am Arbeitsplatz statt, für die vom Anstellungsträger eine Gebühr (von zuletzt 150 Aus$) erhoben wird. Jährlich werden landesweit etwa 2.600 Mediationen in zivilrechtlichen Streitverfahren und etwa 400

[2] *Unter »conciliation« versteht man Verfahren, die auf Konsens ausgerichtet sind, allerdings im Hinblick auf öffentliche Interessen nicht immer ergebnisoffen sind.*

Vermittlungen in strafrechtlich relevanten Konflikten durchgeführt. Das Fallaufkommen ist relativ hoch, wenn man bedenkt, dass Queensland zwar flächenmäßig etwa fünf Mal größer als Deutschland ist, aber nur knapp 4,5 Mio. Einwohner hat. Zu beobachten ist dabei in den letzten Jahren ein deutlicher Anstieg des Anteils der vom Gericht zugewiesenen Streitfälle, in denen mittlerweile – aus Kostengründen – häufig ein »Kurz-Mediation« genanntes Schlichtungsverfahren ohne intensive Explorationsphase durchgeführt wird. Hier sind die Einigungsquoten mit unter 50% deutlich niedriger als im Bereich der »normalen« Mediation mit ca. 75-85%. Insoweit sieht sich auch das DRB zunehmend fachlicher Kritik ausgesetzt – doch diese scheint in der Politik weniger Gehör zu finden als die Aussicht auf Sparpotenziale.

Sie erwähnten auch die Möglichkeit der Gerichte, Mediation verpflichtend anzuordnen.

Mittlerweile gibt es sowohl auf Bundesebene wie auch in allen australischen Bundesstaaten Regelungen, die eine verpflichtende Mediation (mandatory mediation) zulassen, sei es in Form einer Prozessvoraussetzung oder als Befugnis der Gerichte, die Durchführung eines Mediationsverfahrens nicht nur zu empfehlen sondern verbindlich vorzuschreiben. Die bei Gericht anhängigen Streitfälle werden in der Regel an einen externen gelistete/n bzw. einen im Rahmen der National Accreditation zugelassenen Mediator oder an ein staatlich finanziertes Mediationsprogramm wie dem DRB verwiesen. Die gerichtsinterne Mediation durch »Richtermediatoren« gibt es dagegen nicht, sondern wird ganz überwiegend mit der Rolle der Richter als unvereinbar angesehen. Deshalb profitiert vor allem die Anwaltschaft von der gerichtsnahen Mediation. Blieb ihr zu Beginn gar nichts anderes übrig, als auf den rasenden Zug aufzuspringen, haben sie es mittlerweile durch die Nähe zur Justiz geschafft, sich »ADR« – zumindest den wirtschaftlich interessanten Teil – anzueignen unter zunehmender Verdrängung anderer Berufsgruppen.

Welche Auswirkungen hat die starke Verknüpfung von Mediation und Justiz bzw. Anwaltschaft?

Meines Erachtens besteht die Gefahr, dass Mediation nicht als Interessen klärendes, Kommunikation neu gestaltendes und Konflikte lösendes Verfahren, sondern als ein an mehr oder weniger starken Rechtspositionen orientiertes Entscheidungsverfahren seinen auf Autonomie und Partizipation basierenden Charakter verliert.

Die finanziell einträglichen Mediationen im Wirtschaftsbereich zwischen Unternehmen und vor allem in großen Schadensersatzverfahren werden überwiegend von Gerichts-Anwälten, den Barristern, durchgeführt, weil sie im Netzwerk der Anwälte wechselseitig empfohlen werden und schnellen Erfolg versprechen. Sie verlassen die Autonomie der Parteien fördernden Vermittlungsstils, die facilitative mediation, und etablieren eine Rechtsberatung und Vermittlung verquickende, evaluative Vorgehensweise, die darauf gerichtet ist, wenn irgend möglich einen Abschluss zu finden.[3] Diese im angelsächsischen Raum mittlerweile sehr häufige Erscheinungsform hat aufgrund der Nichtöffentlichkeit und mangelnden Kontrolle des Verfahrens erhebliche Legitimationsprobleme und macht meines Erachtens in Deutschland vor dem Hintergrund eines effektiven Justizsystems schlichtweg keinen Sinn. Wenn es um eine Rechtspositionen bewertende Streitregelung geht, dann ist mir das Original eines staatlichen Gerichts allemal lieber.

Wie ist die Ausbildung der MediatorInnen in Australien geregelt?

Es gibt keine Zulassungsvoraussetzungen für die Tätigkeit von MediatorInnen, sie können aber als »Nationally Accredited Mediator« zertifiziert werden. Allerdings sind die inhaltlich-formellen Anforderungen an die Aus- und Fortbildung mit 38 Stunden auf ein Minimum reduziert worden. Gegen den Widerstand der einflussreichen Berufsverbände war es nicht möglich, ein höheres Qualifikationsniveau zu etablieren. Immerhin ist es gelungen, die Aufrechterhaltung der Akkreditierung an den Nachweis von Mediationsfortbildungen im Umfang von 25 Stunden im Zweijahreszyklus zu binden. Kontrolliert wird dies im Rahmen des seit 2008 bestehenden National Mediator Accreditation System (NMAS) durch den Mediator Standards Board (MSB), welches mit derzeit 34 Recognised Mediator Accreditation Bodies (RMAB) besetzt ist, in der sich eine vielfältige, ja zersplitterte Verbandslandschaft widerspiegelt.

Der »Markt« der Mediationsausbildung durch Universitäten und andere kommerzielle wie not-for-profit Anbieter hat sich mittlerweile hierauf eingestellt. So findet man die auf Rechtsanwälte und den Wirtschaftsbereich abzielenden Crashkurse von vier Ta-

[3] *Zu den unterschiedlichen Vermittlungsstilen vgl. ausführlich Trenczek et al. Handbuch Mediation und Konfliktmanagement, Nomos Baden-Baden 2012, Kap. 1.1.3.4.*

© Kativ - iStockphoto.com

gen zum Preis von bis zu über 2000 Aus$, die zusammen mit einem z. T. gesondert angebotenen zweitägigen Mediator Assessment Course (für weitere 1500 Aus$) die Bedingungen für die Registrierung als Nationally Accredited Mediator erfüllen. Auf der anderen Seite gibt es die zum Teil deutlich günstiger von manchen Universitäten, Familienzentren, gemeinwesenorientierten Trägern oder den öffentlichen Dispute Resolution-Programmen angebotenen interdisziplinären Ausbildungsgänge, die aber im zeitlichen Umfang zumeist auch nicht viel länger als fünf bis acht Tage dauern. Neben diesen kurzen Grundausbildungen gibt es allerdings eine Vielzahl von Workshops und spezifischen Schulungen.

Was für Folgen hat dies für die Mediationspraxis?

Die Unterschiede im Ausbildungs- und Refinanzierungsniveau machen sich in der Praxis mitunter an der konkreten Durchführung einer Mediation bemerkbar. Auf der einen Seite gibt es das von Ausbildungsinstituten vermittelte Konzept der facilitative mediation, in der es darum geht, die dem Konflikt zugrunde liegenden Aspekte und Interessen der Parteien zu klären und ggf. auszugleichen. Auf der anderen Seite besteht die häufig evaluativ angelegte Vermittlung eher rechts- und output-orientierter Anbieter. In diesen Vermittlungen wird nach der Sammlung der Streitpunkte schon mal ohne weitere Exploration der Hintergründe und Interessen auf mögliche Lösungsmöglichkeiten eingegangen, um das vermeintliche Kundeninteresse an einer schnellen und kostengünstigen Lösung zu befriedigen. In diesen Mediationen scheinen zum Teil weniger die Parteien, sondern ihre Anwälte zu Wort zu kommen. Nicht selten wird auch nach einer gemeinsamen Eingangsrunde dann gleich zu Formen der shuttle diplomacy übergegangen, bei denen die Parteien mit ihren Anwälten in getrennten Räumen sitzen und die Vermittler die wechselseitigen Angebote hin und her tragen, garniert mit eigenen Wertungen über die Risiken und Chancen der Nichteinigung, bis ein Ergebnis erreicht ist. In diesen Settings geht es nicht darum, die Kommunikation der Konfliktparteien neu zu gestalten und dadurch den Konflikt zu bearbeiten. Vielmehr werden hier vor allem Einigungsoptionen ausgelotet und mit den Nichteinigungsoptionen, also die Best Alternative to a Negotiated Agreement (BATNA), vor allem Zeit und Kosten eines Gerichtsverfahrens, abgewogen. Die Vermittler sind eher Dompteure vor allem der Anwälte der Parteien sowie der in Schadensersatzverfahren hinter den Parteien stehenden Versicherungen. Notwendig scheinen hier nicht methodische Kenntnisse zu sein, sondern Status und Ansehen. Gleichwohl oder gerade deshalb führt dieses Vorgehen häufig zu hohen Einigungs- und »Erfolgsquoten«. Es überrascht deshalb nicht, dass diese zum Teil methodisch schlichte, auch den australischen National Mediation Accreditation Standards nicht entsprechende Vorgehensweise sich am Markt besser verkaufen lässt, während sich die zeitlich wie methodisch aufwendige Vorgehensweise der facilitativen Mediation sich in der alltäglichen Vermittlungspraxis vieler Anwälte nicht mehr findet. Aber in der Kurzschulung von 40 Stunden ist weder (Mediations-) Bildung zu vermitteln noch die Ausprägung einer spezifischen Mediatorenhaltung zu erwarten.

Andere Länder, andere Sitten – so auch in der Streitkultur. Auf welche kulturellen Aspekte haben Sie in Australien besonders geachtet?

Für einen durch die europäisch-deutsche Diskussionskultur geprägten, wissenschaftlich denkenden wie in der Praxis tätigen Mediator ist die mitunter gnadenlos pragmatische Vorgehensweise mancher Mediationsanbieter in den angelsächsischen Ländern faszinierend wie verstörend zugleich. Gerade im Hin-

blick auf die Konfliktregelungssysteme in einer Gesellschaft muss man beachten, dass diese nicht von ihrem soziokulturellen Kontext gelöst verstanden und auf andere Gesellschaften übertragen werden können. Die Gründe für die Entwicklung der Mediation in Australien liegen vor allem im australischen Rechts- und Justizsystem und dessen Problemen, einen fairen Zugang zum Recht zu gewährleisten, begründet. In Europa haben wir uns der Mediation vor allem durch einen konflikt- und kommunikationsheoretischen Diskurs genähert, in nenne z. B. nur Nils Christis berühmten Aufsatz »Conflicts as Property« 1977 im British Journal of Criminology oder die rechtssozilogischen Arbeiten von Blankenburg und Kollegen Ende der siebziger Jahre zu den Alternativen zu Recht und Justiz.

Das Conferencing in Neuseeland war ursprünglich ein sehr gemeinwesenorientiertes, sehr auf den Stamm und die Großfamilie abzielendes Integrationsritual. Es wurde mittlerweile in das Justizsystem implementiert, wobei das Grundmodell stark verändert wurde. Damit sind viele Probleme verbunden, so die Marginalisierung der geschädigten Opfer im Conferencing-Verfahren. Demgegenüber liest man gerade mit Bezug auf das Conferencing immer wieder euphemistische Berichte über die Wiederentdeckung der Community, ein sehr abstrakter Begriff, der mir angesichts der Anonymität der heutigen, »modernen« westlichen Gesellschaft sehr brüchig erscheint. Es scheint mitunter gar so, dass die »community« dort, wo sie am meisten beschworen wird, am wenigsten anzutreffen ist. Die örtliche Gemeinschaft hat in den stark regional geprägten Gesellschaften z. B. Neuseelands und Norwegens – beides in Entfernungen sehr ausgedehnte Länder mit z. T. sehr abgelegenen Gemeinden mit starken kulturellen, z. T. indigenen Wurzeln, sei es der Maori oder der Sami – eine andere, noch aktuelle Bedeutung als in urban geprägten Gesellschaften in Mitteleuropa. In Europa haben sich anstelle der zum Teil gekünstelt anmutenden Community-Philosophie stärker Konzepte einer Bürger- bzw. Zivilgesellschaft ausformuliert, um vor dem Hintergrund einer in sich widersprüchlichen Entwicklung der Risikogesellschaft neue Freiräume und Formen gesellschaftlichen Engagements und demokratischer Teilhabe (Partizipation) in der Gesellschaft zu schaffen. Da passt die Mediation deutlich besser dazu als die Conferencing-Verfahren, wobei einige Elemente sicher wechselseitig gewinnbringend eingesetzt werden könnten.

Woran denken Sie zum Beispiel?

Schon aufgrund der unterschiedlichen Zielsetzung sind Conferencing und Mediation unterschiedliche Verfahren. Conferencing ist mit einem stark erzieherisch aufgeladenen Impetus darauf ausgerichtet wie eingangs beschrieben. So sind z. B. Aufgaben und Funktionen der Convenor in den Conferencing-Verfahren nicht in gleicher Weise von einer allparteilichen Haltung geprägt, die ich für wesentlich und unverzichtbar halte. Andererseits halte ich es gerade im Bereich der Vermittlung nicht nur strafrechtlich relevanter Konflikte, die mit erheblichem Leid verbunden sind, für sinnvoll, die Konfliktparteien wie im Conferencing-Verfahren vorgesehen durch Einbindung von begleitenden Personen aus der Familie, aus dem Freundeskreis etc. zu unterstützen. Dagegen halte ich die Einbindung der lokalen Gemeinschaft z. B. durch einen Repräsentanten der Gemeinde oder gar der Polizei für einen auf Konfliktklärung bedachten Vermittlungsprozess für nicht angemessen. In der Praxis führt dies in Neuseeland offenbar dazu, dass sich die geschädigten Opfer zunehmend aus den Conferencing-Verfahren zurückziehen und diese ohne deren Beteiligung zum Teil – beileibe nicht überall! – fast schon wie in einem Tribunal ablaufen.

AutorInneninfo

* Prof. Dr. iur. Thomas Trenczek
M. A., Mediator (BMJ, Wien; S.C.Qld.),
Lehrtrainer (BMWA),
1. Vors. WAAGE Hannover e. V.

* E-Mail: mediation@trenczek.net

Anzeige

© Bibigon - iStockphoto.com

Wilfried Kerntke

Mediation als Exportartikel

Steigt Einer ins Taxi. Sagt der Fahrer: Wo soll's denn hingehen? Der Fahrgast: Egal, ich bin Mediator, ich werde überall gebraucht.

a)

Die Taxifahrt von Triest nach **Gorizia** führt vom Meer ganz nah an die Berge, die Dolomiten. Der Fahrer kommt von dort. Ist seine Muttersprache Italienisch oder Slowenisch? Gorizia/Nova Gorica/Görz ist eine geteilte Stadt wie ehedem Berlin. Nur hat schon der Erste Weltkrieg dort heftige Wunden geschlagen – und die Menschen neu gemischt. Die Grenzziehung nach dem Zweiten Weltkrieg hat abermals viele Familien und ihren Besitz, vor allem den Grundbesitz, zerteilt.

Als Co-Präsident des internationalen Verhandler-Netzwerks WWN veranstalte ich gemeinsam mit dem italienischen Mediatoren-Netzwerk ADRequitas in Zusammenarbeit mit dem Haus- und Grundbesitzer-Verein eine Konferenz für Anwälte aus Italien und Slowenien. Thema sind die möglichen Formen der Zusammenarbeit von örtlichen Anwälten mit international erfahrenen Mediatoren. Das Interesse an weiterführenden Verabredungen ist groß – die Anwälte behalten ihre Mandanten, aber sie engagieren zusätzlich unsere Mediatoren.

b)

Am Flughafen von **Guatemala** City stehen viele Taxis. Ich nehme keines davon – sie gelten durchweg als unsicher; deshalb hat mir mein Auftraggeber eine Limousine geschickt, deren Fahrer sich genau ausweist. Erst jetzt, so meine Maßregeln, kann ich einsteigen. Das ist der Standard für meine Zeit hier. Ich bin geholt worden, um die Machbarkeit eines Vermittlungsprozesses im Konflikt um den Bau eines neuen Zementwerkes zu prüfen. Zweimal bin ich jetzt für je eine Woche dort. Die Bevölkerung in 18 Ortschaften rings um den Bauplatz ist mit dem Unternehmen, aber auch untereinander im Konflikt über Nutzen und Schäden, die von der neuen Anlage zu befürchten sind. In einem

der Dörfer wird ein Anlagen-Befürworter von einem Gegner erschlagen. Die Eskalation läuft seit Jahren. Ich spreche mit vielen Organisationen – guatemaltekischen, vom Dorfgemeinderat bis zum Büro des Präsidenten – und internationalen, vor allem UN-Untergliederungen. Mein Auftraggeber ist die Entwicklungsagentur eines europäischen Landes. Sie ist im Begriff, für dieses Projekt ein Public-Private-Partnership (PPP) mit dem Zementwerk einzugehen; mediatorische Management-Beratung ist ihr dennoch fremd. Ich arbeite intensiv mit der Leitung des Zementwerks, erarbeite mit ihnen ein Konzept für den Gesamtprozess. Im Kern steht die einseitige Initiative des Unternehmens zu einer bindenden Selbstverpflichtung für ein Moratorium, verbunden mit der Einladung zur Teilnahme an der Mediation, mit einer Exit-Option, falls sich die andre Seite mit Ablauf der Frist nicht zur Mediation einfindet. Die gut bemessene Zeitlinie gibt den indigenen Organisationen Gelegenheit zur gründlichen Vorbereitung und zur Selbst-Strukturierung; auch dies wird aus den Mitteln des PPP finanziert. Mittlerweile habe ich ein Team spanischsprachiger MediatorInnen aufgebaut. So steht die Grundstruktur für das Projekt. Aber wenig später wird die Entwicklungsorganisation konstatieren, dass ein Vermittlungsprozess dieses Formats nicht durch ihr aktuelles politisches Mandat gedeckt ist, und sie entzieht dem Prozess die weiteren Mittel.

c)

»Fährt dieses Boot zum Samosir Island?« Wir sind auf **Sumatra**, der größten Insel des indonesischen Archipels. Hier ist der größte Vulkansee der Erde, der Danau Toba. Im See ist eine Insel, Samosir. Auf der Insel ist ein kleiner See ...

Aber dies ist nicht Lummerland, sondern eine von Naturkatastrophen und von Bürgerkrieg geschüttelte Region. Ich werde hier, wie schon zwei Mal zuvor, mit dem international aufgestellten Team einer Schweizer Katastrophenhilfe-Organisation arbeiten. Sie leisten Wiederaufbau-Hilfe nach dem Tsunami – errichten innerhalb von drei bis vier Jahren rund dreitausend Häuser. Die Fachkräfte arbeiten und wohnen auf engem Raum. Sie arbeiten unter politisch und wirtschaftlich schwierigen lokalen Verhältnissen, während die Menschen, die ihr Obdach verloren haben, in kurzer Zeit haltbare Ergebnisse brauchen. Auch die Spenden-Geber müssen bald Ergebnisse sehen. Da entsteht ein gewaltiger Druck für die Teams; Druck, der sich zum Teil in massiven internen Konflikten niederschlägt. Ich begleite zwei der Teams durch wiederholte, jeweils einwöchige Retraits. Sie dienen vor allem der Behandlung der für das Team Kräfte raubenden Konflikte. Gemeinsam mit meiner Kollegin Juliane Dietz vermittle ich von morgens acht bis abends elf Uhr, fast ohne Pausen. Das geht in sieben Tagen bis an die Grenze der Erschöpfung – wird aber durch eine schnelle Besserung der Verhältnisse im Team honoriert.

d)

Um fünf Uhr früh hat uns der Fahrer bei unserem Hotel in Zagreb abgeholt, um uns nach Osijek zu fahren. Das ist in **Slawonien**. Mein Kollege Bernd Fechler und ich sind seit fast einem Jahr jeden Monat ein paar Tage in Kroatien. Es gibt dort viele Mediatoren, und es werden gesetzliche Regelungen für Mediation vorbereitet. Unser EU-finanzierter Auftrag durch das Justizministerium ist, den Gesamtprozess landesweit durch Fortbildungen für die Mediatoren zu unterstützen. Alle großen und mittleren Städte werden versorgt. Allein bei mir summiert sich das auf 65 Manntage.

Wir werden jedoch am Schluss erkennen müssen, dass wir kaum eine Spur hinterlassen haben. Die über mehrere Ebenen sehr mittelbare Auftraggeberschaft ließ unsere Arbeit im politischen Zentralraum des Landes zu einem Objekt von Neid und Konkurrenz werden. Angesichts der bevorstehenden Neuregelung wurde, verständlicherweise, vor allem das Zertifikat unserer Fortbildung wichtig – die Inhalte waren nachrangig. Nur in der Peripherie des Landes wurde das Angebot direkter angenommen. So gibt es jetzt wohl in Osijek, in Rijeka, in Split und in Dubrovnik ein paar KollegInnen, die von uns wirklich gelernt haben.

e)

Douala. Ich bin bei meinem Kollegen Jean Daniel Likale, Anwalt und Mediator. Wir geben ein eineinhalbtägiges Seminar für Führungskräfte. Es gibt in **Kamerun** bereits etliche Mediatoren, und Jean Daniel betreibt das erste Mediationszentrum des Landes. Aber es gibt zu wenige Berater, die mit Vorständen glaubwürdig daran arbeiten können, wie sie durch Mediation ihr Unternehmen weiterentwickeln. Mein Kollege kutschiert uns überall mit dem Auto herum und zeigt mir sein Land von der besten Seite. Uns verbindet das gemeinsame Engagement im Netzwerk Worldwide Negotiation (WWN), das in den Ländern seiner Mitglieder in einem national-internationalen Zusammenspiel die Entwicklung neuer Vermittlungsmärkte initiiert. Das kann ein großes Vergnügen sein und ist im Übrigen eine recht entspannte Art, Geld auszugeben.

Was heißt all dies, wenn es um die Bedingungen des Exports von Mediation geht, nicht um das viel beschworene »Interkulturelle«? Speziell für den Export von Dienstleistungen muss eine von **zwei Bedingungen erfüllt** sein: **Erstens ein deutliches Kompetenzgefälle** vom Land des Anbieters zum Land des Leistungsnehmers. Oder **zweitens ein Honorargefälle** in der anderen Richtung. Das Zweite scheint mir unproblematisch: Die Arbeit strebt dorthin, wo sie besser bezahlt wird. Wir arbeiten gerne in der Schweiz und geben das Geld in Deutschland aus. Der Leistungsnehmer trägt das aber nur soweit, wie der Preis dennoch unter dem lokal üblichen Niveau bleibt. Und: Ein starker Euro schwächt die Ausfuhr. Je nach Tagesform darf man sich da als Jet-Setter fühlen (coole Locations, klangvolle Namen) – oder als Globalisierungs-Opfer.

Auslandsmandate sind für Berater grundsätzlich schick und attraktiv. Wer locker in vier Sprachen arbeitet, wird wohl keine Provinzkartoffel sein … Zugleich aber sind wir einfach Gastarbeiter. Leben aus dem Koffer, unbequeme Stunden in überfüllten Zügen oder Fliegern. Das ist nicht immer nur Luxus.

Schwierig finde ich den ersten Punkt. Er mischt sich mit der Grundfrage kultureller Unterschiedlichkeit: Wer hat den höheren Status? (siehe Fechler in Spektrum der Mediation, 3/2010) Unterschiedlichkeit weckt stets zumindest unterschwellig auch die Statusfrage. Da gibt es ein paar Standard-Konstellationen. Mein Kollege in Kamerun sagte mir: »Wenn so ein Angebot in meinem Land überzeugend ankommen soll, dann müssen die Berater oder Trainer Weiße sein. Nur dann glaubt man, dass sie wirklich etwas können.« Heißt das im Umkehrschluss, dass von einem Deutschen nicht viel Fachkompetenz gefordert wäre, um dort Aufmerksamkeit zu finden? Kompetenzen hängen aber nicht nur am Herkunftsland, sondern doch auch an der einzelnen Person. So gibt es für manche Prozessformen einfach nur wenige Experten, und die müssen dann viel reisen. Einseitig beauftragte Vermittlungsprozesse wie der in Guatemala gehören dazu. Sie verbinden unterschiedliche Beratungsformen – hier Mediation und Stakeholder-Management. Zum Standard-Repertoire von Mediation gehört das nicht.

Status-Annahmen sind mit entscheidend für die Erteilung eines Mandats; das ist einfach eine der Bedingungen des Marktes. Die Leute beauftragen keinen Mediator, dem sie auf Grund seiner Herkunft nichts zutrauen. Wie verhält sich unsere Berufsethik zu dieser Marktbedingung? Die Status-Asymmetrie verschafft uns oft strukturell einen Vertrauensvorschuss. Damit muss korrekt gearbeitet werden; das bietet auch gute Chancen. Aus der Hochstatus-Position kann man in einem Land mit Tiefstatus viel bewegen – man kann aber auch viel kaputt machen.

Anfangssituationen lassen noch Weichenstellungen zu. In Slowenien konnten meine Kollegen und ich im Zusammenspiel mit tatkräftigen slowenischen MediatorInnen zu einer raschen Entwicklung des Marktes beitragen.

Lassen Sie uns die Export- und Importwege der Mediation aufmerksam beobachten: Oft fließen auf dem Gefälle zwischen den Ländern fast ausschließlich Ausbildungsleistungen. Wir treffen auf US-amerikanische Ausbilder in Österreich, oder auf deutsche Ausbilder in Kroatien, um nur zwei nahe liegende Beispiele zu nennen – und weder der Ausbilder noch seine Teilnehmer oder die Auftraggeber wissen, ob das, was der mutmaßlich überlegene ausländische Experte lehrt, in diesem Land wirklich funktioniert. Viele NGOs und Entwicklungsorganisationen möchten Mediation in andere Länder tragen. Sie folgen dabei der Logik von Hilfe zur Selbsthilfe – wir bilden sie aus, damit sie es selbst machen. Als Export-Agenturen sollten sie aber die fachliche Seriosität stärken. Wir stehen in der Spannung zwischen den Möglichkeiten, die unser Hochstatus erlaubt, und der Selbstbeschränkung, zu der er uns ethisch verpflichtet. Dieser Spannung können wir uns nicht entziehen. Wenn man den wichtigen Bedenken einfach stur und strikt folgt, dann bliebe auch viel Gutes auf der Strecke. Wenn man die Bedenken aber ignoriert, dann haben wir schlussendlich nur unsere politischen Träume zu Geld gemacht.

Was könnte eine gute Linie sein? Ausbildung in einem fremden Land nur gemeinsam mit lokalen Partnern, die dort über Mediationserfahrung verfügen? Oder gar nur, wenn man über eigene Mediationserfahrung in diesem Land verfügt? Auf manche prestigeträchtigen Aufträge in exotischen Ländern müssen wir verzichten. Wir würden sonst zurückfallen in die Frühzeit von Mediation, wo in Deutschland manch Einer fleißig Fortbildungen gehalten hat, ohne auch nur eine einzige Mediation selbst geleitet zu haben.

Das wäre eine ungute Entsprechung zu anderen Märkten, beispielsweise chemischer Produkte: Dass Standards, die im Herstellungsland bereits erreicht waren, für den Export in Tiefstatus-Länder wieder ignoriert werden.

Mediation und Mediations-Know-how in ferne Länder zu tragen, kann ein Akt der Solidarität und der Geschwisterlichkeit sein. Für mich ist das ein wichtiger Gesichtspunkt. Und ich möchte Geld verdienen. Einen sinnvollen und wichtigen Teil unseres Handlungsrahmens bildet dabei die ganz schlichte Ökonomie des Exportgeschäfts. Dazu können wir alle ausländischen Taxifahrer befragen; sie kennen sich bestens aus.

AutorInneninfo

* Dr. Wilfried Kerntke
ist Mediator und Berater für Organisations- und Unternehmensentwicklung. Er leitet mit Bernd Fechler die inmedio frankfurt gmbh. Diese ist mit inmedio berlin Teil der inmedio Gruppe. Kerntke ist Co-Präsident des in Paris ansässigen Worldwide Negotiation – a Mediation Network, mit Angehörigen in 18 Ländern. In Italien ist er nach dem dortigen Mediationsgesetz der wissenschaftlich Verantwortliche zweier Mediationseinrichtungen, EU Team in Benevento und ADR Aequitas in Turin.

* E-Mail: kerntke@inmedio.de

© mrfiza - iStockphoto.com

Junfermann aktuell

200 Seiten, kart. • € (D) 22,90 • ISBN 978-3-87387-779-5

Liv Larsson
»Wut, Schuld & Scham«
Drei Seiten der gleichen Medaille

Hinter dem Empfinden von Wut und Schuld verbergen sich oft ein Gefühl der Scham und eine Sehnsucht, respektvoll behandelt zu werden. Um unsere wahren Bedürfnisse zu erkennen, sollten wir also unsere Wut und unsere Schuldgefühle hinterfragen und uns mit der darunterliegenden Scham vertraut machen. Scham, Schuld und Wut spielen eine große Rolle in der zwischenmenschlichen Kommunikation und sind ein wichtiger Schlüssel zu unserem Inneren. Daher ist es sinnvoll, sich mit diesen als negativ empfundenen Gefühlen anzufreunden und zu ganz neuen Einsichten zu gelangen.

152 Seiten, kart., mit Tuch • € (D) 19,90 • ISBN 978-3-87387-901-0

Al Weckert
»Der Tanz auf dem Vulkan«
Gewaltfreie Kommunikation & Neurobiologie in Konfliktsituationen

Täglich begegnen uns Menschen, die uns ihre Gefühle zeigen: neugierige oder wütende Kunden, zuversichtliche oder hilflose Kollegen, motivierte oder verzweifelte Chefs, lebhafte oder genervte Kinder, fröhliche oder resignierte Ehepartner ... Der Umgang mit starken und als negativ empfundenen Emotionen wirkt auf viele Menschen kompliziert und angsteinflößend. Das vorgestellte Trainingssystem basiert auf der Methode der Gewaltfreien Kommunikation. »Tanz auf dem Vulkan« wurde für Führungskräfte und Mitarbeiter in Unternehmen und Organisationen, für Mediatoren und Konflikttrainer sowie für alle Menschen entwickelt, die etwas über den Umgang mit starken Gefühlen lernen wollen.

step

- Ausbildungssupervision

Supervisionskompetenz für Ausbilder für Mediation
5-tägiges Seminar für die Anerkennung als Ausbilder

- Supervisionstage für Mediatoren und Berater
- Methodenwerkstatt - Methodenvielfalt in der Beratung

Carla van Kaldenkerken, Supervisorin, Lehrsupervisorin (DGSv), Mediatorin und Ausbilderin (BM)

Info: **stepberlin.de** oder **vankaldenkerken@stepberlin.de**

step - Training Supervision Organisationsberatung

7. Zertifikatslehrgang

PROFESSIONAL COACH

Coachingkompetenz für ausgebildete Mediatorinnen in fünf Modulen nach bewährten Qualitätsstandards des IMB

Lehrgangsstart: Oktober 2013 in München / Haar

IMB GmbH
Institut für Mediation und Beziehungsmanagement

weiterbildung zum coach
für mediatorinnen
AKADEMIE perspektiven

(überlebens:-) strategien
weniger stress / mehr humor für mediatorinnen

WORKSHOP
„Tanz auf dem eigenen Vulkan"
Business Mediation Center

GFK-EINFÜHRUNGSTRAINING
Gewaltfreie Kommunikation nach Marshall B. Rosenberg
Nachhaltige Konfliktklärung am Arbeitsplatz
2.–4. November 2012 im BMC

GFK-AUSBILDUNG
Gewaltfreie Kommunikation in Unternehmen und Organisationen
Trainerausbildung und Persönlichkeitsentwicklung für Menschen in Führung und Beratung 30. Januar – 9. November 2013

Business Mediation Center

sommerakademie
KONFLIKTKLÄRUNG IN TEAMS UND GRUPPEN
29. Juni bis 5. Juli 2013
In Königswinter bei Bonn
Kontakt: Frau M. Oboth
Tel.: 02223/278618
www.praxis-teammediation.de
sicht.
Business Mediation Center

Institut inbalance MEDIATION
- Aufbau-Kurs Wirtschaftsmediation (42 Std.) 25.-27.4.2013 + 20.-22.6.2013
- Aufbau-Kurs Familienmediation (15 Std.) 14.-15.9.2013
- Aufbau-Kurs Mehrparteien-Mediation (15 Std.) 23.-24.11.2013

www.inbalance-mediation.de

inbalance MEDIATION
Hans-Jürgen Rojahn und Team, Hattersheim

Mediation – Konflikte anders lösen
22 außergewöhnliche Mediationen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz
Mit einem Geleitwort der Bundesministerin der Justiz
Sabine Leutheusser-Schnarrenberger

Hrsg. Siegfried Rapp

Direktbestellung bei: LIKOM – Ludwigsburger Institut für Konfliktmanagement und Mediation
LIKOM konflikte besser lösen
Tel.: 07141/6887999 | Fax: 07141/6887997
E-Mail: info@likom.info | www.likom.info

MEDIATIO Heidelberg

Fallsupervision Praxisreflexion
mediationsanalog
nächste Termine
07.07.2012 13.10.2012

Cornelia Sabine Thomsen & Jan Martin Fehr
www.MEDIATIO.de

Weiterbildendes Studium
Konfliktmanagement und Systemdesign

Weiterqualifizierungen für Mediatorinnen und Mediatoren

Mobbing- und Opferberatung
Arbeit in hocheskalierten Konflikten

Mediator/in im Täter-Opfer-Ausgleich
Anti-Gewalt-Trainer/in
Fachberater/in für Konflikthilfe in der Sozialen Arbeit
M.A. (Mediation)

Infos und Ausschreibungen unter www.institut-kompass.de

Thies Stahl Seminare

Start 19.10.2012: Fortbildungsseminar

NLP-Mediationskompetenz

Es kann mit einem zusätzlichen Modul erweitert werden zum „Advanced Master (DVNLP) Couples Work and Mediation" (für Mediatoren, Paartherapeuten, Berater, Team- und Projektleiter, Moderatoren, etc.)

www.ThiesStahl.de • TS@ThiesStahl.de • 040 63679619

Mediation ist wie Tanzen.

Ausbildung Mediationskompetenz

www.sokmtoam.de

Ausbildungen in Gewaltfreier Kommunikation

Katharina Sander, Christoph Hatlapa

www.gewaltfreie-kommunikation.de

Gewaltfreie Kommunikation Steyerberg e.V.

Jahrestraining Beginn: 18. Februar 2013

1. Worte sind Fenster oder sie sind Mauern
2. Vom Leiden zum Handeln
3. Umgang mit starken Gefühlen
4. Heilung, Versöhnung und Mediation
5. Würdigung der Abschlussarbeiten

Berufliche Fortbildung Mediation 2013/14

basierend auf gewaltfreier Kommunikation - der geniale Weg der Konfliktlösung. Nächster Fortbildungsbeginn: 06.05.2013

www.mediation-meetings.de

KNAPP & KEYDEL | COACHING

Coaching Ausbildung für alle, die ihre Coachingkompetenzen erweitern oder Coaching erlernen wollen.

6 Module à 3 Tage in Berlin

Nächster Start: Februar 2013

Nähere Informationen unter

www.knapp-und-keydel.coaching.de

Tilman Metzger

MEDIATION

KLÄRUNGSHILFE FÜR MEDIATORINNEN

Weiterbildung 4 x 4 Tage Beginn: 7. 2. 13

Mit dem Erfinder der Klärungshilfe, Dr. Christoph Thomann, und Tilman Metzger.

Wird nur gemeinsam mit Dr. Thomann angeboten! Infoabendbildung info@tilmanmetzger.de

peter knapp

coaches & catalysts

»Coaching »Mediation »Seminare »Ausbildung

Mediatonsausbildung

Mediation in Unternehmen und Organisationen

Hamburg Start: 4. Mai 2012

Berlin Start: 6. Juni 2012

i peter-knapp.com

t +49 30 311 026 36

KREGGENFELD + KNAPP GBR

Trainer- und Moderatorenausbildung

5 Module à 3 Tage

Trainer: Dr. Udo Kreggenfeld, Peter Knapp

Start: Januar 2013

Ort: Freiburg im Breisgau

info@kreggenfeld.de / info@peter-knapp.com

„inmedio"

Fortbildung in Nürnberg

Konflikt-Coaching für Mediatorinnen

www.inmedio.de

19. und 20. April 2013

„inmedio"

inmedio Fachtagung mit Gastreferent Christian Prior am 20. April zum Thema Klärungshilfe für MediatorInnen.

info: berlin@inmedio.de

www.inmedio.de

mediator finden.de

Das größte Mediatorenverzeichnis in Deutschland.

Mediation GmbH

fairmitteln & fairfinden

Waldreiterweg 23

22927 Großhansdorf

E-Mail info@mediator-finden.de

WIR MACHEN ES ANDERS

STRAUBE

Themen

am Rande der Mediation

Achtsamkeitstraining: Impro-Theater

Präsenzerweiterung: Stimme und Sprache

Reflexionsübung: Selbstwahrnehmung und Rolle

vier Tage im Spätsommer, Infos: Ruf 0381-20389904

in Norddeutschlands ältestem Stadttor, in Rostock an der Ostsee, nur für ausgebildete Mediatoren

© rebealk - photocase.com

Andrea Keisel

Die lösungsfokussierte Körperhaltung

Vom Problem zur Lösung

Wenn wir mittendrin in unserem Gefühlschaos sind, ist der Cortex, das bewusste Denken, abgeschaltet. Wir können unsere »Inneren Bilder« nicht mehr aktivieren und in unserer Vorstellung zu neuen Handlungsalternativen verbinden. Nur das lernfähige Gehirn des Menschen hat die Fähigkeit, in der Vorstellung, innere Bilder zusammenzufügen und zu erweitern (vgl. auch Damasio, 2009; Roth, 2009). Es kann eine neue Balance gefunden werden, in der ein sowohl-als-auch möglich ist: durch die Änderung der eigenen Wahrnehmung. Verändern wir unsere Wahrnehmung und Bewertung der Unterschiede mittels unserer Emotionen, verändern wir unsere eigene Realität. Jedes System überlebt durch Rückkopplung, indem es sich aufgrund der Änderung seiner Umwelt immer wieder neu definiert, ohne seine Individualität zu verlieren. Das Gehirn verändert sich ein Leben lang und wir können ein Leben lang an unserer emotionalen Intelligenz arbeiten.

Konflikte sind von der betroffenen Person aufgrund ihrer subjektiven Lebenserfahrung bewertete Unterschiede, emotional besetzte Reize, welche aufgrund der Furchtkonditionierung eine automatische Angstreaktion auslösen. Das wichtigste für jedes lebende System ist zu überleben und diese automatische schnelle Reaktion läuft über die Amygdala. Das übergeordnete Ziel des Menschen ist Harmonie zwischen dem eigenen inneren Bild und der wahrgenommen Realität, ein Überleben im Wohlgefühl – wobei wir, um dieses zu empfinden, auf zwischenmenschliche Zuwendung angewiesen sind. Je bedrohlicher die Situation wahrgenommen wird, desto mehr übernimmt die Amygdala im limbischen Teil des Gehirns, unser implizites Gedächtnis, die Kontrolle und desto weniger kann der Cortex, das logische Denken, als Berater Einfluss nehmen. Denn in bedrohlichen Situationen muss sofort gehandelt werden, da bleibt keine Zeit, um kreativ nach einer Lösung zu suchen.

Da die Amygdala die gespeicherten Erfahrungen zu diesem Auslöser abruft, werden nicht nur die Körperreaktionen, Körperhaltung, Mimik und Gestik aktiviert, sondern auch die entsprechenden Gedanken, welche wiederum die Amygdala anfeuern. Ist die Flucht nicht möglich, wurde im Laufe des Lebens gelernt, dass Wut in derartigen Situationen erfolgreicher ist oder wird die Schmerzgrenze überschritten, dann wird die Wut die Angst überdecken. Dies kann auch so schnell geschehen, dass nur das Gefühl der Wut wahrgenommen wird. Hinzu kommt, dass bei Angst die Aktivität der Spiegelneuronen, welche Resonanzvorgänge ermöglichen, massiv reduziert wird. Somit sinkt das Einfühlungsvermögen, die Fähigkeit Feinheiten wahrzunehmen und zu lernen. Weder können Informationen von außen aufgenommen noch Informationen, die in den eigenen Handlungsneuronen gespeichert sind, abgerufen und genutzt werden.

Das limbische System speichert u. a. zentrale Erfahrungen der Kindheit, die mit starken Emotionen verbunden waren. Es werden auch die vorsprachlichen und damit unbewussten Erinnerungen gespeichert, so dass wir keinen direkten bewussten Zugang dazu haben. Ganz besonders tief verankert sind die Erlebnisse, in denen Situationen als lebensbedrohlich erfahren wurden und die unwillkürlich Reaktionen wie Erstarrung, Flucht oder Angriff auslösten. Emotionen betreffen den ganzen Körper, was man insbesondere bei Kindern beobachten kann. Unsere Gefühle beeinflussen unser Denken, Wahrnehmen, Kommunizieren, Erinnern, Planen und Handeln – unser Leben. Über unsere Gefühle teilen wir uns auch nonverbal mit und können uns in andere Menschen einfühlen und einander besser verstehen, da uns unser emotionales Gehirn besser kennt als unser bewusstes Denken. Unser Bewusstsein versucht anschließend alles, was unser emotionales Gehirn tut, im Nachhinein logisch und sozial verträglich zu erklären. Unsere Gefühle leiten uns und nicht unsere Gedanken, dies bemerken wir besonders, wenn uns die Angst packt. Besonders dann, wenn wir auf einen Reiz reagieren, der aufgrund unserer Furchtkonditionierung, eine unkontrollierbare Stressreaktion, die Notfallreaktion auslöst. Wir fühlen uns bedroht und aufgrund der automatisch ablaufenden Abwehrmechanismen verlieren wir unseren Zugang zu unserem Cortex, zu unserem bewussten Denken. Wir können nicht mehr kreativ einen neuen Lösungsweg entwickeln. Jedoch können wir nur mit unserem bewussten Denken den Mut finden, die Schwelle des Bekannten zu neuen unbekannten Territorien zu überschreiten, um unsere Welt zu erweitern.

Die Rolle der Körpersprache

Um auf eine innere Haltung, auf eine Einstellung Einfluss zu nehmen, muss man auf der Ebene ansetzen, auf der sie entstanden ist. Da Gefühle ihren Ausdruck über den Körper erfahren, ist durch die Änderung der Körperhaltung ein direkter Zugriff und damit eine Einflussnahme auf das limbische System möglich. Durch eine bewusste Veränderung der Körperhaltung, hin zu einer Körperhaltung, die der Körperhaltung eines gelösten Konflikts entspricht, kann die Angst transformiert werden und wir haben wieder Zugriff auf unser logisches Denken und auf unsere Kreativität.

Solange sich unser Denken und Fühlen ausschließlich um den Konflikt dreht, werden wir keine Lösung entdecken können. Eine Lösung lässt sich nicht in der Problemwelt finden, sondern nur in der Lösungswelt. Dazu muss sich die Aufmerksamkeit weg von dem Problem hin auf die Lösung richten. Gefühle lösen entsprechende Gedanken aus und Gedanken lösen entsprechende Gefühle aus, welche wiederum damit verbundene Körperreaktionen und Körperhaltungen auslösen. Hier ist es kaum möglich durch logisches Denken einzugreifen. Der bewusste Zugang über die Körperhaltung, um damit die Gefühle und als Folge die Gedanken zu verändern, ist jedoch möglich. Zu einer lösungsfokussierten Haltung gehört in erster Linie, dass die Aufmerksamkeit weg vom Problem auf die Lösung gerichtet wird.

So kann eine »lösungsfokussierte Haltung« auch über den Körper entwickelt werden, um die Gefühle zu transformieren. Werden Körperausdruck und -haltung verändert, verändern sich auch die Gefühle und damit unsere innere Haltung. Es wurde wissenschaftlich belegt, dass ein Konflikt durch die Furcht, welche eine unkontrollierte Stressreaktion auslöst, als Angst bewusst werden kann. In diesem Moment, wenn der Konflikt bewusst wird, hat man die Möglichkeit, bewusst einzugreifen, bevor die durch die Angst ausgelösten Gedanken die Gefühle und damit den Konflikt eskalieren lassen. Es wurde auch wissenschaftlich belegt, dass durch die Herz-Kohärenz die Einflussnahme auf die Körperreaktionen und damit auf die Gefühle und auf das Denken möglich ist, selbst wenn die Gefühle bereits sehr stark sind.

Die durch die Angst ausgelöste Fokussierung auf die Gefahr bzw. auf den Konfliktpartner kann durch die Konzentration auf sich selbst unterbrochen werden. Der Herzrhythmus verändert sich augenblicklich, wenn man sich auf den Herzbereich konzentriert und ein angenehmes Gefühl wie Wertschätzung oder Anteilnahme aktiviert. Das Gefühl des Wohlbefindens stellt sich im Körper ein und die Herz-Kohärenz wird erreicht. Dass das achtsame Wahrnehmen der eigenen Gefühle beruhigend sein kann, wurde auf neurobiologischer Ebene belegt und ergänzt die Forschungsarbeiten von Prof. Eugene Gendlin, welche besagen, dass Menschen, die ihre körperlichen Empfindungen mit in die Erarbeitung einer Lösung einbeziehen, erfolgreich mit Krisen und Problemen umgehen können.

Es erwies sich, dass insbesondere bei Wut durch die Herz-Kohärenz das ursprüngliche Gefühl transformiert werden konnte und aktives Zuhören erschien möglich. Indem man sich selbst aktiv zuhört, kann man wieder Klarheit erlangen und seine eigenen Ressourcen aktivieren. Wer sich selbst versteht, ist auch in der Lage, andere zu verstehen.

Die Körperwahrnehmung und die private Selbstaufmerksamkeit hängen zusammen. Menschen, die sich ihrer eigenen Bedürfnisse, Stimmungen und Gefühle stärker bewusst sind, nehmen auch ihren Körper differenzierter wahr. So konnte belegt werden, dass das Einnehmen einer lösungsfokussierten Haltung insbesondere das Körperempfinden für »Grenzen« sowie für »inneren Halt« erhöhte und die Werte der sozialen Erwünschtheit gingen zurück (vgl. Keisel, S. 81-85). Soziale Erwünschtheit bezeichnet das Verhalten von Testpersonen, ihre Antworten an die Erwartungen des Forschers anzupassen. Personen mit hoher privater Selbstaufmerksamkeit sind weniger suggestibel, nicht so leicht beeinflussbar, nicht so leicht zu überreden. Es stellte sich in Studien heraus, dass sich bei Fragebogenbeantwortungen im Zustand der objektiven Selbstaufmerksamkeit ei-

ne höhere Konsistenz zwischen Einstellungen und Verhalten bzw. zwischen Selbstaussage und tatsächlichem Verhalten ergibt. Gleichzeitig erfolgte eine deutlichere und differenziertere Selbsterkenntnis. So geben selbstaufmerksame Personen wirklichkeitsgetreuere Antworten. Je höher die private Selbstaufmerksamkeit, desto mehr stimmen Selbstberichte und Verhalten überein, desto authentischer erlebt man sich selbst und wird man von anderen erlebt. Dies erhöht das Selbstvertrauen und die eigene Vertrauenswürdigkeit.

Es zeigte sich, dass die lösungsfokussierte Haltung nur angenommen werden kann, wenn bereits eine innere Bereitschaft hierzu existiert, denn eine Einstellungsänderung vollzieht sich nur, wenn das System »anschlussfähig« ist. Bei hoch eskalierten Konflikten sind die Konfliktparteien in ihren Gefühlen gefangen. Eine MediatorIn macht wieder das Menschliche in dem Gegenüber sichtbar, indem sie selbst das Menschliche in beiden Konfliktpartnern sieht. In diesem Fall hat die MediatorIn eine »lösungsfokussierte Haltung«, mit der sie die beiden Konfliktpartner in ihren Bann zieht.

Die Kommunikation über das Herz ist mit einem Funktelefon vergleichbar. Der Magnetometer kann in einem Abstand von bis zu drei Metern das elektromagnetische Feld des Herzens messen. Das intelligente Herz verarbeitet die Informationen unabhängig vom Gehirn und übermittelt sie an den Körper. Diese Botschaften beeinflussen unser Fühlen, Denken und Handeln. Die Muster der Herzfrequenzvariabilität HFV oder des Herzrhythmus zeigen unsere inneren emotionalen Zustände. Die veränderlichen Herzrhythmen reagieren erstaunlich genau auf unsere Gedanken und Gefühle. Wenn wir die Welt wahrnehmen und auf sie reagieren, beeinflusst das Gehirn den Herzrhythmus und der Herzrhythmus beeinflusst das Gehirn und damit unsere Wahrnehmung, unser Denken, Fühlen und Handeln. Das Herz ist der größte »Schwingungsgenerator« im Körper und kann deshalb die übrigen Körpersysteme mit in seinen Rhythmus ziehen. Wenn wir z. B. Wertschätzung empfinden, synchronisiert sich das Gehirn mit dem harmonischen Herzrhythmus, der Körper kommt in Harmonie, ins Wohlgefühl, die intuitive Klarheit und unsere Leistungsfähigkeit werden erhöht, wir fühlen uns mit etwas Anderem in Harmonie und kommen in Harmonie mit uns selbst. In Harmonie arbeitet unser Organismus im Optimalzustand, denn »unser Körper ist so angelegt, dass er optimal funktioniert, wenn Herz und Kopf aufeinander eingestimmt sind und zusammenarbeiten« (Childe/Martin, 2010, S. 61-68).

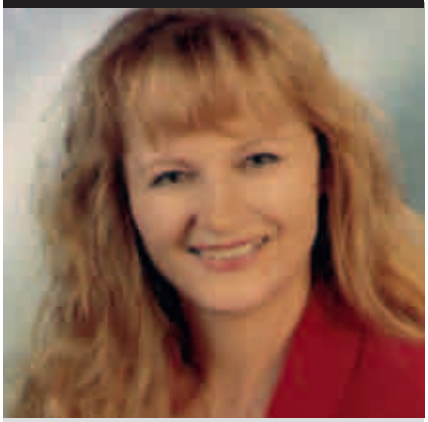
Dem elektromagnetischen Feld des Herzens, dem Registrieren der non-verbalen Kommunikation über die Amygdala im limbischen System, wodurch die innere Haltung der MediatorIn unbewusst wahrgenommen und interpretiert wird, können sich die beiden Kontrahenten nicht entziehen. Es reicht, wenn einer mit aufmerksamer Begeisterung in eine (Lösungs-)Richtung schaut, dann schauen auch die anderen neugierig in die (Lösungs-)Richtung, um zu sehen, was den anderen so begeistert empfinden lässt. Das Ziel des Menschen ist zu überleben, das übergeordnete Ziel ist, in Wohlbefinden zu überleben. Daher berührt es uns, wenn wir Menschen erleben, die dieses Ziel ausstrahlen oder wenn wir aufgrund der Körpersprache des anderen unbewusst oder bewusst wahrnehmen, dass dieser begeistert in die Richtung auf dieses Ziel schaut oder es gerade erlebt. Dies zieht uns magisch an. Unser Körper weiß genau, wie sich das anfühlt und in welcher Körperhaltung sich das ausdrückt: in Wohlbefinden zu leben. Und da will er hin, das motiviert ihn.

Die »lösungsfokussierte Haltung« soll ermöglichen, eine Metaebene aufzubauen, denn »durch den Aufbau von Metaebenen, auf denen interne Prozesse reflektiert und analysiert werden, kann ein Gehirn die Fähigkeit erlangen, sich seiner eignen Wahrnehmungen und Intentionen bewusst zu werden, sich selbst, sein So-geworden-Sein [...] zu begreifen. Diese Fähigkeit des Bewusstseins hängt davon ab, wie weit er in »der Wahrnehmung, den Empfindungen und der Erkenntnis im Lauf seines Lebens bereits vorangekommen ist« (Hüther, 2010, S. 115). Und in einem Konflikt muss einer anfangen, diese Haltung aufzubauen. Wenn es keiner der Konfliktpartner kann, dann »lebt« es ihnen die MediatorIn vor. Vorbilder haben das, womit wir innerlich in Resonanz gehen, das, was wir auch leben wollen. In Resonanz gehen können wir nur mit etwas, zu dem wir bereits ein »Inneres Bild« haben, doch nicht alle Bilder sind aktiv. Vorbilder brauchen wir, um unsere »Inneren Bilder«, unsere Ressourcen zu aktivieren.

Literatur

* Childre, Doc: Die HerzIntelligenz-Methode: Gesundheit stärken, Probleme meistern – mit der Kraft des Herzen. Kirchzarten 2010.
* Damasio, Antonio: Ich fühle, also bin ich: Die Entschlüsselung des Bewusstseins. Berlin 2009.
* Hüther, Gerald: Bedienungsanleitung für ein menschliches Gehirn. Göttingen 2010a.
* Keisel, Andrea: Die Entwicklung einer Lösungsfokussierten Haltung auch über den Körper – um den Widerstand, ausgelöst durch die Bedrohung des »Inneren Bildes« bei einem Konflikt zu transformieren, hrsg. Grin. München 2011.
* Roth, Gerhard: Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten. Warum es so schwierig ist, sich und andere zu ändern. Stuttgart 2009.

AutorInneninfo



* Andrea Keisel
Master of Arts in Mediation, Konfliktforschung und Implementierung konstruktiver Konfliktklärungssysteme

* E-Mail: andrea.keisel@gmx.de

CENTRALE FÜR MEDIATION
Verlag Dr. Otto Schmidt

Gut gegen Rosenkrieg.

Wer als Familienmediator/in Paare in der Trennungsphase professionell und konstruktiv unterstützen will, stößt oft auf unerwartete Hindernisse oder an eigene Grenzen. Die aktualisierte Neuauflage dieses Buchs hilft Ihnen nun wieder dabei, die Konfliktpartner auf dem Weg zu einer einvernehmlichen Lösung zu begleiten.

Die Autorinnen – selbst langjährig erfahrene Familienmediatorinnen – erläutern dem Leser die grundlegenden Methoden und Techniken der Familienmediation anhand 40 ausgewählter, typischer Fallbeispiele aus ihrer eigenen Praxis. Dabei ist der Inhalt entsprechend dem Mediationsverfahren gegliedert. Sie erfahren, wie Sie schwierige Situationen des Mediationsprozesses erfolgreich bewältigen und Stolpersteine aus dem Weg räumen: Was können Sie tun, wenn die Konfliktpartner Druck aufeinander ausüben, ein Konfliktpaar die Bestandsaufnahme verweigert oder wenn Sie merken, dass Sie aus der Balance geraten und Ihre Neutralität verlieren? Schließlich werden konkrete Anleitungen dafür entwickelt, wie Sie die Beteiligten bei ihren Bemühungen um Konfliktbeilegung zielführend unterstützen.

Hohmann/Morawe **Praxis der Familienmediation**
Typische Probleme mit Fallbeispielen und Formularen bei Trennung und Scheidung.
RAin FAinFamR und Notarin Jutta Hohmann und RAin FAinFamR Doris Morawe. 2., aktualisierte Auflage 2013, ca. 250 Seiten DIN A5, brosch., 44,80 €. Erscheint im Dezember. ISBN 978-3-504-65402-3

In einem weiteren Teil gibt das erfolgreiche Werk einen Überblick über die Rechtslage nach dem seit Juli 2012 geltenden Mediationsgesetz. Ebenfalls berücksichtigt: die Aktualisierung und Weiterentwicklung der Darstellung der Mediationsprinzipien sowie eine Kurzdarstellung der Methode gewaltfreier Kommunikation nach Rosenberg. Mediationstypische Formulare und ein Geleitwort der amerikanischen „Mediationspäpste" Gary Friedman und Jack Himmelstein runden das Buch ab.

Eine kleine Leseprobe gefällig?
www.otto-schmidt.de

---------- **Bestellschein** ausfüllen und faxen **(02 21) 9 37 38-943** ----------

Ja, ich bestelle mit 14-tägigem Rückgaberecht jeweils plus Versandkosten

☐ Hohmann/Morawe **Praxis der Familienmediation** *brosch. 44,80 €*

☐ für **Mitglieder der Centrale für Mediation** *brosch. 39,80 €*

Name | Straße | PLZ | Ort

Telefon | Fax | Datum | Unterschrift | 10/12

Bestellen Sie bei Ihrer Buchhandlung oder beim Verlag Dr. Otto Schmidt · Postfach 51 10 26 · 50946 Köln

© Elektro - photocase.com

Sebastian Himstedt

Telefonmediation und Konfliktlösungsunterstützung

Eine Erfolgsgeschichte

Die telefonische Shuttle-Mediation (Telefonmediation) hat in kürzester Zeit den deutschen Mediationsmarkt als eigenständige Mediationsmethode erobert. Mehrere tausend Fälle pro Monat werden durch Rechtsschutzversicherungen vermittelt und bieten damit Fallpraxis und Verdienstmöglichkeiten für MediatorInnen. Ein erheblicher Teil der MediatorInnen erkennt sie nicht als gleichwertiges Mediationsverfahren an, obwohl sie eine Mediation im Sinne des MediationsG darstellt. Dieser Aufsatz klärt auf, wie und warum telefonische Shuttle-Mediation und Konfliktlösungsunterstützung die Verständigung in Konflikten fördert.

I.
Einleitung

Mit der telefonischen Shuttle-Mediation, wie sie in der Praxis in den letzten Jahren durchgeführt wurde[1], hat sich innerhalb von wenigen Jahren eine Mediationsmethode zur Konfliktbeilegung erfolgreich auf dem deutschen Markt etabliert.

Die »Shuttle-Mediation« (Pendelmediation), die in vielen Ländern als Mediationsform anerkannt ist[2], wird in Deutschland in weiterentwickelter Form hauptsächlich als sogenannte »Telefonmediation« durchgeführt. Hierbei erfolgt die Kontaktaufnahme zu den Beteiligten ausschließlich in telefonischen Einzelgesprächen. Mit Blick auf das »klassische« Mediationsverfahren zeigen sich damit Unterschiede.

»Telefonmediation« ist, soweit man die Fallzahlen betrachtet, die meist angewendete Methode von Mediation auf dem deutschen Mediationsmarkt. Sie bietet einen neuen praktischen Anwendungsbereich und die Masse der Fälle[3] hat es sogar nach sich gezogen, dass einige MediatorInnen sogar hauptberuflich diese Tätigkeit ausüben.

Trotz der erstaunlichen Entwicklung wird die Telefonmediation seit ihrer Entstehung vor ungefähr vier Jahren kontrovers in der Mediationsbranche diskutiert. Beim 1. Mediatorentag in Bonn (6/2012) wurde sogar daran gezweifelt, ob es sich überhaupt um Mediation handelt. Bei dieser Veranstaltung kam der Eindruck auf, dass eine gemeinsame Diskussionsgrundlage aufgrund fehlender Aufklärung durch Literaturbeiträge und Erfahrungsberichte fehlte.

[1] *Hauptsächlich vermittelt durch diverse Rechtsschutzversicherungen.*

[2] *Bekanntes Beispiel: 1978 hat Jimmy Carter im Rahmen der ägyptisch-israelischen Verhandlungen in Camp David »Shuttle-Mediation« eingesetzt.*

[3] *Geschätzt: mehrere 1000 Fälle im Monat. Fallzahlen sind nur von Rechtsschutzversicherungen bekannt.*

II.
Kommerzialisierung der Telefonmediation

Die Telefonmediation wird seit mehr als vier Jahren durch die Zusammenarbeit von MediatorInnen mit Rechtsschutzversicherungen (RSV) vorangetrieben. Die klassische Mediation (Präsenzmediation)[4] als Serviceleistung sollte bei den Versicherungsunternehmen platziert werden. Die Versicherungen waren skeptisch, ob die eigenen Versicherungsnehmer (VN) an einer Dienstleistung interessiert sind, bei der eine Konfliktbeilegung durch einen unparteilichen Dritten herbeigeführt wird. Im Verlauf der Pilotphase[5] waren die Beteiligten von den Kundenreaktionen überrascht, denn die Kunden offenbarten eine Vielfalt von Konflikten und sie zeigten außerdem ein grundsätzliches Interesse an konsensualer Konfliktbeilegung. Außerdem bestand bei ihnen das Bedürfnis nach einer »schnellen« Lösung ohne direkten Kontakt zur Gegenseite. Eine besondere Folgeerscheinung während der telefonischen Auftragsklärungsphase zur Anbahnung einer Mediation (Vorgespräche jeweils mit dem VN bzw. der Gegenseite[6]) war, dass sich Konflikte bereits über das Telefon und in Einzelgesprächen erledigten. Die telefonische Mediation bzw. Konfliktlösungsunterstützung als Dienstleistung der RSV war entstanden.

III.
Mediation im System Rechtsschutzversicherung

Die RSV nahmen sowohl die Präsenzmediation als auch die Telefonmediation als Dienstleistungen in die aktuellen oder laufenden Versicherungsverträge auf. MediatorInnen, nicht nur Anwalt-MediatorInnen, können seitdem eigene Deckungsanfragen stellen.

Aktuell erfolgen um die 60 Prozent aller Schadensmeldungen durch einen vom Versicherungsnehmer im Vorfeld konsultierten Rechtsanwalt. Wendet sich der Versicherungsnehmer mit seinem Anliegen direkt an seine Versicherung, besteht in diesen Fällen die Möglichkeit, auf alternative Konfliktbeilegungsverfahren, wie Mediation, hinzuweisen. Die Versicherungen empfehlen in geeigneten Fällen die Durchführung einer Telefonmediation vor einer rechtlichen Auseinandersetzung mittels einer AnwaltIn oder als Anbahnungsgespräch für eine Präsenzmediation. Die Umsetzung der sich anschließenden Telefonmediation erfolgt durch MediatorInnen, welche die von der Versicherung vorgegebenen Qualitätskriterien erfüllen.[7]

Anzumerken ist, dass das Leistungsversprechen der Rechtsschutzversicherung nur greift, wenn ein rechtlicher Aufhänger einen Schadensfall auslöst. Mediation und Konfliktlösungsunterstützung bleiben aus der Sicht der Versicherungen außergerichtliche Dienstleistungen zur Wahrnehmung rechtlicher und sonstiger Interessen.[8]

Abschließend bleibt festzuhalten: RSV sehen sich aufgrund der hohen Erfolgsquoten[9] der Mediation und der Aufnahme dieser in das Versicherungsprogramm nicht mehr als reine Kostenerstatter, sondern als Serviceanbieter bei der Konfliktlösung[10]. Angesichts der anstehenden Umsetzung des Mediationsgesetzes (Art. 2 Nr. 4 MediationsG) ist auch zukünftig davon auszugehen, dass die RSV weiteres Interesse haben, außergerichtliche Konfliktbeilegungsverfahren zu fördern.

IV.
Konfliktlösungsunterstützung (KLU) und Telefonmediation

Die Rechtsschutzversicherungen bezeichnen ihr Angebot unter anderem als Telefonmediation (intelligente Konfliktlösung), Telefonvermittlung oder Shuttle-Mediation.

Die Weiterentwicklung der (telefonischen) Mediation in Zusammenarbeit mit den RSV hat jedoch im Kern eine Dienstleistung entstehen lassen, die man am ehesten als Konfliktlösungsunterstützung (KLU) bezeichnen kann. KLU ist mehr als Präsenzmediationsanbahnung oder die Durchführung einer Shuttle-Mediation. Konfliktlösungsunterstützung können diverse Maßnahmen sein, um die Parteien durch ihren Konflikt zu begleiten. KLU entstammt aus der Erkenntnis, dass die Kunden oftmals keine Rechtsprobleme, sondern Kommunikationsprobleme hatten, für deren Lösung sie auf professionelle Hilfe angewiesen waren. Die KLU zeichnet sich dadurch aus, dass für die persönlichen Bedürfnisse des Einzelnen eine angemessene Unterstützungsleistung angeboten wird.

Ausgehend hiervon lässt sich die KLU in vier Kernbereiche aufteilen:[12]

[4] Das Wort »Präsenzmediation« bezeichnet die klassische Lehrbuchmediation und wird von den Rechtsschutzversicherungen als Gegenstück zur »Shuttle-Mediation« verwendet.

[5] Um bei der Umsetzung des Vorhabens bei den Versicherungsnehmern und der anderen Seite (Konfliktpartei), Interesse für Mediation aufzubauen, wurden telefonische Einzelgespräche geführt.

[6] Der Begriff»Gegenseite« wird im Zusammenhang mit Mediation bei den RSVen nicht verwendet, stattdessen Konfliktpartei oder Konfliktpartner.

[7] Solche Kriterien sind: (Anerkannte) Mediationsausbildung, mehrjährige Berufserfahrung (als Mediator und in einem Grundberuf) und in vielen Fällen Volljurist bzw. Rechtsanwalt.

[8] So wird die Mediation auch als Produkt von der DEURAG beworben: »Kostenübernahme für die außergerichtliche Wahrnehmung rechtlicher Interessen durch einen von der DEURAG ausgewählten Mediator in den Leistungsarten ...«, siehe hierzu Flyer DEURAG M-Aktiv abrufbar unter: http://www.deurag.de/fileadmin/user_upload/DEURAG_MAktiv_10_2011.pdf (zuletzt abgerufen am 15.10.12); nach Ansicht des Verfassers ist unter der »Wahrnehmung der Interessen« die Vermittlung der wechselseitig bestehenden Interessen und Bedürfnisse zu verstehen; das Neutralitätsgebot bleibt gewahrt, da der Telefonmediator nicht als einseitiger Parteiinteressenvertreter handelt.

[9] Die RSVen bewerben die Mediation mit Erfolgsquoten zwischen 60-80 Prozent.

[10] »Wir sehen uns jedoch nicht mehr als reiner Kostenerstatter, sondern als Serviceanbieter, als Assisteur bei der Konfliktlösung.«, so Dr. Ulrich Eberhardt, im Vorstand der HUK-Rechtsschutzversicherung, in einem lesenswerten Interview in der Broschüre (06.09.2011) »Recht haben und Recht bekommen«, abrufbar unter: http://www.goslar-institut.de/fileadmin/fuerAdmin/bilder/Broschueren/HCR-Gespraech_DOWNLOAD.pdf (zuletzt abgerufen am 21.10.2012).

[11] RSV bewerben das Produkt mit unterschiedlichen Bezeichnungen.

[12] So auch im Aufgabenprogramm der ADR-GmbH (KLU-Dienstleister), vgl. hierzu Chart 3 des Vortrages von Geschäftsführer O. Mandel beim Konfliktmanagement-Kongress 2010 in Hannover, abrufbar unter http://www.km-kongress.de/konfliktmanagement//Module/Media/2010_forum4_referat_mandel%5B1%5D_106.pdf (zuletzt abgerufen am 12.10.2012)

- Allgemeine »Lebenshilfe«
- Coaching »Rückenstärkung«
- Die »eigentliche« Telefonmediation
- Anbahnung zu einer Präsenzmediation.

1. Allgemeine »Lebenshilfe«

Betroffene fühlen sich in Konfliktsituationen, mit denen sie noch nie konfrontiert waren, hilflos und sind nicht in der Lage, Handlungsalternativen zu entwickeln. Hier kann der Telefonmediator durch aktives Zuhören eine Entschärfung herbeiführen, indem er dem Betroffenen die Möglichkeit gibt, seine Positionen darzulegen sowie seine Interessen und Bedürfnisse zu äußern. MediatorInnen leisten dabei mit der beruflichen und privaten Lebenserfahrung aktive Hilfestellung, damit die Parteien eigenes Konfliktlösungspotenzial entwickeln.

Die allgemeine »Lebenshilfe« ist strikt von der Rechtsberatung zu unterscheiden. Der Versicherungsnehmer erwartet häufig, dass ein Gespräch mit einem Anwaltsmediator ebenfalls eine rechtliche Beratung beinhaltet. Der Telefonmediator, auch wenn er in vielen Fällen ein Rechtsanwalt ist, darf und soll keine rechtliche Einschätzung abgeben. Bei der Beseitigung des Missverständnisses über die Rollenfunktion trägt Aufklärung bei. MediatorInnen sollten auf die berufsrechtlichen Regelungen der Anwälte[13] und das Verfahrensprinzip Unparteilichkeit bzw. Neutralität[14] (»Der Mediator kann nicht parteilich und neutral zugleich sein.«) verweisen. Soweit rechtliche Fragen für die Konfliktbeilegung von Bedeutung sind, können sich die Parteien nur eine externe Rechtsberatung einholen.[15]

2. Coaching zur »Rückenstärkung«

Hat der Versicherungsnehmer bereits eine konkrete Vorstellung, wie er eigenständig (ohne Einschaltung eines Dritten) seinen Konflikt beilegt, kann es vorkommen, dass er sich dennoch unsicher fühlt und sich eine Einschätzung der Umsetzbarkeit seiner Ideen durch einen Experten wünscht.

Die Unterstützung, die der Telefonmediator in diesen Fällen leistet, beschränkt sich auf ein Coaching in Form der »Rückenstärkung«. Die Partei will daher nichts anderes als ein »reality testing« der eigenen Verhandlungsoptionen, wobei sich im Laufe des Gesprächs anvisierte Ziele verschieben können und neue entstehen.

3. »Eigentliche« Telefonmediation

Die »eigentliche« Telefonmediation wird in der Praxis als Shuttle-Mediation[16] durchgeführt. Dies bedeutet, dass MediatorInnen ausschließlich in Einzelgesprächen versuchen, auf eine gütliche Beilegung des Konflikts hinzuwirken. Hierbei unterhalten sie sich zuerst mit dem VN, übermitteln dann der anderen Seite das Erfahrene wie eine BotIn und besprechen anschließend die Situation mit der anderen Seite. TelefonmediatorInnen stehen beiden Parteien gleichermaßen als Vermittler zur Verfügung.

Die Einzelgespräche folgen den Phasen des Mediationsverfahrens. Von der Auftragsklärung bis zur Interessensuche gibt es keine Unterschiede. Die Bildung von Lösungsoptionen hingegen läuft anfangs auf einer rein hypothetischen Basis ab, da die wirklichen Interessen der anderen Seite noch nicht bekannt sind. Nach den Erfahrungen des Verfassers finden im Schnitt zwei Gespräche mit jeder Partei statt, bevor sämtliche Einigungsoptionen ausgetauscht sind. Die Abstände zwischen den telefonischen Gesprächen betragen ein bis zwei Tage. Ist eine schriftliche Äußerung oder eine Stellungnahme[17] (zur Rechtswahrung) gewünscht (oder erforderlich) und sieht sich die Partei nicht in der Lage, diese zu fertigen, kann sie sich Formulierungshilfen von einem anderen Dritten besorgen.[18] Entsprechend verzögert sich dann die Verfahrensfortführung.[19] Ein Fall benötigt durchschnittlich zwei Wochen, bis er abgeschlossen ist.[20]

Für die faktische Erledigung einer Angelegenheit, bei der die Parteien im Vorfeld eine Einigung gefunden haben, kommunizieren die Parteien wieder direkt miteinander oder treffen sich. Auch hierbei steht der Mediator den Parteien (je nach Bedarfslage) telefonisch zur Verfügung.

Zusammenfassend ist festzuhalten: Primäre Aufgabe der Telefonmediation ist der Aufbau einer neuen Kommunikationsbrücke sowie die Begleitung der Parteien (an die Hand nehmen) beim Betreten.[21]

Sind die Parteien nicht in der Lage, sich mithilfe der Mediation konsensual zu einigen, bleiben nur noch die Alternativen, die Angelegenheit über einen anderen Dritten, wie einen Rechtsanwalt oder Sachverständigen, weiterzuverfolgen oder ruhen zu lassen.[22]

[13] § 1 III BRAO (Bundesrechtsanwaltsordnung), § 18 BORA (Berufsordnung der Rechtsanwälte), aus diesen Normen ergibt sich sinngemäß, dass anwaltliche Tätigkeit, Rechtsberatung, Rechtsvertretung oder Mediation sein kann, sodass im Falle der Funktionszuordnung als Mediator, eine rechtliche Beratung bzw. Vertretung nicht möglich ist.

[14] Die Verwendung des Begriffs der Allparteilichkeit kann nach den Erfahrungen des Verfassers mehr zur Verwirrung denn zur Klärung beitragen, da KundInnen meistens davon ausgehen, dass beide Seiten vom Anwaltsmediator vertreten werden.

[15] RSVen bieten ihren Kunden kostenfreie telefonische Rechtsberatung an.

[16] Telefonmediation in Form von Telefonkonferenzen (3er-Konferenz) ist dem Verfasser nicht bekannt, obwohl es sich auf den ersten Blick anbietet. Gegen diese Vorgehensweise spricht jedoch, dass die Abfolge der Telefonate effektiver erfolgen kann, wenn keine gemeinsamen Termine vereinbart werden müssen.

[17] Beispiele: Mängelanzeige, Widerspruch/Einspruch gegen einen (Versicherungs-) Bescheid etc.

[18] Beispiel: Beratung durch einen Anwalt.

[19] Wenn eine Partei überhaupt nicht imstande ist, ein Schreiben zu verfassen, kann die Mediation an diesem Punkt scheitern.

[20] Einige Fälle können sich auch mehrere Wochen oder gar Monate hinziehen. Die Fälle mit überlanger Dauer sind die Ausnahme.

[21] Weitergehende Informationen zum Thema »Telefonmediation und Rechtsschutzversicherung« finden sich im gleichnamigen Aufsatz der Juristin Myriam Reuter-Zuzarter im DGM-Newsletter, Ausgabe 1/2012, S. 13 ff., kostenfrei erhältlich unter: http://www.dgm-web.de/download/DGM-Newsletter-1-2012.pdf (zuletzt abgerufen am 08.11.2012).

[22] Diese Konstellation kommt relativ häufig vor, da die Scheu, Angst und das finanzielle Risiko, die Angelegenheit anwaltlich oder gerichtlich fortzuführen, eine Weiterverfolgung hemmt.

© kmit - Fotolia.com

4. Anbahnung einer Präsenzmediation

Stellt sich im laufenden Verfahren oder bereits im ersten Gespräch heraus, dass eine telefonische Konfliktbeilegung keine zielführende Maßnahme sein kann, da der Konflikt zu weit fortgeschritten und die Themenliste umfangreich ist oder eine dauerhafte Rechtsbeziehung besteht, informieren die MediatorInnen die Parteien über die Präsenzmediation und klären gegebenenfalls die Kostenübernahme. Erst wenn eindeutig feststeht, dass beide Parteien einer Präsenzmediation zustimmen und die Kostenverteilung geregelt ist, kann der Wechsel von der telefonischen KLU zur Präsenzmediation erfolgen.

5. Zusammenfassung

Konfliktlösungsunterstützung beschränkt sich nicht auf eine rein telefonische Mediationstätigkeit, sondern der Dritte stärkt primär durch allgemeine Lebenshilfe und Coaching die Parteien in ihrer Autonomie, wie sie mit dem Konflikt umgehen können. Die Erfahrungen zeigen, dass KundInnen ein großes Bedürfnis haben, die Angelegenheit nicht aus der Hand zu geben, sondern selber versuchen wollen, ihren Konflikt eigenverantwortlich und eigenständig ohne einen Dritten beizulegen.

Die Mediation kommt daher immer nur dann zur Anwendung, wenn die Einschaltung eines Dritten wirklich verlangt wird und als zielführende Maßnahme passend ist. Stellt sich heraus, dass nur eine Partei die Mediation ablehnt, bleibt es bei einer einseitigen Konfliktlösungsbegleitung.

V. Die Tätigkeit des Konfliktlösungsunterstützers/ des Telefonmediators

1. Tätigkeitsanforderungen

TelefonmediatorInnen oder vielmehr Konfliktlösungsunterstützer praktizieren grundsätzlich als Generalisten für eine Vielzahl unterschiedlicher Konfliktthemen. Genauso wie bei der Präsenzmediation bietet eine Spezialisierung Vorteile, ist aber für die eigentliche Mediationsarbeit nicht zwingend erforderlich. Berufliche und private Lebens- sowie Verhandlungserfahrungen sind für eine effektive Konfliktbeilegung hilfreich. Zeitmanagement ist genauso wie bei der Präsenzmediation ein Grundwerkzeug des Mediators. Im Schnitt werden pro Fall durchschnittlich nicht mehr als 60-90 Minuten benötigt.[23]

Je nach Anliegen erkennen TelefonmediatorInnen bereits nach wenigen Minuten, welchen Weg die Parteien beschreiten wollen. Die Arbeit als Konfliktlösungsunterstützer erfordert eine besondere Form des Konflikthandlings. Die Stärke dieser Arbeit liegt meistens nicht darin, den Konflikt in der Tiefe zu hinterfragen oder den Beziehungsaspekt eines Konflikts zu durchleuchten.[24] Vielmehr sollen durch punktuelle konfliktlösungsunterstützende Maßnahmen neue Möglichkeiten zur Konfliktbereinigung entstehen.

Die Tätigkeit der TelefonmediatorIn stellt andere Anforderungen an Aufmerksamkeit und Achtsamkeit bei der Durchführung der Mediation. Sie sollte von MediatorInnen durchgeführt werden, die die Probleme der getrennten Besprechung erkannt und verinnerlicht haben, denn nur dann können sie zu einem zeitnahen und nachhaltigen Erfolg führen.

2. Tätigkeitsbereiche/ Verdienstmöglichkeiten

TelefonmediatorInnen sind Konfliktbegleiter für »Probleme des täglichen Lebens«, meistens für Verbraucher. Das Portfolio an Versicherungspolicen, welche von RSVen angeboten werden, spiegelt primär auch den Bereich von Rechtsgebieten wider, in dem ein Telefonmediator tätig ist.

Er wird häufig mit Konflikten konfrontiert, die dadurch entstehen, dass Verbraucher sich gegenüber Unternehmern (Handwerker, Autohändler, Versicherung, Hausverwaltung, Telekommunikationsunternehmen, Reiseveranstalter, von der Gegenseite beauftragter Rechtsanwalt, Arbeitgeber u. a.) unterlegen fühlen. KLU bewirkt, dass sich Parteien auf Augenhöhe begegnen.

Das Honorar für die Telefonmediation unterscheidet sich von dem in der Präsenzmediation, da nur wenig Kosten für Raum, Setting und Anfahrt entstehen. TelefonmediatorInnen können dennoch gut verdienen[25], wenn sie durchgehend Aufträge erhalten.

[23] Eine zeitliche Begrenzung ergibt sich u. a. auch aus dem limitierten bzw. pauschalierten Honorar.

[24] Nach den Erfahrungen des Verfassers wird eine Shuttle-Mediation vornehmlich dann durchgeführt, wenn zwischen den Konfliktparteien keine dauerhafte Rechtsbeziehung besteht oder mehr besteht.

[25] Je nach Anzahl der angenommenen Aufträge.

Dies führt jedoch nicht dazu, dass die Tätigkeit einen eigenständigen Beruf darstellt, denn ein Telefonmediator kann nicht mehr geschützt sein kann, als der Mediator selbst.

Telefonmediation bietet jeder ausgebildeten MediatorIn die Chance, die Vermittlungsfähigkeiten in Bereichen einzusetzen, die bisher dem Mediationsmarkt verschlossen waren.

VI.
Einordnung der Telefonmediation in die Mediationslandschaft

Im Ergebnis ist die Telefonmediation als eine abgewandelte Form der Mediation zu qualifizieren, die mit dem Mediationsgesetz konform geht. Der gesetzgeberische Wille sieht nach Art. 1 § 2 Abs.3 S.2 MediationsG Mediationsformen vor, die – das allseitige Einverständnis aller Parteien vorausgesetzt – auch ausschließlich in Einzelgesprächen stattfinden können.

Bisher hat sich die Mediation in Bereichen etabliert, die eine umfangreiche Konfliktbeilegung erfordern (wie Familie und Wirtschaft) und eine (auf lange Sicht) bestehende Beziehungsstruktur einbeziehen. Im Gegensatz dazu beinhalten die Streitfälle, die im Rahmen einer Telefonmediation im Auftrag der RSVen behandelt werden, nur wenige Themen. Das Beziehungsverhältnis entsteht meistens aufgrund eines einmalig durchgeführten Vertrages[26]. Alltagsprobleme, sowohl mit niedrigen[27] als auch hohen[28] Streitwerten[29], werden durch die Telefonmediation mit einer hohen Einigungsquote für alle Seiten zufriedenstellend beigelegt.

Die Telefonmediation – vor allem bei Unternehmern auf der Gegenseite – erfüllt ihre vermittelnde Aufgabe, da sich Parteien gegenüber einem neutralen Bindeglied ergebnisoffen zeigen und damit alternative Lösungsoptionen entstehen. Im Gegensatz dazu wird eine (planmäßige) Abwehr- und Rechtfertigungshaltung ausgelöst, sobald sich ein Anwalt als Parteivertreter meldet.

Die Dienstleistung Telefonmediation (nicht KLU) entzieht dem klassischen Mediationsverfahren nicht die Fälle, sondern ist zumeist eine sinnvolle zusätzliche außergerichtliche Konfliktbeilegungsalternative mit eigenem Anwendungsbereich. Bei der Telefonmediation handelt es sich nicht lediglich um »Mediation light«, da sie durchgängig dem Phasenablauf folgt und die Verfahrensprinzipien der Mediation wahrt. Sie ist in ihrer Ausprägung für viele Fallkonstellationen im Regelfall die finanzierbare und angemessene Mediationsverfahrensform und wird deshalb von einem großen Kundenkreis nachgefragt.

Vorbehalte, dass Telefonmediation eine rechtliche Unterstützung durch einen Anwalt überflüssig macht, sind unbegründet. Anwälte[30] werden, wie in der Mediation üblich, bei Bedarf einerseits als Berater oder andererseits zur Formulierung und zur Kontrolle der Abschlussvereinbarung hinzugezogen. Entsprechendes gilt für weitere Externe, wie Steuerberater, Finanzberater, Sachverständige etc.

Die ebenfalls auf dem 1. Mediatorentag (6/2012) geäußerte Befürchtung, dass die Bevölkerung Inhalt und Begriff der »klassischen Mediation« ausschließlich mit der Telefonmediation in Verbindung setzt, kann genommen werden, da während des Telefonmediationsverfahrens auf die Möglichkeit einer Präsenzmediation hingewiesen wird.[31]

Telefonmediation hat es geschafft, sich zu der einzig kommerziell bedeutsamen praktizierten Mediationsform auf dem Markt[32] zu entwickeln. Sie ist damit zum Vorreiter geworden, wie eine Nachfrage nach Mediationsverfahren erfolgreich und dauerhaft platziert werden kann. Sie leistet einen wesentlichen Beitrag zur Manifestation der Mediation in der Gesellschaft.

© Aaron Amat - Fotolia.com

[26] Kaufverträge, Kfz-Kaufverträge (neu und gebraucht), Werkverträge mit Handwerkern etc.

[27] Telefonrechnungen, Betriebskostenabrechnung (Mietrecht).

[28] Beispiele: Neuwagenkauf, Erwerb einer Immobilie etc.

[29] Der Streitwert sagt wenig über die Konfliktbelastung aus, denn Parteien können sich über zwanzig Euro genauso empören, wie über mehrere tausend Euro.

[30] Zur Informiertheit einer Partei gehört bei Bedarf eine materiell-rechtliche und prozessuale Risikoanalyse durch einen Anwalt.

[31] Die Durchführung einer Präsenzmediation scheitert oftmals an der räumlichen Entfernung zwischen den Wohnorten der Parteien und dem fehlenden Kostenübernahmeinteresse der anderen Seite.

[32] Verdienstmöglichkeiten durch das Angebot von Mediationsausbildungen sind nicht gemeint, sondern die reine Mediationsverfahrensanwendungspraxis.

VII.
Erkenntnisse für die Mediationspraxis

Die telefonische Shuttle-Mediation hat sich etabliert, weil Kunden das Verfahren nachfragen. Die Kunden erhalten »Benefits«, die im klassischen Mediationsverfahren nur bedingt bestehen, jedoch gewünscht sind. Im Einzelnen:

- Da durch Einzelgespräche der direkte Kontakt zur anderen Seite vermieden wird, ist die Bereitschaft zur Durchführung einer Mediation hoch.
- Mediation kann unkompliziert ohne Terminvereinbarungen und damit zeitlich effektiver (»schnelle« Lösung) durchgeführt werden, da eine ständige telefonische Erreichbarkeit mittlerweile Standard ist.
- Kommunikationsschwächen einer Partei werden nicht offensichtlich und führen nicht zu einem Machtungleichgewicht.
- Eskalationen zwischen den Beteiligten sind bei der telefonischen Mediation ausgeschlossen, da der Telefonmediator die Kommunikation übernimmt.
- Die Telefonmediation als Dienstleistung kann kostengünstiger als die Präsenzmediation angeboten werden.
- Die Kontaktperson ist fast immer Mediator und Rechtsanwalt; er kann mögliche Rechtsverluste erkennen (z. B. Verjährung). MediatorInnen ohne juristischen Hintergrund sollten in rechtsrelevanten Fragen geschult sein, damit sie rechtzeitig einen Juristen hinzuziehen können.
- Die Parteien streiten nicht, sondern es werden Gespräche in einem geschützten Rahmen geführt, die regelmäßig mit einer Einigung enden.
- Parteien schätzen an diesem Verfahren, dass ihr Streit nicht in der Öffentlichkeit ausgetragen wird.
- Speziell bei Rechtsschutzversicherten: Telefonmediation ist eine für den Versicherungsnehmer »kostenfreie« Serviceleistung ohne Selbstbeteiligung; weiterer Rechtsschutz bleibt erhalten, auch nach einer erfolglosen Mediation.

Der Einsatz des Mediums Telefon in der Mediation hat sich bewährt. Eine Gesprächsführung am Telefon ist eine effektive Alternative, wenn bei großen räumlichen Distanzen zwischen den Parteien[33] eine Präsenzmediation aus faktischen und finanziellen Gründen kaum durchführbar ist.

Die Mediation als Shuttle-Mediation bzw. in Einzelgesprächen abzuwickeln hat viele Vorteile, da sich die Parteien in einem vertrauten Gesprächsumfeld bewegen und der Wunsch da ist, mit der anderen Seite nicht mehr direkt zu kommunizieren. Shuttle-Mediation liegt anscheinend der deutschen Mentalität eher, als die direkte Kontaktaufnahme und Kommunikation mit der anderen Seite am gemeinsamen Mediationstisch. In der Mediationsausbildung ist diese Methode seit Langem bekannt. Einzelgespräche und Shuttle werden allerdings nur zurückhaltend eingesetzt. Die Shuttle-Mediation führt gleichermaßen wie eine Präsenzmediation zur zufriedenstellenden Erledigung von Konflikten, was MediandInnen bestätigen.[34]

Im Ergebnis ist die telefonische Shuttle-Mediation eine Bereicherung für die Mediationspraxis, denn diese Methode kann einen breiten Kundenkreis für Mediation begeistern und neue Anwendungsgebiete bedienen.

VIII.
Zusammenfassung

Dieser Artikel hat gezeigt, dass in der Praxis Telefonmediation mehr umfasst als die reine Mediation. Im Zusammenhang mit der Telefonmediation werden entsprechend dem Kundenwunsch verschiedene konfliktlösungsunterstützende Maßnahmen zur Konfliktbewältigung, hierzu gehört nicht nur die Mediation, angeboten. Die Telefonmediation ist eine Mediationsmethode für viele Bereiche des täglichen Lebens, die bisher der Präsenzmediation nicht zugänglich waren, da Kosten und räumliche Entfernung ein Vor-Ort-Treffen erschwerten. Den MediatorInnen, die ihre Vermittlungs- und Coachingfertigkeiten stärker in der Praxis einsetzen möchten, stehen nunmehr neue Anwendungsgebiete offen. Telefonmediation und Konfliktlösungsunterstützung sind geeignete Mittel vorgerichtlicher Streitbeilegung und dienen der Vermeidung einer gerichtlichen Auseinandersetzung.

[33] Nach den Erfahrungen des Verfassers werden in vielen Fällen Telefonate quer durch Deutschland geführt, z. B. der Autounfallgeschädigte wohnt in Augsburg und die gegnerische Autoversicherung hat ihren Sitz in Hannover etc.

[34] Laut den Evaluationsergebnissen der Rechtsschutzversicherungen.

AutorInneninfo

* Sebastian Himstedt M. M.
Büro für Recht, Verhandlung & Mediation – Rechtsanwalt, Mediator BM und Master of Mediation (Fernuniversität in Hagen), seit über zwei Jahren als Telefonmediator (Konfliktlösungsunterstützer) für verschiedene Rechtsschutzversicherungen tätig.

* E-Mail: himstedt@rvm-kanzlei.de

© imaginando - Fotolia.com

Anusheh Rafi

Über die Unmöglichkeit synchroner Allparteilichkeit

In meinen Mediationsausbildungen klagen viele Teilnehmer über ihre Schwierigkeiten, »allparteilich« zu bleiben. Sie erleben oftmals ein Ungleichgewicht in der Sympathie, welches sie mühsam zugunsten des einen oder anderen Medianden ausgleichen. Auf Nachfragen meinerseits wurde in einigen Fällen deutlich, dass die TeilnehmerInnen davon ausgingen, sie müssten zu jeder Zeit alle MediandInnen gleich gut verstehen und sich in alle gleichermaßen einfühlen können. In diesem Aufsatz wird die Behauptung aufgestellt, der Anspruch an eine synchrone Allparteilichkeit stelle eine Überforderung dar. Ich gehe davon aus, dass wir uns grundsätzlich nur nacheinander in die MediandInnen einfühlen können. Insofern wären MediatorInnen ständig einseitig parteilich. Der Eindruck von Allparteilichkeit würde dann nur dadurch entstehen, dass die Parteilichkeit schnell wechselt. Im Folgenden wird diese These an einigen Bildern verdeutlicht. Es geht dabei nicht um eine wissenschaftliche Begründung der These, sondern um eine Entlastung des Begriffs »Allparteilichkeit« von möglicher Weise nicht zu realisierenden Anforderungen. Ferner kann der Ansatz von Allparteilichkeit als einer sequentiellen Parteilichkeit AusbildungsteilnehmerInnen eventuell den Zugang zur Allparteilichkeit erleichtern.

1. Zeitbedarf für Perspektivwechsel

Mit 16 Jahren nahm ich in den USA an Debattierwettbewerben meiner Schule teil. Hierfür musste ich insgesamt vier Debatten zum gleichen Thema bestreiten, wobei ich zwei Mal die These befürworten und zwei Mal ablehnen musste. Zwischen den Debatten hatte ich etwa 15-30 Minuten Zeit zur Vorbereitung. Bei meinem ersten Wettbewerb driftete ich in meiner zweiten Debatte gedanklich in die gegnerischen Argumente, weil ich die Gegenposition kurz vorher vertreten musste. Hierbei wurde mir zum ersten Mal bewusst, dass ich Zeit für den Perspektivwechsel brauchte und nicht beide Seiten gleichzeitig abrufen konnte. Wie viel Zeit für den Perspektivwechsel benötigt wird, ist individuell sicher unterschiedlich und ein schneller Wechsel kann trainiert werden. Bei meinem zweiten Wettbewerb kam ich z. B. deutlich besser mit dem erforderlichen Wechsel der zu vertretenden Position zurecht.

2.
Kippbilder

Jeder kennt die Bilder, auf denen man je nach Perspektive eine alte oder junge Frau sehen kann, einen Kelch oder zwei Gesichter erkennt etc. Selbst wenn einem diese Bilder bekannt sind, ist es praktisch unmöglich, beide Perspektiven gleichzeitig einzunehmen und z. B. sowohl den Kelch als auch die zwei Gesichter wahrzunehmen. So stelle ich mir auch die Allparteilichkeit vor: Man sieht nicht beide Perspektiven gleichzeitig, sondern immer nur eine nach der anderen. Je schneller der Mediator die Perspektive wechseln kann, desto eher wird er von den Medianden als allparteilich wahrgenommen. Auch diesbezüglich gibt es eine Parallele zu Kippbildern:
Manchmal fällt es einem sehr schwer, das zweite Bild zu erkennen und findet dieses erst nach längeren Versuchen. Je häufiger von einem Bild zum anderen gewechselt wird, desto leichter fällt es, beide Bilder in kurzer Abfolge nacheinander zu sehen. Je vertrauter der Mediator mit den unterschiedlichen Perspektiven der Medianden ist, desto schneller wird er zwischen ihnen wechseln können.

3.
Trägheit der Wahrnehmung

Über das Auge ist bekannt, dass es Einzelheiten bei bestimmten Geschwindigkeiten nicht mehr wahrnimmt. Wer 50 Bilder pro Sekunde sieht, wird sie nicht mehr als Einzelbilder erkennen. Ein Wechsel der Parteilichkeit kann ebenfalls so schnell erfolgen, dass er nicht mehr als solcher wahrgenommen wird. Natürlich bedeutet dies nicht, dass der Wechsel fünfzig Mal pro Sekunde stattfindet, da der Wechsel der Perspektive Zeit benötigt (siehe oben). Wer sich im Perspektivwechsel gut trainiert, kann aber Geschwindigkeiten erreichen, die dem Wechsel der Betrachtung bei Kippbildern nahe kommt.

Wozu dient das Bild einer Allparteilichkeit als sequentiellen Parteilichkeit? Vielen Menschen fällt es schwer, allparteilich zu sein. Das ist kein Wunder, denn Allparteilichkeit ist in der Tat eine hohe Anforderung an Mediatoren. Wird eine Anforderung allerdings als »unerreichbar« empfunden (so wie einige Teilnehmer meiner Mediationsausbildung), gibt es wenig Motivation, ihr gerecht werden zu wollen. Sequentielle Parteilichkeit hingegen entlastet von dem Anspruch, alle Medianden zu jedem Zeitpunkt gleichermaßen zu verstehen. Sie weist allein auf die Notwendigkeit hin, die Perspektive zu wechseln. Dieser Wechsel wird zunächst vielleicht schwer fallen, kann allerdings geübt werden. Allparteilichkeit entsteht dann, wenn der Wechsel so schnell erfolgt, dass er für die am Prozess Beteiligten nicht mehr als Wechsel wahrnehmbar ist – d. h. dass man als Mediator jederzeit die eine oder andere Seite verstehen kann. Das Bild kann also helfen, die Lust am Üben von Allparteilichkeit zu erhalten. Wem das Bild nicht hilft, kann es getrost ignorieren.

AutorInneninfo

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

© Benjamin Haas - Fotolia.com

© Rynio Productions - Fotolia.com

Sylvia Ahlers

Scham in der Mediation

Wie oft haben Sie sich die Frage erlaubt, ob dem Konflikt Ihrer MediandInnen ein Schamgefühl zugrunde liegt? Ich stelle einmal die Behauptung auf: selten! Denn – so erging es mir und so erfuhr ich aus Reaktionen meiner Mitmenschen – Scham ist an sich mit Scham bedeckt und daher wird über sie nicht gesprochen. Man schämt sich der Scham, denn sie ist ein übermächtiges Gefühl! Die mit ihr einhergehenden Reaktionen sind kaum zu kontrollieren. Aber hierzu später.

Die Entstehung von Scham

Um verstehen zu können, was Scham bei der betroffenen Person auslöst, ist es wichtig, zunächst zu verstehen wieso Scham überhaupt entstehen kann. Scham ist in jedem Fall ein Zeichen von mangelndem Selbstwertgefühl und gedemütigt sein. Je geringer dieses Selbstwertgefühl ist, desto ausgeprägter können Schamgefühle auftreten.

Die Stabilität des Selbstwertgefühls ist abhängig davon, wie wir als Kinder von unseren Bezugspersonen – in der Regel die Eltern – auf- und angenommen wurden. Wurden wir geliebt, gelobt, ermutigt, sind wir in der Lage uns selbst zu lieben und als den Menschen anzunehmen, der wir sind. Wurden wir hingegen kritisiert, beiseite gelegt, ignoriert, können wir uns auch selbst nur als unzureichend betrachten und kein gesundes Selbstwertgefühl aufbauen. Immer geht es auch um das Erkennen und Respektieren der Grenzen des Kindes, da es nur so lernen kann, dass es so respektiert wird wie es ist.

In der Säuglingsforschung wurde entdeckt, dass bereits wenige Monate alte Babys in der Lage sind, ihre Grenzen zu zeigen durch Schreien und abwehrendes Strampeln. Wird dies von den Eltern und Bezugspersonen richtig (an-)erkannt, lernt das Baby, dass seine Bedürfnisse richtig sind und respektiert werden. Ist dies nicht der Fall kommt es zu Grenzüberschreitungen. Dies zeigt sich z. B. in dem verniedlichenden Wort »fremdeln«, wenn Babys ab einem bestimmten Alter durch Schreien und Strampeln zeigen, dass sie nicht zu bestimmten Personen auf den Arm wollen. Vielfach wird dies aber nicht als das erkannt was es ist: Das Baby zeigt seine Grenze! Erfährt der Säugling nun, dass er tatsächlich nicht zu der anderen Person muss, lernt er, dass er so genommen wird wie er ist und dass seine Grenze erkannt und respektiert wird. Er beginnt ein gesundes Selbstwertgefühl zu entwickeln. Häufen sich Situationen im Laufe des Heranwachsens, in denen die Gefühle des Kindes nicht anerkannt werden, ist es nicht mehr in der Lage, sich so anzunehmen wie es ist. Es entwickelt mehr oder minder ausgeprägte

Schamgefühle, die sein ganzes Leben beeinträchtigen können. Je nach Konstitution der Psyche kann sich Scham bis zur sozialen Phobie ausprägen.

Scham kann aber auch von Generation zu Generation »vererbt« werden. Ohne es zu merken, werden Schamgefühle übertragen, so dass der eigentliche Grund der Scham oftmals gar nicht mehr mit der eigenen Person in Verbindung gebracht werden kann und eher diffuse Gründe hat. Auch nach Kriegen traumatisierte Soldaten und Zivilisten, die das traumatische Erlebnis nicht aufarbeiten konnten und können, vererben die Beschämung und Traumatisierung auf die nächste Generation.

Und: Scham ist genderabhängig. Männer und Frauen sind unterschiedlich schambehafteten Situationen ausgeliefert. Außerdem wird Scham epochal und kulturell anders bewertet. Vor hundert Jahren noch war es für Frauen unschicklich in der Öffentlichkeit zu rauchen, für Männer hingegen schon. Während sich in anderen Kulturen Frauen bedecken müssen, um nicht beschämt zu werden, kann sich eine Frau in der nordwestlichen Hemisphäre bedenkenlos zeigen.

Scham kann auch durch die Tabuisierung bestimmter Themen entstehen. Während Kleinkinder häufig ohne Scham sind, kann es durchaus passieren, dass sie neben der Scham als Prozess der Sozialisierung (s. unten) destruktive Schamgefühle dadurch entwickeln, dass Themen in der Familie als schamhaft tabuisiert werden, während sie dies in Wirklichkeit gar nicht sind.

Die Arten der Scham

Scham zeigt sich in verschiedenen Arten:

Anpassungsscham

Anpassungsscham betrifft immer die eigene Person. Durch eine Eigenschaft oder ein äußeres Merkmal genügen wir nicht der Norm oder den Erwartungen anderer. Deshalb schämen wir uns. Das kann die Zahnspange bei Jugendlichen sein, das mangelhafte Englisch in einer englischsprachigen Verhandlung, zu dick oder zu dünn sein, Analphabetismus. Je nachdem wie stark unser Selbstwertgefühl ist, bedecken uns diese Dinge mit Scham oder aber wir sagen uns: ok, ich bin so und so ist es in Ordnung!

Gruppenscham

Gruppenscham wird auch als Fremdschämen bezeichnet. Das heißt, nicht die eigene Person mit ihrer Unzulänglichkeit ist Gegenstand beschämender Gefühle sondern eine nahe stehende Person oder die Gruppe, zu der ich gehöre. Das kann ein drogenabhängiger Angehöriger sein oder ein Kollege, der sich daneben benimmt. Genauso gut das »schwarze Schaf« in der Familie, über das niemand spricht. Auch die Ethnie zu der ich gehöre, kann Gegenstand von Scham sein. Während eines Vortrags erzählte eine Frau, sie schäme sich dafür Deutsche zu sein, wegen der Taten der Deutschen im 2. Weltkrieg. Dabei war sie zu der Zeit noch nicht einmal geboren!

Intimitätsscham

Intimitätsscham entsteht, wenn unsere intimen Grenzen überschritten werden. Selbstverständlich durch sexuelle Übergriffe aber auch durch sexistische Bemerkungen und schlüpfrige Witze. Aber auch aus moralischer Sicht kann es zum Überschreiten der Intimitätsgrenze kommen: wenn wir jemandem ein intimes Geheimnis anvertrauen und das weitererzählt wird. Auch in Internetforen kann es durch nicht gewollte Zur-Schau-Stellung zu Intimitätsscham kommen.

Empathische Scham

Empathische Scham bedeutet, dass wir indirekt ein Schamgefühl empfinden, obwohl nicht wir selbst sondern eine andere Person beschämt wird. Mit ihr oder stellvertretend für sie empfinden wir Scham. Wir leiden sozusagen mit.

Gewissensscham

Unter der Scham des Gewissens leiden wir dann, wenn wir uns entgegen unserer eigenen Wert- und Moralvorstellungen verhalten haben. Dies ist immer dann der Fall, wenn unser Idealbild, das wir von uns haben, nicht mit unserem tatsächlichen Tun übereinstimmt. Dann meldet sich unser Gewissen und bedeckt uns mit Scham über das eigene Verhalten. Beispielsweise, wenn wir unser Kind angeschrieen haben, obwohl wir das für falsch erachten, wenn wir aus Zeitmangel jemandem nicht zur Seite gestanden haben oder wenn wir uns illoyal verhalten haben.

Traumatische Scham

Traumatische Scham entsteht durch massive, nachhaltige Grenzüberschreitungen und Brechen des Willens wie Vergewaltigungen, Folter, physische und psychische Gewalt.

Intimitätsscham kann sich bis zur traumatischen Scham steigern. Viele Soldaten leiden nach Kriegseinsätzen unter Gewissensscham, die sich ebenfalls bis in das Traumatische steigern kann.

Die Reaktion des Körpers auf Beschämungen

Wie oben erwähnt, gehört die Scham zu den Grundgefühlen. Hierzu zählen ebenfalls Angst, Wut, Freude, Trauer, Schmerz und Ekel. Diese Gefühle sind archaischer Natur und rufen in uns Reaktionen hervor, die nicht steuerbar sind. Was passiert bei Beschämungen? Wir werden rot, der Schweiß bricht uns aus, wir wissen nicht mehr was wir sagen sollen, in unserem Kopf herrscht Leere, wir reagieren aggressiv.

Das alles ist eine Folge chemischer Reaktionen im Gehirn, hervorgerufen durch massive Hormonausschüttungen der Hypophyse. In der Folge wird unsere linke Gehirnhälfte, die zuständig ist für vernunftgesteuertes Verhalten, ausgeschaltet. Das logische Denken versagt. Alles ist nur noch darauf gerichtet, der Scham zu entgehen. Scham wird, wie alle Grundgefühle, als

© Rynio Productions - Fotolia.com

so schwerwiegend empfunden, dass das Gehirn nur noch auf Überlebenskampf schaltet. Das aktiviert die rechte Gehirnhälfte. Es geht jetzt nur noch darum das Leben zu retten und zwar durch Angriff, Flucht oder Erstarrung. Diese Reaktionen entziehen sich unserer Kontrolle.

Wir können mit Hilfe von Psychotherapie oder autogenem Training versuchen, sie zu mildern, doch gelingt es uns vielfach nicht ganz und ist ein schmerzhafter, langer Prozess, natürlich immer abhängig von der Schwere der persönlichen Scham.

Schamabwehrreaktionen

Angriff, Flucht oder Erstarrung zeigen sich bei Scham in verschiedenen Schamabwehrreaktionen.

Angriff

Angriffsreaktionen auf Scham können sich z. B. zeigen in Schamlosigkeit. Die Person wurde so oft beschämt, dass sie darauf nun mit Schamlosigkeit reagiert und daher nicht mehr selber Gegenstand von Beschämung ist: die Beschämung anderer. Die Formen von Zynismus, Negativismus, Trotz, Wut und Neid können Angriffsreaktionen auf Beschämungen sein. Sie treten auf, weil man selber als Person so oft nicht genügt hat, dass nun alles andere ebenfalls schlecht gemacht wird. Dies gilt auch für Verachtung und Groll. Trotzreaktionen können so massiv auftreten, dass manche Menschen unerreichbar sind für Appelle von Außen z. B. bei Magersüchtigen, die sich bis zum Tod hungern. Als Angriffsform gilt auch das Wiederherstellen der verlorenen Ehre. Wenn in entsprechenden Kulturen ein Familienmitglied ehrenrühriges Verhalten zeigt und somit die ganze Familie beschämt, kann die Ehre der Sippe nur durch dessen Tod wiederhergestellt werden.

Flucht

Die Flucht vor Scham kann sich in jeder Form von Sucht zeigen: Sucht nach Anerkennung und Liebe, nach Macht, nach Geld, nach Essen oder Dünnsein, Sucht nach Drogen. Sie ist immer ein Ausdruck des Gefühls zu wenig wert zu sein und dieses Gefühl kompensieren zu müssen. Flucht kann sich aber auch zeigen in Idealisierungen Anderer oder Größenphantasien, ebenfalls um die eigene Minderwertigkeit zu mildern. Lügen, verleugnen oder sich herausreden sind ebenfalls Flucht vor der Scham. Das Herumkaspern ist eine Flucht vor der Scham. Die Person ist so oft lächerlich gemacht worden, dass sie nun dafür sorgt, selber die Anderen über sich zum Lachen zu bringen, damit es niemand anderes macht. Perfektionismus ist eine Form der Flucht aus der Scham: man wurde so oft im Leben für Fehler kritisiert, dass jetzt alles perfekt ist: Das Haus, der Schreibtisch, der Ehepartner, die Kinder.

Erstarren oder Verstecken

Erstarrung als Schamabwehr zeigt sich, wenn Personen eine Maske aufsetzen, dauernd lächeln, den Blick abwenden, sich einigeln bis hin zur emotionalen Erstarrung, in der keine Gefühle mehr zugelassen werden und schlimmstenfalls alle Beziehungen abgebrochen werden. Eine Rolle spielen gehört ebenfalls hierzu, niemand darf wissen, wer ich eigentlich bin, da ich nur in meiner Rolle anerkannt und geliebt werde. Das Dauerlächeln von Bettina Wulff bei der Abdankung ihres Mannes als Bundespräsident ist m. E. ebenfalls eine Schamabwehrreaktion gewesen.

Das Gute an der Scham

Wie bereits erwähnt, hat Scham unterschiedliche kulturelle Bedeutungen und Ausprägungen. Um von unserem sozialen Umfeld aufgenommen und anerkannt zu werden, ist es wichtig sich der eigenen Grenzen und der Anderer bewusst zu sein. Für die Sozialisation des Kindes ist es daher wichtig in gewisser Weise Scham zu erfahren, um eigene Grenzen zeigen zu können und die Erfahrung zu machen, dass diese respektiert werden. Auf der anderen Seite lernen Kinder auf diese Weise auch, die Grenzen Anderer zu

respektieren und sich so in der sozialen Gemeinschaft zurecht zu finden. Das Kind lernt den Umgang mit eigenen und fremden Werten.

Scham ist dann wichtig, wenn es darum geht zu erkennen, aus welchem Grund meine Grenzen überschritten werden oder ich permanent Grenzen überschreite. Insofern gibt mir die Scham die Möglichkeit mich persönlich weiterzuentwickeln.

Auch bei Gewissensscham kann ich mich persönlich entwickeln, indem ich mein Verhalten reflektiere und in der Zukunft meinen Idealvorstellungen von mir selbst anpasse. Scham schützt mich also vor schlechten Taten, indem ich mein Verhalten meinen eigenen Moralvorstellungen anpasse.

Der Umgang mit Scham in der Mediation

Nachdem wir uns nun mit dem Vorhandensein von Scham ein wenig vertraut gemacht haben, können wir erkennen, dass konflikthaftem Verhalten häufig eine Beschämung zu Grunde liegt. Beispielsweise in der Trennungsmediaton von Ehepaaren oder auch bei geschäftlichen Mediationen, bei denen die Beteiligten eine enge persönliche Beziehung haben oder auch bei Generations- oder Erbfolgemediationen. Die meisten Beschämungen treten innerhalb von Familien auf und dort bereits seit den Kindertagen der Beteiligten. Darüber muss sich die MediatorIn – wenn sie das Thema anspricht – im Klaren sein.

Da über Scham nicht gesprochen wird, weil wir uns der Scham schämen, wird auch keine MediandIn auf die Idee kommen, in der Konfliktbearbeitung eine Beschämung zu äußern. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass ich mit der (wirklich einfühlsam ausgesprochenen!) Frage: »Haben Sie sich geschämt?« Erstaunen und auch Erleichterung auslöse, denn das bloße Aussprechen des Wortes »Scham« nimmt viel von der Scham an sich. Ich habe auf die Frage häufig ein erleichtertes »Ja« gehört. Hier bietet sich die Möglichkeit, das gegenseitige Verständnis ein gutes Stück voranzubringen und sich auf den Weg hin zur Lösung zu begeben. Doch wie macht man nun weiter? Wichtig ist es für die MediatorIn, sich der eigenen Scham bewusst zu sein. Schämt sie sich selbst der Scham, wird es schwer, die Mediation in dieser Situation professionell weiter zu begleiten. Auch betretenes Schweigen ist hier fehl am Platz. Mögliche Fragen wären an den anderen MediandInnen: »Wie fühlen Sie sich jetzt?« Das Abfragen der gegenseitigen Empfindungen ermöglicht es den MediandInnen weiterhin offen zu bleiben. MediatorInnen können auch noch tiefer gehen, indem sie die Frage stellen: »Wie äußert sich Ihre Scham?« »Was könnten Sie/was könnte der Andere tun, damit die Scham vergeht?«, »Kennen Sie ähnlich beschämende Situationen? Wie sind Sie damit umgegangen?« »Hat die Scham auch etwas Gutes?« Man sollte eine Weile beim Thema bleiben, da man sonst Gefahr läuft, MediandInnen, die sich zur Scham bekannt haben, abzuwürgen. Dann bleibt das Gefühl haften sich geöffnet zu haben und doch nicht angenommen worden zu sein. Eine erneute Beschämung ist die Folge. Die Frage nach der Scham darf nicht zu früh gestellt werden. MediatorInnen müssen bereits ein ausreichend vertrauliches Verhältnis aufgebaut haben, da es sich bei der Scham um einen äußerst sensiblen Bereich handelt, der von den Beteiligten in der Regel unbewusst nicht betreten wird.

Scham kann als Gewissens-Scham eine Folge von schuldhaftem Verhalten sein. In diesem Fall ist es möglich, sich bei dem Anderen zu Ent-Schuldigen. Damit kann auch die Scham abfallen. Wurde man hingegen von dem Anderen beschämt (Intimitäts-Scham) oder ist die Scham ein Resultat der eigenen Historie (Anpassungs- oder Gruppenscham), kann der Andere helfen, die Scham durch wertschätzendes Verhalten abzubauen.

Auch wenn MediatorInnen die Frage nach Beschämungen nicht stellen, ist doch anhand von Scham-Abwehrreaktionen zu erkennen, dass unter Umständen eine Beschämung vorliegt und hier die tatsächliche Konfliktursache liegt. Dies kann im Kopf bei der Mediation »mitlaufen«, ohne das das Thema Scham tatsächlich angesprochen wird.

Fazit

Das Erkennen der Scham kann dazu führen, in der Mediation die Konfliktparteien zu befähigen sich mit anderen Augen wahrzunehmen. Wichtig sind der behutsame Umgang mit dem Thema und das Wissen, mich auch in diesem äußerst sensiblen Bereich professionell bewegen zu können.

Literatur

* Marks, Stephan: Scham, die tabuisierte Emotion. Ostfildern 3. Aufl., 2011.
* Hilgers, Micha: Scham – Gesichter eines Affekts. Göttingen 2006.
* Bauer, Joachim: Das Gedächtnis des Körpers. Frankfurt/M. 2010.

AutorInneninfo

* Sylvia Ahlers
Dipl.-Betriebswirtin,
Wirtschaftsmediatorin,
Steuerberaterin

* E-Mail: info@sylvia-ahlers.de

© AGphotographer - Fotolia.com

Karin Schwarz

Interkulturelle Mediation in der Sozialen Arbeit

Stammen die Parteien eines Konfliktes aus unterschiedlichen Kulturkreisen und sind die Ursachen für den Konflikt bzw. die Konfliktthemen in der unterschiedlichen Kulturzugehörigkeit zu finden, sollte an die Besonderheiten eines interkulturellen Konfliktes gedacht werden. Vor allem im Bereich der Sozialen Arbeit wächst der Anteil an KlientInnen mit unterschiedlicher kultureller Prägung, was wiederum mit der Zunahme der Bearbeitung von interkulturellen Konflikten einhergeht. Aus diesem Grund gilt es nachhaltigen Konfliktlösungsmethoden zunehmend Beachtung zu schenken.

1. Ausgangssituation

In sämtlichen Bereichen des täglichen Lebens, insbesondere in der Sozialen Arbeit, wächst der Anteil an Menschen aus unterschiedlichen Kulturen. Dies geht mit unterschiedlichen Erwartungen, verschiedenen Interessen sowie Positionen und in Folge mit der Zunahme von interkulturellen Konflikten einher. Gerade deshalb werden in Zukunft in sämtlichen Handlungsfeldern[1] der Sozialen Arbeit Kompetenzen und Methoden zur nachhaltigen Lösung interkultureller Konflikte benötigt. Eine besonders vielversprechende Methode zur Beilegung interkultureller Konflikte stellt die Mediation dar. Bei einer sogenannten interkulturellen Mediation finden kulturbedingte Eigenheiten eines Konflikts Berücksichtigung. Menschen unterschiedlicher Herkunft können innerhalb eines solchen Verfahrens ihren gemeinsamen Konflikt konstruktiv und nachhaltig lösen, weil unterschiedliche Wertorientierungen und kulturspezifische Werte – schlichtweg die kulturelle Prägung der Konfliktparteien – in ausreichendem Maße Beachtung finden. Unter nachhaltiger Konfliktlösung wird dabei eine Beilegung des Konflikts verstanden, die im Sinne aller Konfliktbeteiligten liegt, von allen Konfliktparteien akzeptiert wird und somit auch zukünftige Interaktionen der ursprünglichen Konfliktbeteiligten zulässt. Zudem geht mit einer Lösung mittels Mediation eine generelle Verbesserung der Konfliktbewältigungskompetenz der ursprünglichen Konfliktparteien einher, die bei zukünftigen Konflikten aller Art Vorteile bringt.

[1] *Zu den verschiedenen Handlungsfeldern zählen: Kinder, Jugendliche und Familie; alte Menschen; materielle Grundsicherung; Gesundheit; Straffälligkeit; Beruf und Bildung; Migration und Integration; Internationale Sozialarbeit sowie Entwicklungsarbeit. Vgl. dazu die Handlungsfeldbeschreibung des österreichischen Berufsverbandes für diplomierte SozialarbeiterInnen, abrufbar unter: www.sozialarbeit.at/images/MEDIA/documents/handlungsfelder%20der%20sozialarbeit.pdf (download: 27.8.2012).*

Ausgehend von diesen Überlegungen wurde untersucht, inwiefern im Bereich der Sozialen Arbeit interkulturelle Mediationen eine Rolle spielen. Um das Forschungsfeld besser abschätzen zu können, wurde neben der Literaturrecherche eine qualitative Analyse des sozialarbeiterischen Feldes in Oberösterreich vorgenommen, indem mit neun verschiedenen Personen, die innerhalb unterschiedlicher Bereiche der Sozialen Arbeit tätig sind, Face to Face-Interviews durchgeführt wurden.

2. Begriffsklärung

Zunächst ist eine Klärung der Begriffe »interkultureller Konflikt« sowie »Soziale Arbeit« notwendig.

Um einen interkulturellen Konflikt handelt es sich, wenn mindestens zwei Parteien aus unterschiedlichen Kulturkreisen stammen und zudem der Grund für den Konflikt in der unterschiedlichen Kulturzugehörigkeit der Konfliktparteien zu finden ist.[2] Diesbezüglich ist es von besonderer Bedeutung, dass jeweils der konkrete Grund bzw. die konkreten Themen des Konfliktes in den Fokus genommen werden, da lediglich die Zugehörigkeit der Konfliktparteien zu unterschiedlichen Kulturkreisen keinesfalls für das Vorliegen eines interkulturellen Konfliktes ausreicht.

Bei einem interkulturellen Konflikt existieren unterschiedliche oder sich widersprechende Vorstellungen und Regeln für bestimmte Lebensbereiche.[3] Ein interkultureller Konflikt beinhaltet verbales und nonverbales Verhalten. Beides sind kulturgebundene Konzepte. Ein Kennzeichen eines interkulturellen Konflikts ist der Schutz von Werten der eigenen Gruppe. Dies beutet, dass nicht nur der individuellen sondern auch der gruppenbasierten Identität der Konfliktpartei Bedeutung zukommt.[4] Dabei spielt auch Macht eine besondere Rolle, da die Konfliktparteien häufig über unterschiedliche gesellschaftliche Machtzuschreibungen verfügen. Eine

Interkultureller Konflikt

Abb. 1: Aspekte eines interkulturellen Konfliktes. Quelle: Eigene Darstellung.

weitere Besonderheit von interkulturellen Konflikten ist hinsichtlich deren Austragung erkennbar: Interkulturelle Konflikte verlaufen häufig emotionaler[5], weil nicht der reine Sachkonflikt im Vordergrund steht, sondern Werten, Überzeugungen, der persönlichen Herkunft oder Religion ebenfalls Bedeutung zukommt und sich Personen deshalb besonders betroffen und persönlich angegriffen fühlen.

Noch bevor an der Lösung des konkreten Konflikts gearbeitet werden kann, gilt es deshalb die kulturspezifischen Ansichten, Werte und Verhaltensweisen bzw. die jeweilige Sozialisation anzuerkennen. Diese Anerkennung sollte jedoch nicht dazu führen, dass Kultur überbewertet wird, weil dies mitunter zu Vorurteilen über kulturelle Gegebenheiten führen könnte.

Die International Federation of Social Workers (IFSW) definiert Soziale Arbeit als jenen Beruf, welcher den sozialen Wandel sowie die Lösung von Problemen in zwischenmenschlichen Beziehungen fördert.[6] Zu den AdressatInnen der Sozialen Arbeit zählen sowohl unfreiwillige KlientInnen, wie etwa in der Bewährungshilfe, als auch freiwillige KlientInnen, die unter Leidensdruck bzw. in Eigeninitiative beispielsweise Beratungsstellen, Kinderschutzeinrichtungen oder Frauenhäuser aufsuchen. Der Tätigkeitsbereich der Sozialen Arbeit umfasst ebenso Gemeinwesen- und Stadtteilarbeit sowie offene Kinder- und Jugendarbeit in Freizeit- und Kultureinrichtungen.[7]

Demnach beschäftigt sich die professionelle Soziale Arbeit mit vielfältigen und komplexen Beziehungen zwischen Menschen. Dabei stehen SozialarbeiterInnen eine Vielfalt von unterschiedlichen Methoden, Techniken und Handlungsmöglichkeiten zur Verfügung, die sich sowohl auf die einzelnen Menschen als auch auf die Umwelt konzentrieren.

3. Interkulturelle Konflikte in der Sozialen Arbeit

Grundsätzlich können interkulturelle Konflikte in der Sozialen Arbeit in drei verschiedenen Konstellationen auftreten: Einerseits zwischen KlientInnen, wobei diese Konflikte wohl am häufigsten vorkommen. Man denke nur an Wohneinrichtungen, in denen

[2] *Vgl. Ting-Toomey, Stella: S. 194.*

[3] *Vgl. Staub-Bernasconi, Silvia: S. 338.*

[4] *Vgl. Ting-Toomey, Stella: S. 196ff.*

[5] *Dies gaben die befragten SozialarbeiterInnen an.*

[6] *Vgl. Deutsche Fassung der Definition von Sozialarbeit auf der Homepage der International Federation, abrufbar unter: www.ifsw.org/p38000409.html (download: 19.1.2012).*

[7] *Vgl. Staub-Bernasconi: S. 200.*

KlientInnen verschiedener Kulturzugehörigkeit auf oftmals engem Raum miteinander leben müssen. Andererseits kommt es zu Auseinandersetzungen zwischen KlientInnen und SozialarbeiterInnen (beispielsweise bei Beratungssituationen) und als dritte Möglichkeit kann es zu Konflikten zwischen den SozialarbeiterInnen (beispielsweise innerhalb eines interkulturellen Teams in einer Sozialinstitution) kommen. Diese dritte Alternative wird im Verhältnis zu den anderen Konfliktkonstellationen eher nachrangig auftreten. Häufig ist es unumgänglich bei interkulturellen Konflikten mit DolmetscherInnen zu arbeiten und somit eine zusätzliche Person mit einzubeziehen. Dies geht wiederum oftmals mit einer Verzögerung der Lösungsfindung einher.

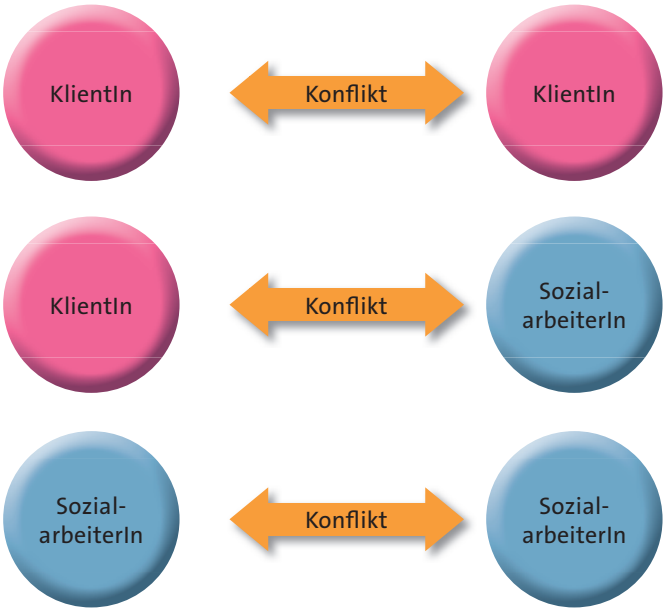


Abb. 2: Konfliktkonstellationen in der Sozialen Arbeit. Quelle: Eigene Darstellung.

4. Die Lösung: Interkulturelle Mediation

Bei einer interkulturellen Mediation geht es um die Lösung von Konflikten, bei denen kulturelle Komponenten hinsichtlich der Konfliktparteien sowie der -themen eine Rolle spielen. In diesem Sinne werden kulturbedingte Phänomene des Konflikts aufgedeckt. Menschen unterschiedlicher Herkunft können innerhalb eines solchen Verfahrens ihren gemeinsamen Konflikt konstruktiv lösen, weil unterschiedliche Wertorientierungen und kulturspezifische Werte – schlichtweg die kulturellen Prägungen der Konfliktparteien – in ausreichendem Maße Berücksichtigung finden.[8]

Innerhalb einer kultursensiblen Mediation wird ein besonderer Schwerpunkt auf das Verstehen der kulturbedingten Handlungs- und Verhaltensweisen sowie der kulturgeprägten Werte und Normen der Konfliktparteien gelegt.

4.1 Mediation als kulturgeprägtes Verfahren

Das Verfahrenskonzept der Mediation, welches sich innerhalb der gängigen deutschsprachigen Literatur findet und in den meisten Mediationsausbildungsinstituten in Europa unterrichtet wird, entstammt weitgehend dem angloamerikanischen Sprachraum. Dies bedeutet, dass es den Gegebenheiten und Bedürfnissen der dortigen Gesellschaft entspricht. Die Anwendung in Westeuropa beinhaltet dabei aufgrund der ähnlichen Lebens-, Denk- und Handlungskulturen wahrscheinlich kaum Probleme. Für Mediationsfälle, bei denen die Konfliktparteien aus Kulturkreisen mit völlig anderen Werten und Traditionen, wie etwa Afrika, China oder Südamerika stammen, kann das uns bekannte Mediationsmodell jedoch ungeeignet sein. Aufgrund der angloamerikanischen Prägung des Verfahrens liegen dem bei uns gängigen Modell der Mediation vor allem Werte wie Individualität und Autonomie, Professionalität und Sachlichkeit, Rationalität und Spezialität sowie ein formalisierter Verfahrensaufbau zugrunde. Demgegenüber stehen jedoch Wertehaltungen – allen voran ausgehend von kollektivistisch[9] geprägten Kulturen – wie Familien- und Gruppenzugehörigkeit, Gewohnheit, Informalität, Zuneigung, Beziehung, Gewohnheit oder Ganzheitlichkeit.[10]

Für eine interkulturelle Mediation bedeutet dies beispielsweise, dass eine weniger formalisierte Vorgehensweise von den Konfliktparteien befürwortet wird und manchmal Vertrauenspersonen anstelle von anonymen, allparteilichen MediatorInnen bevorzugt werden. Für MediatorInnen aus Europa oder den USA mag dies jedoch als klarer Verstoß gegen die Verfahrensprinzipien der Mediation angesehen werden.

Auch die strikte Orientierung an einzelnen Themenpunkten – wie sie innerhalb der Phase zwei (Sachverhaltsdarstellung und Themensammlung) einer Mediation grundsätzlich stattfindet – kann für Konfliktparteien, welche eine ganzheitliche Sichtweise gewohnt sind, irritierend wirken. Dies bedeutet, dass anstelle des Herauskristallisierens einzelner Problempunkte sämtliche Aspekte des Konflikts gleichzeitig thematisiert werden und nicht jeder Teilaspekt des Konflikts nacheinander bearbeitet wird. Mit anderen Worten kann für Konfliktparteien aus kollektiv geprägten Kulturkreisen eine Mediation, welche im deutschsprachigen Raum durchgeführt wird, als

[8] *Vgl. Barrios, Catarina: Interkulturelle Mediation in Teams mit multinationaler Belegschaft aus Deutschland und Lateinamerika. In: Kumbier, Dagmar, Schulz von Thun, Friedemann: S. 250.*

[9] *Vgl. Hofstede, Geert, Hofstede, Gert Jan: S. 120ff. sowie Trompenaars, Fons, Hampden-Turner, Charles: S. 67ff.*

[10] *Vgl. Mayer, Claude-Hélène; Boness, Christian Martin: S. 130f.*

viel zu strukturiert empfunden werden, da einzelne Aspekte nicht isoliert betrachtet werden wollen.

Menschen aus Kulturen, in welchen Gruppenzugehörigkeiten höher bewertet werden als Individualität und Autonomie, können bisweilen Schwierigkeiten mit dem, innerhalb der klassischen Mediation so bedeutenden, Prinzip der Eigenverantwortlichkeit der Parteien haben. Deshalb könnten von den MediatorInnen Ratschläge zur Lösungsfindung erwartet werden. Auch ist es möglich, dass in die Lösungsfindung weitere Familienangehörige mit einbezogen werden wollen, weil kulturbedingt Entscheidungen nicht völlig selbständig und im Alleingang – ohne die Familie – getroffen werden können.[11]

Zum Abschluss der Medation ist es gängige Praxis innerhalb der uns bekannten Verfahrensstruktur ein Schriftstück mit den erarbeiteten Lösungen und deren Umsetzung zu verfassen, welches den Konfliktparteien ausgehändigt wird. Auch ein solches Vorgehen kann auf Menschen, in deren Alltag mündliche Abmachungen üblich sind, irritierend wirken.

Die vorhergegangenen Ausführungen zeigen – wenn auch nur rudimentär in einzelnen Beispielen und ohne den Anspruch auf Vollständigkeit – die Komplexität einer interkulturellen Mediation sowie die vielen Möglichkeiten und Notwendigkeiten der klassischen Mediation zu modifizieren.

4.2 Besonderheiten einer interkulturellen Mediation

Sprachliche Barrieren gelten als eine der größten Herausforderungen, da die Konfliktparteien oftmals unterschiedliche Sprachen sprechen und deshalb die direkte Kommunikation mit den MediatorInnen ohne das Hinzuziehen von DolmetscherInnen schwierig bzw. teilweise unmöglich ist. Beherrscht eine Konfliktpartei die Sprache der anderen nicht, kann besonders schnell Misstrauen, ganz abgesehen von einer Vielzahl an Missverständnissen, entstehen.[12]

Eine weitere Besonderheit ist das Verstehen der verschiedenen Verhaltensweisen der Konfliktparteien, das sich mitunter aufgrund der unterschiedlichen Sozialisation sehr schwierig gestaltet. Um einen Konflikt nachhaltig zu lösen, muss ein Verständigungsprozess in Gang gebracht werden. Genau dieses Verstehen des Gegenübers stellt aber bei interkulturellen Mediationen eine Herausforderung dar, weil Verhaltensweisen häufig – eben aufgrund der unterschiedlichen kulturellen Prägung – nicht verstanden werden. So kann es etwa vorkommen, dass eine Konfliktpartei aus Asien eher indirekt und zurückhaltend bis hin zu vorsichtig agiert oder einiges an Zeit verstreichen muss, bis es überhaupt zur Offenlegung des genauen Problems kommt. Steht dem gegenüber eine Konfliktpartei, etwa aus Deutschland, die eher direkt kommuniziert, kann dies verletzend und aufdringlich wirken.[13] Daraus können wiederum Vorurteile und Stereotypenbildungen resultieren, wodurch der eigentliche Konfliktgegenstand zusehends in den Hintergrund gedrängt wird.[14]

Bei interkulturellen Mediationen spielt das Geschlecht der MediatorInnen eine große Rolle. So ist es mitunter notwendig, dass ein Konflikt zwischen Männern, die aus eher maskulin geprägten Kulturkreisen stammen, Unterstützung durch Mediatoren erfährt. Genauso kann es notwendig sein, eine Co-Mediation durchzuführen, bei der den Konfliktparteien eine Mediatorin und ein Mediator gegenüberstehen. Auch das so genannte Senioritätsprinzip, welches die individuellen Fähigkeiten weniger wertet als das Lebens- oder Dienstalter, kann eine bedeutende Rolle bei Mediationen mit Angehörigen fremder Kulturkreise spielen. So können etwa relativ junge MediatorInnen Probleme bekommen, von den Konfliktparteien umfassend akzeptiert zu werden.

5. Interkulturelle Mediation in der Praxis der Sozialen Arbeit

Interessant erscheint die Frage, inwiefern bei interkulturellen Konflikten im Bereich der Sozialen Arbeit, Mediation – als eine Methode[17] der Sozialen Arbeit – zur Lösungsfindung herangezogen wird. Aus den durchgeführten Interviews mit SozialarbeiterInnen können folgende Schlüsse gezogen werden:

Mediation stellt im Bereich der Sozialen Arbeit eine anerkannte Methode dar und wird als Bestandteil der alltäglichen, sozialarbeiterischen Tätigkeit gesehen. In der Ausbildung der befragten SozialarbeiterInnen war Mediation allgemein ein Thema, wobei jedoch in der Grundausbildung nicht auf die Besonderheiten von interkulturellen Mediationen eingegangen wurde. Generell war es für die befragten SozialarbeiterInnen bei ihren Aussagen schwierig zwischen Mediation und interkultureller Mediation zu unterscheiden: Alle interviewten SozialarbeiterInnen waren innerhalb ihrer Tätigkeiten auch mit interkulturellen Konflikten konfrontiert, doch konnten dafür in Hinblick auf Mediation kaum spezielle Aussagen getroffen werden. Mediation, unabhängig ob für intrakulturelle[18] oder interkulturelle Konflikte, wird von den SozialarbeiterInnen als Methode der Sozialen Arbeit aufgrund von Ressourcen- und Zeitknappheit in der Praxis nicht umfassend angewendet. Diese Aussage gilt generell für Mediationen

[11] *Vgl. Besemer, Christoph: S. 108.*

[12] *Vgl. Staub-Bernasconi, Silvia: S. 342f.*

[13] *Vgl. Staub-Bernasconi, Silvia: S. 343.*

[14] *Vgl. Haumersen, Petra; Liebe, Frank: S. 30.*

[15] *Vgl. Hofstede, Geert, Hofstede, Gert Jan: S. 259. Die entsprechende kulturelle Dimension »Männlichkeit – Weiblichkeit« geht davon aus, dass es feminine und maskuline Kulturen gibt.*

[16] *Vgl. Hildebrandt, Mathias: S. 171f.*

[17] *Vgl. etwa Kleve, Heiko: S. 170ff.*

[18] *Diese treten innerhalb Angehöriger ein und desselben Kulturkreises auf.*

bei auftretenden Konflikten aller Art im Bereich der Sozialen Arbeit.

Interkulturelle Konflikte gelten, aufgrund der oben angeführten Besonderheiten, als besonders komplex und ressourcenintensiv. Diese Ressourcen sind jedoch im Sozialbereich häufig nicht vorhanden. Keine der interviewten SozialarbeiterInnen hat selbst eine interkulturelle Mediation im Berufsalltag durchgeführt; auch wurden in den Tätigkeitsbereichen der SozialarbeiterInnen bei interkulturellen Konflikten keine externen MediatorInnen zur Lösungsfindung beigezogen. Vor allem aufgrund der Knappheit von Zeit und Ressourcen werden meist keine klassischen Mediationen[19] durchgeführt. Vielmehr werden nur Teilaspekte einer Mediation (verschiedene Arten der Gesprächsführung, Konfliktanalyse, Kommunikationsmethoden) angewendet. So werden sehr wohl Vermittlungsgespräche zwischen KlientInnen und SozialarbeiterInnen, als dritte allparteiliche Personen, geführt. Am Ende dieser Gespräche werden mitunter auch die einzelnen Lösungsschritte schriftlich festgehalten. All dies sind zwar definitiv Vorgehensweisen, die auch innerhalb einer Mediation Anwendung finden. Es wird jedoch häufig nicht exakt nach der Struktur der fünf Mediationsphasen vorgegangen, weshalb diese Art der Lösungsfindung bei interkulturellen Konflikten auch in der Praxis nicht terminologisch als Mediation bezeichnet wird.[20]

6. *Zusammenfassung und Ausblick*

Spielt eine interkulturelle Komponente eines Konflikts im Bereich der Sozialen Arbeit eine Rolle, bietet eine interkulturelle Mediation, die von MediatorInnen mit spezieller Ausbildung und Kompetenz im interkulturellen Bereich durchgeführt wird, eine große Chance um zu einer nachhaltigen Lösung für alle Konfliktbeteiligten zu gelangen. Hinsichtlich der Anwendung von in-

terkultureller Mediation innerhalb der Sozialen Arbeit wurde aufgrund der durchgeführten Interviews klar, dass zwar grundsätzlich Mediation als Methode der Sozialen Arbeit von den befragten SozialarbeiterInnen akzeptiert, aufgrund mangelnder Ressourcen aber das Potenzial bei Weitem nicht ausgeschöpft wird. Dies gilt generell für Mediationen und insbesondere auch für die Konfliktlösung von interkulturellen Konflikten. In den Sozialinstitutionen werden von den SozialarbeiterInnen häufig lediglich einzelne Aspekte einer Mediation zur Lösung von interkulturellen Konflikten angewendet, indem beispielsweise einzelne Kommunikationstechniken genutzt werden.

Aus den durchgeführten Interviews ergab sich auch, dass in der Ausbildung kaum auf interkulturelle Mediation eingegangen wurde und sich folglich SozialarbeiterInnen, die mit interkulturellen Konflikten konfrontiert sind, die Durchführung einer gesamten interkulturellen Mediation meist nicht zutrauen. Dennoch stehen die befragten SozialarbeiterInnen der Methode grundsätzlich sehr offen und positiv gegenüber und befürworten die verstärkte Inanspruchnahme von Mediation bei interkulturellen Konflikten. In Zukunft gilt es somit in der Praxis der Sozialen Arbeit Ressourcen zur Verfügung zu stellen, um vermehrt interkulturelle Mediationen durchführen zu können.

Literatur

* Besemer, Christoph: Mediation. Vermittlung in Konflikten. Baden [12]2007.
* Haumersen, Petra; Liebe, Frank: Multikulti: Konflikte konstruktiv. Mediation in der interkulturellen Arbeit. Mühlheim an der Ruhr 1999.
* Hildebrandt, Mathias: Politische Kultur und Zivilreligion. Würzburg 1997.
* Hofstede, Geert; Hofstede, Gert Jan: Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management. München [4]2009.
* Kleve, Heiko: Sozialarbeitswissenschaft, Systemtheorie und Postmoderne. Grundlegungen und Anwendungen eines Theorie- und Methodenprogramms. Freiburg 2003.
* Kumbier, Dagmar; Schulz von Thun, Friedemann: Interkulturelle Kommunikation: Methoden, Modelle, Beispiele. Reinbek bei Hamburg [4]2010.
* Mayer, Claude-Hélène; Boness, Christian Martin: Mediations- und Versöhnungskonzepte im Südlichen Afrika. In: perspektive mediation 2008/3.
* Staub-Bernasconi, Silvia: Soziale Arbeit als Handlungswissenschaft. Bern u. a. 2007.
* Ting-Toomey, Stella: Communication across cultures. New York 1999.
* Trompenaars, Fons; Hampden-Turner, Charles: Riding the Waves of Culture. Understanding diversity in global business. New York [3]2012.

AutorInneninfo

* MMag. Dr. Karin Schwarz PMM, MA
Masterstudium Interkulturelle Soziale Arbeit, Studium der Rechtswissenschaften sowie der Sozialwirtschaft; Mediatorin in freier Praxis in Linz.

* E-Mail: info@l-atelier.at

© markus dehlzeit - Fotolia.com

Sebastian Zukunft

Das Vorbefassungsverbot im Mediationsgesetz

Wesentliches Ziel des Mediationsgesetzes ist es, »die Mediation und andere Verfahren der außergerichtlichen Konfliktbeilegung zu fördern« und »Anreize für eine einverständliche Streitbeilegung (zu) schaffen, um die Konfliktlösung zu beschleunigen, den Rechtsfrieden nachhaltig zu fördern und die staatlichen Gerichte zu entlasten.« In § 3 des Gesetzes ist eine Tätigkeitsbeschränkung für MediatorInnen vorgesehen, welche unabhängig von einer Aufklärung und Zustimmung der KlientInnen nach einer Vorbefassung die Durchführung einer Mediation, bzw. nach einer Mediation die einseitige Vertretung eines Klienten verbietet. Hierdurch wird nach der Gesetzesbegründung das in § 43 a Absatz 4 BRAO geltende Verbot, widerstreitenden Interessen zu vertreten, auf andere Grundberufe ausgedehnt[1].

Nach der Auffassung des Verfassers entspricht dieses Tätigkeitsverbot in seiner konkreten Ausformung nicht dem Sinn des Gesetzes, stellt einen nicht erforderlichen Grundrechtseingriff in die Berufsausübungsfreiheit von MediatorInnen sowie eine nicht erforderliche Beschränkung der allgemeinen Handlungsfreiheit der KlientInnen dar. Es entspricht nicht den europäischen Vorgaben und ist überdies mit wesentlichen Grundgedanken der Mediation nicht vereinbar. Ausreichend wäre, wie darzustellen sein wird, eine Regelung, die den Klienten eines Mediators die Entscheidungsfreiheit zugesteht, ob, wann und mit welchem Mediator sie kontrahieren.

1. Die Regelung im Einzelnen

§ 3 MedG verbietet in Absatz 2 anwaltlichen und nun auch nichtanwaltlichen MediatorInnen die Tätigkeit als Mediator, wenn sie in derselben Sache für eine Partei (vor der Mediation) tätig gewesen sind. Auch und die anderweitige Tätigkeit in derselben Sache nach einer Mediation ist untersagt. Dies bedeutet, dass z. B. auch die Psychotherapeutin, die einem Klienten vornehmlich bei der Klärung von Beziehungsthemen behilflich war, danach keine Mediation gemeinsam mit der Partnerin des Klienten durchführen oder eben nach einer Mediation einen von beiden MediandInnen therapeutisch begleiten darf, falls hier weiter die Paarbeziehung der Schwerpunkt wäre.

Weiterhin erstreckt Absatz 3 diese Tätigkeitsbeschränkung auch auf Fälle, in denen eine Person, die mit dem Mediator in derselben Büro- oder Berufsgemeinschaft verbunden ist, bereits tätig geworden ist oder nach der Mediation tätig werden möchte. Nach Absatz 4 kann jedoch in diesen Fällen die betroffene Partei nach vorheriger Aufklärung der Durchführung der Mediation oder eben einer anderweitigen Tätigkeit des Büropartners zustimmen.

[1] *Gesetzesbegründung, BT Drucks. 17/5335, zu § 3 S. 16.*

Als Begründung für die Tätigkeitsverbote wird die Neutralität und Unabhängigkeit des Mediators angeführt und im Übrigen auf die Kommentierungen zu § 43 a Absatz 4 BRAO verwiesen.

Parteivertretung und Mediation würden sich deshalb unabhängig von der Zustimmung der Parteien ausschließen, *da eine Partei einer Mediatorin bzw. einem Mediator die für die Lösung des Konfliktes notwendige Offenheit nicht entgegenbringen (wird), wenn sie beispielsweise befürchten muss, dass die Mediatorin bzw. der Mediator nach einem etwaigen Scheitern der Mediation die Interessen der Gegenpartei vertritt und dabei das in der Mediation erlangte Wissen zu ihrem Nachteil nutzt«*[2] *(Gesetzesbegründung zu § 3).*

Der Mediator könne weiterhin nach einer vorherigen, anderweitigen Tätigkeit (in derselben Sache) für eine Partei deshalb nicht tätig werden – unabhängig davon ob er zur neutralen Durchführung der Mediation in der Lage ist – da es *»ebenso wichtig ist, dass sie oder er von den Mediationsparteien als neutral wahrgenommen wird«*[3].

Dies sei nicht einmal der Fall, *»wenn sich die Tätigkeit darauf beschränkt hat, im Auftrag der Partei Möglichkeiten einer gütlichen Einigung auszuloten«*. Denn auch *»eine solche Tätigkeit setzt regelmäßig voraus, dass eine einseitige Information durch eine der Parteien stattgefunden hat; sie führt dazu, dass die Mediatorin oder der Mediator von der anderen Partei nicht mehr als »unbeschriebenes Blatt« wahrgenommen wird.*[4]

2. *Geeignetheit und Erforderlichkeit der Regelung im Sinne von Art. 12 GG – (Grundgesetzwidrigkeit der Regelung)*

Ein Tätigkeitsverbot schränkt sowohl die Berufsausübungsfreiheit des Mediators, als auch die allgemeine Handlungsfreiheit in seiner Ausprägung der Privatautonomie der Klienten ein. Diese Einschränkung müsste geeignet und erforderlich sein, um den Zweck der Einschränkung zu rechtfertigen. Dies ist in der konkreten Ausprägung des Mediationsgesetzes äußerst fraglich.

Grundsätzlich ist zwischen zwei Fallkonstellationen zu unterscheiden: 1. Nach einer (gescheiterten) Mediation wird der Mediator für eine der Parteien, z. B. als Parteivertreter tätig und 2. Der Mediator war vor der Mediation für eine Partei bereits, z. B. als beratender Rechtsanwalt, tätig.

a. Parteivertretung/Beratung nach einer gescheiterten Mediation

In der ersten Konstellation meint der Gesetzgeber, das Tätigkeitsverbot sei **erforderlich**, da eine Partei einem Mediator nicht die notwendige Offenheit entgegenbringe, wenn sie befürchten müsse, dass der Mediator nach einem Scheitern die Gegenpartei vertritt und dabei das in der Mediation erlangte Wissen zu seinem Nachteil nutzt.

Dieser Gedanke ist absolut richtig. Die MediandInnen müssen Sicherheit über den vertraulichen Rahmen haben, damit sie überhaupt zur Transparenz – ein Grundpfeiler der Mediation – bereit sind. Hierzu dient auch die gesetzliche Verschwiegenheitspflicht aller MediatorInnen, die jetzt im Mediationsgesetz verankert ist.

Doch wäre dieser Zweck auch dann erfüllt, würde die Regelung des Absatzes 4 auf Absatz 2 ausgedehnt. Denn dann könnte ein Mediator z. B. nach einem Scheitern der Mediation nur für eine Partei tätig werden, wenn beide Parteien diesem Tätigwerden ausdrücklich zustimmen. Dies würde sicherstellen, dass der sichere Rahmen genau wie die Mediationsvereinbarung zur Disposition der MediandInnen steht und unbedingt gewahrt bleibt, außer die Parteien legen hierauf aus welchen Gründen auch immer keinen Wert.

Auch durch Ausdehnung des Absatz 4 auf Absatz 2 könnten die MediandInnen von Beginn der Mediation an sicher sein, dass MediatorInnen nur im ausdrücklichen Einverständnis beider das Mandat weiterführen würden. Auf diese Weise wäre die notwendige Offenheit und das Vertrauen in die Allparteilichkeit der MediatorInnen abgesichert.

Der Gesetzgeber schießt mit seinem absoluten Tätigkeitsverbot über das Ziel hinaus und die Regelung beinhaltet somit einen nicht erforderlichen Eingriff in die Berufsausübungsfreiheit des Mediators/Anwaltmediators und zugleich einen eben solchen Eingriff in die Privatautonomie der Klienten.

Denn es mag Fälle geben, in denen es auch den nachfolgend nicht oder anderweitig vertretenen MediandInnen gerade daran liegt, dass MediatorInnen den Fall als Parteivertreter weiterführen, z. B. da sie um die grundlegend kooperative Einstellung der MediatorInnen wissen und verhindern wollen, dass ein »wirklich scharfer Hund« an deren Stelle tritt.

Fraglich erscheint jedoch auch schon, ob ein Tätigkeitsverbot überhaupt **geeignet** ist, sicher zu stellen, dass nach einer gescheiterten Mediation erlangte Informationen durch einen der

[2] *Gesetzesbegründung, BT Drucks. 17/5335, zu § 3 S. 16:*

[3] *Ebd.*

[4] *Ebd.*

Medianden zum Nachteil des Konfliktpartners ausgenutzt werden. In der Regel vereinbaren die Parteien untereinander einen so genannten »sicheren Rahmen«, der festlegt, dass keine Informationen, die im Rahmen der Mediation erlangt werden, nach einer gescheiterten Mediation gegeneinander verwendet werden können. Dies stellt eine Vertraulichkeitsvereinbarung der MediandInnen untereinander dar. Eine solche ist im Übrigen unter den MediandInnen auch nach Verabschiedung des Mediationsgesetzes weiterhin unbedingt erforderlich, da sich die Verschwiegenheitsverpflichtung aus § 4 MediantionsG nicht auf die MediandInnen selbst bezieht.

Es wird angenommen, dass Sachinformationen und entsprechender Vortrag, die entgegen einer vertraglichen Vereinbarung der Parteien dennoch in einen Zivilprozess eingebracht werden, unerheblich sind und bei einer Gerichtsentscheidung nicht berücksichtigt werden dürfen[5]. Die vorprozessuale Verwendung wäre zwar ein Vertragsbruch, doch dieser wäre nur bei Vereinbarung einer Vertragsstrafe sanktioniert.

Es stellen sich jedoch einige praxisrelevante Probleme und Fragen bezüglich *»erlangter Informationen«:*

Wie würde sich im Zweifel belegen lassen, welche Informationen schon zuvor bekannt und welche im Rahmen der Mediation erlangt wurden? Wie wahrscheinlich ist überhaupt der Fall, dass sensible Informationen preisgegeben werden und danach der Konflikt zu einem Rechtsstreit eskaliert? Welchen praktischen Unterschied macht es, wenn eine der Parteien nicht einen Dritten, sondern eben den Mediator als Parteivertreter nach dem Scheitern einer Mediation wählt?

In den seltensten Fällen wird in einer Mediation vorher festgehalten, welchen Informations- und Wissensstand die Parteien gegenseitig haben. Über ausgetauschte Informationen müsste es ein Verlaufsprotokoll einer jeden Mediationsstunde geben. Üblich sind in der Regel jedoch Ergebnisprotokolle. Sensible Informationen werden in einer Mediation erst durch einen Medianden preisgegeben, wenn das Vertrauen der Parteien in den Mediationsprozess schon weit fortgeschritten ist. Doch dann ist eben das Scheitern relativ unwahrscheinlich. Es scheint sich also eher um eine rein theoretische Debatte zu handeln.

Auch der das Mandat weiterführende Rechtsanwalt dürfte Beweise nicht verwerten und würde ggf. eine Vertragsstrafe gegen seinen Mandanten auslösen, falls er Informationen verwendet, die eben in der Mediation erlangt sind. Zumindest wäre eine Weiterführung äußerst effizient. Denn der Mediator ist ja schon in die Materie eingedrungen und ein nachfolgender Berater oder Rechtsanwalt müsste sich erst mühevoll Zugang zur Materie erarbeiten.

Dennoch hat es natürlich ein »Geschmäckle«, wenn der zunächst allparteiliche Mediator – wenn auch nur auf ausdrücklichen Wunsch der Medianden – eine der beiden Parteien nach einem Scheitern der Mediation vertreten würde. Unbedingt erforderlich wäre hier, die Rollenklarheit des Mediators (wobei jedoch beim Anwaltmediator die Rollenklarheit durch die Erwartung der Medianden, auch rechtlich beraten zu werden, von vornherein schon sehr schwierig ist).

b. Der zweite Fall, in welchem der Mediator vorher beratend tätig war, erscheint als der praxisrelevantere Fall.
Der Gesetzgeber meint hier, der Mediator müsse »als unbeschriebenes Blatt« wahrgenommen werden, unabhängig davon, ob er tatsächlich zur allparteilichen Tätigkeit in der Lage sei. Hier stellt sich schon die Frage, warum dies der Fall sein muss. Welcher Zweck wird damit erfüllt? Zumindest ist auch hier die Regelung nicht erforderlich. Wieso sollte MediandInnen, nach einer umfassenden Information über die Vortätigkeit nicht die Möglichkeit gegeben werden, den Mediator weiter zu beschäftigen? Dies entspricht Ihrer grundgesetzlich garantierten Privatautonomie und insbesondere auch dem Eigenverantwortlichkeitsgedanken der Mediation überhaupt, nach welchem die MediandInnen komplett eigene Verantwortung für die Inhalte, den Fortgang der Mediation übernehmen und die Lösung ihres Konfliktes übernehmen. Wieso soll gerade bei der Auswahl des passenden Mediators dieser Gedanke verworfen werden? Im Übrigen ist keine MediatorIn, auch ohne Vorbefassung ein »unbeschriebenes Blatt«, und es ist gerade die Aufgabe von MediatorInnen, die subjektive Sicht auf einen Konflikt zu reflektieren und dadurch aus dem Mediationsprozess herauszuhalten. Einem erfahrenen Mediator sollte dies auch nach einer vorherigen Tätigkeit gelingen. Größte Zweifel bestehen vor allem an der Sinnhaftigkeit der Auslegung durch den Gesetzgeber, wonach es MediatorInnen verwehrt sein soll, eine Mediation durchzuführen, nachdem er im Auftrag einer Partei den Einigungswillen der anderen Partei ausgelotet hat. Dies erscheint als äußert kontraproduktiv im Sinne des Gesetzes und dazu unpraktikabel. In der Mediationspraxis ist es häufig der Fall, dass zunächst eine Konfliktpartei bei einem Mediator anruft, mediationswillig und doch nicht sicher ist, ob die andere Konfliktpartei ebenfalls bereit zu einer Mediation ist. Oft ist der Konflikt schon derartig eskaliert, dass es dem Interesse der Partei

[5] *Haft/Schlieffen Handbuch Mediation § 27 Rn. 33, S. 726.*

© Aamon - Fotolia.com

und auch dem Interesse einer einvernehmlichen Beilegung des Konflikts angemessen und erforderlich ist, dass der Mediator die Einigungsbereitschaft des Konfliktgegenübers auslotet. Gerade diese Vorarbeit wird von MediandInnen als vertrauensbildend empfunden, und der Weg einer Mediation zur Klärung ihres Konflikts wird beschritten[6]. Es entspräche also gerade dem Sinn des Gesetzes, die außergerichtliche Streitbeilegung zu fördern, wenn zumindest dieser Fall der Dispositionsbefugnis der Klienten unterworfen würde. Die Gesetzesbegründung in sich ist auch nicht schlüssig, wenn sie an dieser Stelle ohne weitere Begründung konstatiert, dass *»die in psychologischen Beratungsstellen häufig anzutreffende Praxis, zunächst eine Kontakt suchende Partei zu beraten und anschließend eine Mediation anzubieten, keinen Bedenken begegnet[7]*. Der Unterschied zu einer vorherigen anwaltlichen Beratung oder zu einer bloßen Auslotung der Einigungsmöglichkeiten ist nicht ersichtlich und bedeutet eine willkürliche Ungleichbehandlung anwaltlicher MediatorInnen gegenüber in psychologischen Beratungsstellen tätiger MediatorInnen.

3. Unvereinbarkeit mit dem Sinn und Zweck des Gesetzes

Wie bereits ausgeführt entspräche es dem Sinn des Gesetzes, die Mediation und die außergerichtliche Streitbeilegung zu fördern, am meisten, würde den Klienten freigestellt, mit welchem Mediator sie kontrahieren, sofern sie nur umfassend über die Vorbefassung des Mediators in Kenntnis gesetzt wurden, bzw. einer nachträglichen Parteivertretung ausdrücklich zustimmen können.

4. Unvereinbarkeit mit wesentlichen Grundgedanken der Mediation

Wie oben schon dargestellt widerspricht ein absolutes Tätigkeitsverbot, insbesondere nach Auslotung der Einigungsmöglichkeiten im einseitigen Auftrag, wesentlichen Grundgedanken der Mediation. Es entspricht dem üblichen Prozedere in der Mediation, Einzelgespräche mit den MediandInnen zu führen. Dies kann auch zu Beginn einer Mediation sinnvoll sein. Sofern ein Mediator die mediative Grundhaltung auch bei Vorgesprächen zu einem Zeitpunkt, in dem ein Auftrag zur Mediation der Mandanten noch nicht erteilt ist, einhält und den Streitstoff inhaltlich beim Medianden belässt, kann die Gefahr einer Parteilichkeit minimiert werden. Insbesondere wurde bereits darauf hingewiesen, dass ein ganz wesentlicher Eckpfeiler einer jeden Mediation die Eigenverantwortung der Parteien ist und diese gerade im Hinblick auf die Auswahl des Mediators übermäßig eingeschränkt wird.

5. Das Vorbefassungsverbot in den EU-Vorgaben

Eine Zustimmungsmöglichkeit der MediandInnen nach umfassender Aufklärung entspräche auch den europäischen Vorgaben. Der europäische Verhaltenskodex für MediatorInnen aus dem Jahr 2004 sieht in 2.1. Satz 3 vor, *dass »ein Mediator die Mediationstätigkeit aufnehmen oder fortsetzen darf, wenn er sicher ist, dass er die Aufgabe vollkommen unabhängig durchführen kann … und wenn die Parteien ausdrücklich zustimmen«[8]*. Auch die Richtlinie des europäischen Parlaments und des Rates vom 21.05.2008 sieht keine Tätigkeitsbeschränkung vor. Dem angloamerikanischen Mediationskontext ist ebenfalls ein absolutes Tätigkeitsverbot fremd. So regelt z. B. der Ohio Mediation Act, dass der Mediator seine Vorbefassung lediglich offenbaren muss, und die Parteien in eine nachfolgende Mediation einwilligen können[9].

6. Maßgeblichkeit des Einverständnisses/Diskussion im anwaltlichen Berufsrecht

Da der § 3 MediationsG anwaltlichens Berufsrecht auf andere Berufsgruppen für den Fall der Mediation ausweitet (s.o.), lohnt sich ein Blick in die Meinungslage zum dort formulierten Vorbefassungsverbot insbesondere im Hinblick auf die Mediation. Die Diskussion zu § 43 a Abs. 4 BRAO muss inhaltlich also auch für § 3 MediationsG gelten[10]. Dem Anwalt verbietet das Berufsrecht die rechtliche Wertung eines Lebenssachverhalts zuerst aus dem einen und dann aus dem anderen Blickwinkel für unterschiedliche Personen[11]. Fraglich ist, ob der Rechtsanwalt bei einer Mediation überhaupt einen Lebenssachverhalt wertet. Denn in der Mediation, ob nun nach einer Beratung oder vor einer Vertretung, wertet der Mediator den Lebenssachverhalt überhaupt nicht rechtlich und bezieht eine allparteiliche Stellung.

Umstritten ist in der Literatur zum Vorbefassungsverbot, wann überhaupt eine Interessenskollision vorliegt und ob diese rein subjektiv aus Sicht der Mandanten oder objektiv bewertet werden muss. Die Rechtsprechung geht dabei weitestgehend von der Maßgeblichkeit einer subjektiven Sichtweise der Mandanten aus, insbesondere in Vermögensstreitigkeiten im bürgerlichen Recht. Ob ein Interessenwiderstreit vorliegt, ergibt sich danach aus dem Auftrag, den der Rechtsanwalt erhalten

[6] *Stellungnahme der BRAK zum RefE des Mediationsgesetzes zu Art. 1 § 3, S. 10.*
[7] *Gesetzesbegründung, BT Drucks. 17/5335, zu § 3 S. 16*

[8] *Europäischer Verhaltenskodex für Mediatoren; http://ec.europa.eu/civiljustice/adr/adr_ec_code_conduct_de.pdf:*

[9] *Ohio Mediation Act; http://codes.ohio.gov/orc/2710:*

[10] *Die §§ 43 a Abs. 4 BRAO, 3 I BORA verbieten dem Anwalt bei einer Interessenkollision die nachfolgende Tätigkeit, wenn er bereits in derselben Sache für eine Partei tätig gewesen ist. Der Wortlaut des § 43 a Ans. 4 BRAO spricht im Gegensatz zum § 3 MediationsG überhaupt von widerstreitenden Interessen, während § 3 MediationsG von dem spezifischen Fall der Mediation nach bereits erfolgter anderweitiger Tätigkeit oder andersherum ausgeht. Dass es sich bei der Ausformulierung des § 3 Mediationsgesetzes um einen besonderen Fall des weiter zu verstehenden § 43 a Abs. 4 BRAO handelt, ergibt sich auch daraus, dass sich die Gesetzesbegründung in ihren Erwägungen auf die Kommentierungen von Henssler zu § 43 a Abs. 4 BRAO stützt.*

[11] *Vgl. BGH, NJW 91, 1176:*

© Gina Sanders - Fotolia.com

hat, da dieser den Umfang der Belange bestimmt, mit deren Wahrnehmung der Auftraggeber den Anwalt betraut. Maßgeblich seien nicht der wahre Sachverhalt und die wirkliche Rechtslage, sondern die subjektiven Ziele und Begehren der Beteiligten[12]. Auch in der Literatur setzen sich Stimmen durch, nach welchen es auf die subjektive Sicht der Mandanten ankommt, dass es immer wieder Situationen gibt, in denen es dem Mandanten nicht darum geht, das(materiell) Meiste, sondern das (ideell) Beste zu erzielen[13].

Bei einer Doppelmandatierung, insbesondere bei der Regelung von Scheidungsfolgen, bei denen das gleichgerichtete Einigungsinteresse der Parteien die verschiedenen und teils gegenläufigen Interessen eindeutig überwiegt, ist ebenfalls der Interessensgegensatz aufgehoben, sodass eben auch die Mediationstätigkeit überhaupt einem Rechtsanwalt nun ausdrücklich gesetzlich gestattet ist[14]. Nach der h. M. soll es zulässig sein, nach einer Doppelmandantierung z. B. eine einvernehmliche Ehescheidung im Auftrag einer Partei durchzuführen. So urteilte etwa das OLG Karlsruhe im Jahr 2002, dass die Vertretung einer Partei gegen die andere im Scheidungsprozess möglich sei, da der beratende Anwalt zuvor als unparteiischer Mittler und nicht *Diener einseitiger Parteiinteressen* gewesen sei[15].

So verhält es sich bei einer Parteivertretung nach einer erfolgten Mediation. Auch hier war der Mediator unparteiischer Mittler und nicht Diener einseitiger Parteiinteressen, sodass ein Interessenswiderspruch eigentlich ausscheidet.

Maßgeblichkeit des Einverständnisses

Fraglich ist auch, ob ein Einverständnis von Mandanten einen vorliegenden Interessensgegensatz aufheben kann. Der Absatz 4 des § 3 MediationsG ist dem § 3 Absatz II BORA nachgebildet.

Ebenso wie im Mediationsgesetz ist es hier bei einer Interessenskollision den Parteien nur dann möglich, diese durch ein Einverständnis aufzuheben, wenn ein Sozius die Interessenskollision ausgelöst hat. Für den Einzelanwalt fehlt eine solche Regelung. Dennoch ist eine breite Strömung in der Literatur hier ebenfalls der Auffassung, dass die Mandanten, soweit sie über den Streitstoff verfügen können, durch ein Einverständnis die Pflichtwidrigkeit des anwaltlichen Tuns aufheben können[16]. Dies wird zum Teil aus dem Sinn und Zweck des § 3 Abs. 2 BORA gefolgert[17]. Dies muss nach verfassungskonformer Auslegung des § 3 MediationsG bedeuten, dass die Ausnahme des Absatz 4 auch für den Fall des Absatzes 2 gilt, es nach einem ausdrücklichem Einverständnis der Medianden nach vorheriger Offenlegung möglich ist, nach einer Mediation ein Mandat weiterzuführen und nach einer Beratung eine Mediation durchzuführen.

Ist ein Vorbefassungsverbot überhaupt noch zeitgemäß?

In der juristischen Literatur zum anwaltlichen Vorbefassungsverbot mehren sich die Stimmen, welche in Zweifel ziehen, ob das Vorbefassungsverbot in der heutigen Form noch zeitgemäß ist[18]. Denn der Anwaltsberuf ist über die ausschließliche Interessen-

[12] so etwa BGHSt 7, 17 [20f.] = NJW 1955, 150; BGHSt 15, 332 [334] = NJW 1961, 929; BGHSt 34, 190 [192] = NJW 1987, 335; OLG Karlsruhe, NStZ-RR 1997, 236 [237]).

[13] Offermann-Burckart, NJW 2010, 2489, 2490:

[14] Schnitzler, Familienrecht, 3. Auflage, § 2, Rn. 33:

[15] OLG KA NJW 2002, 3561-3564: »Da der Beratungsauftrag dem Angeklagten von beiden Eheleuten gemeinsam mit dem eingangs genannten Ziel erteilt worden war, war der Angeklagte in der Besprechung am 02.12.1998 mithin nicht Diener bzw. Vertreter einseitiger Parteiinteressen, sondern unparteiischer Mittler. Ihm war daher auch nicht untersagt, später die eine der beiden Parteien gegen die andere in derselben Angelegenheit zu vertreten«:

[16] z. B. Eylmann, in: Henssler/Prütting, BRAO, 2. Aufl. [2004], § 43a Rdnr. 157:

[17] Grunewald (ZEV 2006, 386 [387]):

[18] Schlosser, NJW 2002, 1376 ff.

vertretung, oder treffender: die Positionsvertretung, spätestens mit der gesetzlichen Regelung der Mediation für Rechtsanwälte, hinausgewachsen[19].

So konstatiert § 1 III BORA, dass die »Konfliktbegleitung, -vermeidung und Streitschlichtung« gleichgeordnetes Betätigungsfeld des Rechtsanwalts neben dem Schutz vor Rechtsverlusten ist. Das Berufsbild des Anwalts befindet sich in einem radikalen Umbruch. Bis Mitte des letzten Jahrhunderts stand der Anwalt ganz im Zeichen der römisch-rechtlichen Tradition und wurde ausschließlich als rechtlicher Vertreter einer Partei gegen eine andere gesehen. Materiell rechtliche Anspruchsgrundlage und zivilprozessualer Antrag waren die prägenden Arbeitsgrundlagen anwaltlicher Praxis. Diese Form gab zwingend distributive Verhandlungsstrategien und das Austragen eines Konflikts als einen Streit um Positionen vor[20]. Das Berufsrecht, dessen Regelungen in ihrer ersten Fassung aus dem Jahr 1878 stammen, entspricht in seiner heutigen Form noch weitgehend diesem Berufsverständnis. Inzwischen ist der gemeinsame Auftrag mehrerer Parteien mit gleichgerichteten Zielvorstellungen insbesondere bei der Mediation und Vertragsgestaltung in den Vordergrund gerückt. Das Berufsrecht sollte es dem Rechtsanwalt, insbesondere dem Rechtsanwaltmediator möglich machen, im Sinne seines Auftrages aus § 1 III BORA und im Sinne des Mediationsgesetzes streitvermeidend und konfliktbegleitend tätig zu sein, mit dem Einverständnis der Klienten hier möglichst weiten Spielraum zu haben, um einen Konflikt einvernehmlich beizulegen.

Dem Rechtsanwaltmediator stehen heute neben der Mediation und der Parteivertretung weitere, unterschiedliche Dienstleistungen offen, um Konflikte einer gütlichen Einigung zuzuführen. Erwähnenswert sind hier die Shuttle-Mediation, bei denen ein Mediator ausschließlich Einzelgespräche führt, die »Early Neutral Evaluation«, in welcher der Rechtsanwalt im Auftrag zweier Parteien einen Sachverhalt neutral begutachtet und die »Cooperative Practice«, in welcher jede Partei durch einen Rechtsanwalt vertreten wird, alle vier Beteiligten jedoch eine Rahmenvereinbarung abschließen, in welcher vereinbart wird, zu einer Einigung zu gelangen[21]. Durch Übernahme dieser Methoden in seine Dienstleistungspalette kann sich der Rechtsanwalt immer mehr zum »Einigungsmanager«[22] entwickeln, soweit ihm der Gesetzgeber oder die Rechtsprechung, der die Auslegung der Tätigkeitsverbote obliegt, den notwendigen Spielraum lässt. Dann würde die alternative Streitbeilegung tatsächlich gefördert und die Gerichte entlastet ganz im Sinne des Mediationsgesetzes.

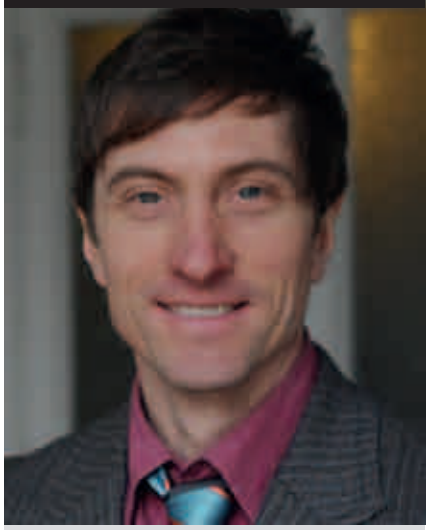
[19] vgl. Schlosser, NJW 2002, 1376, 1378.

[20] vgl. Haft in FS für Schütze, 255, 261.

[22] Sebastian Zukunft: Der Anwalt als Einigungsmanager. WfR 2009, S. 10 ff.

[21] Weiterführende Literatur: zur "Early Neutral Evaluation": Haft/Schieffen Handbuch der Mediation § 38 Rn. 107; zum Modell der "Cooperative Practice": Cristina Lenz, Friedrich Schwarzinger (Hrsg.): Konflikt - Kooperation - Konsens: Über die Mediation hinaus: Das Modell der Cooperative Practice; zur Shuttle-Mediation: Haft/Schieffen Handbuch der Mediation § 38 Rn 84 ff.

AutorInneninfo



* Sebastian Zukunft
Rechtsanwalt und Mediator

* E-Mail: zukunft@zukunftspartner.de

Ein Dankeschön an unsere AutorInnen des Jahres 2012

Ohne ihre Mitarbeit hätten wir keine Fachzeitschrift mit wertvollen Anregungen und Diskussionsvorlagen. Unsere AutorInnen arbeiten ehrenamtlich und wir sagen ganz herzlich danke für dieses Engagement und die wertvolle Zeit, die dafür eingesetzt wird. Vielen Dank auch an alle RezensentInnen, die ihren Lesegenuss und ihre kritischen Anmerkungen mit uns LeserInnen teilen.
Die Redaktion

Die AutorInnen:
Sylvia Ahlers, Gernot Barth, Detlev Berning, Maria Bosch, Uwe Döring, Antonia Dufeu, Michael Englert, Robert Erkan, Bernd Fechler, Joachim Fenner, Ulrike Gamm, Beate Groschupf Peter Hammacher, Traute Harms, Anne Hartmann, Wolf Hertlein, Sebastian Himstedt, Jutta Hohmann, Franziska Hübner, Verena Hutschenreuter, Christine Kabst, Andrea Keisel, Till Kemper, Wilfried Kerntke, Doris Klappenbach, Thomas Knobloch, Karl Kreuser, Walter Letzel, Anke Loebel, Christine Mattl, Tilman Metzger, Silke Mrose, Hannelore Neubert-Klaus, Andreas Novak, Donata Oerke, Jörg Pahnke, Christoph C. Paul, Anusheh Rafi, Siegfried Rapp, Frank Relke, Thomas Robrecht, Hans-Jürgen Rojahn, Lutz Salomon, Olaf Schulz, Karin Schwarz, Cordula Söfftge, Rita Sommersguter-Zotti, Brigitte Speidel-Frey, Cornelia Sabine Thomsen, Thomas Trenczek, Carla van Kaldenkerken, Harald Walther, Sebastian Zukunft

© JiSIGN - Fotolia.com

Antonia Leitl

Systemische Aufstellungen in der Mediation Erwin Ruhnau (Hg.)

Erwin Ruhnau (Hg.): Systemische Aufstellungen in der Mediation – Beziehungen sichtbar machen, Concadora Verlag Stuttgart 2012; ISBN 978-3-940112-32-3, 152 S. brosch. , 19,80 €

Vor einigen Jahren wäre die Vermengung von Mediation als Streitschlichtungsverfahren und den, aus dem therapeutischen Bereich kommenden, systemischen Aufstellungen fast undenkbar gewesen, da sehr auf eine klare Trennung der beiden Bereiche, Streitschlichtung versus Therapieansätze, geachtet und dies auch immer wieder betont wurde. Nun, einige Jahre und vor allem etliche Praxisjahre später, werden die Grenzen fließender und es wird sich zunehmend aus dem jeweilig anderen Werkzeugkoffer bedient, frei nach dem Motto: wer »heilt« hat Recht.

Das von Erwin Ruhnau als Co-Autor und Herausgeber erschienene Buch trägt diesem Trend Rechnung und gibt einen guten Überblick über die Bereiche, in denen systemische Aufstellungen bereits angewendet werden bzw. auch unter welchen Bedingungen angewendet werden könnten. Der dritte Band der Schriftenreihe im BM richtet sich vor allem an MediatorInnen, die offen sind, einen Blick über den eigenen Tellerrand zu wagen, neue Wege zu gehen und neue Methoden zu versuchen. Auch einer sehr interessierten Laienschaft, mit zumindest leichten Vorkenntnissen, wird es sicher einen interessanten Einblick in die Materie gewähren.

Das mit 152 Seiten zwar etwas schmal wirkende Buch kommt in kartonierter Aufmachung recht unprätentiös daher, was bei einer Fachpublikation allerdings eher wohltuend wirkt und punktet somit vor allem mit durchaus gewichtigem Inhalt und Vielfalt. Durch das Hinzuziehen der unterschiedlichen AutorInnen, jeweils spezialisiert auf das Genre, wird die Materie bunt, praxisnah und authentisch dargeboten. Dadurch wird der Regenbogen an Anwendungsvielfalt gut sichtbar, woraus sich die Leserschaft das zum eigenen Stil Passende heraussuchen und ausprobieren kann.

Einführung und Erklärung der systemischen Aufstellungsarbeit im Fachjargon ist für Laien und »Nur«-MediatorInnen, ohne Coaching- und therapeutischen Hintergrund, eventuell etwas sperrig zu lesen. Dafür entschädigt der wirklich sehr praxisbezogene bunte Reigen der möglichen Spielfelder eindeutig. Angefangen bei dem Stilmittel der Menschenskulpturen (Rudi Ballreich) über Anwendungsmöglichkeiten in Teams, in Firmenszenarien (Oliver Martin), in ethnopolitischen Konfliktsituationen (Splinter/Wüstehube), aber auch als Psychodrama oder Lebensflussmodell (Sigrid Haynitzsch), in Einzelanwendungen innerhalb des Mediationsprozesses oder sogar in der Stellvertretermediation (Martina Stoldt). So wird ein großer Überblick geboten von möglichen Einsatzgebieten und Sonderformen der systemischen Aufstellung mit vielen Beispielen aus der Praxis, die das Geschehen plastisch nachvollziehbar machen.

Ob nun in der Darstellung von Einzelanwendungen oder in der Beschreibung von definierten Szenarien aus speziellen Anwendungsgebieten, kommt jeweils der reichliche Sachverstand der aus Deutschland, Österreich und der Schweiz stammenden AutorInnen gut zum Tragen und macht es abwechslungsreich und angenehm, sich lesenderweise mit der Materie auseinanderzusetzen. Dabei wird auch immer wieder auf Besonderheiten der einzelnen Aufstellungsformen und vor allem Vorsichtsmaßnahmen bei den unterschiedlichen Arbeitsweisen hingewiesen, mögliche Themenstellungen aufgezeigt und Beachtenswertes angemerkt.

Abgerundet wird das Buch durch ein Interview, das Rudi Ballreich und Erwin Ruhnau mit Dr. med. Matthias Lauterbach über das Thema Psychodrama, Aufstellungen und das Sprechen und Verstehenlernen der transpersonalen Sprache geführt haben. Insgesamt gesehen ein rundes Spektrum und ein guter Einblick in die Materie, der eventuellen Skeptikern etwas die Berührungsängste nehmen kann und der Enthusiasten von neuen oder nicht mehr ganz neuen Werkzeugen weiter Lust am Ausprobieren und Experimentieren in neuen Feldern und Anwendungsmöglichkeiten macht, mit dem Hinweis auf die gebotenen Vorsichtsmaßnahmen.

Kontakt

* Nia Leitl
Dipl. Ing. Architektin und Mediatorin

* E-Mail: nia.leitl@gmx.de
nia-leitl-architekten.de

Cornelia Oster

Gewaltfreie Kommunikation in der Mediation Al Weckert (Hg.)

Al Weckert (Hg.): Gewaltfreie Kommunikation in der Mediation – Lösungen finden durch empathische Präsenz. Schriftenreihe des BM, Bd.4, Concadora Verlag 2012, 162 S., brosch., ISBN 3-940112-33-0, 19,80 €

Das Buch ist eine gelungene Sammlung. 12 AutorInnen, mit sehr viel Erfahrung in der Mediation, berichten über unterschiedliche Bereiche und Arbeitsmethoden. Nach einer gelungenen Einleitung von Al Weckert führt dieser tanzend über den Vulkan und erläutert die Grundlagen, führt in das Bedürfnisvokabular ein und zeigt auch die neurobiologischen Vorgänge bei Konflikten auf. Systematisch werden dann von Renata Wacker die wissenschaftliche Definition von Empathie und ausgewählte Messverfahren vorgestellt. Anschließend daran werden einzelne Bereiche vorgestellt. Helga Weiß erläutert die Mediation in der Organisationsentwicklung. Isabell Dierkes veranschaulicht an einem Beispiel Mediation in der Familie. Liv Larsson erläutert den Zusammenhang von Mediation und Scham. Jutta Höch-Corona bringt die von ihr entwickelten Gefühlsmonsterkarten zum Einsatz. Al Weckert bringt die fünf Phasen der Mediation auf den Punkt, mit Fallbeispielen und einzelnen Trainingsmethoden für jede einzelne Phase. Martin Irlinger erhellt das Konfliktmanagement im Unternehmen. Sabine Krause zeigt die Möglichkeiten von Mediation und Gewaltfreier Kommunikation der Schule auf. Björn Rhode-Liebenau verrät etwas über die Restorative Circles, also wie Mediation ohne Mediator funktioniert. Andrea Mergel und Jochen Hiester erklären erlebnisorientierte Seminarmethoden auf der Basis Gewaltfreier Kommunikation. Kurt Südmersen stellt die Reflexion und Selbsterkenntnis als grundlegende Notwendigkeit einer Haltung dar, die die Gewaltfreie Kommunikation erst ermöglicht. Rudi Ballreich stellt als gelungenen Abschluss die Mediation als U-Prozess vor.

Damit bietet das Buch einen bunten Strauß an Erfahrungen für die Praxis in der Mediation. Die vielen verschiedenen Aspekte geben ein rundes Bild und zahlreiche Möglichkeiten für die Arbeit mit der Gewaltfreien Kommunikation. Die Mischung von Grundlagen, wissenschaftlichen Erläuterungen, Praxisbezug zu nahezu jeder Lebenslage und die Veranschaulichung neuer Ansätze in der Mediation machen dieses Buch für EinsteigerInnen wie für Fortgeschrittene und langjährig praktizierende MediatorInnen zu einem wahren Schatz.

Wirklich neu ist dabei nicht viel. Lediglich die Anhäufung von quasi konzentriertem gesammeltem Mediationswissen macht dieses Buch so besonders und wertvoll. Es ist damit ein Buch, das immer wieder zum Nachschlagen geeignet ist, wie auch als Fundgrube und Helferlein.

Die einzelnen Kapitel können unabhängig voneinander gelesen werden und mit seinen ca. 150 Seiten bietet das Buch eine geradezu entlastende Überschaubarkeit. Nach jedem Kapitel erfolgt der Abdruck einer Literaturliste, die es ermöglicht zu einzelnen Themen vertiefend nachzulesen. Auch hier beeindruckt die Tiefe und Vollständigkeit der Quellenverzeichnisse.

Bei der Gesamtbetrachtung lässt sich jedoch auch ein Themenbereich schmerzlich vermissen. Zum Thema Mediation und Recht klafft eine Lücke. Ich hätte mir auch in dieser Hinsicht einen Beitrag gewünscht. Nichtsdestotrotz ist dieses Buch eine absolut gelungene Sammlung.

Zum ersten Mal habe ich in einem Buch Folgendes lesen dürfen: »Stellvertretend für die Autoren wünsche ich Ihnen an dieser Stelle maximale Inspiration bei der Lektüre. Im hinteren Teil des Buches finden Sie die Biografien der Beteiligten. Nehmen Sie Kontakt zu mir und den KollegInnen auf, wenn Sie die angesprochenen Themen vertiefen wollen oder Nachfragen haben. Wir alle freuen uns über Ihr Feedback und stehen Ihnen für weiteren Austausch gerne zur Verfügung.«

Dieses Buch vermittelt einen so hohen Grad an Authentizität, dass den LeserInnen klar wird: dieser Satz ist tatsächlich ernst gemeint. Dieses Buch ist eine Inspiration.

Kontakt

* Cornelia Oster
Rechtsanwältin, FAArbR, FASozR, Mediatorin

* E-Mail: Oster@Kanzlei-Breiter.de

Dorothea Lochmann

Der Weg zur gemeinsamen Ent-Scheidung Anusheh Rafi

Anusheh Rafi: Der Weg zur gemeinsamen Ent-Scheidung. Besonderheiten der Trennungs- und Scheidungsmediation. Ulrich Leutner Verlag 2012, ISBN 3934391559, broschiert, 175S., 22 €

Familien-Mediation, insbesondere bei Trennung und Scheidung, stellt seit über zwanzig Jahren einen der wichtigsten Anwendungsbereiche für Mediation dar.

Der Autor Prof. Dr. Anusheh Rafi, der als Rechtsanwalt, Mediator und Mediationsausbilder tätig ist, hat ein aktuelles Werk über die Spezifika dieses auch gesellschaftspolitisch überaus wichtigen Berufsfeldes verfasst.

In einer ausführlichen Einleitung erläutert der Autor zunächst, wie die verschiedenen Professionen, die regelmäßig an einem Scheidungsverfahren beteiligt sind, von der Lektüre profitieren können. Auch MediatorInnen, die keine Erfahrung in diesem Mediationsfeld haben, sollen durch die Lektüre die Unterschiede zu anderen Mediationsfeldern kennen lernen und darüber hinaus zu grundlegenden Fragen Anregungen erhalten.

Das Buch ist in drei Hauptteile gegliedert:

1. Besonderheiten der Trennungs- und Scheidungsmediation
2. Konsequenzen für die Mediation
3. Einzelaspekte

Rafi benennt vier bedeutende Unterschiede zu anderen Mediationen: Den Bezug zu sehr intimen Bereichen, den starken Einfluss von gesellschaftlichen Konventionen, das Kindeswohl und die Bedeutung des Rechts. Diese wesentlichen Punkte werden im ersten Teil erläutert und im zweiten Teil die Konsequenzen daraus für die Mediationspraxis dargestellt. Der dritte Teil ist verschiedenen Einzelaspekten gewidmet, wie dem im fachlichen Diskurs durchaus kontrovers behandelten Thema »Freiwilligkeit«, der interprofessionellen Kooperation in Verfahren zur elterlichen Sorge und den zeitlichen Perspektiven im Mediationsprozess. Anhand von zahlreichen Fußnoten und Anmerkungen unterfüttert der Autor seine praxisnahen Beschreibungen der Trennungs- und Scheidungsmediation mit theoretischem Hintergrundwissen aus Psychologie, Soziologie und Philosophie. So kann sich die LeserIn vertiefend mit den sensiblen und interdisziplinären Aspekten der Familien-Mediation vertraut machen und, auch mit Hilfe der umfassenden Literaturliste, weitergehend beschäftigen.

Das Buch gewinnt Aktualität durch die Darstellung der Besonderheiten des reformierten Verfahrensrechts, als auch der vielfältigen modernen Formen des Zusammenlebens von Eltern und Kindern, die auch von den Familien-MediatorInnen neue und angemessene Kompetenzen verlangen.

Der Autor vertritt zu zahlreichen Aspekten explizit seinen eigenen Standpunkt und regt somit KollegInnen zur Reflexion und fachlichen Diskussion an, so z. B. zum Einbezug von Kindern, Umgang mit begleitender Rechtsberatung, Therapie und der Mandatorischen Information über Mediation nach § 135,156 FamFG.

Als Leiterin eines Ausbildungsinstituts für Familien-Mediation halte ich selbstverständlich eine umfassende und fundierte Ausbildung für diesen komplexen und in jeder Hinsicht anspruchsvollen Konfliktregelungsbereich für unverzichtbar.

Meines Erachtens enthält das Werk in erster Linie wertvolle Anregungen für erfahrene Familien-MediatorInnen und auch für all diejenigen Fachleute, die an einem Scheidungsverfahren beteiligt sein können.

Wie diese Professionen im besten Sinne konstruktiv und im Bewusstsein ihrer jeweiligen Rolle mit einer MediatorIn kooperieren können, stellt Anusheh Rafi im letzten Teil seines Werkes eindrucksvoll dar. Wenn ein solches Zusammenwirken in gegenseitiger Wertschätzung des unterschiedlichen Arbeitsfeldes gelingt, können Eltern in einer existenziellen Lebenskrise, wie sie eine Ehescheidung darstellt, unterstützt werden, gemeinsame Entscheidungen zu finden und dabei das Wohl ihrer Kinder im Blick zu behalten.

Kontakt

* Dorothea Lochmann
Dipl.-Pädagogin, Mediatorin (BM/BAFM)
Institutsleitung IKOM-Frankfurt

* E-Mail: info@dorothea-lochman.de

André Günther

Mediation im Gesundheitswesen

Doreen Klipstein, Anne und Heinz Pilartz u. a. (Hrsg.)

Doreen Klipstein, Anne Pilartz, Heinz Pilartz, Aleksandra Weber, Bernd Tünnesen (Hrsg.): Mediation im Gesundheitswesen – Ein Plädoyer für neue Wege und konstruktive Lösungen. Mit einem Vorwort von Arthur Trossen; Verlag Anna Blombach 2012, ISBN 300036708X, kt., 216 S., 29,90 €

Dieses Buch, geschrieben von MediatorInnen aus verschiedenen Grundberufen, ist eines von wenigen Büchern, die derzeit über Mediation im Gesundheitswesen erschienen sind. Die Idee der Mediation wird von mehreren AutorInnen aus verschiedenen Blickwinkeln beleuchtet. So bauen die einzelnen Kapitel nicht aufeinander auf, sondern sind in sich geschlossene Abhandlungen zu bestimmten Bereichen mithin Anwendungsmöglichkeiten der Mediation und des Konfliktmanagements im Gesundheitswesen. Die Kapitel stellen vielmehr eine Auswahl dar, wo und wie Mediation sowie strukturierte Kommunikation und Konfliktmanagement im Gesundheitswesen Anwendung finden können.

Die Idee, ein Buch zum Thema »Mediation im Gesundheitswesen« zu schreiben, kann nur begrüßt werden. Manche Ausführungen in einigen Kapiteln bleiben eher im philosophischen und allgemeinen Bereich, geben aber dennoch einen Einblick in das »System Gesundheitswesen« und die dort oftmals vorherrschende mangelnde Kommunikation.

In einzelnen Kapiteln (vgl. »Mediation in den Institutionen des Gesundheitssystems«, S. 47 ff. und »Mediation auf der Ebene Arzt / Patient«, S. 91 ff.) werden ergänzend Fälle vorgestellt, in denen die Anwendungsmöglichkeiten der Mediation und des mediativen Gesprächs aus ausgewählten Bereichen des Gesundheitswesens dargestellt und knapp kommentiert werden. Hier fließen Informationen inhaltlicher, formaler und kommentierender Art ineinander.

Das Kapitel »Konfliktmanagement im Krankenhaus – Ein Erfahrungsbericht« (S. 151 ff.) vermittelt einen guten Eindruck darüber, welche Möglichkeiten es gibt, mit Konflikten im Krankenhaus auf Mitarbeiterebene umzugehen, insbesondere, welche Voraussetzungen hierfür geschaffen wurden. Als Stichwort sei die dort vorgestellte »Dienstvereinbarung Mobbing« zwischen einem Krankenhausträger und dem Gesamtpersonalrat genannt, welche mit Blick auf einen professionellen Umgang mit Konflikten vereinbart wurde und den Einsatz von Konfliktmanagern regelt.

Festzuhalten ist die Begeisterung der Autoren und des Herausgebers für die Mediation und das Einstehenwollen für deren weitere Bekanntmachung sowie Etablierung im Gesundheitswesen. Der Leser spürt die Überzeugung für mehr lösungsorientiertes Denken, mehr Kommunikation, mehr integrative mithin konstruktive und letztendlich mehr mediative Ansätze im Umgang mit Konflikten im Gesundheitsbereich.

Die grundlegende Idee dieses Buches für mehr Kooperation und weniger Konfrontation für mehr Kommunikation und weniger Schweigen im Gesundheitssektor kann nur unterstrichen und positiv bewertet werden.

Der Titel »Mediation im Gesundheitswesen« suggeriert, ein Buch in Händen zu halten, das umfassend über Mediation im Gesundheitsbereich informiert. Mit dem Untertitel wird aber erkennbar, daß es sich um ein »Plädoyer für neue Wege und konstruktive Lösungen« im Gesundheitswesen handelt, was auch einen philosophischen und visionären Ansatz unterstreicht. Auf knapp 200 Seiten kann nicht erwartet werden, dass die gesamten Anwendungsmöglichkeiten der Mediation im Gesundheitswesen dargestellt werden. Das vorliegende Buch gibt mit seinen unterschiedlichen Kapiteln einen Impuls für ein Umdenken im Umgang mit Konflikten im Gesundheitswesen und zeigt, dass Mediation im Gesundheitsbereich schon möglich ist. Deutlich wird auch, wie verschieden und vielfältig die Anwendungsmöglichkeiten der Mediation in diesem Bereich sind. Die Komplexität des Gesundheitswesens in Deutschland dürfte ein Grund sein, weshalb sich die Mediation hier (noch) schwer tut.

Gerade wegen der Komplexität und Raffiniertheit des Gesundheitswesens und der daraus resultierenden Konfliktherde bedarf es einer genauen Analyse sowie Darlegung, wo Ansatzpunkte für Mediation in diesem System sind, um dieses Konfliktlösungsverfahren im Gesundheitsbereich zu etablieren.

Kontakt

* André Günther
Rechtsanwalt & Mediator (Univ.);
Sprecher der FG Mediation im Gesundheitswesen des BM
* E-Mail: andre.guenther@bmev.de

Ricarda Wolf

Prozessberatung

Uwe Reineck und Mirja Anderl

Uwe Reineck und Mirja Anderl: Prozessberatung. Für Berater, Coaches, Prozessbegleiter und Führungskräft. Weinheim 2012, ISBN 978-3-407-36509-5, gebunden, 404 S., 49,95 €

Veränderungsprozesse in Organisationen gehen mit Konflikten einher: sie sind Entstehungsursache oder Folge von Konflikten, manchmal der Kontext, der seit langem schwelende Brände endlich zum Lodern bringt. Das ist nur ein Grund, warum das Handbuch der Prozessberatung von Uwe Reineck und Mirja Anderl für LeserInnen dieser Zeitschrift interessant sein dürfte. Und es erklärt, warum Konflikte und Konfliktbearbeitung in Gruppen zu den Themen dieses Buches gehören. Anderl und Reineck haben ihr Buch auf der Grundlage langjähriger Erfahrungen als Prozessberater und »Unternehmenskulturschaffende« geschrieben. Sie bereiten darin (fast) alles auf, was man heute über und für Prozess-Beratung wissen kann. (Zur Einarbeitung dürfte für längere Zeit dieses eine Buch genügen.)
Es werden weit mehr als einhundert Vorgehensweisen beschrieben. Daneben gibt es eine Menge Theoretisches, Kritisches, Philosophisches und Empirisches in Bezug auf Organisationen, Gruppen und Menschen, die sie führen. Und wir erfahren, was BeraterInnen bei dem lohnenden und zugleich waghalsigen Versuch, ihre Entwicklung zu begleiten, bewirken und erleiden können. Die zahlreichen Methoden erfahren so jene Kontextualisierung, die sinnvolles Berater-Handeln braucht. Und das hebt das Buch wohltuend von einigen der in den letzten Jahren erschienen »Toolbücher« ab. Aufgebaut ist es entsprechend der klassischen Prinzipien »vom Allgemeinen zum Konkreten« und vom »Einfachen zum Komplexen«. Im ersten Teil wird das theoretische Fundament beschrieben: Dabei werden die »Urväter« der Organisationsentwicklung ins Licht gerückt, moderne Organisationstheorien skizziert und kritische Perspektiven auf Organisationsentwicklungsprozesse ernst genommen. Der zweite (umfangreichste) Teil beschäftigt sich mit Gruppen, denn »in Gruppen wirken Prozessberater in der Rolle als Veränderer des großen Ganzen ...« (S. 72). Dabei liegt ein Fokus auf den Haltungen des Beraters, lange vor dem Methodischen. Erst gegen Ende des zweiten Teils – nachdem auch diverse Anlässe der Arbeit mit Gruppen beschrieben sind – wird die Schatzkiste der Vorgehensweisen ganz geöffnet. Erfahrenen BeraterInnen begegnen hier einige »alte Bekannte«, manchmal in einem neuen Gewand, das sie schöner und klüger werden lässt. Methoden werden dabei in bestimmte Dramaturgien (z. B. »Lern-Reisen«) eingebettet, und die wiederum in bestimmte Architekturen – je nach Anlass und Art des Change-Prozesses. So werden »beste Kontexte« für ein Lernen konstruiert, das auf Erlebnissen beruht und dessen Wirkungen sich in den Arbeitsalltag transferieren lassen. Nur das (nicht die Aneignung von Wissen) könne nach Anderl und Reineck Veränderung bewirken. Im dritten Teil des Buches schließlich geht es um Prozessberatung in Organisationen – zunächst um die gegenwärtig anzutreffende Veränderung von Veränderungsprozessen und die »Antwort« der Autoren darauf. Abschließend werden Anlässe von Organisationsentwicklung bzw. Change-Prozessen beschrieben und exemplarisch dazu passende Architekturen vorgestellt. Was das Thema Konflikte betrifft, so fällt auf, dass das Wort »Mediation« nicht auftaucht. Dabei weist die vorgeschlagene Dramaturgie zur Bearbeitung von Konflikten innerhalb einer Gruppe große Ähnlichkeiten mit dem Mediationsverfahren auf. Zur Vermittlung bei Konflikten zwischen einzelnen Personen in einer Gruppe findet man in der Literatur zur Mediation weitaus mehr. Andererseits gehen die Vorschläge der Autoren über das hinaus, was Mediation leisten kann. Etwa dann, wenn es einen Konflikt mit einer abwesenden Führungskraft zu klären gibt. Man muss dieses Buch nicht von vorn bis hinten lesen; seine Gliederung und graphische Aufbereitung ermöglichen eine gelegentliche Handhabe. Mich jedoch haben die Autoren mit ihrer meistens leichten und auffallend bildhaften Sprache, ihrem humorvoll-provokanten Stil verführt, jede einzelne Seite zu lesen. Getreu ihrer Behauptung, zu den Tugenden eines Beraters gehöre der Mut zur Konfrontation, bürsten sie herkömmliche Denkschablonen von an Organisationsentwicklung Beteiligten gegen den Strich.
Das macht Spaß!

Kontakt

* Dr. Ricarda Wolf
Mediation, Supervision und Coaching
* E-Mail: mail@dr-ricarda-wolf.com

Spektrum der Mediation
48. Ausgabe/4. Quartal 2012

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 und Lektorat:
Christine Oschmann;
christine.oschmann@bmev.de;
redaktion@bmev.de

Redaktionsadresse:
BM-Geschäftsstelle Kassel,
Kirchweg 80, 34119 Kassel,
fon 0561 739641 3, fax 0561 739641 2,
christine.oschmann@bmev.de,
www.spektrum-der-mediation.de

ViSdP:
Sosan Azad

Gestaltung:
Grafikatelier Köhler, Eschwege

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

Auflage: 2.400 Exemplare

Erscheinungsweise: viermal jährlich

Erstes Thema des Jahres 2013:
Nr. 49 **»Mediation in Erziehung und Bildung«**

Dieses Heft wird maßgeblich von der Fachgruppe »Mediation in Erziehung und Bildung« gestaltet. Artikel aus anderen Rubriken sind darüber hinaus sehr willkommen. Redaktionsschluss ist der 15. Januar 2013.

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

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, Ergänzungen und Vorschläge.
Bitte auch an Fotos, Zeichnungen, Grafiken, Anschauliches denken!

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.

ISSN 1869-6708

Anzeige

Mediation kann mehr

Nach wie vor findet die Broschüre »Mediation kann mehr« großen Anklang. Wir haben bisher 35.000 Stück kostenlos verschickt. Damit ist unser Etat, den wir Dank der AnzeigenkundInnen zur Verfügung hatten, restlos erschöpft, bzw. bereits überzogen.

Deshalb berechnen wir ab sofort 0,40 € pro Stück bei einer Mindestabnahme von 5 St. plus entsprechendem Porto.

Wir bitten um Verständnis für diesen Schritt und hoffen, dass trotz dieser kleinen »Hürde« auch die restlichen 5000 Ex. den Weg zu den KundInnen finden.

Bestellungen bitte an: *erwin.ruhnau@bmev.de*

©RainerSturm - Pixelio.de

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

HUK-COBURG
Aus Tradition günstig

MEDIATION PROFESSIONELL

Ansgar Marx

Alle sollen siegen – Geschichten aus der Welt der Konfliktlösung

NEU

140 Seiten, 14 Abbildungen
Kartoniert: EUR 23,80 (ISBN 978-3-940112-28-6)

50 Geschichten aus aller Welt erzählen vom Streiten, vom Gewinnen und Verlieren, von intelligenten Lösungen und von unterschiedlich helfenden Drittparteien. Wenn sich zwei Ziegenböcke auf der Brücke stur gegenüberstehen oder wenn der weise Narr Nasrudin als Kadi mit dem Klang der Münzen Recht spricht, entsteht beim Lesen Nachdenklichkeit, die sich häufig in ein Schmunzeln verwandelt.

In dem Buch finden sich Erzählungen zu folgenden Mediationsthemen:

- Konfliktauslöser
- Lösungsstrategien
- Gewinner und Verlierer
- Grundthemen der Mediation
- Mediation als kooperativer Weg
- Intelligente Lösungen

Christiane Lesch hat stimmungsvolle Illustrationen zu einigen Geschichten gemalt. Einleitende Betrachtungen zu den Grundthemen der Mediation regen MediatorInnen zum gezielten Einsatz der Geschichten in Mediationssituationen an.

NEU

Rudi Ballreich / Gerald Hüther

Du gehst mir auf die Nerven!

Neurobiologische Aspekte der Konfliktberatung

DVD und Booklet, Laufzeit 320 Minuten
Preis: EUR 38,- (ISBN 978-940112-25-5)
Sonderpreis: EUR 28,-

Dokumentation eines Workshops, in dem es um psychologische und neurobiologische Vorgänge in Konflikten und Mediationen geht.

Im Zentrum stehen die Themen:

- Die seelischen Mechanismen im Konflikt: Die Stressreaktion und ihre Auswirkungen
- Selbststeuerung, kognitive und emotionale Prozesse in der Mediation
- Die qualitativen Phasen der Mediation als systemischer Prozess

NEU

Rudi Ballreich / Friedrich Glasl

Konflikte in Organisationen konstruktiv nutzen

DVD und Booklet, Laufzeit 120 Minuten
Preis: EUR 38,- (ISBN 978-3-940112-29-3)
Sonderpreis: EUR 28,-

In diesem Film über das 1. Stuttgarter Dialog-Café stehen die Forschungen und Erfahrungen Friedrich Glasls mit Organisationskonflikten im Mittelpunkt.

Aus dem Inhalt:

- Kernpunkte bei interpersonellen Konflikten
- Das Modell der 9 Eskalationsstufen
- Stufen der Konflikteskalation beim Bahnprojekt „Stuttgart 21"
- Führungskräfte und Organisationskonflikte
- Organisationskultur und Konfliktaustragung
- Heiße und kalte Konflikte in Organisationen
- Frauen und Männer im Konflikt

Fredrike Bannink

Praxis der Lösungs-fokussierten Mediation

260 Seiten (Gebunden)
Preis: EUR 48,- (ISBN 978-3-940112-22-4)
Paperback-Sonderausgabe: EUR 38,-

Im Mittelpunkt steht die Lösungs-fokussierte Mediation, die von Anfang an die erhoffte, positive Zukunft in den Blick nimmt.

Aus dem Inhalt:

- Lösungs-fokussiertes Fragen
- Arbeitsbündnis mit Klienten
- Motivation für Veränderungen
- Stärkung des positiven Denkens
- Konsensbildung
- Umgang mit Fehlern
- Viele Fallbeispiele aus unterschiedlichen Bereichen

Bestellen Sie in unserem Online-Shop **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 zu Neuerscheinungen, Sonderangeboten und kostenlosen Downloads.

Mediations-Verbandsmitglieder und MediatorInnen in Ausbildung erhalten billigere Paperback-Ausgaben von Büchern sowie Sonderpreise 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

Concadora verlag