

Kommunikative Grundlagen der Mediation

Die meisten Mediationskonzepte beruhen sehr stark auf dem Modell der Gewaltfreien Kommunikation von Marshall B. Rosenberg sowie auf dem Harvard-Konzept. Bei der Gewaltfreien Kommunikation geht es darum, einen Austausch herzustellen, bei dem die Dialogpartner sich respektiert und stückweise verstanden fühlen. „Dadurch dass die Gewaltfreie Kommunikation die Betonung auf intensives Zuhören nach innen und nach außen legt, fördert sie Wertschätzung, Aufmerksamkeit und Einfühlung“ (vgl. Rosenberg, 2003, S. 19).



Konfliktinterventionen im Vergleich

Kriterien: Eingriffstiefe und Selbstregulierungsfähigkeit

„Muss es denn wirklich Mediation sein?“, fragen viele Berater als auch Streitbetroffene. Tatsächlich greifen in typischen Konfliktsituationen verschiedene Instrumente, darunter die Konfliktmoderation, die Mediation, die Supervision oder die Psychotherapie. Auch in der Sozialen Arbeit ist – neben den üblichen sozialarbeiterischen Angeboten – eine gezielte Kombination der genannten Verfahren ratsam. Als Kriterien zur Wahl der geeigneten Interventionsstrategie haben sich

tenden nicht mehr im Griff. Mediation als Krisenintervention steigt daher tiefer in psychische Prozesse ein – sie macht den Konflikt selbst sowie die damit verbundenen Gefühle, Interessen und Wünsche zum Thema. Zwar setzt die Mediation ein gewisses Maß an Selbstverantwortung und Selbstregulierung voraus, doch zugleich befähigt und ermächtigt sie die Parteien, ihre Konflikte freiwillig, selbstbestimmt und eigenverantwortlich zu lösen (Empowerment und Recognition).

Supervision

Ähnliches will die Supervision erreichen. Sie geht insoweit tiefer, als

Augen zu und durch

Potenziale der Mediation – auch in der Sozialen Arbeit – Teil 2

Robert Sturm

Das Harvard-Konzept ist ein vielfach beachteter Leitfaden für kooperative Verhandlungen. Entwickelt wurde es unter der Regie von Roger Fisher, der als Professor an der Kennedy School of Government in Cambridge lehrt.

Der Grundgedanke: Verhandlungen führen eher zu einem Ergebnis, das alle Beteiligten zufrieden stellt, wenn sie in einer Atmosphäre gegenseitiger Wertschätzung stattfinden. Auch sollten Verhandlungsteilnehmer kommunikative Grundregeln beachten. Durch gegenseitiges Zuhören und wenn sie einander ausreden lassen, erreichen die Beteiligten sowohl auf der Sach- als auch auf der Beziehungsebene die besten Erfolge. Zusammenfassend lauten die wichtigsten Grundprinzipien des Autorenteam um Fisher:

- 1 Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln (Sach- und Beziehungsebene trennen),
- 2 auf Interessen konzentrieren, nicht auf Positionen,
- 3 Entscheidungsmöglichkeiten zum beiderseitigen Vorteil entwickeln,
- 4 auf der Anwendung neutraler Beurteilungskriterien bestehen (vgl. Fisher, Ury, Patton, 2000).

Mit diesem Beitrag setzen wir unsere Serie zu besonderen Methoden (in) der Sozialen Arbeit fort. Damit wollen wir nicht nur über unterschiedliche Ansätze informieren, sondern zugleich auch Hintergründe zu den unterschiedlichen Fort- und Weiterbildungsangeboten vermitteln.

Autor

Dr. Robert Sturm MBA, Robert Sturm & Kollegen, Media and Business Consulting International, Krelingstraße 24, 90408 Nürnberg, Tel.: (09 11) 9 35 08 88, Fax: (09 11) 9 35 08 90, E-Mail: info@robert-sturm.de, Internet: www.robert-sturm.de

Dr. Robert Sturm MBA ist Diplom-Mediator, Diplom-Supervisor, Moderator und Coach. Er vermittelt in Umwelt-, Arbeits-, Wirtschafts- und Nachbarschaftskonflikten. An Hochschulen und Bildungseinrichtungen im In- und Ausland lehrt er unter anderem Mediation, Moderation, Supervision und Coaching.

neben situationsabhängigen Parametern die folgenden bewährt: die geforderte Tiefe des Eingriffs sowie die Selbstregulierungsfähigkeit der Beteiligten im Hinblick auf ihre persönlichen Probleme und Konflikte.

Konfliktmoderation

Eher oberflächlich im Sinne der Eingriffstiefe bleibt die Konfliktmoderation. Sowohl bei Auseinandersetzungen mit Kollegen als auch unter Ehepartnern oder zwischen Jugendlichen, Eltern und Pädagogen hilft oft bereits ein klärendes Gespräch im Beisein eines Dritten. Dieser Dritte, der Konfliktmoderator, strukturiert, überwacht und balanciert den Kommunikationsprozess – ähnlich wie ein Mediator. Der Unterschied: So eine Konfliktmoderation funktioniert nur, wenn der Streit noch nicht eskaliert ist und die Beteiligten persönliche Befindlichkeiten gemeinsamen Zielen und Wertvorstellungen unterordnen (vgl. Irle, 2001, S. 9). Ihre Selbstregulierungsfähigkeit ist in der Regel intakt.

Mediation

Die Mediation hingegen greift genau dann, wenn Konflikte nach gescheiterten Gesprächs- und Einigungsversuchen außer Kontrolle geraten. Jetzt haben sich die Strei-

sie nicht direkt auf die Lösung einwirkt, sondern versucht, Ursachen, Funktionen und Dynamiken von Konflikten auf den Grund zu gehen. Während Mediation und Konfliktmoderation synchron zu Streitgesprächen und Arbeitssitzungen (den Basisprozessen) ablaufen, erfolgt (Team-)Supervision in der Regel zeitlich und räumlich abgetrennt davon (vgl. Irle, 2001, S. 7). Die Supervision will bei den Beteiligten, meist Mitarbeitern in sozialen Berufen, tiefer gehende Reflexions- und Lernprozesse anstoßen. Ihr Gegenstand sind folglich Konfliktmechanismen, Konfliktverarbeitungsmuster, Perspektivenwechsel und neue Konfliktlösungsmuster. Diese gedankliche Auseinandersetzung fördert die Mediation nur sekundär, primär treibt sie die Lösung für eine konkrete Streitfrage voran.

Psychotherapie

Wenn nun Klienten nicht mehr im Besitz ihrer Selbstregulierungsfähigkeiten und -kräfte sind, benötigen sie eine Methode, die darauf abzielt, diese zurückzugewinnen: Eine Psychotherapie ist angezeigt. Denn diese Interventionsform steigt meist tiefer in innerpsychische Bereiche ein. Laut Psychotherapeutengesetz handelt

es sich bei der Psychotherapie um eine „mittels wissenschaftlich anerkannter psychotherapeutischer Verfahren vorgenommene Tätigkeit zur Feststellung, Heilung oder Linderung von Störungen mit Krankheitswert (...)“.

ventionsform in der Krise. Wann genau eine Mediation angezeigt ist, verdeutlicht die Übersicht über die Konflikt-/Eskalationsstufen nach Friedrich Glasl (1999). Glasl hat die Konfliktintensität in neun Stufen eingeteilt, in denen sich der

Argumentation, gegenseitige Information und offene Mitteilung der eigenen Sichtweise auf fruchtbaren Boden treffen, selbst wenn die Standpunkte verhärtet sind (Stufe 1) oder die Beteiligten polarisierend debattieren (Stufe 2).



Mediation als Krisenintervention
Im Gegensatz zu den vier dargestellten Interventionsverfahren ist die Mediation gleichsam die rettende Hand, die in das Konfliktgeschehen eingreift und quasi den kochenden Topf vom Feuer nimmt. Mediation gilt ganz klar als Inter-

Streit jeweils auf unterschiedlichen Ebenen abspielt. Je nachdem, auf welcher dieser Ebenen sich die Gegner befinden, greifen sie zu unterschiedlich harten Mitteln. Am Anfang der Stufenleiter stehen Konflikte der Inhalts- und Sachebene (Stufen 1–3). Hier können

LITERATURHINWEISE

Altmann, G., Fiebiger, H. & Müller, R. (1999). Mediation: Konfliktmanagement für moderne Unternehmen. Weinheim, Basel: Beltz.

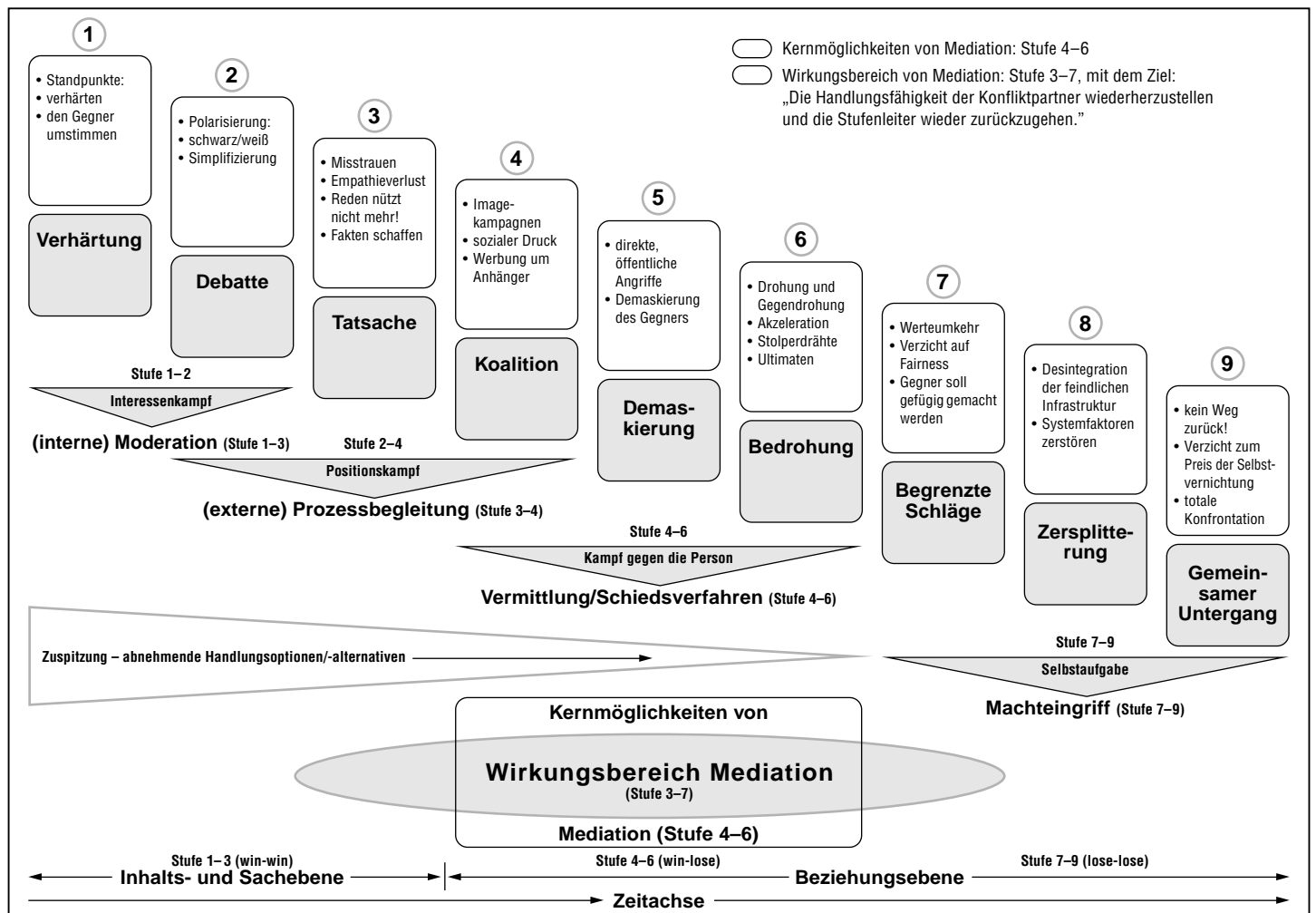
Besemer, Christoph (2000). Mediation – Vermittlung in Konflikten. (7. Aufl.). Baden: Werkstatt für Gewaltfreie Aktion

Breidenbach, Stephan; Gläßler, Ulla. (1999). Selbstbestimmung und Selbstverantwortung im Spektrum der Mediationsziele. In: KON:SENS – Zeitschrift für Mediation, 4/1999, S. 207–212.

Carnevale, P.J.D. & Pruitt, D.G. (1992). Negotiation and Mediation. Annual Review of Psychology, 43, 531–582.

Diez, H. & Krabbe, H. (1991). Was ist Mediation? Praktische Gebrauchsanleitung für ein außergerichtliches Vermittlungsverfahren. In H. Krabbe (Hrsg.), Scheidung ohne Richter. Neue Lösungen für Trennungskonflikte. Reinbeck: Rowohlt.

Moderationsmethoden sind durchaus geeignet, solche Gespräche zu strukturieren und die Parteien bei der Einigung zu unterstützen. Bei Differenzen auf der Beziehungsebene ist hingegen die Mediation das geeignete Mittel. Oft wird der Interessenskampf dann zum Positionskampf (Stufe 3). Die Möglichkeiten, eine Wendung zum Positiven herbeizuführen, sind eingeschränkt. Denn die Streitparteien beginnen, sich gegenseitig zu misstrauen; sie sind davon überzeugt, dass Reden nichts mehr nützt und schaffen Fakten. Unter Umständen kann ein Moderator auch Konflikte der Stufe 3 in den Griff bekommen,



Konflikt-/Eskalationsstufen nach Friedrich Glasl (1999). Thorsten Kubach, 2001; überarbeitet und erweitert von Robert Sturm, 2004



die Grenzen zur Mediation sind fließend. Ab Stufe 4 verlieren die Beteiligten ihre Handlungsfähigkeit. Der Kampf hat sich verselbstständigt, die Beteiligten bilden Koalitionen (Stufe 4) oder greifen sich öffentlich an, stellen einander bloß (Stufe 5) und bedrohen einander (Stufe 6). Ab Stufe 7 wird auf Fairness verzichtet, die Parteien wollen den Gegner durch begrenzte Schläge gefügig machen. Der Wirkungsbereich der Mediation liegt zwischen den Stufen 3 bis 7, ihre Kernmöglichkeiten in den Stufen 4 bis 6.

Mediation hat das Ziel, die Handlungsfähigkeit der Konfliktpartner wiederherzustellen und die Stufenleiter wieder zurückzugehen. Nach und nach werden die vielschichtigen Ursachen der Auseinandersetzungen transparent und – zunächst auf der Beziehungsebene und dann auf der Sachebene – wieder eine Basis geschaffen. Schritt für Schritt entsteht wieder eine konstruktive Kommunikation. Um Beispiele zu nennen: Viele Mobbing-Situationen lassen sich mit Mediation bewältigen, der Kampf zwischen Abteilungen, Ehekonflikte, Konflikte zwischen Erziehern und Jugendlichen. Im Gegensatz zu der fried-

lichen Streitbeilegung stehen die Konflikte der Stufen 8 bis 9. Diese werden mit Gewalt und ohne Rücksicht auf eigene Verluste geführt. Nur noch eines haben die Streitparteien im Sinn: Sie wollen den Feind zerstören, Infrastruktur und Systemfaktoren vernichten. Die „Kampfmittel“ heißen „Zersplitterung“ und schließlich „gemeinsamer Untergang“. Die Gegner haben sich bereits selbst aufgegeben. Nur ein Machteingriff kann das Schlimmste verhindern.

Mehr als nur eine Methode

Mediation ist mehr als nur eine Methode. Sie ist eine Haltung im Umgang mit zwischenmenschlichen Spannungssituationen und bietet Entwicklungschancen für Privatleben und Beruf. Da das Berufsbild des Mediators in Deutschland (noch) nicht geschützt ist, liegt bisher kein allgemeingültiger Lehrplan vor. Seit 2003 bieten zum Beispiel die Paracelsus-Schulen (www.paracelsus.de/ausbildung/mediator/mediator.html) in mehreren Städten die Ausbildung in acht Staffeln von drei Tagen an (270 Unterrichtsstunden). Die Inhalte: Von Anfang an üben die Teilnehmer den feinfühligem und doch

bestimmten Umgang mit den Klienten in Rollenspielen. Dabei lernen sie ihr eigenes Konfliktverhalten kennen und erhalten Anstöße zu neuen Lösungsmustern. Außerdem beinhalten die acht Seminare Wissen über Kommunikation – von Frage- und Interventionstechniken bis zur Körpersprache – und tragen damit sicherlich auch ein gutes Stück zur Persönlichkeitsentwicklung bei. Auch Supervision ist fester Bestandteil des Lehrprogramms. Andere Kurse bei selbstständigen Mediatoren, Anwälten sowie privaten oder öffentlichen Bildungsträgern (Volkshochschulen, Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.) unterscheiden sich zum Teil inhaltlich und in der Zahl der Stunden. An Hochschulen gibt es Mediation bisher nicht als eigenständiges, sondern in der Regel als berufsbegleitendes Aufbau- beziehungsweise Ergänzungsstudium mit den Abschlüssen „Diplom“, „Master“ oder „Zertifikat“.

Die Evangelische Fachhochschule Ludwigshafen bildet zum Diplom-Mediator aus. Zertifikatsstudiengänge bieten unter anderem die Universitäten in Lüneburg, Oldenburg, Bielefeld und Bochum an, die Fernuniversität Hagen sowie die Fachhochschulen Erfurt, Potsdam, Hamburg, Mannheim und Darmstadt. Den Master können Interessierte an der Fernuniversität Hagen (Master of Mediation – M.M.), an der österreichischen Universität Klagenfurt (Master of Advanced Studies – MAS) erwerben oder an der Europa-Universität Viadrina in Frankfurt an der Oder in Zusammenarbeit mit dem Institut für Anwaltsrecht an der Humboldt-Universität Berlin (Master of Arts – M.A.). Der Studiengang am Institut Universitaire Kurt Bösch im schweizerischen Sion qualifiziert zum European Master in Mediation E.M.M.).

Die Ausbildung sollte vom Stil her – eher rechtsnah oder eher psychologisch orientiert – zu der Persönlichkeit passen. Einen guten Einblick in das Thema Mediation erhalten Interessierte unter www.wennzweischstreiten.de.

LITERATURHINWEISE

- Dulabaum, N.L. (2000).** Mediation: Das ABC. Die Kunst, in Konflikten erfolgreich zu vermitteln. Weinheim, Basel: Beltz.
- Falk, Gerhard; Heintel, Peter; Pelikan, Christa. (1998).** Die Welt der Mediation. Entwicklung und Anwendungsgebiete eines interdisziplinären Konfliktregelungsverfahrens. Klagenfurt: Alekto.
- Fisher, R., Ury, W. & Patton, M.B. (2000).** Das Harvard-Konzept: Sachgerecht verhandeln – erfolgreich verhandeln. (Limitierte Jubiläumsausgabe). Frankfurt/Main, New York: Campus.
- Glasl, F. (1999).** Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. Bern: Haupt: Stuttgart: Freies Geistesleben, (Organisationsentwicklung in der Praxis; Bd. 2).
- Irle, G. (2001).** Mediation – Moderation – Supervision: Ein Vergleich. Gruppendynamik und Organisationsberatung, 1, 5–20.
- Klammer, G. & Geißler, P. (1999).** (Hrsg.), Mediation. Einblicke in Theorie und Praxis professioneller Konfliktregelung. Wien: Falter.
- Marx, A. (1999).** Mediation und Sozialarbeit. Konflikte kooperativ lösen. Eigenverlag des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge.
- Petermann, Franz; Pietsch, Katharina (Hrsg.) (2000).** Mediation als Kooperation. Salzburg, Wien: Müller.
- Prein, Hugo (1982).** Conflict-handtering dor een derde partij. Lisse.
- Proksch, R. (1991).** Die Geschichte der Mediation. In H. Krabbe (Hrsg.), Scheidung ohne Richter. Neue Lösungen für Trennungskonflikte. Reinbeck: Rowohlt.
- Rosenberg, Marshall B. (2003).** Gewaltfreie Kommunikation. Paderborn: Junfermann.