



© Shutterstock / Jacob Lund

Schieben und Ziehen – das braucht die Mediation

Ein Votum für Perspektivwechsel und Professionalität

Thomas Robrecht

Mediation gewinnt an Bekanntheit und verliert an Zutrauen. Dabei könnte Mediation wunderbare Antworten auf den gesellschaftlichen Wandel geben. Doch dafür muss sie sich selbst wandeln. Wenn Mediation alle relevanten Bereiche unserer Gesellschaft erreichen soll, müssen manche Grundannahmen der Mediation hinterfragt – oder zumindest zur Seite geschoben werden, damit der Blick der Nachfrageseite auf den Wert von Mediation nicht verstellt bleibt. Noch haben wir gute Chancen. Doch jetzt müssen wir sie auch nutzen.

Warnsignale

Mediation wird wenig nachgefragt, weil sie in der Gesellschaft längst bekannt ist. Dieser Trend ist im *Roland Recht-report 2019*¹ abzulesen: Bekanntheit und Skepsis steigen. Sogar Neukunden höre ich sagen: »Machen Sie, was Sie für richtig halten, aber bitte keine Mediation, das hatten wir schon!« Noch drastischer äußert sich ein Konzernvorstand,

der die Zertifizierung nach der neuen Zertifizierte-Mediatoren-Ausbildungsverordnung – ZMediatAusbV als »Karnevalsorden«² bezeichnet. Auch wird offen diskutiert, dass Ausbildung Mediation verhindert.³

Seit fast 30 Jahren wird das Ziel verfolgt, Mediation in unserer Gesellschaft zu verankern. Nun ist Mediation zwar

bekannt, aber Ablehnung war nicht das Ziel. Wie konnte es soweit kommen? Und wie lässt sich diese frustrierende Differenz von Absicht und Wirkung reduzieren?

Mediationsgrundsätze sind nicht grundsätzlich

Betrachten wir dazu unsere zwanzigjährigen Ausbildungsstandards. Sie bezogen sich zunächst auf private/familiäre Kontexte. Daraus wurden die allgemeingültigen Grundsätze der Mediation

¹ Veröffentlicht am 19. 02. 2019: www.roland-rechtsschutz.de/unternehmen/presse_2/publikationen/publikationen.html.

² Rainer Tögel, Vorstandsmitglied ERGO AG, im Interview mit Walter H. Letzel in ZKM 5/18 S. 191–192.

³ Reinhard Greger, 13. 11. 2018, www.mediation-aktuell.de/news/mediation-als-loesungsfalle.

abgeleitet (eigenverantwortlich, freiwillig, vertraulich, allparteilich) und in den Ausbildungsstandards verankert. Sie wurden dann auf andere Kontexte (z. B. Arbeitswelt, öffentlicher Bereich, interkultureller Bereich, Wirtschaft usw.) übertragen. Damit stehen die Standards ihrer eigenen Zielsetzung im Weg.

Mediationsprofis pflegen meist einen flexiblen Umgang mit diesen Grundsätzen. Im Kontext »Arbeitsplatz« ist beispielsweise der Grundsatz »ergebnisoffen« irritierend, weil er Assoziationen zu »Beliebigkeit« erweckt; ebenso der Grundsatz »freiwillig«. Auch »vertraulich« ist unpassend, da die Privatisierung des Konflikts nicht zum Kontext passt.⁴ Das sind nur einige Beispiele, die zeigen, dass die Grundsätze der Mediation nicht für alle Kontexte hilfreich sind. Anpassungen sind erforderlich. Doch wie geht das, ohne den Wesenskern von Mediation zu beschädigen?

Inspirierende Wegweiser

Beim Barcamp 2018 in Weimar gab es ein großes Interesse an der Session zur Professionalisierung von Mediation von Vorstandsmitgliedern des ÖBM (Österreichischer Bundesverband für Mediation).⁵ Unsere österreichischen KollegInnen haben einen Vorsprung von acht Jahren. Sowohl seit dem Inkrafttreten eines Mediationsgesetzes (A: 2004, D: 2012) als auch seit der Überprüfung seiner Wirksamkeit (A: 2009, D: 2017). Nun mussten auch wir lernen, dass gesetzliche Regelungen keinen Nachfragesog für Mediation erzeugen. Was brauchen wir dann? Können wir etwas von unseren österreichischen KollegInnen lernen? Ich denke ja, denn dort vollziehen sich vielversprechende Entwicklungen mithilfe spannender Perspektivwechsel.

Perspektivwechsel 1: Die Sicht der Gesellschaft einnehmen

Der erste Perspektivwechsel ist die Betrachtung von Mediation aus Sicht der

Nachfragenden. Das vollzieht der ÖBM mit seinem Slogan »Mediation löst Konflikte«. So gibt es im ÖBM nun zwei Definitionen von Mediation: Eine nach außen für die Öffentlichkeit mit der Benennung eines leicht verständlichen und konkreten Nutzens und nach innen eine fachlich korrekte Definition für den Kontext »Ausbildung«.

Neue Definition von professioneller Mediation

Als Grundlage für die Definition von Mediation dienen die kompetenz- und systemtheoretischen Betrachtungsweisen von Erpenbeck und Kreuser.⁶ Dort ist ein Konflikt über zwei Bedingungen definiert: Unterschiedliche Handlungsabsichten, die als Begrenzung erlebt werden. Dabei kann das Konfliktsystem (die Menschen und ihre Beziehungen) verschiedene Zustände einnehmen, die über den Kompetenzbegriff erklärt werden.

Kompetenzen setzen sich zusammen aus *Fähigkeit* (Wissen und Erfahrung) und *Bereitschaften* (Wille und Werte) und ermöglichen sicheres Handeln in unsicheren Situationen. Jede Situation erfordert unterschiedliche Kompetenzausprägungen. Gleichzeitig verändert sich die Ausprägung von Kompetenz unter emotionaler Belastung wie beispielsweise in Konflikten.

Aus der gleichzeitigen Betrachtung von Fähigkeit und Bereitschaft zur Veränderung eines Konflikts ergeben sich die drei Zustände, die ein Konfliktsystem einnehmen kann:

- Zustand »Lösung«: Bereitschaft und Fähigkeit ist gegeben
- Zustand »Problem«: Bereitschaft ist vorhanden und die Fähigkeit fehlt
- Zustand »Symbiose«: Bereitschaft fehlt

Mediation arbeitet also an der Leitdiffferenz »Problem – Lösung« und setzt voraus, dass Veränderungsbereitschaft gegeben ist. Diese Voraussetzung fehlt bei Symbiosen. Doch Symbiosen tarnen sich oft als Problem. Der Wunsch nach einer Lösung ist dann ein Lippenbekenntnis ohne ernsthafte Veränderungsabsicht:

Der Konflikt ist wertvoller, als die potenzielle Lösung. Mediationsprofis erkennen diesen Mehrwert und respektieren ihn. Er kann und darf nicht leichtfertig und unachtsam zerstört werden, denn dann hätte die Absicht einer »konstruktiven Konfliktlösung« höchst destruktive Wirkung.

Deshalb ist ein professioneller Mediationsprozess niemals ergebnisoffen, sondern arbeitet zielgerichtet auf zwei gleichwertige Ergebnisse hin:

1. Die Befähigung eines Kollektivs zur Zustandsänderung von Problem zu Lösung
 2. Symbiosen erkennen und für das Kollektiv besprechbar machen
- Diese Definition versteht sich als übergeordnete Klammer für alle Mediationskontexte.

Perspektivwechsel 2: Selbstverständnis erweitern

Der zweite Perspektivwechsel betrifft das Selbstverständnis der MediatorInnen. Derzeit verstehen die meisten von ihnen Mediation als »ein Verfahren«, geschmückt mit zahlreichen Adjektiven aus den Ausbildungsstandards. Die Adjektive passen nicht zu jedem Kontext und »ein Verfahren« passt nicht zur Arbeitsrealität von Mediationsprofis. Sie nutzen viele Verfahren. Eines davon läuft in fünf Phasen ab. Daneben gibt es einen prall gefüllten Werkzeugkoffer, um zum jeweiligen Anliegen das passende Vorgehen zu entwickeln. Das zugrundeliegende Selbstverständnis ist es, eine »professionelle Dienstleistung« zu erbringen. Diese wird zu Beginn in der Auftragsklärung unter Beachtung der durch den Kontext gesetzten Rahmenbedingungen möglichst genau definiert.

Außerdem verfügen Mediationsprofis immer auch über ein ganzes Bündel an weiteren Qualifikationen – sowohl aus ihren Herkunftsberufen als auch aus anderen Beratungsdisziplinen. Mediation als Verfahren beschreibt ein Ideal und ist sich selbst genug. Bildlich gesprochen befindet man sich dabei auf einem hohen Berg in einer *Burg* mit Kapelle und übt dort seine Religion aus. Daneben gibt es viele weitere *Burgen* wie z. B. Coaching, TZI, NLP usw. Will man Marktchancen, muss man seine

⁴ Wilfried Kerntke: »Warum jeder Konflikt in der Organisation ihr Eigentum ist«. In: *Wie Ziegen und Fische fliegen lernen*. Frankfurt am Main 2018.

⁵ Mediation als Profession?! In: *Perspektive Mediation*, Ausgabe 1/2019 S. 29–33.

⁶ John Erpenbeck, Karl Kreuser: *Konfliktkompetenz*. Wiesbaden 2012.

Burg verlassen und zu den KundInnen ins ungeschützte Freiland herabsteigen. Ich kenne keinen Mediationsprofi, der nur mit einer Mediationsausbildung und ohne weitere Kenntnisse anderer Disziplinen von seiner Burg herabsteigt und bei seinen Kundinnen im Freiland erfolgreich ist. Interdisziplinarität und direkter Kundenbezug ist für professionelle Mediation unverzichtbar. Noch ist der ÖBM der einzige deutschsprachige Verband, der Mediation als »Professionelle Dienstleistung« definiert.

Perspektivwechsel 3: Ausbildungsstandards der Realität von Mediation anpassen

Bisher gilt, dass Mediation so zu sein hat, wie es die Ausbildungsstandards beschreiben. Zukünftig sollte gelten, dass sich die Ausbildungsstandards nach einer Mediation richten, die der Praxis im Freiland ihrer jeweiligen Kontexte entspricht. Erst Mediationsstandards, dann Ausbildungsstandards. Die Tatsache, dass es Mediationsstandards noch gar nicht gibt, offenbart den Selbstbezug der Qualitätsdefinition von Ausbildungsstandards und Ausbildung. Eine feste Burg eben.

Wir sind von den in unseren Standards beschriebenen Ziele noch meilenweit entfernt. Wir sind stolz auf unsere Standards und können nicht sehen, dass sie eher Teil des Problems statt Teil der Lösung sind. Sie betrachten und lehren die Innenarchitektur der Burg. Gesellschaftlicher Anschluss gelingt auf diesem Weg nicht. Wir brauchen zusätzlich Pfadfinder, die lernende Knappen mit ihrem Burgwissen befähigen, Wege zu KundInnen im Freiland zu finden und daran zu wachsen. Der ÖBM setzt das für seine Mitglieder bereits um.

Wie es nun weitergehen kann

Dazu zwei Vorschläge:

1. Die Mediationsverbände prüfen ihre Veränderungsbereitschaft

Im Kern geht es um die Frage, ob die Ausbildungsstandards an die Erfordernisse der Mediation im jeweiligen Kontext angepasst werden dürfen. Für Profis ist dieses Thema belanglos, aber



Anfängerinnen und auch Fortgeschrittene haben es damit schwer. Und dies könnte auch eine große Herausforderung für diejenigen (Freiland-)Profis sein, die gleichzeitig auch AusbilderInnen (BurgherrInnen) sind. In den Verbänden gibt es wenig Profis, die nicht gleichzeitig auch ausbilden. Das lässt erahnen, wie beschwerlich der Weg des Hinterfragens von Ausbildungsstandards sein wird. Aktuell schützen sie mehr vor Konkurrenz im Freiland, als dort Mediation zu fördern.

2. Die Mediationsverbände definieren professionelle Mediation in ihren relevanten Kontexten

Wenn die Ausbildungsstandards primär der Freiland-Mediation dienen sollen und dürfen, muss die Praxis der Mediation betrachtet werden: Wie gehen Profis im Freiland vor? Was genau tun sie und von was lassen sie sich leiten? Welche typischen Hürden haben sie zu bewältigen und wie schaffen sie das? Sobald hier ein klares Bild vorliegt, lassen sich Erfolgskriterien definieren. Diese bilden die Basis für die Beschreibung von kontextbezogener Mediation in zwei Zielrichtungen:

- Für den Mediationsmarkt und potenzielle KlientInnen und
- für die Ausbildung von professionellen MediatorInnen.

Fragen und Anmerkungen zum Abschluss

Erfreulicherweise hat der ÖBM diesen Weg eingeschlagen. Ist dies auch in Deutschland möglich? Vielleicht lassen

sich acht Jahre Vorsprung ein wenig aufholen. Dazu bestehen gute Chancen, wenn alle Verbände kooperieren. Könnte sich nicht der vor vielen Jahren gegründete QVM (*Qualitätsverbund Mediation*) dieser Aufgabe annehmen? Wenn sein Fokus mehr auf der Sicherung von Mediationsqualität im Freiland läge, würde es eine Basis geben, auf der die Mediation den erforderlichen Wandel vollziehen und die Gesellschaft erreichen kann.

Ich wünsche mir eine marktgerechte und flächendeckende Weiterentwicklung unserer Standards. Das wäre eine wichtige Weichenstellung, um Mediation vor einem Nischendasein bewahren und damit die in den Standards definierten Ziele in eine erreichbare Nähe rücken. Das können wir schaffen, wenn wir es wirklich wollen und unsere Kräfte bündeln. *Wer macht mit?*



Thomas Robrecht

Geschäftsführender Gesellschafter von SOKRATEam, Ausbilder BM® und Ausbilder von Führungskräften. Begleitet seit 1998 Teams und Organisationen in schwierigen Situationen. E-Mail: thomas.robrecht@sokrateam.de