

MEDIATOR



Wozabal GmbH: Konfliktmanagement im Betriebsalltag

Gelungene Verständigung nach 38 Jahren

Konflikt und Mediation in soziologischer Perspektive

Ausgabe 04/2015 · 3. Jahrgang



Flüchtlingshilfe: Das grüne Netz wird geknüpft!

MEDIATOR

Mediation in Wissenschaft und Praxis

Hrsg. von Prof. Dr. Katharina Gräfin von Schlieffen
und RA Dr. Stefan Kracht

Ausgabe 04/2015 · 3. Jahrgang

Seite 3 – EDITORIAL

Lewis Johnston

Seite 4 – TITELTHEMA

Das grüne Netz wird geknüpft!

Irene Seidel

Seite 8 – INTERVIEW

Wozabal GmbH: Konfliktmanagement
im Betriebsalltag

Irene Seidel

Seite 13 – AUSZEICHNUNGEN

IRIS-Awards für „Best Practice“

Angelika Konrad

Seite 15 – WIRTSCHAFTSMEDIATION

Mediation: Baustein des betrieblichen
Gesundheitsmanagements

Marianne Koschany-Rohbeck

Seite 21 – STUDIE

Streitbeilegung in Unternehmen – erfolg-
reich oder folgenreich

Harald Nikutta

Seite 24 – FALLBEISPIEL

Gelungene Verständigung
nach 38 Jahren

Hildegard Breuer und Hendrik Middelhof

Kooperationspartner:



Seite 28 – WISSENSCHAFT

Konflikt und Mediation in
soziologischer Perspektive

Justus Heck

Seite 32

Vermischtes

Seite 33

Termine und Veranstaltungen

Seite 36

Nachrichten des Kooperationspartners
EBEM

Seite 36

Nachrichten des Kooperationspartners
DAV

Seite 38

Nachrichten des Kooperationspartners
DGM

Seite 39

Impressum

Editorial

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

„Nous sommes unis“ liest man dieser Tage häufiger in sozialen Netzwerken; auch „Je suis Paris“ oder das ältere, aber nicht vergessene „Je suis Charlie“ ist vielerorten wieder zu sehen. Anstatt mich Ihnen als neuer verantwortlicher Redakteur des MEDIATORS vorzustellen, möchte ich diese begrenzten Zeilen nutzen, um aus unserer Redaktion ein – wenn auch verspätetes – „Nous sommes unis“ nach Frankreich herüberzurufen. Hier ist ein Konflikt offenbar, vor dem wir als Mediatoren machtlos stehen. Umso wichtiger ist es, diejenigen Konflikte anzugehen, die wir lösen können oder zumindest zu deren Lösung wir anzusetzen imstande sind.

In diesem MEDIATOR werden Sie einen Bericht über einen Round Table lesen, der am 6. November 2015 an der Fernuniversität in Hagen stattgefunden hat. Sein Zweck war es, ein MediatorInnennetzwerk anzustoßen, das Konflikte in der Flüchtlingskrise auftritt und freiwillige Helfer dorthin vermittelt, wo sie vor Ort mediiieren oder moderieren können: das Netzwerk Grünes Netz Mediation. Die Idee dahinter ist, unsere Kernkompetenzen als Mediatoren und Ausbilder zu nutzen, um einen aus unserer Sicht notwendigen Beitrag zur Flüchtlingsbewegung zu leisten: Wenn die Menschen erst einmal mit dem Nötigsten versorgt sind, nicht hungern, nicht dürsten und nicht frieren müssen, wird es Zeit, sich um ihr weiteres Wohlbefinden zu bemühen. In allen Bereichen der Flüchtlingsbewegung entstehen naturgemäß Konflikte, geboren aus Angst, Verzweiflung, Frustration, Hilflosigkeit, Neid und anderen Gefühlslagen. Hier möchten wir ansetzen. Inzwischen haben sich rund 400 Freiwillige bereit erklärt, in derartigen Konfliktsituationen zu vermitteln.

Das Netzwerk, das unter anderem von der Fern-Universität in Hagen, der Deutschen Gesellschaft für Mediation, der Deutschen Stiftung für Mediation und dem Deutschen Forum für Mediation unterstützt wird, bemüht sich in diesen Tagen bei den Bezirks-, Kreis und Stadtverwaltungen sowie bei den großen deutschen karitativen Organisationen um die Meldung von Konflikten im Zusammenhang mit der Ankunft der Geflüchteten, damit den vielen Helfern entsprechende Aufgaben zugeteilt werden können. Informationen finden Sie auf der Homepage des Netzwerks: <http://www.gruenes-netz-mediation.de/>. Wenn Sie mitmachen wollen, Anregungen haben oder Projektideen teilen möchten, schreiben Sie

uns einfach eine E-Mail an: netzwerk-gruenes-netz@fernuni-hagen.de.

Das Grüne Netz Mediation ist eine noch sehr junge Organisation, seine Initiatoren versprechen sich aber eine große Wirkung: die bundesweite Deeskalation von Konflikten in der Krise, die damit einhergehende Steigerung der Bekanntheit von Mediation und einen weiteren, besonders sichtbaren Beweis, dass Mediation als Form der alternativen Streitbeilegung wirkungsvoll, sinnvoll, machtvoll ist.

Wir als Redakteure reagieren auf die aktuellen Geschehnisse, ohne jedoch das Geplante aus den Augen zu verlieren. Dementsprechend war der vorliegende MEDIATOR mit dem Themenschwerpunkt Wirtschaftsmediation geplant und wurde auch so in praxisbezogener Weise realisiert. Ein österreichisches Unternehmen etwa gewährte uns einen Einblick in sein Konfliktmanagementsystem, das mit Konfliktkommission, Mitarbeiterschulungen und der externen Unterstützung durch die Medius GmbH eine vorbildliche Unternehmenskultur pflegt. Die Rede ist von der Wozabal GmbH, einem Unternehmen mit rund 1.000 Mitarbeitern. Ebenso zukunftsweisend ist der Beitrag von *Marianne Koschany-Rohbeck*, die ein betriebliches Gesundheitsmanagement anregt. Mediation ist dabei der zentrale Baustein für die psychosoziale Gesundheit am Arbeitsplatz. Ihr Statement: Mediationen sollten von den Krankenkassen gefördert und honoriert werden. Auch die Studie von *Harald Nikutta* verdient Ihre Aufmerksamkeit – schon deshalb, weil der Autor gemeinsam mit der IHK Frankfurt eine Befragung von Unternehmen durchführte, um die Bekanntheit von Konfliktlösungsverfahren – eine immer wiederkehrende Frage für alle Mediatoren – zu ergründen.

Ich jedenfalls freue mich auf meine neue Aufgabe, auf ein kooperatives Miteinander und viele interessante Beiträge im Jahre 2016!

Einen erholsamen Jahreswechsel wünscht



Dr. Lewis Johnston

Das grüne Netz wird geknüpft!



Zukünftig werden in Flüchtlingsheimen, bei Bürgerveranstaltungen oder bei Polizeieinsätzen auch Menschen mit grünen Schals, Krawatten oder Mützen dabei sein. Es ist das farblich sichtbare grüne Netz der Mediation. Mit dem „Round Table zur Mediation in der Flüchtlingskrise“, eine Auftaktveranstaltung die Anfang November an der FernUniversität in Hagen stattfand, kamen viele Ideen und ganz praktische Erkenntnisse. Das grüne Netz knüpft sich seither stetig weiter dank der Internet-Plattform „Grünes Netz Mediation“, die tagtäglich optimiert wird. Junge Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler der Fern-Universität in Hagen treiben das Hilfsprojekt unter Leitung von Prof. Dr. Katharina Gräfin von Schlieffen voran. Eine Idee wird Realität.

Tausende von Flüchtlingen strömten und strömen weiterhin nach Deutschland. 2015 werden insgesamt rund eine Million Menschen erwartet. Die Hilfesuchenden, die Helfer, Bürger und Bürgerinnen, Politik und Verwaltung gelangen zusehends an die Grenzen ihrer Belastbarkeit – die Herausforderungen sind enorm. Diese schwierige Situation lässt Unmut, Frustrationen und Streitigkeiten aufkommen. Das Netzwerk „Grünes Netz Mediation“ will an dieser Stelle ansetzen und Konflikte mit Konfliktmittlern zusammenbringen. Mediatorinnen und Mediatoren sind dringend gefragt.

Doch wie kann die Hilfe aussehen? Um sich bei „Flüchtlingsexperten“ sachkundig zu machen, wurde Anfang November der „Round Table zur Mediation in der Flüchtlingskrise“ an der FernUniversität Hagen veranstaltet. Polizei, Diakonie, Rotes Kreuz, kommunale Vertreter etc. berichteten über ihre alltägliche Arbeit vor Ort – Informationen und Fakten aus erster Hand.

Klare Worte der Flüchtlingsexperten

Die Experten des Round Tables sprachen sehr klare Worte: Flüchtlingen zu helfen, erfordert eine gut organisierte Struktur und Kompetenzen, die von Mediatorinnen und Mediatoren üblicherweise nicht verlangt werden, wie gute Kenntnisse des deutschen Asylrechts, Knackpunkte des Asylverfahrens, Durchsetzungsvermögen, Organisationstalent, Fremdsprachenkenntnisse – gutes Englisch ist „must“ – und und und ...

Und auch das machten die Experten klar: Einfach zu Flüchtlingsheimen hinzugehen und seine Hilfe anzubieten, bringt wenig („Eine Unterkunft ist kein Zoo“). Ein effizienter Weg der Hilfeleistung ist hingegen, sich Organisationen, beispielsweise Sozialeinrichtungen, ortsansässigen Flüchtlingsberatungsstellen oder Freiwilligenzentralen anzuschließen und/oder eigene Strukturen mit konkreter Hilfe anzubieten, wie die neue Plattform „Grünes Netz Mediation“ der FernUniversität Hagen es tut.

Wie kann die Hilfe aussehen?

Im Laufe der Diskussion kristallisierten sich vier Konfliktfelder heraus, in denen Mediation oder andere Verfahren der Konfliktmittlung dringend gefragt sind: die Flüchtlinge, die Bürger und Öffentlichkeit, private Helfer und öffentliche Träger/Institutionen, wobei große Schnittmengen zwischen den Konfliktfeldern bestehen.

1. Konfliktfeld „Flüchtlinge“:

Die Kriminalität unter Flüchtlingen sei niedrig, bestätigt *Peter Andres*, Leiter der Verbindungsstelle Polizei-Bezirksregierung in Flüchtlingsfragen (NRW), und liege im Durchschnitt einer deutschen Stadt (2,3 Straftaten pro 100). Diebstähle von Smartphones seien zwar an der Tagesordnung – aber alles eher harmlos.

Was vielmehr zu Problemen führt, ist die räumliche Enge in den Unterkünften. Wenn zum Beispiel bei der Essensausgabe nur 150 Plätze für 1.000 Leute zur Verfügung stehen oder bei der Taschengeldausgabe die alleinreisenden jungen Männer schneller sind als die Familien, befürchten viele Flüchtlinge, am Ende leer auszugehen. Die verschiedenen Glaubensrichtungen, Sprachen und Nationalitäten befeuern die Konflikte.

Was bei der Expertenrunde erstaunte, sind folgende Erkenntnisse: Die Mehrzahl der Flüchtlinge weiß nicht, in welchen Massen sie derzeit nach Deutschland strömen! Viele Neuankömmlinge bitten die Hilfskräfte, ihnen so rasch wie möglich eine Arbeitsstelle oder einen Studienplatz zu besorgen. Das geregelte Asylverfahren mit Antragstellung, Interview beim BAMF und letzlicher Genehmigung oder Ablehnung ist ihnen völlig fremd – und der Erklärungsbedarf damit entsprechend hoch.

Der Round Table entwickelte folgende Angebote, die Mediatorinnen und Mediatoren im Konfliktfeld „Flüchtlinge“ hilfreich umsetzen können: Begleitung von Polizeieinsätzen in Flüchtlingsheimen, Kommunikationsrunden zum Erlernen der deutschen Sprache (Internationales Cafe), Schulungen für Flüchtlinge, Telefondienste usw.

Hierbei lohnt auch der Blick auf erfolgreiche Projekte im Ausland. Mediator *Marc Hermann* führte „Cure Violence“ an – ein Programm, das die Gewalt und vor allem Schießereien in den USA deutlich reduzieren konnte. Prinzip und Praxis sind kurz erklärt: Innerhalb unterschiedlicher Gruppen werden Persönlichkeiten ausgewählt, die aufgrund ihrer Ausbildung oder ihres Alters besonders anerkannt sind. Sie fungieren als Gruppensprecher und thematisieren schwelende Konflikte. Mediatoren können diesen Prozess steuern und begleiten.



(Foto: Irene Seidel)

Moderator Marc Pfeiffer freut sich über viele gute Ideen.

2. Konfliktfeld „Bürger und Öffentlichkeit“:

Die Flüchtlingsexperten mussten immer wieder die Erfahrung machen, dass Bürgerversammlungen nicht wie erwartet gelaufen sind. Hier sind Mediatorinnen und Mediatoren besonders in ihrer Eigenschaft als „Moderatoren“ gefragt. *Beate Hauck*, Bereichsleitung Partizipation und Bürgerbeteiligung der Stadt Hagen, ist Mediatorin und leitete einige Bürgerversammlungen auf Basis der gewaltfreien Kommunikation. *Beate Hauck*: „Die entspannte Grundhaltung von Mediatoren erstaunt hocheskalierte Menschen“ und reduziere in der Folge aggressive Briefe und Facebook-Einträge.

Was Bürgerversammlungen immer schwieriger macht, ist folgendes Phänomen: Mediator *Ernst Jan Schröder* musste feststellen, dass Menschen zu den Bürgerveranstaltungen kamen, die nicht aus dem Ort waren. Sie filmten die Vorträge und verwerteten diese auf Internetseiten der rechten Szene.

Maßnahmen im Konfliktfeld „Bürger und Öffentlichkeit“: die Einrichtung moderierter Kontaktzonen zwischen Flüchtlingen und Anwohnern, Runde Tische und Unterstützung im Umgang mit der eigenen Angst (Angst um Kinder, Wertverlust des Eigenheims durch Flüchtlingseinrichtung usw.

3. Konfliktfeld „Private Helfer“:

Hier zeigen sich große Schnittmengen zu den Konfliktfeldern „Flüchtlinge“ und „Bürger und Öffentlichkeit“. Das betrifft mediationsbasierte Schulungen (z. B. interkulturelle Mediation), Fortbildungen und Supervisionen, Umgang mit der eigenen Angst oder der persönlichen Überforderung, Telefonbetreuung, usw. – Hilfsangebote speziell zugeschnitten auf die Bedürfnisse privater Helfer.

4. Konfliktfeld „Öffentliche Träger/Institutionen“:

Die Flüchtlingsbewegung stellt Politik und Verwaltung vor ungeahnte Herausforderungen. *Kay-Uwe Präfke*, DRK-Präsident Bochum, berichtete aus seiner Erfahrung, dass viele Kommunen sehr engagiert seien, aber manche eben auch weniger. Viele Hilfseinrichtungen müssten innerbehördliche Konflikte „ausbaden“, weil die Kommunikation auf kommunaler Ebene nicht stimme. Hier könnten Mediatorinnen und Mediatoren ansetzen, zum Beispiel Runde Tische moderieren oder Mediationen innerhalb und zwischen Behörden anregen.

Diakonin *Heike Spielmann*, Sozialarbeit Mark Ruhr, brachte einen ganz neuen Aspekt in den Round Table ein: Die zahlreichen Zuwanderer aus Europa fallen nach ihrer Erfahrung völlig durch das Raster. Sie benötigten kein geregeltes Asylverfahren und würden deswegen von öffentlichen Einrichtungen und generell von der Öffentlichkeit kaum beachtet. Doch auch die europäischen Zuwanderer befänden sich häufig in prekären Situationen. „Hier werden dringend Mediatoren gebraucht.“

Wer macht mit? Folgende Arbeitsgruppen des „Grünen Netzes Mediation“ sind bisher entstanden:

AG I: Methoden-AG: Mediative Arbeitsweisen in der Flüchtlingskrise, AG II: Interkulturelles, AG III: Selbstorganisierte Mediation: Geflüchtete als Mediatoren, AG IV: Mediation mit Bürgerbeteiligung, Kommunale Partizipation, Nachbarschaftsmediation, AG V: Mediative Schulung und Fortbildung für Helfende und AG VI: Öffentlichkeitsarbeit.

Was leistet die Plattform „Grünes Netz“?

„Täglich – um nicht zu sagen, stündlich – erreichen uns neue Hilfsangebote: Mediatorinnen und Mediatoren, die mitmachen möchten, Mails mit Anregungen, Lob und Hoffungsbotschaften, aber auch Hinweise

(Foto: Round Table in Hagen)

auf Konflikte und Hilferufe“, beschreibt *Prof. Dr. Katharina Gräfin von Schlieffen* die große Resonanz auf die Aktivitäten des Netzwerks „Grünes Netz Mediation“. Nun gelte es, zu strukturieren und zu koordinieren, um die bundesweiten Hilfsangebote von Mediatoren mit den Einrichtungen, die Interesse an einer Konfliktmittlung haben, zusammenzubringen.

Die Internet-Plattform einerseits und die erwähnten Arbeitsgruppen andererseits übernehmen Schlüsselfunktionen innerhalb des Netzwerkes. Die Arbeitsgruppen sollen konkrete Hilfsprojekte im Umfeld der Flüchtlinge begleiten und die Hilfsangebote des „Grünen Netzes Mediation“ öffentlich bekannter machen, zum Beispiel bei Flüchtlingsstellen, Hilfsorganisationen, Vereinen und Stadtverwaltungen vor Ort.

Die Plattform wiederum listet Mediatorinnen und Mediatoren, die sich bereit erklären, für Flüchtlingsprojekte zur Verfügung zu stehen. Im Aufbau befinden sich Blogs und eine Konfliktbörse, die nicht öffentlich sichtbar sind, um sich über Probleme und Erfolge in-

tern auszutauschen. Diese Netzwerkangebote sollen es auch erleichtern, nach Kolleginnen und Kollegen zu suchen, die ein bestimmtes Projekt oder einen bestimmten Konfliktfall unterstützen können.

Und schließlich bündelt und veröffentlicht die Internet-Plattform „Grünes Netz Mediation“ auch Informationsmaterial, zum Beispiel zur Interkulturellen Mediation, zum Asylrecht oder Literatur zu wichtigen Herkunftsländern.



Irene Seidel, Redaktionsteam MEDIATOR, redaktion@mediator-hwv.de

Interesse geweckt? Weitere Informationen zum Netzwerk finden Sie unter www.gruenes-netz-mediation.de/ oder bei Facebook:

E-Mail: netzwerk-gruenes-netz@fernuni-hagen.de; Ansprechpartner: Dr. Friedrich Dauner.



Der Round Table diskutierte angeregt, im Plenum und weiter in den Pausen. Gemeinsam wurden viele Angebote entwickelt, die Mediatorinnen und Mediatoren umsetzen können: Begleitung von Polizeieinsätzen in Flüchtlingsheimen, moderierte Kontaktzonen zwischen Anwohnern und Flüchtlingen oder öffentliche Bürgerbeteiligungen.

Wozabal GmbH: Konfliktmanagement im Betriebsalltag



Die Wozabal GmbH erhielt den IRIS Award 2015. Seit 2010 hat das österreichische Unternehmen, das auf Miettextilien für Krankenhäuser, Altenheime und Hotels spezialisiert ist, ein Konfliktmanagementsystem eingerichtet. Das Motto lautet „Nimm’s nicht mit heim, komm zur Tür herein!“. An den acht Wozabal-Standorten mit über 1.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gibt es mittlerweile 16 geschulte Vertrauenspersonen, die bei Unstimmigkeiten mit Rat und Tat zur Seite stehen. Interviewpartnerin *Esther Krömer*, Wozabal Akademie, leitet das Konfliktmanagementsystem. Extern unterstützt wird das Unternehmen durch die *Medius GmbH*.

Seit 2010 haben Sie im Unternehmen ein Konfliktmanagement eingerichtet. Wer war die treibende Kraft?

Esther Krömer: Die Initiative ging von der Geschäftsführung aus. *Christian Wozabal* regte 2010 an, ein Konfliktmanagementsystem in der Unternehmensgruppe einzurichten. Und der Betriebsrat hat diese Idee unterstützt und unterstützt sie immer noch. Unsere Leiterin des Zentralbetriebsrats gehört zur Konfliktkommission. Eine unbürokratische Konfliktmoderation trägt immer dazu bei, das Arbeitsklima

und die Mitarbeiterzufriedenheit zu verbessern, Spannungen an Schnittstellen oder Mobbing am Arbeitsplatz abzubauen. Zur Verwirklichung wurde ein System mit Vertrauenspersonen aus möglichst vielen Organisationseinheiten und einer überbetrieblichen Konfliktkommission eingesetzt.

Und ganz wichtig: In vielen Konflikten stecken Hinweise auf notwendige Veränderungen und das Potenzial für wichtige Verbesserungen. Deshalb ist ein konstruktiver Umgang mit Konflikten für uns von großer Bedeutung. Und natürlich spielen bei einem Unternehmen auch wirtschaftliche Interessen eine Rolle. Denn wird ein Konflikt gemeinsam analysiert und werden sinnvolle Schritte zur Klärung gesetzt, können Störungen in den Arbeitsprozessen verringert werden.

Konflikte vergeuden enorme Summen

Sie sprechen von „Störungen“ in den Arbeitsprozessen. Was meinen Sie damit konkret?

Esther Krömer: Konflikte im Betrieb führen häufig zu Störungen in den Arbeitsabläufen und Arbeitsbeziehungen. Bei uns müssen die Abläufe stimmen, ob beim Wäscheingang, der Reinigung oder der

Auslieferung. Unsere Kunden müssen sich auf eine fristgerechte Abwicklung verlassen können.

Werden die Vorgaben nicht eingehalten, entstehen Kosten. Durch Konflikte werden enorme Summen vergeudet. Je komplexer die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und je höher der Veränderungsdruck durch den Wettbewerb wird, umso eher steigt die Zahl der Konflikte und damit die Konfliktkosten.

Innerbetriebliche Reibungsverluste, wie unerschwellige Konflikte, sind somit als konkreter Kostenfaktor zu bewerten?

Esther Krömer: Je länger der Konflikt andauert, umso mehr nehmen die Reibungsverluste zu und ebenso der Aufwand für die Konfliktregelung, was vor allem die Führungskräfte zu spüren bekommen. Sie sind in ihren Verantwortungsbereichen zunehmend mit vielen kleinen, aber für den Arbeitsprozess sehr störenden Problem- und Konfliktsituationen konfrontiert. Als Führungskräfte ist es ihnen nicht immer möglich, eine neutrale Rolle in einem Konflikt einzunehmen, und Machtentscheidungen einer Führungskraft machen immer mindestens eine der beiden Parteien zum Verlierer. Ein Unternehmen, in dem Menschen mit verschiedensten ethnischen und kulturellen Hintergründen täglich zusammen arbeiten, bietet jede Menge Konflikt-

stoff. Wozabal beschäftigt knapp über 1.000 Mitarbeiter, die aus mehr als 40 Nationen stammen.

Deshalb war und ist es für unser Unternehmen von großer Bedeutung, einen konstruktiven Umgang mit Konflikten zu entwickeln, der es ermöglicht, die positiven Anteile in jedem Konflikt zu erkennen und zu nutzen sowie die negativen gezielt zu bearbeiten.

Ängste, Skepsis und Erfolge

Gab es anfänglich Widerstände und Skepsis zu überwinden?

Esther Krömer: Das war nicht nur am Anfang so, denn mit jedem neuen Konfliktfall gibt es Hürden, oder besser gesagt: Ängste, zu überwinden. Dringt von den Konfliktgesprächen wirklich nichts nach außen? Mache ich die Sache dadurch noch schlimmer? Gebe ich zu viel von mir preis? Das sind die Ängste, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter immer wieder formulieren, vor allem wenn mehrere Hierarchieebenen vom Konflikt betroffen sind. Die Aufgabe der Vertrauensperson ist es, im Einzelgespräch diese Ängste zu nehmen. Die Vertraulichkeit ist, wie in jeder Mediation, eine wichtige Vorabvereinbarung. Und auch am Ende werden bei uns der Lösungsweg in einem Vertrag schriftlich festgehalten und der zeitliche Ablauf für seine Realisierung festgeschrieben.



Die Abläufe müssen stimmen, ob beim Wäscheeingang, der Reinigung oder der Auslieferung der Miettextilien für Krankenhäuser oder Altenheime. Das Konfliktmanagement-System mit dem Motto „Nimm nicht mit heim, komm zur Tür herein!“ trägt dazu bei, Spannungen an betrieblichen Schnittstellen oder Mobbing am Arbeitsplatz abzubauen.

Wie zufrieden sind Ihre Kolleginnen und Kollegen heute nach fünf Jahren der Einführung?

Esther Krömer: Im Laufe der Jahre konnten wir schon vielen Kolleginnen und Kollegen helfen. Ganz unter dem Motto „Nimm's nicht mit heim, komm zur Tür herein!“ helfen 16 Vertrauenspersonen Mitarbeitern, die sich durch einen Konflikt belastet fühlen. Das Angebot der Vertrauenspersonen hat sich bewährt und wir wollen das bestehende System weiter ausbauen. Die Konflikthanlaufstellen sind an den größten Unternehmensstandorten in Enns, Lenzing, Linz und Klagenfurt angesiedelt. In den nächsten Jahren sollen noch weitere Vertrauensleute geschult werden, um noch mehr Ansprechpartner zu bekommen. In Anbetracht der wachsenden Beschäftigtenzahlen ist das sinnvoll und notwendig.

Konfliktkommission und Schulungen

Welche Voraussetzungen müssen potenzielle Vertrauenspersonen erfüllen?

Esther Krömer: Die Konfliktkommission spricht in der Regel geeignete Personen an. Es sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die dadurch auffallen, dass sie „natürliche“ Anlaufstellen für die Kollegen sind und man schon immer auch einmal ein Problem mit ihnen besprechen konnte. Vertrauenspersonen können sich auch initiativ bewerben, die Kommission beschließt dann, ob die Person die Schulung absolvieren kann.

Und wer bereitet sie auf die Vertrauensposition vor? Wie sieht die Schulung aus?

Esther Krömer: Kennen Sie die Medius GmbH? Sie hat hier in Linz, aber auch in Deutschland in Münster eine Niederlassung. Wir haben die Medius GmbH an unsere Seite geholt, die unseren betriebsinternen Vertrauenspersonen eine fundierte Ausbildung vermittelt.

In vier Modulen lernen sie die Konfliktberatung, Konfliktcoaching und das Klärungsgespräch kennen, indem man die fünf Phasen einer Mediation durchläuft. So bekommen die Konfliktlösungsgespräche, die die Vertrauenspersonen später im Betriebsalltag führen werden, eine klare Struktur. Andererseits empfiehlt die Medius GmbH aber auch externe Mediatorinnen und Mediatoren, wenn

Konflikte höher eskaliert sind oder die Neutralität der Vertrauenspersonen nicht gewährleistet ist.

Wie sieht das Konfliktmanagementsystem bei Wozabal konkret aus?

Esther Krömer: Mittlerweile wurden 16 Vertrauenspersonen an den unterschiedlichen Standorten ausgebildet. Sie kommen aus den verschiedenen Feldern, wie dem Wäscheingang, der Verwaltung, dem Vertrieb, Fuhrpark, Marketing oder dem Zentralbetriebsrat usw. Die Konfliktlösung findet innerhalb der Arbeitszeit statt. Wie Sie sich vorstellen können, ist der Zeitaufwand sehr unterschiedlich und kommt ganz auf den Konflikt an.

In einem *Folder* werden die Vertrauenspersonen mit Foto vorgestellt. Auch die Sprachkenntnisse sind aufgeführt. Wie gesagt, setzt sich unser Personalstamm aus schätzungsweise 40 Nationen zusammen. Es gibt deswegen Vertrauenspersonen, die neben Deutsch beispielsweise Albanisch, Bosnisch, Serbokroatisch und natürlich auch Englisch oder Spanisch sprechen. Für den Standort Enns suchen wir beispielsweise im Moment eine neue Vertrauensperson, die Rumänisch spricht.

Die Vertrauenspersonen üben diese Tätigkeit neben ihrer Kernaufgabe aus und werden für die Konfliktgespräche von anderen Aufgaben freigestellt. In der Verwaltung ist das etwas einfacher zu organisieren als zum Beispiel im Reinigungsbetrieb. Wenn die Großmaschinen laufen, kann man sich nicht einfach entfernen, um seiner Funktion als Konfliktlotse nachzugehen. Die Konflikte sollen aber trotzdem so schnell wie möglich aus dem Weg geräumt werden. Die Vertrauenspersonen stimmen sich dann mit Kollegen ab, ob jemand für sie kurzfristig einspringen kann, damit sie den Arbeitsplatz verlassen können, um ein Gespräch zu führen, oder sie besprechen sich untereinander und stimmen sich ab, wer gerade Ressourcen frei hat und den Fall übernehmen kann.

Wie werden die Konfliktlotsen vom Unternehmen noch unterstützt?

Esther Krömer: Einmal im Quartal treffen sich die Vertrauenspersonen des jeweiligen Standorts zum Erfahrungsaustausch. Es wird besprochen, wo besonderer Handlungsbedarf besteht. Es wer-

den aber auch Klärungsgespräche geübt, um die Fähigkeiten und Instrumente der Konfliktklärung zu trainieren.

Externe Mediatoren begleiten Umstrukturierung

Welche Konflikte gab es ganz konkret?

Esther Krömer: Grundsätzlich gilt im Konfliktmanagement immer der Codex der Vertraulichkeit, weshalb ich diese Frage nicht so einfach beantworten kann.

Was die Konfliktkommission in den zurückliegenden Monaten aber besonders beschäftigt hat, war die Verlagerung einer Produktion von Linz an einen neuen Standort. Zwei externe Mediatoren haben die Umstrukturierung begleitet und gemeinsam mit der Geschäftsführung ein Paket für die soziale Verantwortung ausgearbeitet. Gerade am Linzer Standort sind viele langjährige Mitarbeiter beschäftigt, die Familie und ein Haus haben und deswegen nicht mehr so mobil sind. Ihnen wurden Abfindungen und auch neue Arbeitsplätze an anderen Stellen im Unternehmen angeboten. Ein Sammel-Taxi übernimmt beispielsweise die Fahrten von Mitarbeitern, die mittlerweile von Linz aus zu anderen Wozabal-Standorten pendeln. Die Fahrtkosten dafür trägt das Unternehmen.

Welche Konflikte gibt es zwischen den verschiedenen Nationen?

Esther Krömer: Konflikte zwischen Mitarbeitern aus unterschiedlichen Nationen haben meistens einen Auslöser, der nicht in der Nationalitätenfrage liegt. Oft merkt man als Vertrauensperson aber, dass Mentalitätsunterschiede oder nationale Beweggründe mitspielen. Hier ist aber Vorsicht vonseiten der Vertrauenspersonen gefragt – das kann nur dann behandelt werden, wenn es offensichtlich ist oder die Mitarbeiter es direkt ansprechen. Wir lenken als Konfliktlotsen keine Konfliktlösung, indem wir unsere Meinung einfließen lassen, sondern arbeiten mit den Informationen, die die Mitarbeiter selbst preisgeben.

Ich stelle es mir schwer vor, alle Mitarbeiter mit dem Konfliktservice zu erreichen. Wie gelingt Ihnen das?



Bisher wurden 16 Vertrauenspersonen aus verschiedenen Organisationseinheiten ausgebildet. Die Gespräche zur Konfliktlösung finden innerhalb der Arbeitszeit statt.

Esther Krömer: Das ist nicht immer einfach und bedarf schon besonderer Maßnahmen. Wir haben zum Beispiel neue *Folder* gestaltet, die an Teamtafeln und wichtigen Stellen im Betrieb angebracht werden. Dort sind alle Anlaufstellen und Vertrauenspersonen im Unternehmen aufgelistet. Und wie gesagt: Die jeweiligen Sprachkenntnisse werden dort auch aufgeführt, denn in der Muttersprache lassen sich Konflikte besser bereden. Zusätzlich haben wir eine Konfliktkarte entwickelt, die wir vor Kurzem den Lohnzetteln beigelegt haben. Dort wird mit knackigen Aussagen und Bildern eingeladen, das Konfliktmanagementsystem in Anspruch zu nehmen. Wie häufig die Vertrauenspersonen angesprochen werden, hängt auch von der jeweiligen Person ab und wie präsent sie vor Ort ist.

Wie sieht Ihr Service-Angebot an die Mitarbeiter konkret aus?

Esther Krömer: Das sind drei Angebote: eine Beratung zum Konfliktfall, Konfliktcoaching und schließlich die Klärungsgespräche mit allen Beteiligten. Der Ablauf ist meist folgendermaßen: In einer ersten Konfliktberatung werden das Problem analysiert und verschiedene Möglichkeiten zur Problembewältigung diskutiert. Der Mitarbeiter kann sich selbst entscheiden, wie die weitere Vorgehens-

weise aussieht, denn oft schlummert die Lösung bereits im Mitarbeiter.

Möchte der Mitarbeiter den Konflikt selbst ansprechen und lösen, wird er in der Gesprächsvorbereitung von der Vertrauensperson gecoacht.

Wenn sich der Mitarbeiter entscheidet, dass er den Konflikt mit der Vertrauensperson gemeinsam lösen möchte, wird ein Klärungsgespräch mit den beiden Konfliktparteien geführt. Bei komplexeren Themen werden über die Medius GmbH externe Mediatorinnen und Mediatoren hinzugezogen. Das Ziel ist, Konflikte möglichst niederschwellig und rasch zu klären.

Erfolgsfaktor „Selbstbestimmung“

Was ist aus Ihrer Sicht der Erfolgsfaktor des Konzeptes?

Esther Krömer: Es ist die Selbstbestimmung! Unser Konfliktmanagementsystem baut auf das aktive Mitwirken der Konfliktbeteiligten auf. Es ist somit ein auf Selbstbestimmung setzendes Projekt der Vermittlung zwischen Konfliktparteien und deren betrieblichem Umfeld. Deswegen wurde von Anfang an darauf geachtet, alle Unternehmensbereiche, Geschäftsführung, Betriebsrat, Management und alle acht Standorte aktiv in den Prozess einzubinden.

Welche Funktion besitzt die Konfliktkommission?

Esther Krömer: Die überbetriebliche Konfliktkommission unterstützt die Vertrauenspersonen bei ihrer Tätigkeit und sichert den Erfahrungsaustausch und die Weiterbildung. Übersteigt ein Konfliktfall den definierten Tätigkeitsbereich einer Vertrauensperson, so besteht auf Wunsch die Möglichkeit einer Weiterleitung an die Kommission. Diese bearbeitet den Fall entweder selbst oder fordert externe Mediation als weitere Bearbeitungsmöglichkeit an.

Kann man zum Nutzen konkrete Zahlen anführen? Wie viele Fälle wurden erfolgreich gelöst?

Esther Krömer: In der Vergangenheit hat die Konfliktkommission immer wieder angeregt, die Art der Konflikte und andere Kriterien in ein vorgefertigtes Formular einzutragen. Doch der Rücklauf könnte besser sein, was verständlich ist, denn das

Ehrenamt „Vertrauensperson“ erfordert schon viel zusätzliche Zeit, und wenn sich damit auch noch zusätzlicher „bürokratischer“ Aufwand verbindet, wird es noch belastender.

Zur Weiterentwicklung der Unternehmenskultur ist eine Analyse doch wichtig?

Esther Krömer: Das stimmt und dabei helfen die Treffen der Vertrauenspersonen an den unterschiedlichen Standorten, die ca. einmal im Quartal stattfinden. Dort wird unter anderem die Lage am jeweiligen Standort analysiert. Diese Themen werden auch in der übergeordneten Konfliktkommission besprochen. Die Konfliktkommission hat auch in der Geschäftsleitung eine Ansprechperson, mit der strategische Themen weiter besprochen und ausgewertet werden.

So wird sichergestellt, dass nicht nur die Symptome, sondern auch die Ursachen der auftretenden Konflikte behandelt werden können. Das Unternehmen kann auf diese Weise die konstruktiven Anteile aus Konflikten für die Personal- und Organisationsentwicklung nutzen, was allen zugutekommt.

Vielen Dank! Das Gespräch führte Irene Seidel.



Zur Person/Interviewpartnerin:

Esther Krömer, B.A., arbeitet seit 2010 für die Wozabal GmbH (Linz) und leitet seither das Konfliktmanagementsystem des österreichischen Unternehmens, das für seine Anstrengungen den IRIS Award 2015 erhielt.

Zusätzlich ist Esther Krömer im Bereich der Personalentwicklung tätig und insbesondere für die Ausbildung der Mitarbeiter und die Teamstruktur im Unternehmen verantwortlich. Die Wozabal GmbH ist auf Miettextilien für Krankenhäuser, Altenheime und Hotels spezialisiert.

IRIS-Awards für „Best Practice“

Die IRIS 2015, im Zeichen der griechischen Götterbotin des Dialoges, wurde im Juni in Graz zum dritten Mal an Unternehmen und Organisationen aus Österreich für ihre „Best Practice“ bei der Auseinandersetzung und Bewältigung von Konflikten vergeben. U. a. wurde die Medizinische Universität Wien oder auch die Wozabal Management GmbH aus Linz mit dem IRIS-Award ausgezeichnet.

Der gemeinnützige Verein „IRIS Gesellschaft für Konfliktkultur & Mediation“ mit Sitz in Graz würdigt mit dem IRIS-Award seit 2013 Unternehmen und Organisationen, die den konstruktiven Umgang mit Konflikten als Teil ihrer Unternehmenskultur pflegen. Ziel und Nutzen der Auszeichnung ist, das Thema Konflikt in Unternehmen und Organisationen zu enttabuisieren, eine konstruktive Gesprächskultur in Betrieben, Non-Profit-Organisationen und in der öffentlichen Verwaltung zu etablieren. Die Best-Practice-Beispiele sollen zur Nachahmung anzuregen.

Universität Wien und Caritas Feldkirch

In der Kategorie „Non-Profit-Organisation“ erhielten die Medizinische Universität Wien und die Caritas der Diözese Feldkirch aus Vorarlberg IRIS-Awards.

Die Medizinische Universität Wien wurde als erste österreichische Universität für ihr Projekt „Konflikt als Chance“ ausgezeichnet. Getreu dem Motto „Verbessert sich die Konfliktkultur, verbessert sich auch die Organisationskultur“, werden ausgebildete interne Konfliktberaterinnen und Konfliktberater (IKB) für das frühzeitige Abfangen von Alltagsstreitigkeiten eingesetzt. Vertraulichkeit und Allparteilichkeit sind dabei selbstverständlich.

Die Initiative lebt vom Engagement der internen Beraterinnen und Berater für Kommunikation und Konfliktbewältigung. Es stehen an den 18 Organisationseinheiten der Medizinischen Universität Wien für 3.000 Mitarbeiter derzeit 31 ausgebildete interne Kommunikations- und Konfliktberater zur Verfügung, deren Unterstützung auch vielfältig in Anspruch genommen wird. Das Projekt mit der Konfliktmanagementstrategie, die Zusammenarbeit und Konfliktkultur zu verbessern, entstand 2012 auf Initiative von Karin Gutiérrez-Lobos, Vizerektorin für Lehre, Gender und Diversity.

Für die Etablierung eines Deeskalationsmanagements und die Verankerung einer dialogischen Organisationskultur würdigte die IRIS-Jury die Caritas der Diözese Feldkirch aus Vorarlberg. Gewaltfreier Widerstand in der Organisation ist ein Schlüssel zur konstruktiven und proaktiven Bewältigung von Konflikten – sowohl in der Klientenarbeit als auch zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Caritas. Das Projekt beruht auf einer Initiative der Fachbereichsleitung der Flüchtlings- und Migrantenhilfe, allen voran *Martin Fellacher*. Im Kern geht es um „partizipative Dialogkultur“. Die Mitarbeiter werden an der Entwicklung der Organisation beteiligt, insbesondere in Bezug auf eine Verbesserung der Kommunikation und Kooperation. Die Schulung erfolgt über ein professionelles Deeskalationsmanagement.

Konfliktkommission der Wozabal GmbH

Die Wozabal Management GmbH aus Linz wurde in der Kategorie „Profit-Unternehmen“ für ihre Ausbildung von Vertrauenspersonen und die Einrichtung einer übergreifenden Konfliktkommission ausgezeichnet. Beim Abbau konfliktärer Spannungen und einem wertschätzenden Umgang miteinander geht es um kommunikative, integrationsfördernde, die Teameinheiten stärkenden Maßnahmen, gerichtet auf die Erreichung einer möglichst hohen Zufriedenheit unter den Mitarbeitenden und auf ein produktives Arbeitsklima. Mit den Vertrauenspersonen aus möglichst allen Organisationseinheiten wird die Chance gegeben, unbürokratisch und an der betrieblichen Hierarchie vorbei eine hauseigene Konfliktberatung in Anspruch zu nehmen.

Die überbetriebliche Konfliktkommission unterstützt ihrerseits die Vertrauenspersonen in der Form des Erfahrungsaustausches und der Weiterbildung, zieht aber darüber hinaus auf Wunsch auch externe Mediationen hinzu.

Die Wozabal GmbH ist ein international tätiges Unternehmen mit rund 1000 Mitarbeiter. Die Unternehmensbasis sind Miettextilien mit dem Schwerpunkt Krankenhaus-Vollversorgung, wie sterile OP-Textilien oder Stationswäsche. Jüngster Unternehmenszweig ist die Instrumentensterilisation.

Soziale Kompetenz für Führungskräfte

In der Kategorie „Öffentliche Verwaltung“ ging die IRIS 2015 an das Streitkräfteführungskommando Graz des Österreichischen Bundesheers (öBH) in seinem Verständnis als friedensstiftende Institution. Ausgezeichnet wurden das vorbildliche Vorgehen und die sichtbaren Erfolge in der Personalentwicklung durch den seit 2009 systematischen Einsatz von Personalcoaching, Mediation und Teamentwicklung in der Führungsausbildung. Mit dieser Fachgruppe erhält das Bundesheer eine professionelle Möglichkeit, seine Führungskräfte in der Praxis, vor allem im Bereich der sozialen Kompetenz und in ihrer Persönlichkeit, weiterzuentwickeln.

Durch Stärkung der fachlichen, methodischen sowie sozialen Kompetenz werden Konflikte einerseits möglichst rasch bereinigt und andererseits hierarchisch strukturierte „Organisationselemente“ zu einem Team zusammengeführt. Damit werden eine Verbesserung der Führungsfähigkeit im Einsatz erzielt und die Entwicklung einer wertschätzenden Betriebskultur unterstützt. Für die erfolgreiche Etablierung sind Brigadier Mag. *Friedrich Steiner* und sein Projektteam verantwortlich.



Der Grazer Verein „IRIS Gesellschaft für Konfliktkultur & Mediation“ vergibt den Anerkennungspreis IRIS für einen konstruktiven Umgang mit Konflikten an vorbildliche Non-Profit-Organisationen, Einrichtungen der öffentlichen Verwaltung und Unternehmen. Initiatoren des Awards sind die Vorstandsmitglieder *Mag. Dr. iuris Angelika Konrad*, MA MSc CMC, und *Ing. Mag. iuris Wolfgang Konrad*, MA EAC. Ziel der Auszeichnung ist es, erprobte Konzepte und Initiativen von engagierten Einrichtungen und Unternehmen zu würdigen, ihr Engagement in das Rampenlicht zu rücken, um andere Organisationen anzuregen, den Best-Practice-Beispielen zu folgen.

IRIS Gesellschaft für Konfliktkultur & Mediation,
AT-8045 Graz, www.iris.or.at.



Foto: Christine Kipper

Preisverleihung des IRIS-Awards 2015, Bild von links: Assoz. Prof. Dr. Sascha Ferz (IRIS-Jury), Brigadier Mag. Friedrich Steiner (Österreichischen Bundesheer, öBH), Gemeinderat Thomas Rajakovics (Stadt Graz), Hofrat Mag Bernhard Penz (öBH), Esther Krömer (Wozabal GmbH), Prof. Dr. Cristina Lenz (IRIS-Jury), Ing. Mag. Wolfgang Konrad (IRIS Gesellschaft), Dr. Angelika Konrad (IRIS Gesellschaft), Oberstabswachtmeister Oliver Jeschonek (öBH), Oberstleutnant Karl Ebster-Schwarzenberger (öBH), Mag. Johannes Angerer (Med. Uni Wien), Mag. Barbara Wurz (Med. Uni Wien/Triologis), Belinda Eiterer (Caritas), Martin Fellacher (Caritas)

Mediation: Baustein des Betrieblichen Gesundheitsmanagements

Innerbetriebliche Mediationen werden zunehmend in Unternehmen oder Verwaltungen als geeignete Maßnahme zur Konfliktklärung und zur Reduzierung von Krankenständen im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) eingesetzt. Es ist nun an der Zeit, dass Krankenkassen die gesundheitsfördernde Wirkung von Mediation anerkennen und diese entsprechend honorieren. Dieser Artikel soll einen Beitrag dazu leisten zu verstehen, warum Mediation die psychosoziale Gesundheit am Arbeitsplatz fördert und wie sie im Rahmen des BGM konkret verortet werden kann – Mediation als zentraler Baustein des Betrieblichen Gesundheitsmanagements.

1. Ausgangslage

Der zentrale Ansatzpunkt zur Einführung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) in deutschen Unternehmen resultierte aus der Erkenntnis, dass mehr Wettbewerbsfähigkeit, Flexibilität sowie Produkt- und Servicequalität in Unternehmen, Verwaltungen und Dienstleistungseinrichtungen¹ nicht ausschließlich mithilfe technischer Neuerungen, verbesserter Struktur- und Prozessabläufe oder der Optimierung der Personalkostensituation durch bevorzugte Einstellung jüngerer Mitarbeiter zu erreichen sind.² Es bedarf in Zeiten des demografischen und interkulturellen Wandels eines Umdenkens in Unternehmen in die Richtung, dass vor allem leistungsorientierte und motivierte Mitarbeiter für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen erforderlich sind. In diesem Zusammenhang sind qualifizierte, zufriedene und gesunde Mitarbeiter die wichtigste Ressource für einen langfristigen und nachhaltigen Unternehmenserfolg.³ Das Betriebliche Gesundheitsmanagement ist individuell gestaltbar und kann umfassender sein, als die gesetzlich festgelegten drei Bereiche, Arbeits- und Gesundheitsschutz, Betriebliche Gesundheitsförderung und Betriebliches Eingliederungsmanagement es fordern.⁴

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement hat zwei Ziele: Zum einen sollen durch Präventionsmaßnahmen das erstmalige Auftreten einer Erkrankung vermieden, symptomlose Erkrankungen erkannt oder eine Krankheitsverschlechterung verhütet werden. Zum anderen soll die Gesundheitsförderung am Status der Gesundheit ansetzen. Hier ist es das Ziel, durch Veränderung der individuellen Lebensweisen oder gesundheitsrelevanter Lebensbedingungen, z. B. durch gesundheitsförderliche Führung, die gesundheitlichen Ressourcen der in der Organisation arbeitenden Menschen zu stärken.

Auch die Bundesregierung stimmt mit der Ansicht überein, dass nur gesunde und motivierte Mitarbeiter in „gesunden Unternehmen“ langfristig erfolgreich sein können. Das Bundesgesundheitsministerium unterstützt deshalb die Gesundheitsförderung mit unterschiedlichsten Projekten und Maßnahmen.⁵ Am 18. Juni 2015 hat der Deutsche Bundestag das Gesetz zur Stärkung der Gesundheitsförderung und Prävention (Präventionsgesetz – PräVG) mit dem Ziel verabschiedet, die Zusammenarbeit von Sozialversicherungsträgern, Ländern und Kommunen in den Bereichen Prävention und Gesundheitsförderung für alle Altersklassen und in den verschiedenen Lebensbereichen zu stärken.⁶ „...Prävention und Gesundheitsförderung sollen dort greifen, wo Menschen leben, lernen und arbeiten.“⁷ Im Rahmen dieses Gesetzes werden die Kranken- und Pflegekassen ca. 300 Mio. Euro jährlich in die Gesundheitsförderung und Prävention mit den Schwerpunkten in den Lebens- und Arbeitswelten, wie Kindertagesstätten, Schulen, Kommunen, Betrieben und Pflegeeinrichtungen ausgegeben.⁸ Hier liegt ein großes Potenzial für Mediatoren, mit ihren Kompetenzen tätig zu werden und die psychosoziale Gesundheit von Menschen durch den Einsatz von Mediation oder anderer mediationsbasierter Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen in deren jeweiligen Lebens- bzw. Arbeitswelten zu erhalten.

1 Im Folgenden auch kurz Organisationen genannt.

2 Vgl. *Walter, Uta/ Münch, Eckhard/ Badura, Bernhard*, Betriebliches Gesundheitsmanagement – eine Investition in das Sozial- und Humankapital, WSI- Mitteilungen 9/2002, S. 532.

3 Vgl. ebenda.

4 GKV-Spitzenverband, Leitfaden Prävention, Handlungsfelder und Kriterien des GKV-Spitzenverbandes zur Umsetzung der §§ 20 und 20a SGB V vom 21. Juni 2000 in der Fassung vom 10. Dezember 2014, S. 79.

5 Vgl. <http://bmg.bund.de/themen/praevention/betriebliche-gesundheitsfoerderung.html>.

6 Vgl. <http://www.bmg.bund.de/ministerium/meldungen/2015/praeventionsgesetz.html>.

7 Ebenda.

8 Ebenda.

Es wäre wünschenswert, dass die gesundheitsfördernde Wirkung von innerbetrieblichen Mediationen auch bei den Krankenkassen erkannt würde und somit auch die für dieses Arbeitsfeld besonders ausgebildeten Mediatorinnen und Mediatoren in die Lage versetzt würden, vom Fördertopf zu profitieren. Dieser Artikel soll Mediatoren mit Spezialisierung auf den Bereich Mediation in der Arbeitswelt dazu ermutigen, beim GKV-Spitzenverband die Mediationsdienstleistung als förderungsfähige Dienstleistung im Leitfaden der GKV einzufordern, um Mediation im innerbetrieblichen Kontext noch schneller zu etablieren.

2. Ungelöste oder unfair gelöste Konflikte können Erkrankungen hervorrufen

Laut DAK-Psychoport 2015 sind die psychischen Erkrankungen von Beschäftigten deutscher Organisationen seit 1997 um 300 Prozent angestiegen.⁹ Darüber hinaus legten im Jahr 2014 die DGPPN¹⁰ und die Universitätsklinik für Psychiatrie und Psychotherapie Freiburg eine alarmierende Studie vor, mit der sie dokumentierten, dass in Deutschland ein großer Nachholbedarf bei der Gefährdungsbeurteilung psychosozialer Risiken am Arbeitsplatz existiert.¹¹ Es wurde ermittelt, dass die Fehltage aufgrund von psychischen Erkrankungen in allen Branchen zunehmen. Psychische Erkrankungen verursachen mittlerweile 40 Millionen Arbeitsunfähigkeitstage im Jahr. Damit haben sie nun den zweiten Platz in der Liste für Krankschreibungen erreicht. Psychische Erkrankungen sind zudem der Hauptgrund dafür, warum Menschen frühberentet werden. Hierbei handelt es sich um 75.000 Menschen jährlich.

Psychische Erkrankungen können ihre Ursache in ungelösten oder unfair gelösten Konflikten am Arbeitsplatz haben. Darüber hinaus liegt der Ursprung von Motivationsverlusten, innerer Kündigung, Hilflosigkeit und Ängsten sowie Mobbing häufig auch in einer fehlenden einheitlichen konstruktiven Konfliktkultur in der jeweiligen Organisation oder Führungsebene.

9 Vgl. http://www.dak.de/dak/bundes-themen/DAK-Psychoport_2015-1718178.html.

10 Deutsche Gesellschaft für Psychiatrie und Psychotherapie, Psychosomatik und Nervenheilkunde.

11 Vgl. hierzu und im Folgenden: <http://www.dgppn.de/presse/pressemitteilungen/detailansicht/article/149/psychosozial.html>.

Die Implementierung von Mediation in die Unternehmenskultur könnte hier nachhaltig Abhilfe schaffen.

Des Weiteren sind nicht nur psychische Erkrankungen im Zusammenhang von Konflikten feststellbar, sondern auch auf der körperlichen Ebene, die sich beispielsweise in Fieber, Kopf-, Magen- und Rückenschmerzen etc. äußern können, sogenannte psychosomatische Erkrankungen.¹²

Mittlerweile ist in zahlreichen Studien im Rahmen der Forschung zur Psychoneuroimmunologie und Psychotherapie der wissenschaftliche Nachweis erbracht worden, dass psychische und psychosoziale Belastungsfaktoren auf das Immunsystem der Betroffenen wirken und die Wahrscheinlichkeit beeinflussen können¹³ eine schwere Erkrankung zu erleiden. Es ist keine nebulöse Vermutung mehr, dass Körper, Geist und Seele (Psyche) miteinander kommunizieren und somit eins sind, sondern es ist auf molekularer Ebene mittlerweile der wissenschaftliche Nachweis erbracht worden, dass diese These tatsächlich Re-

alität ist. Dies bedeutet, dass dauerhaft vorhandene negative Emotionen wie Wut, Angst oder Hilflosigkeit, Stressoren sind, die Auslöser für pathogene,

d. h. krankmachende Vorgänge im Organismus sein können. In Konflikten, die nicht oder nicht adäquat bearbeitet werden, kann davon ausgegangen werden, dass die hierdurch hervorgerufenen negativen Emotionen im Unterbewusstsein wirken und damit unterschiedlichste Krankheiten verursachen. Eine erfolgreiche Mediation wird sich positiv auf die Gesundheit auswirken, weil negative Emotionen abgebaut werden und eine Lösung für die zuvor krankmachende Situation gefunden wurde.

Der Präsident der Österreichischen Ärztekammer weist darauf hin, dass sich bei der „Krankheitsursache Konflikt“ Mediation als hilfreiche „Behandlungsmethode“ besonders eignet.¹⁴ Auch in Deutschland sollte nun der Weg von einer vorwiegend körperbetonten medizinischen Behandlung hin zu einer ganz-

12 Vgl. Hauska, Elvira/ Schuster, Matthias, Krankheitsursache Konflikt, in: Mediator 2/2015, S. 11.

13 Vgl. Schubert, Christian et al., Psychoneuroimmunologie und Psychotherapie, 2. Aufl. Stuttgart 2015, S. 9. In diesem Werk wird der aktuelle Forschungsstand in zahlreichen Beispielen dargestellt.

14 Vgl. Fußnote 12, S. 12.

heitlichen Medizin gefunden werden, die alle drei Bereiche (Körper/Geist/Psyche) in den Gesundungsprozess einbezieht.

Denkt man diesen Ansatz konsequent weiter, so müsste eine „ärztlich verordnete“ und tatsächlich durchgeführte Mediation über die Krankenkassen abgerechnet werden können, in Analogie zu den Leistungen, die z. B. ein Physiotherapeut bei der Behandlung von Rückenleiden erhält.

Der reaktive Einsatz – also der Einsatz von Mediation im innerbetrieblichen Kontext zur Beseitigung einer bereits bestehenden Erkrankung – ergibt also aus der Perspektive der Prävention, einem der Ziele des Betrieblichen Gesundheitsmanagements, Sinn. Auch aus der Perspektive der Gesundheitsförderung, dem anderen Ziel des BGM, ist die Einführung von Mediation als Führungskompetenz im Rahmen des Themenschwerpunktes „gesundes Führen“ offensichtlich. Als gesetzlich festgelegte Präventions- oder Gesundheitsförderungsmaßnahme ist sie leider noch nicht im Maßnahmenplan des GKV Spitzenverbandes verankert worden. Dabei ist Mediation als Maßnahme zur Reduzierung des Krankenstandes keine Fiktion, sondern bereits gelebte Realität. So soll der sehr hohe Krankenstand der Duisburger Stadtverwaltung im Jahr 2015, der zum Großteil aufgrund von Konflikten und psychischen Belastungen am Arbeitsplatz resultiert, beispielsweise durch Konfliktmanager reduziert werden.¹⁵

Es wäre wünschenswert, wenn Mediation oder die Vermittlung von mediationsbasierten Führungskompetenzen unter der Rubrik „Gesundheitsgerechtes Führen“ als förderfähige Maßnahme im GKV-Leitfaden aufgenommen würde. Aktuell muss die Implementierung von Mediation noch ohne Unterstützung der Krankenkassen auf eigene Initiative der Unternehmen erfolgen.

3. Theoretische Grundlagen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements

Die Grundlage des Betrieblichen Gesundheitsmanagements bildet die Gesundheitsdefinition der Weltgesundheitsorganisation (WHO) aus dem Jahre 1946. Sie lautet: „Health is a state of complete physical, mental and social wellbeing and not merely the ab-

¹⁵ Vgl. <http://www.derwesten.de/staedte/duisburg/krankenstand-im-duisburger-rathaus-ist-weiterauf-rekordhoehe-id11062379.html>.

Auf den Punkt gebracht

„Es wäre wünschenswert, dass die gesundheitsfördernde Wirkung von innerbetrieblichen Mediationen auch bei den Krankenkassen erkannt würde und somit auch die für dieses Arbeitsfeld besonders ausgebildeten Mediatorinnen und Mediatoren in die Lage versetzt würden, vom Fördertopf zu profitieren. Dieser Artikel soll Mediatoren mit Spezialisierung auf den Bereich Mediation in der Arbeitswelt dazu ermutigen, beim GKV-Spitzenverband die Mediationsdienstleistung als förderungsfähige Dienstleistung im Leitfaden der GKV einzufordern, um Mediation im innerbetrieblichen Kontext noch schneller zu etablieren.“

Marianne Koschany-Rohbeck

sence of disease or infirmity.“¹⁶ 1986 wurde der Begriff der Gesundheitsförderung in der Ottawa-Charta der WHO veröffentlicht. Dort heißt es: „Gesundheitsförderung zielt auf einen Prozess, allen Menschen ein höheres Maß an Selbstbestimmung über ihre Gesundheit zu ermöglichen und sie damit zur Stärkung ihrer Gesundheit zu befähigen. Um ein umfassendes körperliches, seelisches und soziales Wohlbefinden zu erlangen, ist es notwendig, dass sowohl Einzelne als auch Gruppen ihre Bedürfnisse befriedigen, ihre Wünsche und Hoffnungen wahrnehmen und verwirklichen sowie ihre Umwelt meistern bzw. verändern können. In diesem Sinne ist die Gesundheit als ein wesentlicher Bestandteil des alltäglichen Lebens zu verstehen und nicht als vorrangiges Lebensziel.“¹⁷

Der Soziologe Aron Antonowsky stellte sich die Frage, welche Faktoren notwendig sind, damit Menschen trotz vieler gesundheitsschädlicher Umweltbedingungen oder extremster Stressoren gesund bleiben, oder wie sie es schaffen, sich von Erkrankungen wieder zu erholen.¹⁸ Er entwickelte den Begriff der „Salutoge-

¹⁶ Vgl. Preamble to the Constitution of the World Health Organization as adopted by the International Health Conference, New York, 19-22 June, 1946; signed on 22 July 1946 by the representatives of 61 States (Official Rec-ords of the World Health Organization, no. 2, p. 100) and entered into force on 7 April 1948. – „Gesundheit ist ein Zustand völligen körperlichen, psychischen und sozialen Wohlbefindens und nicht nur die Abwesenheit von Krankheit und Gebrechen“.

¹⁷ http://www.euro.who.int/_data/assets/pdf_file/0006/129534/Ottawa_Charter_G.pdf.

¹⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden: Bengel, Jürgen, Was hält Menschen gesund?- Diskussionsstand und Stellenwert; Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA), Forschung und Praxis der Gesundheitsförderung, Band 6, Köln 2001, S. 24 ff.

nese“, der den Fokus auf die Gesundheit des Menschen legt. Er betrachtete Gesundheit und Krankheit als zwei Endpunkte eines Kontinuums, auf dem sich der Mensch im Laufe seines Lebens mal in die eine Richtung, mal in die andere Richtung entwickelt. Er fand heraus, dass Menschen immer dann gesund blieben, wenn sie ihre Lebens- oder Arbeitswelt als sinnhaft, verständlich und beeinflussbar erleben.

Walter, Münch und Badura entwickelten den Ansatz vom Individuum weiter und übertrugen diesen Ansatz auf soziale Systeme wie Unternehmen.¹⁹

Je mehr Organisationen dafür sorgen, dass sie transparent sind (verstehbar), dass sie eine hohe Mitarbeiterbindung in Bezug auf die Unternehmenskultur zu verzeichnen haben (sinnhaft) und dass ein partizipativ ausgerichteter Führungsstil gepflegt wird (beeinflussbar), desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass die beschäftigten Mitarbeiter gesund bleiben und motiviert ihre Arbeit verrichten.

Hohe Mitarbeiterfehlzeiten sind hingegen ein Indikator für eine „erkrankte Organisation“ und zeigen einen dringend notwendigen Handlungsbedarf an. Sie plädieren für eine Investition in das „Sozialkapital“ einer Organisation, die mit einer Stärkung einer Vertrauenskultur, besserer Mitarbeitervernetzung und der Implementierung und Fortentwicklung organisationsweit geteilter Überzeugungen, Werte und Regeln einhergeht. Mit der Einführung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements in Unternehmen kann eine Organisation sich selbst und ihre Beschäftigten gesund erhalten. Dabei betonen *Walter/Münch* und *Badura*, dass die Implementierung und nachhaltige Aufrechterhaltung eines BGM vom Top-Management durch finanzielle und personelle Ressourcen dauerhaft unterstützt werden muss.

Die Einführung eines professionellen und nachhaltigen BGM in einer Organisation bedeutet auch die Aufnahme dieses „Wertes“ in die Unternehmensleitlinien. Darüber hinaus sollte auch Mediation in diesem Zusammenhang in den Werten des Unternehmens ebenfalls eine Entsprechung finden und als eigener Unternehmenswert dauerhaft verankert werden. Denn nur wenn Mediation keine einmalige

¹⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden: Fußnote 2, S. 533 f.

Aktion ist, sondern ein Bekenntnis zu einer konstruktiven und kooperativen Problem- und Konfliktlösung in allen Hierarchieebenen des Unternehmens, kann Mediation in ihrer gesundheitsfördernden Kraft nachhaltig und dauerhaft wirken. Einmalige Mediationen helfen nur dabei, ein Teilsystem des Unternehmens zu befrieden, nicht jedoch dauerhaft Gesundheit zu fördern. Nachhaltigkeit ist gewährleistet, wenn das ganze Organisationssystem die gleichen Werte teilt.

Mediation sollte zur Wertekultur einer „gesunden Organisation“ gehören. Das heißt, im Konfliktfalle sollte i. d. R. zunächst immer erst eine Mediation oder mediationsbasiertes

kooperatives Verhandeln zwischen den Konfliktparteien versucht werden, bevor andere Maßnahmen ergriffen werden.

4. Verortung der Mediation im Rahmen des BGM

Es stellt sich nun die Frage, wie Mediation im Rahmen eines bereits eingeführten Betrieblichen Gesundheitsmanagements verortet werden kann. Die jährlich oder in längeren Planungszeiträumen zyklisch wiederkehrenden Prozesse eines BGM bestehen aus den vier Planungsschritten: 1. Diagnose der bestehenden Situation, 2. Maßnahmenplanung aufgrund der festgestellten Bedarfe, 3. Maßnahmendurchführung und 4. Evaluation der durchgeführten Maßnahmen.²⁰

4.1 Diagnoseergebnis Krankheit aufgrund von Konflikten oder ungesunder Führung

Im Rahmen der Diagnose wird die gesundheitliche Situation der Beschäftigten z. B. durch Auswertung von Krankenstatistiken und anonymisierter Fragebögen erfasst. Diese Fragebögen enthalten Fragen zu den psychosozialen Belastungen am Arbeitsplatz. Sollte sich aus der Auswertung der Fragebögen ergeben, dass die Beschäftigten aufgrund von schwelenden, unfair oder ungelösten Konflikten oder aufgrund eines nicht wertschätzenden Miteinanders oder des Führungsstils krank werden, so ist hier ein deutlicher Indikator für die Maßnahmenplanung „Implementierung von Mediation“ in der Organisation angezeigt.

²⁰ Vgl. Fußnote 2, S. 535 f.

4.2 Mediation als konkrete Maßnahme zur Herstellung der psychosozialen Gesundheit

Bei der sich anschließenden Maßnahmenplanung muss dann für jede Organisation je nach Mitarbeiterzahl individuell entschieden werden, in welcher Form Mediation oder mediationsbasierte Konfliktmanagementmaßnahmen im Unternehmen eingesetzt werden.²¹

So können im Rahmen des BGM unter dem Begriff der Prävention von Krankheiten die reaktiv durchgeführten Formen der Implementierung von Mediation denkbar sein, und zwar in der Gestalt von Mediationen oder in der Einführung von betrieblichen Konfliktmanagementsystemen.

Im ersten Fall werden je nach Bedarf externe Mediatorinnen und Mediatoren zur Vermittlung in konkreten innerbetrieblichen Konflikten eingesetzt, die je nach Konfliktsituation Konflikte zwischen zwei Partnern oder Gruppenkonflikte mediiieren. Dies kann in Organisationen mit kleiner Beschäftigtenzahl sinnvoll sein. In größeren Organisationen bietet sich die Einführung von Konfliktmanagementsystemen an, in denen innerbetriebliche, gut ausgebildete Konfliktmanager als institutionalisierte Konfliktanlaufstelle ihre Vermittlungskompetenzen einsetzen.

Aus Sicht der Gesundheitsförderung im Rahmen eines BGM ist der Einsatz von Mediation aber noch anders denkbar. *Gratz/Röthel/Sattler-Zisser* stellen zehn Schlüsselfaktoren für gesundes Führen vor, wobei konstruktives Konfliktmanagement, Lösungsorientierung, die ethische Grundhaltung Fairness, Information/Kommunikation sowie Verantwortung-Teilen – im Sinne von Mitbestimmungsmöglichkeiten – zu diesen Faktoren gehören.²² Allesamt sind diese Werte durch das Erlernen von Mediation abgedeckt. Die Anwendung von Mediation ist somit ein Handwerkszeug zur Umsetzung dieser Schlüsselfaktoren.

Will man diese Schlüsselfaktoren im gesunden Führen bedienen, drängt es sich geradezu auf, den Ein-

21 Vgl. hierzu und im Folgenden: *Koschany-Rohbeck, Marianne*, Praxishandbuch Wirtschaftsmediation, Grundlagen und Methoden zur Lösung innerbetrieblicher und zwischenbetrieblicher Konflikte, Wiesbaden 2015, S. 370.

22 *Gratz, Wolfgang/ Röthel, Horst/ Sattler-Zisser, Sissi*, Gesund führen, Wien 2014, S. 81 ff.

satz von Mediation proaktiv als Handlungskompetenz einzusetzen. Dies kann zum einen durch Personalentwicklungsmaßnahmen in Form von Trainings erfolgen oder durch einen ganzheitlichen Ansatz nach dem *Management-by-Mediation*-Konzept.²³

Im Rahmen von Personalentwicklungsmaßnahmen kann z. B. Führungskräften und Mitarbeitern in Form einer Grundlagenschulung eine Grundkompetenz zum mediationsbasierten Umgang mit Konflikten vermittelt werden; damit kann auch die Strategie der neuen Verhandlungsmethode nach dem Win-Win-Prinzip bekannt gemacht werden. Dies ist notwendig, da bislang in Organisationen die intuitiven, d. h. von Kindheit an erlernten Konfliktstile wie Vermeiden/ Flucht/ gegenseitige Blockade, Konkurrieren/ Kampf/ Durchsetzung, Nachgeben/ Unterwerfen oder Feilschen/ Kompromiss vorherrschen.²⁴ Das Lösen von Konflikten mittels Mediation oder mediationsbasiertem kooperativen Verhandeln ist jedoch (noch) weitgehend unbekannt. Die Deutsche Gesellschaft für Mediation e. V. zeichnet z. B. Organisationen mit einem „MediationsPrädikat“ aus, die diesen ersten Schritt zur Verbesserung der Konfliktlösungskompetenzen tun.

» Mediation sollte zur Wertekultur einer „gesunden Organisation“ gehören. «

Hier werden Organisationen ausgezeichnet, die in Form von dreitägigen Trainings mindestens zehn Prozent ihrer Mitarbeiter in den Grundkompetenzen schulen und sich damit proaktiv für die Gesundheitsförderung in Unternehmen einsetzen. Mit dieser Grundkompetenz sind einfache Konflikte durch die Betroffenen selbst lösbar. Bei stärker eskalierten Konflikten hilft das neue Konfliktlösungsbewusstsein dabei, frühzeitig Unterstützung durch einen neutralen Mediator einzuholen, um schnellstmöglich eine einvernehmliche Konfliktlösung herbeizuführen.

Das *Management-by-Mediation*-Konzept denkt den Ansatz des gesunden Führens konsequent weiter.²⁵ Mediation soll als konkretes Führungskonzept eingesetzt und im Leitbild verankert werden. Die Führungskraft soll mit der Haltung eines Mediators, mit den Kommunikationskompetenzen, den Grundsätzen der Mediation und mit dem Prozessablauf einer Mediation Probleme und Konflikte lösen, den Aufgaben-

23 Vgl. hierzu und in Folgenden: Fußnote 21, S. 374 ff.

24 Vgl. Fußnote 21, S. 61 ff.

25 Vgl. hierzu und im Folgenden: Fußnote 21, S. 375 ff.

bereich managen und Mitarbeiter führen. Das „Führungshandwerkzeug Mediation“ ist täglich einsetzbar, z. B. bei Besprechungen oder mitarbeiterorientierten Zielvereinbarungsgesprächen, in der Projektplanung und -durchführung, bei *Change-Management*-Prozessen oder Innovationsprozessen. Wer als Führungskraft die wertschätzende Haltung eines Mediators authentisch lebt und die erworbenen Kommunikations- und Handlungskompetenzen zielgerichtet einsetzt, wird in Zeiten zunehmender Komplexität, Globalisierung, demografischer Veränderung und Multikulturalität motivierte und psychisch gesunde Mitarbeiter führen können und damit sehr erfolgreich sein.

» *Das „Führungshandwerkzeug Mediation“ ist täglich einsetzbar, z. B. bei Besprechungen oder mitarbeiterorientierten Zielvereinbarungsgesprächen, in der Projektplanung und -durchführung, bei Change-Management-Prozessen oder Innovationsprozessen.* «

4.3. Maßnahmendurchführung und Evaluation

Sicherlich werden einzelne Mediationsmaßnahmen schon zu kurzfristigen Erfolgen führen. Sie helfen dabei, ein Teilsystem der Organisation für einen gewissen Zeitraum zu regulieren. Dabei darf nicht vergessen werden, dass Konflikte zur Arbeitsrealität gehören und immer wieder auftreten werden. Bei neuen Konflikten müssten deshalb immer wieder Mediatoren angefordert werden. Will man eine nachhaltige Verbesserung des Betriebsklimas und des Krankstands aufgrund von Konflikten herbeiführen, wird voraussichtlich jedoch nur mit einer dauerhaften Verankerung von Mediation in den Unternehmensleitlinien und konsequenter Anwendung von Mediation eine dauerhafte Verbesserung zu erwarten sein. Dieser Nachweis wäre noch in einer unternehmensübergreifenden Evaluation zu erbringen.

5. Fazit

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) verfolgt mit unterschiedlichsten Maßnahmen das Ziel, gesunde Mitarbeiter in gesunden Unternehmen zu realisieren. Die psychischen und psychosomatischen Erkrankungen von Beschäftigten deutscher Organisationen sind in den letzten Jahren signifikant angestiegen. Mediation kann dazu beitragen, die psychosoziale Gesundheit am Arbeitsplatz zu verbessern. In Österreich wird Mediation bereits als „Behandlungsmethode“ der Krankheitsursache „Konflikt“ erfolgreich eingesetzt. In Deutschland wird Mediation zunehmend zur Lösung innerbetrieblicher Konflikte

und zur Reduzierung des Krankstands eingesetzt. Es wäre wünschenswert, dass die gesundheitsförderlichen Wirkungen von Mediation auch von den Krankenkassen erkannt und im Maßnahmenplan der GKV-Leitlinien explizit erfasst werden würden, so dass gut ausgebildete Mediatoren vom Fördertopf

der Krankenkassen profitieren oder gar Mediationen als Krankenkassenleistung abgerechnet werden könnten. Mediation kann in unterschiedlichen Formen in Unternehmen ihren Einzug halten, um ihre gesundheitsfördernde Wirkung zu entfalten. In

Zeiten zunehmender Komplexität, Globalisierung, demografischer Veränderung und Multikulturalität in Unternehmen wird langfristig kein Weg daran vorbeigehen, Mediation in Organisationen zu verankern, um dauerhaft motivierte und psychisch gesunde Mitarbeiter zu erhalten und um als Organisation erfolgreich bestehen zu können.



Marianne Koschany-Rohbeck, Master of Mediation, Diplom-Kauffrau und Betriebliche Gesundheitsmanagerin (IHK), Inhaberin der FAIREINIGUNG Unternehmensberatung für Konfliktmanagement, Mediation

und Organisationsentwicklung, Fachbuchautorin des Ausbildungsbuches „Praxishandbuch Wirtschaftsmediation – Grundlagen und Methoden zur Lösung innerbetrieblicher und zwischenbetrieblicher Konflikte“, praktizierende Mediatorin, Trainerin und Coach.

Als Präsidiumsmitglied der DGM setzt sie sich vor allem für die Bekanntmachung und Nutzung von Mediation in der Wirtschafts- und Arbeitswelt ein. Weitere Informationen: www.FairEinigung.de.

Streitbeilegung in Unternehmen – erfolgreich oder folgenreich

Politik und Institutionen haben im letzten Jahrzehnt viel getan, um außergerichtliche Konfliktbeilegung voranzubringen. Doch wie sieht die Realität in den Unternehmen aus? Wer ist dazu ein besserer Gesprächspartner als die IHK? So kam der erste Dialog zustande und daraus die Idee, über die Plattform der IHK Frankfurt am Main eine Befragung zu initiieren. Mehr als 175 Unternehmen haben dazu beigetragen, ein weitgehend repräsentatives Blitzlicht auf die Unternehmensrealität zu erzeugen – nachstehend praktische Anregungen für Mediatoren, hergeleitet aus der Studie „Streit: erfolgreich oder folgenreich – Konfliktbeilegung in Unternehmen“.

Die gute Nachricht als Erstes: Mediation ist auf dem Vormarsch. Immer mehr Verträge enthalten eine Klausel, die auf eine gütliche Einigung zielt und sogar die Mediation ausdrücklich im Streitfall vorsieht. Die Vorteile des strukturierten, freiwilligen und eigenverantwortlichen Vorgehens werden also von den Unternehmen wahrgenommen: Sie wollen das Privileg der Eigenverantwortung nutzen, um gemeinsam eine ihren Interesse entsprechende, in die Zukunft gerichtete Lösung zu entwickeln. Die Vorteile einer Konfliktlösung, bei der man Tempo und den Aufwand im Wesentlichen selbst bestimmt, sind erkannt.

Dennoch ist die Mediation im Wirtschaftsumfeld als Verfahren zur Konfliktbeilegung immer noch verhältnismäßig selten im Einsatz. Das ist eines der zentralen Ergebnisse einer Studie über Konflikte und deren Beilegung, die die IHK Frankfurt am Main gemeinsam mit der Beratungs- und Prüfungsgesellschaft Roever Broenner Susat Mazars durchgeführt hat¹.

Die Studie „Streit: erfolgreich oder folgenreich – Konfliktbeilegung in Unternehmen“² befasst sich mit der Bekanntheit von Konfliktlösungsverfahren, den verschiedenen Konfliktarten sowie deren Anwendung und Wirksamkeit in deutschen Unternehmen. Das Ziel dieses Artikels besteht darin, die wesentlichen Erkenntnisse der Studie in ihrer Relevanz für Mediatoren, die im unternehmerischen Umfeld tätig sind oder sein wollen, herauszuarbeiten und zu skizzieren.

¹ Zu den Details verweisen wir auf die Studie unter mazars.de/Home/Aktuelles/Themen-fuer-Entscheider/Alternative-Verfahren-zur-Konfliktbeilegung.

² Veröffentlichung der Studienergebnisse in: Online-Magazin Dispute Resolution 03/2015.

Fähigkeiten der Unternehmen zur Konfliktbeilegung heterogen

Der Studie zufolge verfügt nur rund ein Drittel der Unternehmen über Einrichtungen zur Konfliktbeilegung. Allerdings gaben unerwartet hohe zehn Prozent der Befragten an, über einen Mediator im Unternehmen zu verfügen. Dies ist allerdings nur dort der Fall, wo es keine Rechtsabteilung gibt. Mediator und Rechtsabteilung scheinen damit in einem faktischen Konkurrenzverhältnis zu stehen.

Für alle anderen Unternehmen besteht die Notwendigkeit, ohne versierte interne Kompetenz mit Konflikten umzugehen, d.h. eigene Lösungswege zu finden oder externe Hilfe hinzuzuziehen. Dazu wird in einigen Unternehmen die Bearbeitung von wesentlichen Konflikten bewusst ausgelagert, zum Beispiel an Industrie- und Handelskammern. Darüber hinaus werden Rechtsanwälte und andere Berater, die oftmals bereits mit dem Unternehmen zusammenarbeiten, zur Lösung von Streitigkeiten hinzugezogen.

Als Fazit darf festgehalten werden, dass es zumindest den an der Studie teilnehmenden Unternehmen an einer institutionalisierten Konfliktkompetenz mangelt.

Unterschiede in Bekanntheit und Vertrautheit der Verfahren

Nicht jedes Mittel bzw. Verfahren der Konfliktlösung ist für jeden Konflikt geeignet und der Umgang mit Streitigkeiten beeinflusst ihre Auswirkungen maßgeblich. Für die Konfliktparteien ist es daher entscheidend, relevante Verfahren zur Konfliktbeilegung, insbesondere auch die alternativen Verfahren wie Mediation und Schlichtung, zu kennen und in ihrer

Anwendbarkeit und Wirkungsweise zu verstehen. Nur so kann die Auswahl des am besten geeigneten Verfahrens gelingen.

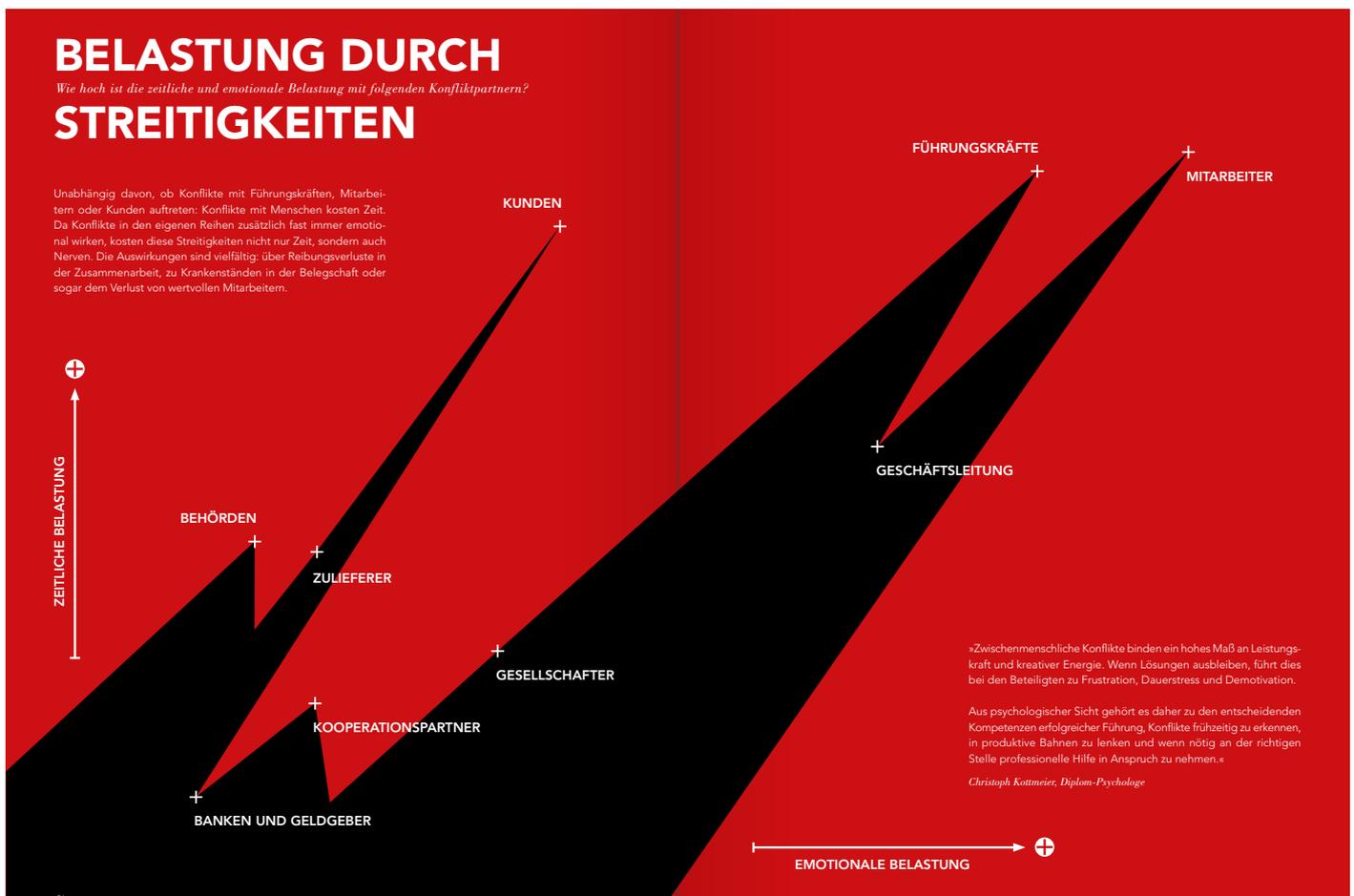
Der Bekanntheitsgrad der verschiedenen Verfahren ist allerdings sehr unterschiedlich. Mit einer Bekanntheitsquote von mehr als 80 Prozent führen Gerichtsverfahren das Feld deutlich vor den alternativen Verfahren mit Werten zwischen 50 und 60 Prozent an. Die darauf aufsetzende Nutzungsintensität zeigt jedoch, dass es den meisten Unternehmen an Vertrautheit mit den verschiedenen Verfahren und deren Wirksamkeit sowie der Kenntnis mangelt, welches Verfahren für welchen Konflikt am besten geeignet ist.

Noch stehen die Unternehmen vielfach allein vor der Aufgabe, Konflikte zu verstehen und das geeignete Verfahren zur Beilegung auszuwählen. Hier können Mediatoren die Unternehmen aktiv unterstützen, das gesamte Spektrum an Lösungsmöglichkeiten zu verstehen und in der Beilegung eigene Wege zu definieren.

Interne versus externe Konflikte: Häufigkeit und Herangehen

Es ist wichtig, die Art der Streitigkeit, und damit des Konflikts, zu verstehen. Laut Befragung, bei der Mehrfachnennungen vorgesehen waren, treten in der Unternehmensrealität Streitigkeiten in den eigenen Reihen am häufigsten auf: Konflikte mit Mitarbeitern liegen dabei mit 37 Prozent vor allen anderen Streitigkeiten. Es folgen solche mit Führungskräften (35 Prozent) vor Konflikten mit der Geschäftsführung (25 Prozent). Externe Konflikte betreffen vor allem Kunden (23 Prozent) und Zulieferer (14 Prozent). Kooperationspartner, Banken und Kapitalgeber bilden mit deutlich geringeren Werten die letzte Gruppe der Konfliktparteien.

Unabhängig vom Konfliktpartner kosten Streitigkeiten Zeit und Nerven. Während Konflikte mit Kunden emotional weniger belasten, aber einen hohen Zeitaufwand erfordern, stellen interne Konflikte zusätzlich zu der hohen zeitlichen eine besonders große emotionale Belastung dar.



Bei der Lösung von internen und externen Streitigkeiten dominiert unabhängig vom jeweiligen Konfliktpartner die unmittelbare Klärung zwischen den Betroffenen. Bei unternehmensinternen Konflikten mit Mitarbeitern, Führungskräften und der Geschäftsleitung ist das Einschalten des Vorgesetzten durchaus üblich.

Die starke Emotionalität interner Streitigkeiten und die Notwendigkeit, eine in der Zukunft für beide Seiten praktikable Lösung zu finden, korrespondiert mit der hohen Wirksamkeit, die Mediation in diesen Fällen zugeschrieben wird. Aufgrund der notwendigen Eigenverantwortlichkeit der Konfliktparteien stellt sie ein Verfahren dar, das den Unternehmen die so wichtige eigenständige Lösungsfähigkeit gewährleisten kann.

Bei Streitigkeiten mit externen Partnern genießt der traditionelle Rechtsweg als distanzierter Lösungsweg Priorität. Dies entspricht der Einschätzung, dass extern gerichtete Konflikte mit geringerer Intensität und reduzierter emotionaler Belastung einhergehen. Hier werden auch Schiedsrichter eingesetzt, die ansonsten keinen Platz in der Konfliktbeilegung der Unternehmen finden.

Außergerichtliche Streitbeilegung im Sinn von Mediation und Schlichtung findet in nahezu allen Konfliktkonstellationen Anwendung, insbesondere jedoch unternehmensintern und insbesondere dann, wenn ein hohes Maß an Emotionalität besteht.

Die Unternehmen nehmen die unterschiedlichen Arten und Beteiligten der Konflikte sehr wohl wahr und agieren differenziert. Vielfach bauen sie für die Beilegung der internen Konflikte interne Kompetenzen auf. Hier steht also die Befähigung als Grundlage für die Eigenständigkeit bei der Konfliktbeilegung im Vordergrund. Bei Konflikten mit Außenbezug werden stärker externe Lösungen gesucht und eher traditionelle Wege beschritten. Für die Mediatoren mag dies bedeuten, dass eine klare Positionierung im Unternehmen und Fokussierung auf bestimmte Konflikte von Vorteil ist.

Spannungsfeld: hohe Wirksamkeitseinschätzung bei geringer Nutzung

Durch die Gegenüberstellung von Wirksamkeitseinschätzung und tatsächlicher Anwendung belegt die Studie die kritische Sichtweise der Unternehmen auf die alternativen Verfahren. Die befragten Studienteilnehmer schätzen ihre eigenen Ansätze und in zweiter Linie die Mediation als wirksame Verfahren ein, dies insbesondere im Vergleich zu den traditionellen Verfahren des Rechtswegs und ganz besonders in positiver Abhängigkeit von der emotionalen Belastung der Konflikte.

Was fehlt also den Konfliktparteien, um die Mediation als eine ihre Eigenständigkeit wahrende Methodik

zur erfolgreichen Konfliktbeilegung in der Breite zu erkennen und einzusetzen? Laut Befragung sind es im Wesentlichen drei Aspekte: Informationen zum Verfahren, Nachweise zur Wirksamkeit und Zugang zu fähigen Dienstleistern.

Fazit: Vertrauen schaffen durch adressatengerechte Aufklärung

Die Studie bestätigt die generelle Bereitschaft und Offenheit der Unternehmen, sich mit alternativen Wegen zur Lösung von Konflikten zu befassen. Um die hohe Wirksamkeit, die diesen Verfahren zugesprochen wird, in eine häufigere Nutzung zu überführen, gilt es, das Vertrauen in diese Methoden, insbesondere in die als besonders wirksam erachtete Mediation, zu stärken. Noch immer vermissen drei Viertel der Befragten relevante Informationen über die Verfahren selbst. Für jeden zweiten Befragungsteilnehmer sind Nachweise über die tatsächliche Wirksamkeit von Verfahren wie Mediation zwingende Voraussetzung für deren Anwendung.

Hier sind die Mediatoren gefragt, die Vorteile der Mediation zur Streitbeilegung adressatengerecht zu kommunizieren. Der für die Mediation unerlässlichen Eigenständigkeit der Konfliktparteien bei der Beilegung scheint dabei besondere Bedeutung zuzukommen.

Unternehmen nutzen Mediation nur dann, wenn sie erkennen, dass die ergebnisoffene Konfliktbeilegung dem Unternehmen tatsächlich einen Vorteil bringt. Diesen gilt es spezifisch herauszuarbeiten. Dazu sind

» Mit einer Bekanntheitsquote von mehr als 80 Prozent führen Gerichtsverfahren das Feld deutlich vor den alternativen Verfahren mit Werten zwischen 50 und 60 Prozent an. «

glaubwürdige und verlässliche Dienstleister, im Idealfall mit wirtschaftlichem Background, als praktische Optionen gefordert. Ein Überblick über die Risiken nicht gelöster bzw. der Nachwirkungen gerichtlich gelöster Konflikte schafft grundsätzliches Verständnis für den Nutzen der Mediation mit ihren nachhaltigen, beziehungserhaltenden Lösungen. So können Konfliktparteien bereits zu Beginn eines Beilegungsverfahrens den aussichtsreichsten Weg aus Überzeugung einschlagen. Dabei fördern unternehmensnahe Information, Methodenkenntnis und Anwendungsbeispiele mit Identifikationswert die Vertrauensbildung der Unternehmen.

Mediatoren im unternehmerischen Umfeld sollten neben anerkannter Methodenkompetenz vor allen Dingen darauf achten, *in puncto* Persönlichkeit und Erscheinungsbild anschlussfähig für ihre Zielgruppe zu sein. Ein weiterer Schritt, die Wahrnehmung von Mediation als wirtschaftsfernes Verfahren mit unzureichender Seriosität wirksam hin zu stärkerer Nutzung von Mediation in Unternehmer zu verändern.



Harald Nikutta, Geschäftsführer, Wirtschaftsmediator (M.M.) und Executive Coach, Global Leader Business Development, Roever Broenner Susat Mazars. Der Volkswirt und Jurist, Jahrgang 1969, ist

seit mehr als zehn Jahren als Mediator (Master of Mediation) ein Ansprechpartner bei unterschiedlichsten unternehmerischen Konflikten. Seit rund zwei Jahrzehnten engagiert sich *Harald Nikutta* zu den Entwicklungsthemen in *Professional Services Firms*. Als *Global Leader Business Development* bei MAZARS und als Initiator von MAZARS IMPULSE ist ihm die verknüpfte Sichtweise auf Themen und Herausforderungen besonders wichtig. Daneben fungiert er als *Executive Coach* für Geschäftsführer und Gesellschafter international agierender Unternehmen. *Harald Nikutta* ist vierfacher Familienvater und unterstützt die SOS-Kinderdörfer durch Spende seiner Vortragshonorare.

Hildegard Breuer und Hendrik Middelhof

Gelungene Verständigung nach 38 Jahren

In der Jugendgerichtshilfe Aachen meldet sich Frau Wohlfahrt. Die Ereignisse, die die 58-Jährige noch heute belasten, liegen 38 Jahre zurück. Damals arbeitete sie als Praktikantin in einem Kinderhaus, in dem Kinder – wie sie es formuliert – „misshandelt“ wurden. Sie fühlt sich deswegen noch immer schuldig, obwohl die Strafanzeige, die sie gegen sich selbst und eine weitere Person stellte, zu keiner Verurteilung führte. Mithilfe der Mediatorin der Jugendgerichtshilfe möchte Frau Wohlfahrt eine Aufarbeitung der belastenden Praktikantenzeit erzielen.

Diese Anfrage kommt überraschend: Frau Wohlfahrt meldet sich bei der Mediatorin für Strafsachen in der Jugendgerichtshilfe Aachen und bittet um Unterstützung. Sie hat vor 38 Jahren als Praktikantin in einem Kleinst-Kinderheim, einem sogenannten Kinderhaus, gearbeitet, in dem nach ihrer Darstellung die Kinder misshandelt wurden. Sie hatte mitgemacht, fühlt sich noch immer schuldig. Ende der 1970er Jahre erstattete sie Strafanzeige gegen ihre damalige Anleiterin und sich selbst. Das Verfahren wurde in der Gerichtsverhandlung eingestellt.

Frau Wohlfahrt gibt an, sie sehne sich noch immer nach Aufarbeitung. Weil sie nicht weiß, an wen sie sich wenden kann, hat sie im Internet recherchiert und ist auf die Jugendgerichtshilfe gestoßen. Eigentlich die richtige Adresse: Zur Tatzeit war sie erst 19 Jahre alt und damit Heranwachsende im Sinne des Jugendgerichtsgesetzes. Dennoch: Sollte sich Frau Wohlfahrt strafbar gemacht haben, sind die Taten längst verjährt. Das von ihr selbst innerhalb der Verjährungsfrist initiierte Strafverfahren wurde einge-

stellt. Jetzt ist sie 58 Jahre alt. Was will sie erreichen? Wer kann ihr helfen?

Die Mediatorin nimmt einen externen Mediator hinzu. Sie beschließen, Frau Wohlfahrt ein Einzelgespräch anzubieten. Sollte sich eine Mediation anbieten, führen sie diese ehrenamtlich durch.

Vorgespräch mit Frau Wohlfahrt

Frau Wohlfahrt ist blass und angespannt. Gleichwohl ist sie erkennbar dankbar, ihre Geschichte erzählen zu können. Sie berichtet, dass sie damals, vor 38 Jahren, Sozialarbeit studiert habe. Da sie in der Nähe des Kinderhauses wohnte, war es für sie naheliegend, dort nach einem Praktikumsplatz zu fragen.

Sie wollte sich gerade vorstellen, als sie mitbekam, wie ein Kind in einen Raum gebracht wurde und hinter verschlossener Tür laut schrie. Für sie war klar: Das Kind wird geschlagen. Entsetzt lief sie nach Hause und berichtete ihrer Mutter von dem Vorfall. Diese sagte ihr, das Kind sei wahrscheinlich nicht brav gewesen. Sie solle wieder hingehen und sich vorstellen. Sie sei doch auf das Praktikum angewiesen.

Das Kinderhaus wurde von einem Ehepaar geführt, den Sommerbergs. Herr Sommerberg hielt sich aus der Erziehung heraus. Verantwortlich für die Erziehung der Kinder war Frau Sommerberg. Sie wurde unterstützt von einer Erzieherin und Frau Wohlfahrt, die trotz ihrer Bedenken das Praktikum antrat.

Im Laufe der Zeit habe sie ihren Ausführungen zufolge nicht nur mitbekommen, wie die Kinder geschlagen wurden, sondern machte zunehmend mit. Ihr Vorwurf an Frau Sommerberg: „Sie hat mich zur Mittäterin gemacht. Sie war als Anleiterin für mich zuständig und hatte demnach eine Fürsorgepflicht auch mir gegenüber. Ich bin nicht nur Täterin, sondern auch Opfer! Ihretwegen habe ich nicht mehr in meinem Beruf als Sozialarbeiterin arbeiten können.“

Sie spricht die Strafanzeige gegen sich und Frau Sommerberg an. Deswegen habe es eine Gerichtsverhandlung gegeben. Die Kinder sagten als Zeugen aus. Nach Angaben von Frau Wohlfahrt sahen die Kinder die Situation als wenig dramatisch an. Sie seien halt manchmal schwierig gewesen, hätten gelogen oder sich gegenseitig geschlagen. Sie hätten Frau Wohlfahrt und Frau Sommerberg mit ihren Aussagen kaum belastet.

Im Kinderhaus waren damals im Auftrag des Landesjugendamtes Rheinland sieben Kinder im Alter von drei bis zehn Jahren untergebracht. Das Kinderhaus des Ehepaars Sommerberg war eines von rund 80 Einrichtungen dieser Art als Alternative zu den größeren Kinderheimen. Zeitungen berichteten über dieses Kinderhaus, das als vorbildlich beschrieben wurde: „Kinderhäuser geben Heimkindern neue Chancen.“ Eine Zeitung schrieb: „Sie waren Ausgestoßene, Herumgestoßene. Bei den Sommerbergs fanden sie Geborgenheit und eine positive Lebensperspektive.“

Die Mediatoren befürchten den berühmten „Stich ins Wespennest“. Geht es, wie so oft in den letzten Jahren, um Misshandlungen oder gar Missbrauch von Kindern in Einrichtungen, die ihnen eigentlich Schutz und Geborgenheit, vor allem seelische und körperliche Unversehrtheit garantieren sollten?

Die Mediatoren sehen es nicht als ihre Aufgabe an, derartige Missstände aufzudecken – zu ermitteln statt zu vermitteln. Sie können Raum bieten zur Darstellung subjektiver Sichtweisen, zur Klärung und Verständigung.

Anlaufstelle für ehemalige Heimkinder

Die Mediatoren haben von der Anlauf- und Beratungsstelle für ehemalige Heimkinder des Landesjugendamtes Rheinland gehört, das am 1. Januar 2012 seine Arbeit aufnahm. Sie nehmen Kontakt zu einer Beraterin auf. Unter anderem verwaltete die Anlauf- und Beratungsstelle bis Ende 2014 einen Fonds für ehemalige Heimkinder in den Jahren 1949 bis 1975. Ehemalige Heimkinder konnten hier finanzielle Leistungen zum Beispiel für Therapien beantragen. Unter anderem war auch die Vereinbarung zur Kostenübernahme einer Mediation möglich. Dies wird in diesem Fall abgelehnt. Frau Wohlfahrt war kein ehemaliges Heimkind und kann daher keine Anträge stellen. Dies ist für die Mediatoren letztlich kein Grund, die Mediation abzulehnen. Einerseits sehen sie die Not von Frau Wohlfahrt, andererseits ist es für sie eine Herausforderung, die sie mit Umsicht und Professionalität annehmen wollen.

Die Mediatoren laden Frau Sommerberg ebenfalls zu einem Vorgespräch ein. Ihr Ziel ist es, ihr das Anliegen von Frau Wohlfahrt zu vermitteln, ihr die Gelegenheit zu geben, ihre eigene Sichtweise darzustellen und ihre Bereitschaft zur Teilnahme an der Mediation zu erkunden.

Vorgespräch mit Frau Sommerberg

Frau Sommerberg ist eine vielbeschäftigte Frau. Sie ist mittlerweile 70 Jahre alt und engagiert sich in unterschiedlichen Ehrenämtern. Sie nimmt sich die Zeit, das Anliegen ihrer ehemaligen Praktikantin zu erfahren. Sie macht einen frischen und aufgeschlossenen Eindruck. Sie hört zu, worum es geht, und stellt schließlich ihre Sicht über die damalige Zeit dar.

Frau Sommerberg und ihr Mann waren in den 1970er Jahren in der Friedensbewegung aktiv und sahen darin ihre Wurzeln. Dies war auch der Hintergrund für die Gründung des Kinderhauses. Sie wollten nach dem Vorbild der englischen Schule „Summerhill“ benachteiligte Kinder ohne jeden Druck demokratisch und antiautoritär erziehen.

Sie erkannten mit der Zeit, dass dieses Vorhaben nicht umzusetzen war. Die Kinder kamen aus schwierigsten Verhältnissen, kannten zum Teil weder Regeln noch Ordnung. Frau Sommerberg merkte alsbald, dass ihre Vorstellung sehr naiv war, dass man als Erwachsener nur ein gutes Vorbild sein müsse und die Kinder sich an ihnen orientieren würden. Frau Sommerberg und ihr Mann stellten fest, dass sie mit der Zeit schlicht überfordert waren. Es war ein Jahr mit Krach, Aggressionen, Diskussionen und Tränen. Die Kinder überschritten dennoch Grenzen, „tanzten ihnen auf dem Kopf herum“ und in der Schule ging es stetig bergab.

Sie hatten die Nase voll, aufgeben wollten sie aber nicht. Sie änderten ihr Konzept. Fortan gehörten Ordnung und klare Regeln zum Erziehungsalltag. Statt Freiheit hieß es nun Ordnung, statt Trägheit nun Mitarbeit, statt Faulenzen nun Lernen. Es war ein hartes Stück Arbeit, die sich aber lohnte. Die Kinder vertrugen sich, halfen im Haushalt mit und in der Schule schafften sie den Abschluss.

Die Mediatoren fragen nach: „Was ist dran an dem Vorwurf der Misshandlungen?“ Frau Sommerberg bekennt: „Die gab es auch.“ Dafür übernehme sie auch die Verantwortung. „Ja, Schläge hat es gegeben. Das war gegen unsere Überzeugung. Sie waren nicht an der Tagesordnung, aber es hat sie gegeben – aus Überforderung, aus Hilflosigkeit.“

Frau Sommerberg argumentiert nicht mit den häufigen Rechtfertigungen wie „Damals war es nun einmal so“, „In den meisten Einrichtungen habe es

Gewalt gegeben“, oder „Das hat noch keinem Kind geschadet“. Keine Rechtfertigung, sondern der Blick auf die Entwicklung. Die meisten Kinder haben noch heute Kontakt zu ihr. „Aus ihnen ist etwas geworden“, führt sie aus. „Einige haben selbst Familie. Einer ist sogar Manager einer Hotelkette.“

Frau Sommerberg nimmt das Anliegen von Frau Wohlfahrt sehr ernst und erklärt sich zum Gespräch mit ihr bereit.

Sie selbst hat dem Thema „Misshandlung“ seinerzeit wenig Bedeutung beigemessen, weil die Verhaltensauffälligkeiten der Kinder – im damaligen Jargon „sexuelle und kriminelle Frühverwahrlosung“ – ein wesentlich größeres Problem waren. „Frau Wohlfahrt hatte sich – was ihre Tätigkeit bei uns während ihres Praktikums betrifft – mit keinem Wort kritisch geäußert oder auch nur angedeutet, dass sie in irgendeiner Weise belastet war. „Das Gegenteil sei der Fall gewesen.“ Umso überraschter waren sie und ihr Mann über die Strafanzeige.

Frau Sommerberg möchte sich gern mit Frau Wohlfahrt verständigen, äußert aber auch ihre Zweifel. Möglicherweise wollte sich Frau Wohlfahrt mit der Anzeige bestrafen und sei enttäuscht, dass die Anzeige den Zweck nicht erfüllt habe. Wenn das ihr Motiv sei, glaube sie nicht, dass das Gespräch ihr helfen könne.

Des Weiteren habe sie verstanden, dass Frau Wohlfahrt sie für ihre ungelösten Probleme und Misserfolge von drei Jahrzehnten verantwortlich mache.

In der Konsequenz müsse Frau Sommerberg aus Sicht von Frau Wohlfahrt verantwortlich gemacht bzw. bestraft werden. Frau Sommerberg kann sich nicht vorstellen, wie das gehen und wohin das führen soll.

„Gern stehe ich zur Verfügung, wenn ich Frau Wohlfahrt irgendwie weiterhelfen kann. Sollte es ihr aber darum gehen, großes Kino nachzuholen (was ihr mit der Anzeige damals aus ihrer Sicht nicht gelungen ist), hat das Gespräch keine Aussicht auf Erfolg – eher das Gegenteil. Als ehemalige Anleiterin der Praktikantin übernehme ich die Verantwortung, dass ich sie nicht davor geschützt habe, selber Misshandlungen zu begehen, und auch nicht darauf geachtet habe, wie schlecht es ihr womöglich in ihrer Rolle als Praktikantin ging.“

Die Mediatoren nehmen die Zweifel von Frau Sommerberg ernst und klären bei der Terminabsprache die Erwartungen von Frau Wohlfahrt. Sie hat sich über konkrete Ziele keine besonderen Vorstellungen gemacht. Sie ist vielmehr froh, dass das Gespräch zustande kommt.

Die Mediationssitzung

Die beteiligten Damen suchen sich selber ihre Plätze, die an einem runden Tisch fast nebeneinander liegen. Frau Wohlfahrt macht einen angespannten und nervösen Eindruck. Frau Sommerberg geht offen und sehr freundlich auf Frau Wohlfahrt zu, die eher zurückschreckt und auf Nachfrage zugibt, sehr aufgeregt und vorsichtig distanziert zu sein.

Frau Sommerberg bekommt nach Absprache mit Frau Wohlfahrt das Wort und berichtet aus ihrer Sicht über die damalige Situation in dem Kinderhaus. Frau Wohlfahrt sinkt auf ihrem Stuhl immer mehr in sich zusammen und wirkt angespannt ruhig. Frau Sommerberg kommt nach einiger Zeit zu dem Punkt, wo sie sich bei Frau Wohlfahrt entschuldigt und ihr zusichert, dass sie für die Misshandlungen der Kinder und die in ihren Augen schlechte Anleitung der Praktikantin die Verantwortung übernimmt.

Da Frau Wohlfahrt immer noch angespannt und ohne ein Wort zu sagen am Tisch sitzt, fragt die Mediatorin sie nach ihrer momentanen Befindlichkeit. Frau Wohlfahrt beschreibt, dass sie schon jetzt spüre, wie die Last der Schuld der letzten 30 Jahre langsam von ihr abfalle und sie bereits jetzt spüre, dass dieses Gespräch der für sie richtige Weg gewesen sei.

Nun entsteht ein Dialog zwischen den beiden, in dem Frau Wohlfahrt auch viel über sich und ihre Arbeit aus Sicht ihrer damaligen Anleiterin erfährt. Diese hatte immer eine sehr gute Meinung von ihr gehabt und war mit der Arbeit sehr zufrieden. Außerdem erfährt Frau Wohlfahrt nun viel aus der späteren Lebensgeschichte der Kinder und wirkt zunehmend erleichtert. Sie erkennt, dass das damalige Fehlverhalten von ihr nicht dazu geführt hat, dass die Leben der Kinder „zerstört“ sind. Sie scheint ihre alten Bilder über die Kinder durch die aktuellen ersetzen zu können.

Die Atmosphäre wirkt zunehmend entspannter und beide haben sich viel zu erzählen.

Frau Wohlfahrt hat noch Entschuldigungsbriefe für die damaligen Kinder dabei, in denen sie den nun

Erwachsenen die Möglichkeit zu einem Gespräch anbietet. Frau Sommerberg wird sie weiterleiten.

Beide vereinbaren, das Gespräch zunächst sacken zu lassen und sich bei Bedarf noch einmal zu treffen – ohne Mediatoren. Bei Begegnungen wollen sie sich grüßen und sich nicht mehr aus dem Weg gehen, so wie Frau Wohlfahrt das bislang praktiziert hatte.

Beide geben in den darauffolgenden Wochen noch einmal die Rückmeldung, dass sie sehr froh seien, diese Möglichkeit zu einem „Ausgleichsgespräch“ gehabt zu haben.

Bewertung des ungewöhnlichen Falles

Der Mediatorin und dem Mediator hallt der Fall noch lange nach. Als erfahrene Vermittler im Täter-Opfer-Ausgleich stellen sie fest, dass es weder ein Täter-Opfer-Ausgleich noch ein Täter-Täter-Ausgleich war – eher ein Prozess der Klärungshilfe. Ihre Befürchtung, es kämen viele Details auf den Tisch, bei denen es um Wahrheitsfindung und Klärung der Schuldfrage gehen würde, hat sich nicht bewahrheitet. Es ging vielmehr um Ernstgenommen-Werden, um Wertschätzung, um Zuhören und Gehört-Werden und um Übernahme von Verantwortung, aus der eine Haltung zutage trat, die zur Verständigung führte – ein Prozess, der noch nicht zu Ende ist.

Die Mediatorin und der Mediator empfinden einen tiefen Respekt und Hochachtung vor Frau Wohlfahrt und Frau Sommerberg, die nach so langer Zeit noch eine Klärung erreicht haben.



Hendrik Middelhof ist Diplom-Sozialarbeiter. Er arbeitete 26 Jahre in der Jugendgerichtshilfe der Stadt Aachen mit dem Arbeitsschwerpunkt Täter-Opfer-Ausgleich. Seit sechs Jahren ist er Personalentwickler. Neben

der Bearbeitung von Arbeitsplatzkonflikten betreut er den städtischen Mediatorenpool.

Er bildet im Bereich Täter-Opfer-Ausgleich aus, u. a. führt er seit 2000 die Präsenzseminare „Mediation im Strafrecht“ für die FernUniversität in Hagen durch. *Hendrik Middelhof* ist Mitglied der Deutschen Gesellschaft für Mediation (DGM), zudem Mitglied im Bundesverband Mediation (BM) und leitet die Regionalgruppe Aachen & Euregio.

Konflikt und Mediation in soziologischer Perspektive

Mediation ist gegenwärtig und war zuletzt in den 1980er Jahren ein beliebter Forschungsgegenstand verschiedener Disziplinen. Ökonomen, Juristen, Psychologen, Historiker, Sozialwissenschaftler und Soziologen finden darin ein Thema, das sie unter Maßgabe ihrer Theorien und empirischen Methoden erforschen. Dass auch die Soziologie etwas beizutragen hat, die die Mediation, breit verstanden als Vermittlung im Streit, bereits seit 1908 im Auge hat, bezeugt aktuell das wachsende oder wieder erwachte Interesse an soziologischen Analysen.¹

Wie in den anderen Disziplinen liegt mittlerweile ein großer Korpus an soziologischen Studien vor, der eine Aufarbeitung von Mediation unter (system-)theoretischen Gesichtspunkten inspiriert. Meine soziologische Perspektive² auf Konflikt und Mediation möchte ich anhand von vier Thesen erläutern. Die Erläuterung leistet dabei nicht mehr als einen ersten Zugang zum Thema und unterstreicht die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen für die Mediation heute.

Wer von Mediation spricht, darf von ihren gesellschaftlichen Grundlagen nicht schweigen. Die moderne Gesellschaft rahmt Konfliktverhalten im Allgemeinen und die Mediation im Speziellen. Unter moderner Gesellschaft verstehen Soziologen ein allumfassendes Sozialsystem, das nicht gleichbedeutend mit „Nationalstaat“ oder „Zivilgesellschaft“ ist. Der Begriff erfasst nicht die Mitglieder, sondern die Struktur der Gesellschaft, d.h. die Art und Weise, wie Menschen in spezifischen Systemen qua Rolle inkludiert werden. Die moderne Gesellschaft ist funktional differenziert.³ Sie besteht aus ungleichen Subsystemen, die sich auf die Bewältigung einer Funktion spezialisiert haben, von denen aber keines die anderen dominiert. Beispiele für diese Sub-

oder Funktionssysteme sind das politische System, das sich auf das kollektiv verbindliche Entscheiden spezialisiert hat, das Rechtssystem, welches Verhaltenserwartungen kongruent generalisiert und auf diesem Wege für Rechtssicherheit sorgt, ebenso das Wirtschaftssystem, das Wissenschaftssystem, das Erziehungssystem, das Religionssystem oder das Kunstsystem.

These 1: Moderne Gesellschaft besitzt hohes Konfliktpotenzial

„Die moderne Gesellschaft hat ein hohes Konfliktpotenzial“, so lautet die erste These.⁴ Nimmt man Luhmanns Konfliktbegriff als kommunizierten Widerspruch hinzu, ist damit gemeint, dass es heute legitim und legal ist, in der Politik zu protestieren oder die Regierungspolitik zu verteidigen, sein Recht einzuklagen

oder Klagen abzuwehren, Kaufangebote abzulehnen oder über den Preis zu verhandeln, wissenschaftliche Studien zu kritisieren, und in der Kunst muss dem Kritiker nicht alles gefallen. Die

einzelnen Funktionssysteme prozessieren nach ihren Operationen also routinemäßig Konflikte. Gibt man nicht nach, kann sich der Konflikt intensivieren und generalisieren (siehe die dritte These), wofür dann wiederum spezielle Konfliktbearbeitungen zur Verfügung stehen.

Steht ein politischer Kurs zur Debatte, wählt man die dafür einstehende Partei oder nicht. Wird man sich über den Preis nicht einig, kauft man woanders. Ist jemand mit der Grenzbepflanzung oder der Lärmbelästigung des Nachbarn nicht einverstanden, zieht er vor Gericht. Ohne Konflikte im Rechtssystem, die mit einem streitigen Urteil vor Gericht enden, liefe die moderne Gesellschaftsstruktur sogar Gefahr, deformiert zu werden, wenn beispielsweise das Verfassungsgericht nicht den zur Anklage gebrachten Expansionsgelüsten der Politik, der Religion, der Medien oder der Wirtschaft Einhalt gebote. Mit anderen Worten: Rechtlich geführte Konflikte erhalten die Struktur

» Die moderne Gesellschaft rahmt Konfliktverhalten im Allgemeinen und die Mediation im Speziellen. «

1 Vgl. Simmel, Georg, 2006, 125 ff.

2 Dieser Text ist überarbeitete und gekürzte Fassung meines Vortrags anlässlich der Tagung „Über den Tellerrand blicken“ der AG Mediation am 7. November 2014.

3 Vgl. Luhmann, Niklas, Gesellschaft der Gesellschaft, 743 ff.

4 Vgl. Luhmann, Niklas, 1975.

der modernen Gesellschaft.⁵ Konflikte sind also nicht *per se* mit sozialem Wandel verknüpft und aus dieser Sicht alles andere als moralisch verwerflich.

Des Weiteren könnte das Wissenschaftssystem ohne offen ausgetragene Konflikte keine Innovationen hervorbringen. Wie vor Gericht versuchen die Kontrahenten, wenn nicht die Gegenseite, so doch Dritte von ihrer Sicht der Dinge zu überzeugen. Diese Konkurrenzsituation macht sie erfinderisch. Dem Streit in einem bestimmten System stehen die meisten Beobachter indifferent gegenüber, weil sie zu spezifisch sind, als dass ein persönlicher Bezug noch herstellbar wäre. Oder aber sie verteilen die Entscheidungen eines Systems folgenlos. So mag man Entlassungen in der Wirtschaft politisch für wenig wünschenswert halten oder die politische Regulierung der Finanzmärkte volkswirtschaftlich kritisieren. Die Subsysteme sind sozusagen immunisiert gegen Kritik von außen.

Der Streit springt unter diesen Umständen nicht auf die Ebene der Gesellschaft über. Er erfasst nicht das Ganze. Man kann sich also nicht nur eine unnachgiebige Haltung leisten, weil sie die Gesellschaft nicht unmittelbar in die Bredouille bringt, Streit ist strukturell vorgesehen. Hier eine allzu mediative Haltung einzunehmen, würde – wenn das bedeuten soll, dass wie auch immer begründete Unnachgiebigkeit geächtet wird –, die Funktionssysteme paralisieren.⁶ Die Operationen der Funktionssysteme setzen – anders gesagt – der Verbreitung von Mediation deutliche Grenzen.

These 2: Dauerhafte Sozialbeziehungen besitzen geringes Konfliktpotenzial

Die zweite These lautet: „Interaktionen und auf Dauer angelegte Sozialbeziehungen wie in der Familie, in der Nachbarschaft, (informell) unter Kollegen, zwischen Unternehmen, Stämmen oder Staaten haben demgegenüber ein geringeres Konfliktpotenzial“. Interaktionen sind entweder Konflikte oder sie sind keine. Interaktionen und Sozialbeziehungen können

Konflikte schlecht nebenher laufen lassen. Sie werden vielmehr vom Konflikt befallen und verlieren die Fähigkeit, den Streit stehen zu lassen und wieder zur Tagesordnung überzugehen.

Auf Dauer angelegte Sozialbeziehungen verpflichten ihre Mitglieder in besonderer Weise zu Nachgiebigkeit im Streit und halten sie zu zivilisiertem Streiten an, weil in solchen „Kontaktsystemen“ das „Gesetz des Wiedersehens“ herrsche, wie *Luhmann* formuliert.⁷ In solchen Beziehungen gilt: Wer sich heute allzu unnachgiebig gegenüber den anderen verhält,

der hat bei nächster Gelegenheit vielleicht das Nachsehen.

Deshalb besteht hier Bedarf an Nachgiebigkeit und eben Mediation. Diesen Bedarf bedienen nicht ausschließlich oder möglicherweise sogar nur am Rande

professionelle Mediatoren. Das liegt daran, dass sich jeder Konflikt seinen Vermittler selbst suchen kann, sofern er überhaupt einen braucht. Neben professionellen Mediatoren, die eine Ausbildung haben und als Vermittler gerufen werden, interveniert darüber hinaus ein jeder, wenn und weil es die Situation oder die Berufsrolle erfordert.⁸ Damit erklärt sich die zunehmende Bedeutung der Mediationsausbildung jenseits berufsmäßig betriebener Mediation. Gerade weil Streit „nahezu anlasslos“ (*Luhmann*) beginnen kann, ist es jedoch nicht egal, wie gestritten wird, wenn schon gestritten werden muss.

Den interaktionsnahen Systemen ist deshalb eine dem Streit eher „feindlich“ gesinnte Moral eigen, wie etwa der Familie. Und Achtung: Bald ist wieder Weihnachten! Ihre Neigung zu Konfliktunterdrückung spiegelt sich ebenso in dem Umstand, dass die rechtliche Bearbeitung sogar in Fällen häuslicher Gewalt abgelehnt wird. Generell führt aber genau diese „Rechtsfeindlichkeit“ der Mediation Fälle zu. So sind Nachbarschafts- und Familienkonflikte (u.a.) typische Anwendungsgebiete von Mediation.

» *Interaktionen und Sozialbeziehungen können Konflikte schlecht nebenher laufen lassen. Sie werden vielmehr vom Konflikt befallen und verlieren die Fähigkeit, den Streit stehen zu lassen und wieder zur Tagesordnung überzugehen.* «

⁵ Vgl. *Luhmann, Niklas*, 1986.

⁶ Dieses Problem betrifft nicht zuletzt die Mediationsforschung selbst.

⁷ Vgl. *Luhmann, Niklas*, 2008, S.75 ff.

⁸ Dieser Begriffsgebrauch weicht vom üblichen Mediationsdiskurs bewusst ab. Aus soziologischer Sicht ist Mediation nur ein spezieller Fall formalisierter Vermittlung. Eine genaue Erörterung muss hier ausbleiben.

Wie erwähnt, ist Streit ein kommunizierter Widerspruch, der nicht aufgegeben wird, wenn er auf eine ablehnende Haltung trifft.⁹ Konflikte nehmen auf dieser Basis verschiedene Formen an, z. B. die der Diskussion, des Beziehungskonflikts, die des Interessen- und Wertkonflikts. Konflikte sind aus dieser Sicht rein kommunikativ und nicht psychologisch zu verstehen. Eine solche Fassung des Konfliktbegriffs interessiert sich weniger für Ursachen und Motive, weil diese schwer eindeutig zu ermitteln sind. Es bleibt immer ein gutes Stück Mutmaßung übrig, wenn man einer Person unterstellt, sie streite doch nur aus Neid und Rachsucht. Motivunterstellungen werden selber Gegenstand der Konfliktkommunikation. Und wie *Simmel* wusste, sorgt der Konflikt – falls notwendig – dafür, dass Gegner sich auch misstrauen und hassen; das ist doch irgendwie „funktional“.

Natürlich birgt die Anbahnung einer Mediation eigene Schwierigkeiten, etwa dass dies als Schwäche interpretierbar würde. Zwar steht die Drohung mit einer Klage vor hohen Hürden, weil sie die Information enthält, jedwede Diskussion sei überflüssig, ist sie aber in der Welt, gibt es kaum mehr ein Zurück. Laufen Gerichtsverfahren oder Mediationen an, transformieren sie den ursprünglichen Konflikt zu einem „Metakonflikt“¹⁰, der erstere in eine neue und entscheidungsfähige Form bringt.

Vor Gericht nimmt der Streit die Gestalt eines Wertkonfliktes an, also die eines Konfliktes zwischen sich gegenseitig ausschließenden Rechtspositionen. Adressiert werden entsprechend juristische Fragen und justiziable Kategorien. Was noch alles eine Rolle spielt, ist nicht von Belang. Ein Folgeproblem dieses Verfahrens ist, dass auf die kooperative Beziehung nach dem Gerichtsverfahren keine Rücksicht genommen wird, was kehrseitig dazu ein nachvollziehbares Einigungsmotiv in der Vermittlung generiert. Wie genau die Mediation den zugrunde liegenden Konflikt umformt, muss hier offenbleiben. Anders als die mediatorische Selbstbeschreibung etwa behaupten

würde, läuft die Vermittlung soziologisch gesehen dagegen nicht gänzlich thematisch offen ab. Auch hier wird selektiert. Der phasenmäßige Verlauf der Mediation zieht es nach sich, Aussagen und Themen auf sich beruhen und einfach stehen zu lassen.¹¹

These 3: Versagen Konfliktschwellen, intensivieren sich Konflikte

Zur dritten These: Versagen die üblichen Konfliktschwellen, tendieren Konflikte dazu, sich zu intensivieren und zu generalisieren. Das macht sie für Interaktionen und auf Dauer angelegte Sozialbeziehungen so gefährlich. Sie intensivieren sich themenbezogen, wenn „Nebenkriegsschauplätze“ eröffnet werden und man vom Hölzchen aufs Stöckchen kommt – personenbezogen, indem man Argumente „*ad hominem*“ bringt, negative Motive unterstellt oder der Gegenseite unschöne Eigenschaften zuschreibt, und redenezugbezogen, sobald sich die Kontrahenten nicht mehr ausreden lassen.

Generalisierungen laufen über die Abstrahierung von konkreten Vorwürfen hin zu ganzen Ideologien der Ablehnung, indem mehr und mehr Personen Partei ergreifen, die Kontrahenten im Gegenüber immer weniger einen Kooperationspartner sehen und man schließlich meint, die Gegenseite habe bereits in der Vergangenheit ein hinterlistiges Komplott geschmie-det und werde auf ewig diese Feindschaft pflegen.

Während der Eskalation versuchen Außenstehende, im Konflikt zu intervenieren. Wenn das erfolglos bleibt, isolieren sich die Parteien zunehmend selbst, während aber Dritte immer weniger Verständnis für ihr Verhalten aufbringen. Am Ende stehen möglicherweise Drohungen mit einer Klage, die den Drohenden aus Gründen seiner Glaubwürdigkeit und seines Stolzes dazu anhalten, die Drohung wahrzumachen. Die Drohung wird also zum Motiv, die einmal eingeschlagene Linie einer unnachgiebigen Darstellung beizubehalten.

» *Vor Gericht nimmt der Streit die Gestalt eines Wertkonfliktes an, also die eines Konfliktes zwischen sich gegenseitig ausschließenden Rechtspositionen.* «

» *Streiten ist in Gegenwart des Vermittlers legitim – mit der Einschränkung, dass die Situation es nicht immer zulässt, einander direkt zu widersprechen.* «

9 Vgl. *Messmer, Heinz*, 2003.

10 Vgl. *Galtung, Johan*, 1965.

11 Zur Differenz von mediatorischer Selbstbeschreibung und soziologischer Fremdbeschreibung vgl. *Heck, Justus*, 2015.

Wenn diese Konflikte überhaupt vor einen geschulten Mediator gelangen, hat dieser ebenso mit dem Problem zu tun, dass dem Unnachgiebigen zunächst Skepsis und geringe Begeisterung gut zu Gesicht stehen.

These 4: Mediation wirkt Konfliktgeneralisierungen entgegen

Die vierte These, zugleich Arbeitshypothese meines Dissertationsprojektes, lautet, dass die Mediation als Verfahren und Vermittler als neutrale Dritte den skizzierten Konfliktintensivierungen und -generalisierungen entgegenarbeiten. Streiten ist in Gegenwart des Vermittlers legitim – mit der Einschränkung, dass die Situation es nicht immer zulässt, einander direkt zu widersprechen. Die Frage, wer wann wie lange sprechen darf oder über welches Thema gesprochen wird, bestimmt nun (im Zweifel) der Mediator bzw. Vermittler.

Dass der Konflikt über die Anrufung eines Gerichts bearbeitbar wäre, muss der Vermittler thematisieren, etwa mit dem Verweis auf die Folgen dieser unnachgiebigen Option.¹² Außerdem bringt jener die angesprochene Moral interaktionsnaher und dauerhafter Sozialbeziehungen in Anschlag; sie wird gegen die Parteien gewendet. Trotz dieser sozialen Pression spricht man von Selbstbestimmung. Hier ließen sich weitere Punkte nennen, die zu der von *Simmel* aufgeworfenen Frage gehören, welchen Unterschied der vermittelnde Dritte für die Konfliktbearbeitung macht.

Fazit aus der soziologischen Perspektive

Abschließend lässt sich festhalten: Eine Analyse der Mediation (als Interaktion) muss die Strukturen der modernen Gesellschaft berücksichtigen. Eine Familienmediation ist heute eine andere als in archaischen strukturierten Gesellschaften. Vermittlung heute ereignet sich im Schatten des Rechts und ruht gleichsam auf den Schultern des Rechts. Gleichzeitig erlaubt und ermutigt das Recht selbst Vermittlungsbemühungen. Das heißt, es ist kein reines Konkurrenz- oder Abhängigkeitsverhältnis zwischen Gerichtsverfahren und Vermittlung zu verzeichnen. An der Berücksichtigung der Eigenrationalität sozialer Systeme (außer der des Rechts) besteht zweifellos Bedarf, der auch gedeckt wird, was sich sowohl in Mediationen als auch in gütlichen Vergleichen vor Gericht dokumentiert.

¹² Vgl. *Luhmann, Niklas*, 1999, S.71.

Schließen möchte ich mit einer Bemerkung zur Debatte, warum die Nachfrage nach Mediation oft nicht den Erwartungen der Praktiker entspricht.¹³ Bekannt ist, dass andere Länder breitere und verzweigtere „Vermittlungsinfrastrukturen“ aufweisen als Deutschland.¹⁴ Die Frage jedoch, wie viele der „potenziellen“ Mediationsfälle zukünftig zu verzeichnen sein könnten, entzieht sich der soziologischen Analyse.



Justus Heck, M.A., ist Doktorand und Dozent an der Fakultät für Soziologie der Universität Bielefeld. Er beschäftigt sich in seiner Dissertation mit Vermittlung im Konflikt aus einer gesellschaftstheoretischen

– angesprochen ist hier das Verhältnis von Recht und Mediation – und einer interaktionssoziologischen Perspektive mit der Frage, wie ein Vermittler die Bearbeitung des zugrunde liegenden Konflikts transformiert.

Literatur

- Blankenburg, Erhard* (1995): Die Infrastruktur der Prozessvermeidung in den Niederlanden, in: Walther Gottwald (Hg.): Streitschlichtung. Rechtsvergleichende Beiträge zur außergerichtlichen Streitbeilegung. Köln: Bundesanzeiger.
- Galtung, Johan* (1965): Institutionalized Conflict Resolution, in: *Journal of Peace Research* 2 (4), S. 368–397.
- Heck, Justus* (2015): Mediationsforschung als Selbstbeschreibung. Ein soziologischer Kommentar, in: *Perspektive Mediation*, S. 26–31.
- Messmer, Heinz* (2003): *Der soziale Konflikt. Kommunikative Emergenz und systemische Reproduktion*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Luhmann, Niklas* (1975): Konfliktpotentiale in sozialen Systemen, in: Karl-Otto Apel (Hg.): *Der Mensch in den Konfliktfeldern der Gegenwart*. Köln: Verl. Wiss. u. Politik, S. 65–74.
- Luhmann, Niklas* (1986): *Grundrechte als Institution. Ein Beitrag zur politischen Soziologie*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, Niklas* (1998): *Die Gesellschaft der Gesellschaft*. Bd. 1 und 2, Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas* (1999): *Ausdifferenzierung des Rechts. Beiträge zur Rechtssoziologie und Rechtstheorie*, Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas* (2008): *Legitimation durch Verfahren*, Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Simmel, Georg* (2006): *Soziologie. Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

¹³ Dieses asymmetrische Verhältnis von Mediationsnachfrage und -angebot war Gegenstand des Forums 5 auf dem Konfliktmanagement-Kongress in Hannover 2015. Vgl. die Dokumentation des Forums auf der Kongressseite: <http://www.km-kongress.de/> (Stand: Oktober 2015).

¹⁴ Vgl. *Blankenburg, Erhard*, 1995.

Vermischtes

Österreich: Zuschuss zu Mediationskosten

Unter bestimmten Voraussetzungen bezuschusst das österreichische Bundesministerium für Familien und Jugend (BMFJ) die Kosten, die durch eine Familienmediation entstehen. Eine Mediationsstunde wird mit 220 Euro pro Mediatorenteam (Mediatoren-Duo) veranschlagt.

In Österreich können Paare, die in Fragen ihrer Trennung oder Scheidung über die Vermögensaufteilung, den Unterhalt oder das Besuchsrecht der gemeinsamen Kinder keine Einigung erzielen, eine Familienmediation in Anspruch nehmen, die vom Bundesministerium für Familien und Jugend (BMFJ) bezuschusst wird.

Vorgeschrieben ist, dass die Mediation stets im Mediatoren-Duo durchgeführt wird, wobei ein Teampartner über eine psychosoziale Ausbildung (Sozialarbeiter, Therapeut usw.) und der andere über eine juristische Ausbildung (Rechtsanwalt, Richter usw.) verfügen soll – zusätzlich zur Mediatorenausbildung. Eine Mediationsstunde kostet 220 Euro pro Media-

toirenteam, und je nach Höhe des Familieneinkommens, das den Mediatorinnen und Mediatoren durch Vorlage von Lohnbestätigungen, Gehaltszetteln u. Ä. nachzuweisen ist, und der Anzahl der unterhaltspflichtigen Kinder gewährt das Familienministerium einen Zuschuss. In welcher Höhe ein Selbstbehalt von den Paaren geleistet werden muss, errechnen die Mediatoren anhand einer Tariftabelle. Die Medianten bezahlen pro Mediationsstunde ihren Selbstbehalt, den Zuschuss vom Ministerium wickelt das Mediatorenteam hingegen mit den Vereinen und dem Ministerium ab.

Das österreichische Ministerium fördert fünf Vereine, denen ausgebildete Familienmediatorinnen und -mediatoren angehören. Namen und Adressen sind in einer Liste des Ministeriums aufgeführt. Eine Förderung kann nur in Anspruch genommen werden, wenn sich die Paare für hier „gelistete“ Mediatorinnen und Mediatoren entscheiden.

www.bmfj.gv.at

Schlichtung im Online-Handel

Einen Schwerpunkt des Europäischen Verbraucherschutzes e. V. (ZEV) in Kehl bildet der „Online-Schlichter“, eine auf den Online-Handel spezialisierte Schlichtungsstelle für Verbraucher. 2014 gingen 1.596 Beschwerden ein.

Das Projekt startete 2009 in Baden-Württemberg und konnte in den vergangenen Jahren zahlreiche weitere Bundesländer sowie Partner aus der Privatwirtschaft gewinnen. Die Erfolgsquote spricht für sich, denn rund 70 Prozent der bearbeiteten Streitigkeiten, die im Online-Handel zwischen Verbrauchern und Unternehmen entstanden, werden zu einem für beide Seiten zufriedenstellenden Ergebnis gebracht. Dabei dauert das kostenlose Verfahren im Schnitt weniger als zwei Monate. Im vergangenen Jahr gingen insgesamt 1.596 Fälle ein.

Neben Baden-Württemberg haben sich bisher die Länder Bayern, Berlin, Hessen, Rheinland-Pfalz und Schleswig-Holstein dem Online-Schlichter an-

geschlossen. *Felix Braun*, Projektleiter des Online-Schlichters, betont am Beispiel von Rheinland-Pfalz: „Innerhalb eines Jahres haben wir eine Steigerung von 73 Prozent der Fälle mit Bezug zu Rheinland-Pfalz verzeichnet. Das zeigt, wie wichtig und richtig die Entscheidung des rheinland-pfälzischen Ministeriums war, den Verbrauchern und Unternehmen ihres Bundeslandes die Möglichkeit zu geben, vom Online-Schlichter profitieren zu können.“

Besondere Bedeutung kommt dem Online-Schlichter auch im derzeitigen Gesetzgebungsprozess zur Verbraucherschlichtung zu. Diese wird es in Deutschland künftig für fast alle verbraucherrelevanten Bereiche geben, wie es die europäische ADR-Richtlinie vorschreibt. In diesem Kontext geht der Koalitionsvertrag der Bundesregierung von einer bundesweiten Ausweitung des Online-Schlichters aus.

www.cec-zev.eu

Termine und Veranstaltungen

Supervision

28.01.2016, Heidelberg

Transfer des Gelernten in die eigene Mediationspraxis, Supervision in rund sechs Stunden. Leitung: Lis Ripke.

Kontakt: Heidelberger Institut für Mediation, Mönchhofsstraße 11, 69120 Heidelberg, Tel. 06221 47 3406, Fax: 06221 47 2693, info@mediation-heidelberg.de, www.mediation-heidelberg.de.

Mediationsausbildung kompakt

01.02.2016 – 24.06.2016, Bielefeld

In sechs Monaten werden die Grundlagen und Basiskompetenzen der Mediation vermittelt. Ausbildung zum Mediator/Mediatorin mit Zertifikat.

Kontakt: Mediationsstelle BRÜCKENSCHLAG e.V., Am Sande 50, 21335 Lüneburg, Tel. 04131 422 11, Fax: 04131 221 477, info@BS-LG.de, www.BS-LG.de.

Ausbildung mit Zertifikat

12.02.2016 – 05.06.2016, München

Ausbildung zum Mediator/Mediatorin mit Zertifikat.

Kontakt: Institut für Transformative Mediation, Waldmüllerstr. 1a, 81479 München, Tel. 089 27 369 571, Fax: 089 27 369 570, info@hoesl-mediation.de, www.hoesl-mediation.de.

Dynamic Facilitation

17.02.2016 – 19.02.2016, Freiburg im Breisgau

Kreative Lösungen für Mediation, Konfliktmoderation und Organisationsentwicklung. Die „dynamische Prozessbegleitung“ kommt ursprünglich aus der Organisationsentwicklung und wird seit den 1990er Jahren erfolgreich zur Lösung strategischer Fragen oder Krisen eingesetzt.

Dynamic Facilitation bricht mit vielen der klassischen, häufig einschränkenden Moderationsregeln. Gefühle, ohne die Kreativität nicht möglich ist, werden integriert. Die Methode trägt der Tatsache Rechnung, dass Menschen assoziativ denken, und lockt das kreative Potenzial eines jeden Teilnehmers hervor. Denn die Haltung hinter dieser Methode entspricht der Haltung in der Mediation. So kann ein/e Mediator/in auch allein mit Gruppen bis zu 20 Personen Mediationen bzw. Moderationen mit einer starken emotionalen Komponente durchführen. Trotz geringerer Bearbei-

tungstiefe gibt es den Moment des „Durchbruchs“, der Einsichten und Lösungen möglich macht, die für alle Beteiligten stimmig sind. Leitung: Dr. Matthias zur Bosen.

Kontakt: Zweisicht Akademie, Hirschenhofweg 14, 79117 Freiburg, Tel. 0761 202 2200, Fax: 0761 202 4121, dialog@zweisicht.de, www.zweisicht.de/weiterbildung/aufbauseminare/dynamic-facilitation.html.

Mediation von A bis Z

25.02.2016 – 26.02.2016, Heidelberg

Sicherheit im Umgang mit erlernten Techniken im gesamten Mediationsablauf. Leitung: Dagmar Lägler.

Kontakt: Heidelberger Institut für Mediation, Mönchhofsstraße 11, 69120 Heidelberg, Tel. 06221 47 3406, Fax: 06221 47 2693, info@mediation-heidelberg.de, www.mediation-heidelberg.de.

Vertiefung von Mediationstechniken

27.02.2016 – 28.02.2016, München

Vertiefung von Mediationstechniken in Anwendungsfeldern der Mediation.

Kontakt: Institut für Transformative Mediation, Waldmüllerstr. 1a, 81479 München, Tel. 089 27 369 571, Fax: 089 27 369 570, info@hoesl-mediation.de, www.hoesl-mediation.de.

Familienmediation

07.03.2016 – 10.03.2016, Konstanz

Familienmediation intensiv, Leitung: Heiner Krabbe.

Kontakt: Konstanzer Schule für Mediation, Dr. Elke Müller, Marktstätte 15, 78462 Konstanz, Tel. 07531 8194-30, Fax: 07531 8194-31, info@ksfm.de, www.ksfm.de.

Symposium: Praxis systemischer Konfliktbearbeitung

10.03.2016 – 12.03.2016, Witten

Die Universität Witten/Herdecke bietet ein Symposium zum Thema „Die Praxis systemischer Konfliktbearbeitung in Organisationen“ mit einer einzigartigen Zusammenstellung von Dozenten an. Die Experten: Dirk Baecker, Rudi Ballreich, Kurt Faller, Hans-Rudi Fischer, Friedrich Glasl, Anita von Hertel, Joseph Rieforth, Martina Scheinecker, Bernd Schmid, Gunther Schmidt, Fritz B. Simon, Markus Troja, Arist von Schlippe und Rudi Wimmer.

Kontakt: Senta Otto, Online Marketing & Social Media, Zentrum Fort- und Weiterbildung, Private Universität Witten/Herdecke gGmbH, Alfred-Herrhausen-Str. 44, 58448 Witten, Tel. 02302 926 755, Fax: 02302 926 44915, www.zentrum-weiterbildung.de/symposium.

Kommunikation und Verhandeln

16.03.2016 – 19.03.2016, Heidelberg

Die Rolle des Mediators im Kommunikationsprozess, Umgang mit destruktiver Dynamik, Paraphrasierungstechnik und Verhandlungstechniken. Leitung: Lis Ripke.

Kontakt: Heidelberger Institut für Mediation, Mönchhofsstraße 11, 69120 Heidelberg, Tel. 06221 47 3406, Fax: 06221 47 2693, info@mediation-heidelberg.de, www.mediation-heidelberg.de.

Wirtschaftsmediation

19.03.2016 – 20.03.2016, München

Seminar zur Wirtschaftsmediation.

Kontakt: Institut für Transformative Mediation, Waldmüllerstr. 1a, 81479 München, Tel. 089 27 369 571, Fax: 089 27 369 570, info@hoesl-mediation.de, www.hoesl-mediation.de.

Familienmediation

16.04.2016 – 17.04.2016, München

Zweitägiges Seminar zur Vertiefung der Familienmediation.

Kontakt: Institut für Transformative Mediation, Waldmüllerstr. 1a, 81479 München, Tel. 089 27 369 571, Fax: 089 27 369 570, info@hoesl-mediation.de, www.hoesl-mediation.de.

Ausbildung in Wirtschaftsmediation

21.04.2016 – 23.04.2016, Freiburg im Breisgau

Die Ausbildung in Wirtschaftsmediation vermittelt fundierte Kenntnisse in der Anwendung von Mediation in Wirtschaftsunternehmen, Verwaltungen/Behörden und sozialen Einrichtungen mit einem Schwerpunkt auf Konflikten in Gruppen und (Projekt-)Teams. Neben theoretischen und praktischen Grundlagen der Mediation sowie verschiedenen Interventionsmethoden aus Kommunikation und Psychologie werden Elemente aus der Organisationsentwicklung und Gruppendynamik vermittelt. Die Bereitschaft, am persönlichen Konfliktverhalten zu arbeiten und eige-

ne Fallbeispiele einzubringen, ist Voraussetzung für die Teilnahme.

Die Ausbildung erstreckt sich über 7 Module (insgesamt 23 Tage), startet am 21.04.2016 und dauert bis 14.01.2017. Der Abschluss der Ausbildung befähigt, als interne/r oder externe/r Mediator/in in Organisationen bei Konflikten zu vermitteln, und zielt auf innerbetriebliches Konfliktmanagement, Konfliktmoderation, Konfliktberatung und Konflikttraining. Die Ausbildung erfolgt nach den Standards des Bundesverbandes Mediation e.V. Leitung: Christian Bähner und Elke Schwertfeger.

Kontakt: Zweisicht Akademie, Hirschenhofweg 14, 79117 Freiburg, Tel. 0761 202 2200, Fax: 0761 202 4121, dialog@zweisicht.de, www.ausbildung-wirtschaftsmediation.de.

Ausbildung in Wirtschaftsmediation

10.11.2016 – 24.06.2017, Freiburg im Breisgau

Ausbildung in Wirtschaftsmediation – Konflikte in Organisationen und Teams konstruktiv lösen: Die Ausbildung in Wirtschaftsmediation vermittelt fundierte Kenntnisse in der Anwendung von Mediation in Wirtschaftsunternehmen, Verwaltungen/Behörden und sozialen Einrichtungen mit einem Schwerpunkt auf Konflikten in Gruppen und (Projekt-)Teams.

Neben den theoretischen und praktischen Grundlagen der Mediation sowie verschiedenen Interventionsmethoden aus Kommunikation und Psychologie werden Elemente aus der Organisationsentwicklung und Gruppendynamik vermittelt. Die Bereitschaft, am persönlichen Konfliktverhalten zu arbeiten und eigene Fallbeispiele einzubringen, ist Voraussetzung für die Teilnahme.

Die Ausbildung erstreckt sich über 7 Module (insgesamt 23 Tage) und startet am 10.-12.11.2016. Mit Abschluss der Ausbildung können Sie als interne/r oder externe/r Mediator/in in Organisationen bei Konflikten vermitteln. Sie profitieren ferner von der Ausbildung, wenn Sie im innerbetrieblichen Konfliktmanagement, Konfliktmoderation, Konfliktberatung, Konflikttraining tätig sind. Leitung: Christian Bähner und Elke Schwertfeger.

Kontakt: Zweisicht.Akademie, Hirschenhofweg 14, 79117 Freiburg, Tel. 0761 202 2200, Fax: 0761 202 4121, dialog@zweisicht.de, www.zweisicht.de/weiterbildung/aufbauseminare/selbstannahme-the-work.html.

Nachrichten des Kooperationspartners EBEM



19. Januar 2016 Neujahrsapéro

Traditionsgemäß laden der Verein Mediation Region Basel, der SKWM und der EBEM gemeinsam zu einem Neujahrsapéro ein. Ort: Marionetten Theater Basel.

EBEM Talk im März 2016

Der EBEM Talk findet zweimal jährlich jeweils an verschiedenen Orten in der Schweiz und Österreich statt.

Mit der Veranstaltung möchte der EBEM den Austausch zwischen Mediatorinnen und Mediatoren fördern und ein Forum schaffen, in dem Ideen für länder- und verbandsübergreifende Projekte entstehen können. Die Teilnahme ist kostenlos.

15. März 2016: Hotel Kreuz, Zeughausgasse 41, Bern;

16. März 2016: Auberg 9, Basel, in der Räumlichkeiten von perspectiva;

17. März 2016: wifi Dornbirn, in der „wirtschaft“ ist jeweils ein Tisch reserviert.

Bahnhofstrasse 24, Dornbirn A.

Jeweils 18:30 bis 21:00 Uhr, Anmeldung erforderlich unter info@ebem.eu.

Generalversammlung 20. April 2016

Generalversammlung EBEM im Marionetten Theater in Basel, Beginn 19.00 Uhr.

Impulstage 3. und 4. Juni 2016

Impulstage des SDM im „congress center“ in Basel.

Tag der Mediation 18. Juni 2016

Internationaler Tag der Mediation.

Nähere Informationen finden Sie auf der EBEM-Webseite www.ebem.eu.

Annette Beichl

Nachrichten des Kooperationspartners DAV



Deutscher Anwaltstag 2016

Die Arbeitsgemeinschaft Mediation im DAV beteiligt sich am Deutschen Anwaltstag 2016 in Berlin mit einer Veranstaltung am Freitag, 03.06.2016. Im Mittelpunkt einer Podiumsdiskussion, die die AG Mediation in enger Kooperation mit der AG Strafrecht im DAV in der Zeit von 16 bis 18 Uhr durchführen wird, steht die Darstellung des Täter-Opfer-Ausgleichs (TOA) als besondere Form der Reaktion auf strafbares Verhalten, die sich seit ca. 20 Jahren im deutschen Jugend- und Erwachsenenstrafrecht etabliert hat. Eine besondere Bedeutung hat der TOA bei der Bearbeitung von Konflikten in Nähebeziehungen (z. B. bei häuslicher Gewalt, Konflikten im Freundeskreis etc.). Dort stößt das klassische Strafrecht häufig an seine Grenzen.

Die Referenten RA Dr. Rüdiger Deckers, Frau Prof. Dr. Britta Bannenberg, Oberstaatsanwalt Herrenbrück und der Mediator Bernd Maschke – allesamt

erfahrene Praktiker und Wissenschaftler – werden vor dem Hintergrund praktischer Erfahrungen die Besonderheiten aus Sicht des Opfers (z. B. Schadenswiedergutmachung, Wiederherstellung des sozialen Friedens) sowie des Täters (z. B. Vermeidung von Strafe, Sicherung der Vertraulichkeit) erörtern. Auch rechtsstaatliche Probleme im Umgang mit dem TOA (Stichworte: gesetzlicher Richter, Unschuldsvermutung etc.) kommen bei der Diskussion, die von RA Marcus Hehn moderiert wird, zur Sprache.

Ein Thema, das nicht nur Mediatoren, sondern auch Strafrechtler interessieren dürfte.

Jahrestagung AG Mediation

Die Jahrestagung der Arbeitsgemeinschaft Mediation findet im Jahr 2016 wieder am ersten Novemberwochenende statt. Der Termin 4. und 5. 11.2016 sollte daher schon im Kalender vorgemerkt werden.

Holger Saubert

Gelungene Jahrestagung der AG Mediation

Die AG Mediation blickt zurück auf eine gelungene Jahrestagung am 6. und 7. November 2015 in Stuttgart.

Der erste Tag stand unter dem Oberthema „Die Familie als Quelle des Konflikts“ mit den verschiedenen Ausgestaltungen familiärer Konflikte. Dabei wurde unter dem Begriff „familiäre Konflikte“ nicht nur die klassischen Scheidungs- oder Trennungsmediationen oder die Bearbeitung von Konflikten aus dem Sorge- oder Umgangsrecht verstanden. Es wurde ein größerer Bogen gespannt und vielfältige familiäre Konflikte, z. B. bei der Übergabe von Familienunternehmen, zwischen Gesellschaftern im Familienunternehmen oder im Erbrecht wurden einbezogen.

Rechtsanwalt und Mediator Stephan Schmidt-Jochum berichtete über seine Praxiserfahrungen als Familienmediator. Hierbei gab er spannende Einblicke in seine Arbeit und diskutierte mit dem Forum insbesondere die Frage, wie die Konflikte in die Mediation kommen, und die Grenze zwischen der anwaltlichen Inanspruchnahme und der als Mediator. Insbesondere ist auch die Frage angesprochen worden, welche Rolle das Recht in der Familienmediation einnehmen darf und wie und in welchem Umfang Recht in die Mediation eingeführt werden kann und soll.

Rechtsanwalt und Mediator Adrian Schweizer berichtete in einem weiteren Vortrag von Mediationen bei der Übergabe von Familienunternehmen und erläuterte seine Sicht auf die Kompetenzen des Mediators in verschiedenen Fallkonstellationen. Die Übergabe von Familienunternehmen an die nächste Generation seien nach seiner Auffassung komplexe Projekte, die sorgfältig und multiperspektivisch, d. h. unter Einbeziehung der Interessen aller Beteiligten, durchgeführt werden müssen. Schweizer berichtete über ein konkretes Beispiel.

Cornelia Sabine Thomsen, Rechtsanwältin und Mediatorin, wies dann mit ihrem Beitrag „Zur Bedeutung der Supervision in der Mediation im familiären Kontext“ darauf hin, dass es viele Übereinstimmungen in den Prinzipien der Mediation und der mediationsanalogen Supervision gebe. Auch die mediationsanalogue Supervision sei danach ein strukturierter Prozess, in dem die grundlegenden Prinzipien der Mediation gälten. Indikationen dafür, dass der Mediator seine Arbeit supervidieren lassen sollte, können vielfältig

sein, z.B. wenn er in der Konfliktbearbeitung Probleme mit hohem Konfliktniveau, hoher Emotionalität oder mit Machtungleichgewichten hat, ebenso wenn er feststellt, dass er Fälle bearbeitet, in denen er seine eigene Neutralität gefährdet sieht oder wenn eine überdurchschnittlich häufige Zahl von Abbrüchen von Mediationen vorkommen.

In der sich anschließenden Podiumsdiskussion nahmen Adrian Schweizer, Ulrike Fischer, Frank Schmidt, Cornelia Sabine Thomsen und Stephan Schmidt-Jochum unter der Überschrift „Mediation heute – Entwicklungen und Aussichten eines Erfolgsmodells“ die Fäden aus den Vorträgen wieder auf und beschäftigten sich erneut mit den Fragen, ob und in welchem Umfang Recht in der Mediation eine Rolle spielt und wie dies in die Mediation eingeführt werden soll. Fischer berichtete, sie sei eine Anhängerin davon, dass der Mediator auch „davon etwas verstehe“, worüber mediiert würde. Schmidt berichtete aus seiner Tätigkeit, z. B. wie er ein Mediationsverfahren strukturiere und mit dem Recht in der Mediation umgehe. Cornelia Sabine Thomsen unterschied nach den Wünschen der Medianden und wies darauf hin, dass den Medianden, die auf die Einbeziehung von Recht durch den Mediator direkt bestünden, der z. B. als Fachanwalt für Familienrecht als Mediator ausgewählt worden sei, die Vorstellungen und Wünsche erfüllt werden könnten. Zumeist würde sie jedoch mit den Medianden einen Fragenkatalog über die Interessen erarbeiten, der dann von den Medianden mit ihren anwaltlichen Vertretern erörtert werden sollte. In der weiteren Diskussion vertrat Schweizer die Ansicht, dass der Mediator in der Zukunft mehr Konfliktmanager sein müsse als „nur“ Mediator, und Tools aus verschiedenen Bereichen des Konfliktmanagements heranziehen sollte, z. B. auch aus dem Bereich des Coachings.

Zum Schluss des ersten Tagungstages hat Dr. Thomas Lapp sehr unterhaltsam die sieben Phasen eines Verhandlungsprozesses anhand von Beispielen aus Hollywood-Klassikern erläutert.

Der zweite Tag diente aktuellen Themen und der Kompetenzvertiefung. Auch in diesem Jahr stand am Ende der Jahrestagung eine aktuelle Stunde auf dem Programm, in der die Teilnehmer ihre Themen in die Veranstaltung einbringen konnten. Es wurde die Frage diskutiert, wie Mediatoren bei der Aufnahme

und Integration von Flüchtlingen in der Bundesrepublik helfen können. Das Plenum hat sich im weiteren Verlauf der aktuellen Stunden auch mit den Vor- und Nachteilen des neuen anwaltlichen elektronischen Postfachs beschäftigt.

Zur Kompetenzvertiefung haben drei Workshops stattgefunden. Die Teilnehmer der Jahrestagung hatten die Möglichkeit, jeweils zwei der Workshops zu besuchen, weil diese jeweils zweimal angeboten wurden. Unter dem Titel „Visualisierung 3.0“ hat Dr. Thomas Lapp die Technik vorgestellt und praktisch erläutert, wie diese in der Mediation eingesetzt werden kann.

Rückblick der AG Mediation 2015

Wir können auf ein ereignisreiches und erfolgreiches Jahr zurückblicken. Die AG Mediation hat aktiv an vier Veranstaltungen mitgewirkt und war bei weiteren in diesem Jahr vertreten.

Den Jahresauftakt bildete die Veranstaltung des Deutschen Forum für Mediation DFfM e. V. im Rahmen der Internationalen Mediationstage in Hamburg. Unter dem Titel „Einheit und Vielfalt“ haben wir ein Rollenspiel zur Akquisition einer Mediation in Form zweier fiktiver Telefonate vorgestellt, das von Matt Schütz und Holger Saubert inszeniert wurde. Wir wollen die Entwicklung des DFfM e. V. weiterhin begleiten, unter anderem durch die Beteiligung auch an künftigen Veranstaltungen. Bei der Mediationstagung „Kommunikation im Konflikt“ an der Universität Jena waren aus dem GFA Frau Barge-Marxen, Herr Saubert und Herr Schmidt-Jochum für die AG Mediation vertreten. Zudem waren wir auch am Hamburger Mediationstag im April 2015 unter dem Motto „Das Fremde und das Eigene“ beteiligt.

Der Deutsche Anwaltstag, der in diesem Jahr in Hamburg stattfand, stand unter dem Motto „Streitkultur im Wandel – weniger Recht?“ und war daher wie geschaffen für unsere Arbeitsgemeinschaft. Wir haben die Steilvorlage genutzt und uns bei fünf Veranstaltungen, mit teilweise bis zu 100 Teilnehmern, engagiert.

Im September 2015 haben wir eine Veranstaltung zu internationaler Mediation und Schiedsgerichtsbarkeit unter dem Titel „Arbitration and Mediation - Both a Blessing and a Curse? Due Process and Use of ADR“ in Frankfurt am Main durchgeführt. Tagungsort waren

Fragetechniken und insbesondere, wann und in welchem Kontext eine Frage in der Mediation gestellt werden kann oder sollte, wurde im zweiten Workshop von Susann Barge-Marxen behandelt. Schließlich hat Marcus Hehn mit den Teilnehmern Kreativtechniken und den Einsatz von Spielen in der Mediation ausprobiert.

Das Fazit ist: Es war eine gelungene Veranstaltung, die für das kommende Jahr schon in den Kalender aufgenommen werden sollte.

Susann Barge-Marxen
Rechtsanwältin und Mediatorin

die Räume des House of Finance der Goethe-Universität Frankfurt am Main. Es konnten prominente Referenten, angefangen beim ehemaligen Präsidenten des Bundesverfassungsgerichts Professor Dr. Dres. h.c. Papier über Prof. Dr. Ulla Gläßer, Prof. Dr. Ulrich Haas bis zum Präsidenten der AIA, Johan Billiet, gewonnen werden.

Webseite und Flyer

Für unsere Mitglieder bieten wir auf der Webseite der Arbeitsgemeinschaft eine Suchmaschine für Mediatoren, die unter „Mediator finden“ angeklickt werden kann. Dort können Besucher der Webseite nach Mediatorinnen und Mediatoren suchen. In diesem Bereich sind nur solche Mitglieder der Arbeitsgemeinschaft verzeichnet, die sich ausdrücklich für die Veröffentlichung entschieden haben und die nach eigenen Angaben eine Ausbildung entsprechend § 7a BORA und § 5 MediationsG absolviert haben. Alle anderen Mitglieder können, wie die Mitglieder eines örtlichen Anwaltvereins, über die Anwaltsauskunft des Deutschen Anwaltvereins gefunden werden. Dort kann allerdings nicht nach der Qualifikation Mediator gesucht werden.

Zu unserer Jahrestagung haben wir einen neuen Flyer aufgelegt. Ziel dieses Flyers ist es, für Mediation und Mediatoren Werbung zu machen. Dieser ist so gestaltet, dass die Mitglieder ihn mit ihrem Kanzleistempel individualisieren, in der Kanzlei auslegen oder an interessierte Personen versenden können. Darüber hinaus haben wir Magnetbleistifte mit dem Logo der Arbeitsgemeinschaft sowie Blöcke bestellt.

Neue E-Mail: AG-Mediation@anwaltverein.de

DGM Mitgliederversammlung

Am Freitag, 20. November 2015, standen die Wahlen von Kuratorium und Präsidium der DGM auf der Tagesordnung der Mitgliederversammlung.

Das Kuratorium wurde in der folgenden Besetzung gewählt:

Dr. Hans-Dietrich Genscher
Andrea Heups
Prof. Dr. Wolfgang Perschel
Prof. Dr. Patrick Sensburg

Das neue Präsidium setzt sich wie folgt zusammen:

Dr. Dr. Gattus Hösl (Präsident)
Marcus C. Brinkmann
Dr. Friedrich Dauner
Gerd Fuchs
Prof. Dr. Fritjof Haft
Marianne Koschany-Rohbeck
Michael Mittler
Prof. Dr. Katharina Gräfin von Schlieffen
Arthur Trossen

Die DGM gratuliert herzlich zur Wahl und wünscht für die anstehende Wahlperiode viel Inspiration und gutes Gelingen.

Neue Mitglieder der DGM

Ralf Behrend, Bremen

Bettina Dittrich, Krefeld

Wilhelm Daller, Amberg

Stefan Geiger, Berlin

Herbert Urbanek, Leipzig

Jens Behrend, Lilienthal

Dr. Jürgen Fuhse, Schmallingenberg

Martin Knopp, Großsaitingen

Herwig Mlaker, Herne

Lisa Schiller, Hemmingen

Reff Sieglinde, Hannover

Herbert Strohschein, Mönchengladbach

Andrea Trockel, Herne

Klaus Uhl, Nabburg

Ute Weinand, Sankt Augustin

Susanne van Beckum, Göttingen

Ina Wirtz-Pigorsch, Dortmund



*Die Herausgeber und das Redaktionsteam des
MEDIATORS und des Hagener Wissenschaftsverlags
wünschen Ihnen ein frohes Weihnachtsfest und ein
friedliches neues Jahr 2016!*

(Foto: © Karin & Uwe Annas - Fotolia.com)

Impressum

MEDIATOR – Mediation in Wissenschaft und Praxis



Hagerer
Wissenschaftsverlag
Universitätsstraße 21
HWV 58084 Hagen

Tel.: 02331/987-2396
redaktion@mediator-hwv.de
www.mediator-hwv.de

Herausgeber: Prof. Dr. Katharina
Gräfin von Schlieffen,
RA Dr. Stefan Kracht

Verantwortlicher Redakteur:

Dr. Lewis Johnston
Redaktion: Dr. Friedrich Dauner,
Irene Seidel, Holger Saubert,
Claudia Geldner

Verantwortlich f. d. Anzeigenteil:
Denise Hammerschmidt
anzeigen@hwv-verlag.de

Gestaltung: Prof. Dr. Katharina
Gräfin von Schlieffen (Konzept)
und Benjamin Graber

ISSN 2196-033X (Print)
ISSN 2196-0348 (Internet)

Die Zeitschrift Mediator er-
scheint regelmäßig alle vier
Monate und ist zugleich Nach-
richtenblatt der Deutschen Ge-
sellschaft für Mediation e. V.. Sie
enthält zugleich Nachrichten der
Arbeitsgemeinschaft Mediation
im Deutschen Anwaltverein e.
V. Die Mitglieder der DGM, der
AG Mediation sowie die Absol-
venten und Studenten der Fern-
universität in Hagen erhalten den
Mediator kostenlos.

Alle übrigen Interessierten kön-
nen die Zeitschrift gegen eine
Pauschale von 8 Euro bestellen.

Fotoverzeichnis:

- S. 1 © Bwag/Commons
- S. 4 Round Table in Hagen
- S. 6 Irene Seidel
- S. 7 Round Table in Hagen
- S. 8 Wozabal GmbH
- S. 9 Wozabal GmbH
- S. 11 Wozabal GmbH
- S. 14 Christine Kipper
- S. 22 Harald Nikutta – ERFOLG-
REICH ODER FOLGEN-
REICH!
- S. 38 © Karin & Uwe Annas –
Fotolia.com

Kooperationspartner:



Friedrich-Ebert-Str. 39, 59425 Unna
Telefon: 02303 239 267
www.dgm-web.de
info@dgm-web.de
Leserbriefe: leserbriefe@dgm-web.de



Deutscher Anwaltverein e.V.
Littenstrasse 11, 10179 Berlin
Telefon: 030 72 61 52 - 128
dav@anwaltverein.de
www.anwaltverein.de

Die Jahresgebühr für die AG Media-
tion beträgt 52 €. Voraussetzung ist
die Mitgliedschaft in einem örtli-
chen Anwaltverein.



Weiterbildende Studien Mediation
an der FernUniversität in Hagen
Rechtswissenschaftliche Fakultät
Lehrstuhl Gräfin von Schlieffen
58084 Hagen
Tel.: 02331 987-2878
mediation@fernuni-hagen.de
www.studium-mediation.de



EBEM
Europäischer Berufsverband für Ei-
genständige Mediation
Rebenstrasse 36, CH-9320 Arbon
administration@ebem.ch



www.mediator-hwv.de