

Infoblatt *Mediation*

16. Ausgabe / Sommer 2004

Bundesverband Mediation e.V. Fachverband zur Förderung der Verständigung in Konflikten



Mediation in Organisationen

Aktuelle Projektberichte

Mobbing

Jahreskongress 2004

Buchrezensionen, Veranstaltungen, Berichte

bundesverband  mediation

Geschäftsstelle: Kirchweg 80 • 34119 Kassel • Telefon 0561-739 64 13 • Fax 0561-739 64 12 • E-Mail info@bmev.de • www.bmev.de

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

Vor Ihnen liegt das neue Infoblatt, und ich finde, dass uns wieder ein guter Wurf gelungen ist. Ich bin begeistert über die Vielfalt und Kompetenz, den Ideenreichtum und nicht zuletzt über das große Engagement der AutorInnen, die neben ihrem Alltagsgeschäft zur Feder greifen und ihr Wissen und ihre Erfahrung einer breiten LeserInnenschaft unentgeltlich zur Verfügung zu stellen. Aus allem spricht ein hohes Engagement für die „Sache“ der Mediation und darüber hinaus eine hohe Bereitschaft, unseren Verband mit immer mehr Leben zu füllen und einander an Wissen und Erfahrung teilhaben zu lassen.

An dieser Stelle möchte ich die LeserInnen anregen, zu dieser Lebendigkeit weiterhin beizutragen durch konkrete, wertschätzende Rückmeldungen, konstruktive Kritik und weiterführende Empfehlungen, entweder direkt an die AutorInnen oder auch an die Redaktion, die wir dann mit Ihrem Einverständnis gerne als LeserInnenbrief veröffentlichen.

Sie merken, das IB verändert sich. Was einst als ausführlicher „Rundbrief“ für die Mitglieder gedacht war, hat in den letzten Jahren immer mehr an inhaltlichem Profil gewonnen und ist in der Gestaltung professioneller geworden. In diese Richtung wollen wir das „Blatt“ weiter entwickeln.

Dieses Themenheft ist der Auftakt zu mehr Konzentration und gleichzeitiger Entfaltung des Themenbereiches „Mediation in Organisationen“. Die mitgliederstarke, engagierte und kompetente Fachgruppe gleichen Namens hat wesentlich zur inhaltlichen Gestaltung beigetragen. Ein herzliches Dankeschön an alle AutorInnen, selbstverständlich auch an diejenigen, die sich beteiligt haben und nicht in dieser Fachgruppe organisiert sind.

Zum veränderten Erscheinungsbild zählt auch die Werbung, die – wenn auch noch recht zaghaft – zum ersten Mal in einem IB erscheint. Das hat natürlich in erster Linie mit Geld zu tun. Sie haben mitbekommen, dass wir die Gesamtgestaltung der TextNetz KG nach einem Probelauf übergeben haben. Damit beide – BM und TextNetz – auf ihre Kosten kommen und das IB weiterhin zu einem sehr günstigen Preis abgegeben werden kann, sollen die Herstellungskosten durch Werbung kofinanziert werden. Diese wird nicht beliebig sein – eine inhaltliche Verbindung zum Thema Mediation muss erkennbar bleiben. Der Bereich der Akquise von WerbepartnerInnen obliegt TextNetz, Anregungen werden dort gerne entgegen genommen.

Sehr gespannt sind wir auf die Rückmeldungen zum neuen Namen für das Infoblatt. Auf dem Weg zu einer Fachzeitschrift mit professionellem Outfit schien uns der bisherige Name nicht mehr angemessen. Wir haben dazu einen Ideenwettbewerb ausgeschrieben. Auswahl und Entscheidung liegt beim Vorstand. Näheres dazu siehe Seite 29.

Wenn Ariane Brena, Vorstandsmitglied des Bundesverbandes Mediation und verantwortlich für Öffentlichkeitsarbeit, mich im letzten Herbst nicht so freundlich angeschaut und gefragt hätte, ob ich mir schon mal Gedanken über die Neubesetzung der IB Redaktion gemacht hätte, gäbe es diese Zeilen von mir an dieser Stelle nicht. Ich habe die Nachfolge von Inge Thomas-Worm angetreten, die in den letzten Jahren mit großem Engagement das Infoblatt erstellt hat, einschließlich Gestaltung und Layout. Ein Dankeschön auch an dieser Stelle, liebe Inge, für Deine Arbeit!

Erwin Ruhnau

Qualitätssicherung und Weiterentwicklung

- 3 Warum ist es so schwer, achtsam mit uns umzugehen?
- 8 Besonderheiten der Organisationsmediation
- 10 Mediatives Arbeiten in Kindertagesstätten - eine Projektvorstellung.
- 13 Eine Frage der Kompetenzen.
Deutsch-Englische Konflikte

Mediation in Organisationen

- 15 Ofen aus? In der Wirtschaft richtig eingreifen
- 20 Organisationelle Hintergründe einer Mediation in einem Dienstleistungsunternehmen
- 25 Mediation im Unternehmen bei Mobbing
- 27 Der Fall „Gemälde“
- 30 Eine neue Welt ist möglich – Kommunikationsstruktur statt Krisenmanagement

Berichte

- 33 Fachgruppe Mediation in Organisationen
- 37 Mobbing und Mediation
- 39 Frühjahrstagung der Fachgruppe Mediation in Schule und Jugendarbeit
FG Schule und Jugendarbeit
- 41 Schulmediation – Vernetzung von Projekten an Magdeburger Schulen
- 42 Konferenz der Regionalgruppen-Leitungen
Tagung der Projektgruppe Familie und Partnerschaft
- 43 Fachgruppe Interkulturelle Mediation
1. AusbilderInnenkonferenz des Bundesverband Mediation in Berlin
- 44 Tagung der Fachgruppe Gemeinwesenmediation
Hans-Götzelmann-Preis 2004

Bücher und mehr

- 45 Haeske: Konflikte im Arbeitsleben
- 46 Risto: Konflikte lösen mit System
- 47 von Hertel: Professionelle Konfliktlösung
Konfliktlösung und Mediation 1996-2003
- 48 Risse: Wirtschaftsmediation
Duve, Eidenmüller, Hacke:
Mediation in der Wirtschaft
- 50 Budde: Mediation und Arbeitsrecht
Kerntke: Mediation als Organisationsentwicklung
- 52 Schurkenstaat und Staatsterrorismus
Interkulturelle Mediation und Konfliktbearbeitung

Informationen und Hinweise

- 53 Veranstaltungskalender
- 63 Adressverzeichnis
- 66 Jahreskongress 2004
- 68 BM-Terminkalender
- 70 Zur Person: Erwin Ruhnau
- 71 Impressum
AnsprechpartnerInnen im BM auf der Rückseite

Warum ist es so schwer, achtsam mit uns umzugehen?

2. Teil: Gründe für die ausbleibende Akzeptanz von Mediation bei Führungskräften¹

I. Einführung

Im ersten Teil dieser kleinen Aufsatzreihe haben wir uns mit den Hemmnissen im Allgemeinen befasst, weshalb es uns im Alltag schwer fällt, mit uns achtsam umzugehen. Vor dem Hintergrund der Tatsache, dass wir mit anderen Menschen nicht besser umgehen können als mit uns selbst, kommt dem Thema gerade für Mediatoren große Bedeutung zu.

Anlässlich der Beschäftigung mit diesem Thema wurde schnell deutlich, dass die ausbleibende Marktgängigkeit von Mediation im Bereich von Wirtschaft/Organisation etwas mit diesem Thema zu tun hat. Wir hatten im ersten Teil der Artikelreihe u.a. den Beispielfall angeführt: „Selbst wir als Mediatoren stecken in einem handfesten Konflikt und greifen nicht zur Mediation, um durch die Konfliktbearbeitung wieder ins Reine mit uns und natürlich auch dem Kontrahenten zu kommen.“ Verhalten wir uns insoweit wie Unternehmer und andere Führungskräfte?

II. Akzeptanz von Mediation am Markt – Bezug zur Achtsamkeit

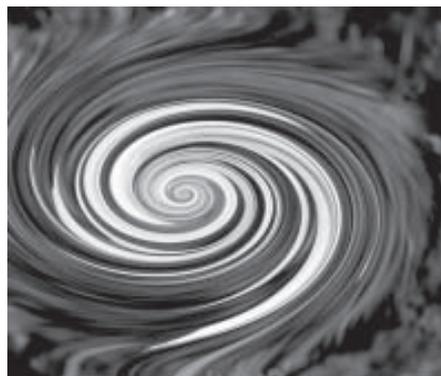
Weshalb wird Mediation in vielen Bereichen so zäh oder auch gar nicht angenommen? Wir stellen die Hypothese auf, dass die im 1. Teil der Aufsatzreihe beschriebenen Hemmnisse auch an dieser Stelle relevant sind.

1. Beispiel

Zur Einstimmung eine Situation aus dem Unternehmensbereich:

Stellen wir uns den Geschäftsführer (G) eines mittelständischen Betriebes vor (35 Mitarbeiter). Dieser ist gleichzeitig Inhaber des Geschäfts und der „Macher“. Seine wichtigste Stütze im Betrieb ist seine Sekretärin (S), mit der er vertrauensvoll zusammenarbeitet. Dieser Geschäftsführer – Zuhause wenig gesehen – verspricht seiner Familie einen 14-tägigen Urlaub Anfang August. Er vergaß bei der Familienkonferenz, dass seine Sekretärin zur gleichen Zeit mit ihrem Freund eine Fernreise antreten wollte. Einen Urlaubsantrag hatte sie nicht ausgefüllt – dies ist im Unternehmen ansonsten üblich, um bei rechtzeitiger Anmeldung zu gewährleisten, dass der Urlaub nicht wegen zeitlicher Kollisionen abgelehnt wird. Anfang Juli spricht die Sekretärin den Geschäftsführer auf die Abstimmung im Hin-

blick auf ihre Reise an; es ist usus, dass die beiden rechtzeitig die anstehenden Dinge durchsprechen, damit möglichst wenig Ersatz im Sekretariat geschaffen werden muss (sie ist eben die Vertrauensperson). Bei dieser Absprache fällt dem Geschäftsführer das Urlaubsversprechen ein, das er seiner Familie gegeben hat. Er gerät ins Schwitzen – und sagt erst einmal nichts. Was soll er



tun? Die Sekretärin brüskieren und sie zwingen, während seiner Abwesenheit zu arbeiten oder aber seiner Familie mitteilen, dass der Urlaub doch nicht mit ihm stattfinden kann. Zuhause kriselt es schon, so dass er an dem Familienurlaub nicht rütteln mag.

Da kommt die rettende Idee: seine Sekretärin gibt nie Urlaubsanträge ab; so kann er ihr mit einem formalen Argument den Urlaub noch streichen. Gedacht, getan: Er fragt in der Personalabteilung nach, ob ein Urlaubsantrag vorliegt und bekommt – wie erwartet – die Information, dass dem nicht so ist. Und so lässt er dann die Katze aus dem Sack und teilt S mit, sie könne ihren Urlaub nicht antreten, weil sie keinen Antrag eingereicht habe. Er habe für denselben Zeitraum mit seiner Familie Urlaub geplant. Wut und Enttäuschung sind auf dem Gesicht der Sekretärin unübersehbar.

Die nächsten zwei Wochen begegnen G und S sich kaum; beide suchen aber auch nicht den Kontakt. Dann geht es an die Urlaubswochen von G; die Übergabe muss erfolgen. Dazu setzen sich G und S üblicherweise einen halben Tag zusammen und gehen alles Anstehende durch. G legt S am Abend (er ist tagsüber oft unterwegs und sieht S häufig nur am Spätnachmittag, weil diese länger arbeitet) einen Zettel auf ihren Schreibtisch, mit dem er um diesen Termin bittet. G bekommt keine Antwort; wenn er ins Büro kommt, ist S nicht da. Als er sich einen Tag von Terminen freischaufelt, um S zur normalen Bürozeit anzutreffen, liegt eine

Krankmeldung von dieser vor. G hatte es befürchtet, hatte zunehmend mehr Druck, der Magen rebellierte und er schlief schlecht – da half auch der Alkohol nicht. Reden konnte und wollte er mit keinem. Der Blumenstrauß, den er seiner Sekretärin zwischendurch einmal mitgebracht hatte, stand am nächsten Tag kommentarlos in seinem Arbeitszimmer.

Das Ende vom Leid: G ist stinkwütend, verkürzt den Familienurlaub auf ein paar Tage, an denen er auch mehr am Handy hängt, als dass er im Kreise seiner Familie urlaubt. Mit seiner Ehefrau hat G einen handfesten Streit; sie beabsichtigt, mit den Kindern auszuweichen. Er „übergibt“ seinen Konflikt mit S dem Rechtsanwalt. Dieser kündigt der S, die sich dagegen wehrt. G verliert den Prozess vor dem Arbeitsgericht, zahlt eine saftige Abfindung, hat derweil zunehmendes Chaos in seinem Büro und in der Folge im ganzen Unternehmen und sucht jetzt eine neue Sekretärin. Die Belegschaft ist zwischenzeitlich damit befasst, sich darüber auszutauschen, was los ist: „G stehe kurz vor der Scheidung, er sei krank, er könne nicht mehr, das Unternehmen sei bald pleite“ unkt man. Das nimmt nicht wenig an Arbeitszeit ein. Und in der Tat geht die Produktivität steil bergab.

Ein Fall aus dem Leben (nicht untypisch für männliche Führungskräfte)! Warum kommt es nicht zur Mediation? G befindet sich durchgehend im Stress – mit sich selbst. Ihm mag gar nicht in den Kopf kommen, dass eine Konfliktschlichtung (z.B. durch Mediation) eine Lösung bringen könnte. Unterstellen wir aber einmal, er hätte die Möglichkeit, sich über Mediation auszutauschen: was könnte passieren? Wir durchwandern in der Folge Stufen von Überzeugungsarbeit und zeigen auf, wann und aus welchem (vermuteten) Grund der Unternehmer „aussteigt“ (und lösen uns einstweilen wieder vom Beispielfall).

Äußere Faktoren – wie wird Mediation wahrgenommen?

a. Die Ignoranz gegenüber Mediation – eine „Mode-Erscheinung“

„Mediation ist wieder eine neue Masche aus der Esoterikecke“. Solch einen Spruch mögen wir als Mediatoren hören, zumal wenn unser Gesprächspartner Mediation kaum von Meditation unterscheiden kann. In der Kneipe am Biertisch wird der Spruch deftiger (im Sinne von abfälliger) ausfallen.

Weshalb schaffen Menschen, die unzweifelhaft unter Konflikten leiden – wie wir alle – eine solche Distanz zu einem Hilfsmittel, das bei näherer Betrachtung einen Lösungsweg aufzeigt? Weshalb nehmen beispielsweise Entscheidungsträger in der Wirtschaft die Mediation nicht wahr oder setzen sie in Organisationen nicht ein, um auf diesem Wege eine deutliche Steigerung der Effizienz zu erreichen? Mit Logik sind diese Tatsachen nicht zu erklären. Vor allem Unternehmer, die einsichtsfähig sein wollen, wenn es um ihre wirtschaftlichen Belange geht, muss irgend etwas davon abhalten, sich der Konfliktbearbeitung beispielsweise durch Mediation zu öffnen. Sicherlich gibt es derzeit auch viel Skepsis neuen Methoden gegenüber, weil der Markt mit immer neuen „Therapiekonzepten“ überschwemmt wird.

b. Das Honorar

Mit den Vorbehalten, die aus der Konzeptschwemme resultieren, geht natürlich auch die Abwehr gegen Neues unter dem Gesichtspunkt einher: „Die wollen uns nur Geld aus der Tasche ziehen!“

Nun ist die Honorarfrage für den Mediator auch aus weiteren Gründen nicht unproblematisch: Der Mediator ist wehrlos, wenn er für seine Tätigkeit Geld verlangt. Schließlich ist die friedensstiftende Arbeit ein sozialer Beitrag, der nur schwer in Geld zu messen ist. Die Bewertung in Geld ist höchst subjektiv: Der Mediator sieht seine Qualifikation und seinen Zeitaufwand, vielleicht auch noch den Wert in Euro, den seine Tätigkeit für die Kontrahenten haben kann; für die Kontrahenten ist es der (persönliche) Leidensdruck, von dem sie sich Befreiung erhoffen! Und wenn es dann Alternativen gibt, und sei es der herkömmliche Weg ...

Auffällig ist, dass niemals die Anwaltskosten gegen die Arbeitskosten des Mediators gerechnet werden (so argumentieren nur wir Mediatoren – und scheinen damit nicht so recht gehört zu werden).

c. Kapitalismus versus Achtsamkeit?

Meine Hypothese: Das „Übersehen“ von Konflikten oder auch der alternativen Methoden¹, wie Konflikte besser bearbeitet werden können, ist ein Indiz für die Unachtsamkeit des Unternehmers bzw. Entscheiders mit sich. Wenn dem so ist, kommt schnell die Frage auf, ob es möglicherweise eine Art „Gruppendruck“ im unternehmerischen Bereich gibt.

Gibt es eine grundsätzliche Unvereinbarkeit zwischen der achtsamen Haltung und

dem, was Kapitalisten ihre Ethik nennen? Das hätte quasi ein Verbot zur Folge, sich in dieser Hinsicht (ohne Gesichtsverlust den Unternehmenskollegen gegenüber) Neuem zuzuwenden zu dürfen.

Dazu ein kleines literarisches Beispiel: „*Ist das der Zweck unsres Lebens – Geld zu verdienen und den Gewinn dann öffentlich auszustellen? Ich geißle mich ständig, mache aber weiter wie zuvor. Nun ja, wir sind alle in der gleichen Treitmühle gefangen. Wir sind eitel und unehrlich, weil es notwendig ist, über andere eitle und unehrliche Menschen zu triumphieren. Wenn ich Mrs. Fleshman nicht unseren Schund verkaufe, wird ihr jemand anderes Schlimmeres aufschwätzen. Wir müssen diese Zwänge akzeptieren.*“²

d. Was könnte helfen?

Vielleicht gelingt es uns, die Botschaft der Mediation noch besser zu vermitteln, wenn wir die Hemmnisse kennen, die dem Angebot, Mediation als Mittel der Konfliktbearbeitung zu nutzen, entgegen stehen.



Innere Abwehrhaltung gegen aktive Konfliktbearbeitung?

Wir haben früher schon darauf verwiesen, dass offenkundig Defizite in der Rationalität bestehen, wenn ein Konflikt nicht bearbeitet wird. Wenn wir nicht mehr in der Lage sind, unseren Verstand einzusetzen, hat das in der Regel psychische Gründe. Die stärkste seelische Kraft, um in das Dunkel des Nicht-Erkennen-Wollens abzutau-chen, ist die Angst. Wir wollen dem Grund auf die Spur kommen, indem wir unsere Erfahrungen in Worte fassen. Wir beschreiben insoweit typische Verhaltensweisen,

die auftreten, wenn wir Ratsuchenden bzw. potenziell Interessierten den Weg zur Mediation aufzeigen wollen. Zum Schluss versuchen wir, eine (psychologische) Erklärung für das Phänomen zu liefern.

a. Unfähigkeit zuzuhören

Da gibt es als erstes die Menschen, die noch nicht einmal zuhören können. Sie sind schlicht nicht in der Lage, nach einem Vortrag oder einem Gespräch das Gehörte wiederzugeben. Es ist, als sprächen sie eine andere Sprache. Wir haben es hier also mit dem Phänomen des Nicht-Hören-Könnens zu tun.

b. Wir haben keine Konflikte

Die zweite Gruppe hört zu und kann das Gehörte auch wiedergeben. Diese Gruppe beschäftigt sich allerdings ausschließlich damit, Gründe anzuführen, dass Mediation weder notwendig noch geeignet ist. Typische Argumente sind die: „Wir haben keine Konflikte in unserer Organisation.“ oder „Wir regeln unsere Konflikte anders, einfacher, schneller.“

Wenn sich dieser Personenkreis auf eine weitergehende Diskussion einlässt, wird schon deutlich, dass in der Organisation sehr wohl Konflikte vorhanden sind (natürlich nicht bei der Führung, sondern bei den anderen Mitarbeitern) und dass Konflikte in der Geschäftsführung einvernehmlich (in der Regel durch Ausnutzen der hierarchisch begründeten Rechte) geregelt werden. In einem solchen – für beide Gesprächsteile oft zermürbenden – Gespräch wird die logische Beweisführung, dass Mediation offensichtlich sinnvollerweise doch zum Einsatz kommen sollte, mit einem verlegenen Lächeln quittiert. Passieren tut aber nichts.

Im Ergebnis kann diese Personengruppe unterscheiden zwischen Mediation und Meditation; dennoch fällt diesen Menschen niemals ein, dass sie einen Konflikt mit Hilfe der Mediation bearbeiten könnten.

c. Die Handlungsunfähigen

Es gibt dann die dritte Gruppe, die durchaus eine Notwendigkeit erkennt, Konflikte aktiv zu bearbeiten. Es ist ihnen auch bewusst, dass Mediation ein effizientes und kostengünstiges Instrument sein kann.

Diese Personengruppe handelt aber ebenfalls nicht. Steht ein Konflikt zur Bearbeitung an, fällt diesen Menschen die Möglichkeit der Mediation möglicherweise ein; es gibt dann aber viele Gründe, weshalb es tatsächlich nie zur Mediation kommt. Der Konflikt erledigt sich auf herkömmliche Weise.

d. Und es klappt doch nicht

Schließlich gibt es eine Personengruppe, die sich der Mediation (scheinbar) öffnet. Bei diesen Menschen passieren andere Dinge: Sie vergessen Verabredungen wie Termine, die Honorarzahungen, die Verständigung des Kontrahenten und anderes. Hier kommt es nur mühsam zum Vollzug der (intellektuell getroffenen) Entscheidung, einen Konflikt mittels Mediation bearbeiten zu wollen. Der Mediator sitzt insoweit in der Klemme, als er wenig Möglichkeiten hat, auf die Einhaltung von Verabredungen zu drängen, jedenfalls was die Konfliktbearbeitung selbst angeht. Immer wieder stoßen wir an die Grenze der Freiwilligkeit, die Voraussetzung dafür ist, dass eine Mediation durchgeführt werden kann. Die faktische Weigerung der Mitarbeit im Zusammenhang mit der Mediation dokumentiert zumindest eine deutlich eingeschränkte Freiwilligkeit – oder besser: die fehlende innere Bereitschaft oder auch Akzeptanz.

e. Nicht entscheiden/warten

Über das Sich-Nicht-Entscheiden können, das endlose Warten eine schöne Beschreibung: „Von all den Dingen, die ich für mich als schwierig empfinde, gehört zu den schwierigsten das Entscheiden. Ich kann mich nicht entscheiden. Ich kann mich fast immer nicht entscheiden, und jetzt, indem ich hier sitze und gezwungen bin, über das Warten nachzudenken, denke ich, dass ich, weil ich mich nicht entscheiden kann, fast immerzu warte. Ich muss darauf warten, dass sich etwas ereignet, was das Entscheiden unnötig macht, dass das Leben, also der Zufall, also eine äußere, unbestimmbare Gewalt, für mich beschließt und über mich kommt, mich mit sich nimmt, mich unabänderlich einfügt, ein für alle Mal.“³ Wenn es darum geht, etwas Unbekanntes, Neues erstmals anzuwenden, kennen das sicherlich viele von uns. Um auf das Zitat zurück zu kommen: wer kann diese „äußere Gewalt“ (oder vielleicht besser: führende Hand) sein? Wir Mediatoren sicherlich dann nicht, wenn wir unsere Dienstleistung im Einzelfall „verkaufen“ wollen.

Physiologischer bzw. psychologischer Erklärungsansatz

Wir verlassen jetzt die Beobachtungsebene und versuchen zu verdeutlichen, wie wir Menschen im Hinblick auf Einsichtsfähigkeit funktionieren. Es gibt da nämlich Abläufe, die zu verstehen hilfreich sein können⁴. Es geht um den Zusammenhang von Emotionen/Sinneseindrücken und Gefühlen⁵. Die Gefühle haben den Sinn, uns am

Überleben zu halten. Emotionen sind die Hauptantriebe für Verhalten. Als Grundgefühle gelten: Angst, Ärger, Interesse, Freude und Trauer. Physiologisch nehmen wir Sinneseindrücke wahr, die dann zu Gefüh-



len werden. Sinneseindrücke werden im limbischen System als angenehm oder unangenehm, heftig oder gering bewertet. Schon unreflektiert (was das genau bedeutet, erkläre ich gleich) können die Sinneseindrücke zu (reaktivem) Handeln führen – und zwar als nicht bewusstes Tun (als Gegenteil von bewusstem Handeln). Dieses bewusste Handeln ist erst möglich, wenn die (objektiven) Sinneseindrücke über das Cingulum im Gedächtnis gespeichert sind. Dort treffen sie auf Vorerfahrungen, die den Sinneseindruck subjektiv verändern können. Diese Vermischung ist uns häufig nicht klar, wenn die Sinneseindrücke zum Gefühl werden, wir also ein Bewusstsein zu diesen Sinneseindrücken bekommen. Erst die bewusste Wahrnehmung der Gefühle ermöglicht ihren sprachlichen Austausch. Erst dann werden Entlastung, Verständnis und Distanz möglich.

Der Mensch versteht sich selbst im Mitmenschen. Der Mensch ist die einzige Spezies, die sich durch Gefühls- und Gedankenaustausch ihrer selbst bewusst werden kann, so dass er in der Lage ist, sich Selbstdistanz, Humor und Ironie anzueignen. Doch wer seine Gefühle und Selbstzweifel nicht kennt, entwickelt weder Selbstbewusstsein noch Toleranz und Humor. Werden negative Gefühle ausgiebig und blind ausgelebt, verstärken sie sich durch Rückkopplung: Angst nährt Angst, Ärger nährt Ärger, bis Zorn und Wut das Denken blockieren.

Hier besteht Anlass, auf unseren Beispielfall zurück zu kommen. Als G realisiert, dass

er sich mit seiner Familie auf eine Urlaubszeit geeinigt hatte, die sich mit dem geplanten Urlaub von S deckt, hat er sich erschrocken; das ist das Gefühl der Angst. Für sich genommen muss diese Erkenntnis ja nicht

ängstigen; aber G ist bereits so verstrickt, dass die vielleicht sofort mögliche Lösung nicht sichtbar ist. Er nimmt das Gefühl auch sicherlich nicht bewusst in dem Sinne wahr, dass er es für sich oder Dritten gegenüber benennen könnte. Er ist einfach „gestimmt“ und in dieser Stimmung handlungsunfähig.

Wie oben bereits dargestellt: Wer seine Gefühle und Selbstzweifel nicht (er-)kennt, entwickelt weder Selbstvertrauen noch Toleranz und Humor. G lebt seine negativen Gefühle blind aus. So verstärkt sich seine Angst durch Rückkopplung – die Angst nährt das Angstpotential. G's Problem ist auch die Verstrickung: seiner Familie kann er nicht noch eine Stormierung zumuten (weil es einen entsprechenden „Vorlauf“ gibt => Eisbergsockel⁶) und mit seiner Sekretärin mag es sich ebenso verhalten, muss aber nicht.

Hinzu kommt die besondere Eigenschaft von Unternehmern, die Sicherheit im Handeln zu finden versuchen. Dahinter mag z.B. eine Angsterfahrung stecken. Das Heft des Handelns nicht mehr in der Hand zu haben, bedeutet Gefahr, Unberechenbares droht. Das ist die Vorerfahrung, die G in die aktuelle Verarbeitung seines Sinneseindrucks hineinmischte. Damit ist ein Sprechen darüber nicht (mehr) möglich; dann würde er sich ausliefern. Wie hoch muss der Leidensdruck sein, damit G sich für eine Mediation öffnet? Lässt er sich auf eine Konfliktbearbeitung ein, muss er damit rechnen, dass die „alten Geschichten“ auf den Tisch kommen, die er gar nicht kennt – er ahnt nur, dass es

fürchterlich werden kann (ängstliche Überzeichnung). Ist es in dieser Situation nicht viel einfacher, einen Rechtsanwalt zu „kaufen“, auf den er die Konfliktbearbeitung übertragen kann?

Halten wir uns diese physiologischen Abläufe vor Augen, wird verständlicher, weshalb die Wirtschaftlichkeitsargumente eigentlich nichts bewirken!

Was hat das alles mit Achtsamkeit zu tun? Ein Fazit

Auch wenn dieses Beispiel konstruiert ist, erscheint es uns doch in allen Fällen gleich gelagert zu sein: Konflikte anzugehen bedeutet, Angst zu überwinden.

Wenn also Mediation weder gehört noch gesehen, noch genutzt wird, steckt dahinter die Angst, sich mit dem Konfliktpartner auseinandersetzen zu müssen. Und je größer der „Eisberg unter Wasser“ ist, desto größer ist die Angst. Die Angst ist es, die verhindert, dass zugehört und gehandelt wird. Die Angst überlagert die Verstandesleistungen. Wer es sich leisten kann, lebt die gewohnten Verhaltensmuster; nur derjenige, der sich einem starken Handlungsdruck ausgesetzt sieht und kaum mehr etwas zu verlieren hat (und sich dessen auch bewusst ist), geht diese Angst vielleicht an. So ist es erklärlich, dass Mediation im Bereich von Trennung/Scheidung als erstes hat Fuß fassen können; hier herrscht ein hoher Leidensdruck. Auch sind die Frauen oft mutiger als die Männer und suchen eher den Weg der Konfliktbearbeitung, häufig auch wegen in die Trennung einbezogener Dritter (Kinder). Hinzu kommt bei den in Trennung oder Scheidung Lebenden, dass sie nicht mehr viel zu verlieren haben; die Konfliktbearbeitung durch Mediation verspricht eher Positives. Natürlich wird auch in dieser Situation derjenige, der seine emotionale Sicherheit im Handeln sucht (wie typischerweise Unternehmer), nicht unbedingt die Chancen einer Mediation erkennen können.

Wenn wir jetzt den Bogen zum ersten Teil der Aufsatzreihe⁷ schlagen, ist gut erkennbar, dass dieses Verhalten mit sich selbst, einen Konflikt nicht anzunehmen, gleichzeitig bedeutet, zu sich nicht gut zu sein, sich selbst nicht ernst zu nehmen. Der Geschäftsführer in unserem Beispielfall geht unachtsam mit sich um, indem er die Konflikte versucht auszusitzen. Wir stellen uns unschwer vor, wie unwohl er sich in seiner Haut fühlt. Er lebt mit diesem Unwohlsein, schläft schlecht, träumt belastend, trinkt und raucht vielleicht zu viel, wird krank. Ginge er achtsam mit sich um, fielen ihm bestimmt



verschiedene Wege ein, wie er das Dilemma angehen könnte, ohne sich selbst zu schädigen.

Lösungsansätze

Wir haben festgestellt, dass Angst lenkt, wenn sich Menschen (und hier speziell Unternehmer) nicht bereit sind, sich der Konfliktbearbeitung durch Mediation zu öffnen. Nun wird es uns nur selten gelingen, den oder die Konfliktpartei(en) über die Betrachtung ihrer Unachtsamkeit im Umgang mit sich selbst zum Gang in die Konfliktbearbeitung durch Mediation bewegen zu können. Wir denken aber, dass es sinnvoll ist, sich vor Augen zu halten, dass es Angst ist, die unsere potenziellen Kunden daran hindert, Mediation zu akzeptieren.

1. Vertrauen

Im 3. Teil der Aufsatzreihe werden wir belegen, dass Angst mit Vertrauen begegnet werden kann. So kann auch eine Konfliktpartei handlungsfähig werden, wenn sie den Mediatoren und der Mediation vertraut. Nun entsteht Vertrauen nicht von einer Sekunde auf die andere. Vertrauensbildung ist ein Prozess, der Zeit braucht. Wir müssen uns also fragen, was bezogen auf das

Marktsegment, das wir anstreben, Vertrauen schaffen kann. Dabei ist wiederum zu sehen, dass Vertrauen auf der einen Seite eine höchstpersönliche Geschichte ist, auf der anderen Seite aber in unserer Gesellschaft bis zu einem gewissen Grade auch durch Äußerlichkeiten geschaffen wird. Um dies an einem Beispiel deutlich zu machen: Der Rechtsanwalt, der als Strafverteidiger jede Woche in der Zeitung steht, weil er Strafprozesse für seine Mandanten durch Freispruch beenden konnte, genießt auf Grund seiner Reputation hohes Vertrauen bei Straftätern, die anwaltliche Unterstützung suchen. Konfliktparteien haben es da ungleich schwerer, weil die erfolgreiche Arbeit von Mediatoren bislang nicht oder nur geringfügig publiziert wird. Wir können beispielsweise von Empfehlungen Dritter profitieren – auch diese Erfahrungen wirken bei potenziellen Kunden vertrauensbildend.

Die Eigenwerbung ist dagegen sehr viel problematischer. Dieser wird in unserer werbenden Gesellschaft mit Skepsis begegnet; der Kunde beobachtet sehr genau, ob er einen Dissens zwischen Anpreisung und Realität findet. Und dennoch kann die Eigenwerbung im Sinne einschlägiger Erfahrung des Mediators hilfreich sein. Sofern wir uns vergegenwärtigen und den Maßstab beachten, dass unsere Selbstdarstellung in jedem Fall und auch in der Konsequenz vertrauensbildend sein muss, kann sie ihr Ziel erreichen.

Was ganz entscheidend vertrauensbildend ist, sind Erfahrungen des Mediators mit der Bearbeitung eigener Konflikte mittels Mediation. Ohne diesen Erfahrungshintergrund wird es einem Mediator kaum möglich sein, die Mediation als Mittel der Wahl bei der Bearbeitung von Konflikten zu vermarkten; ihm fehlt dann ein wichtiger Hintergrund für die notwendige Glaubwürdigkeit und er wirkt so wenig vertrauensbildend.

2. Reflexion durch Supervision

Wir befinden uns häufig in der Rolle eines Fachberaters, wenn wir Anlass sehen, auf das Thema Konfliktbearbeitung in Organisationen zu sprechen zu kommen. Diesen Rollenwechsel vom Fachberater zum „Prozessberater“ zu vollziehen, ist nicht einfach. Hier mag auch viel an Überzeugungskraft verloren gehen, weil uns diese Abläufe nicht transparent werden. Die Selbstreflexion hilft da – wie in manchen anderen Fällen – nicht weiter. Überzeugungskraft und damit vertrauensbildendes Verhalten wird sicherlich gestärkt, wenn wir uns mit unserem Vorgehen in diesen Fällen in eine Supervision begeben.

3. Vertrauen schaffen durch Einstieg in „kleinere“ Konflikte

Wir haben versucht, zu verdeutlichen, dass die Angst vor der persönlichen Begegnung mit dem Konfliktpartner in der Auseinandersetzung über den Konflikt gerade für Unternehmer um so größer ist, je mehr „die Vergangenheit“ Potential für ängstigende Ungewissheit liefert. In unserem Beispiel sind in diesem Sinne sowohl die Familie, insbesondere repräsentiert durch die Ehefrau, und die S „gefährliche“ Konfliktpartner. Beide haben mit G eine längere Geschichte, die ihm im Einzelnen nicht gegenwärtig sein kann und von beiden Seiten droht Verlust.

Wie könnte ein erfolgversprechender Einstieg aussehen? Niedrigschwellige Konflikte sind in der Regel die Kundenkonflikte; hier gibt es häufig nicht diese Verwobenheit und ein Kunde ist ohnehin für einen Unternehmer oft etwas potentiell Flüchtiges. Das Maß an Bedrohung ist in diesen Fällen relativ niedrig.

Hat der Mediator in solchen Konflikten helfen können, mag die Erfahrung beim Unternehmer gewachsen sein, dass er dem Mediator in Person und der Mediation als Verfahren/Methode vertrauen kann. Dann sehen wir die Chance, dass der Unternehmer auch in emotional hoch belasteten Konflikten zur Mediation greift.

4. Die Idee, antizipierte (absehbare) Konflikte durch Mediation zu verhindern

Wenn wir uns vor Augen halten, dass es primär die Konfliktlage ist, die Bearbeitungsängste auslöst, ist zu überlegen, ob es nicht sinnvoll ist, in bestimmten Situationen, in denen es den Parteien wichtig ist, dass ihr Vorhaben nicht scheitert, absehbare Konflikte mediativ zu bearbeiten. Das ist immer bei Neuanfängen möglich. Gehen beispielsweise zwei Unternehmer eine Partnerschaft ein, sind sie in der Regel besten Mutes und voller Tatkraft, dass ihr Unternehmen zum Erfolg führt. In dieser Euphorie kommt es regelmäßig vor, dass die Partner greifbare Konfliktlagen nicht sehen, weil sie sich den Tatendrang nicht nehmen wollen. Ein außenstehender Dritter kann solche Konfliktlagen relativ schnell erkennen. In Anbetracht des bestehenden Friedens stelle ich mir vor, dass die Parteien für den möglichen Konfliktfall in einer „antizipierten Mediationsitzung“ leicht Regeln finden, wie sie mit der Situation umgehen wollen, wenn sie dann eintritt. Hat der Unternehmer einmal diese Erfahrung gemacht, wird ihm im „Ernstfall“ ganz sicher einfallen, dass es die Mediation gibt und als Alternative zu den her-

kömmlichen Mitteln sinnvoll (und wirtschaftlich) ist.

5. Implementierung von Mediation in Organisationen

In diesem Sinne wirkt sicherlich auch, wenn es vermehrt gelingt, in Unternehmen und anderen Organisationen ein innerbetriebliches Konfliktmanagement⁸ zu etablieren. Der Zugang zu dieser Methode der Konfliktbearbeitung wird im Ernstfall viel leichter fallen, wenn positive Eindrücke aus der Beobachtung Eingang in das Gedächtnis des Unternehmers gefunden haben.

6. Honorierung

Schwierig ist die Brücke, die wir vom ethisch-sozialen Brückenkopf der Konfliktbearbeitung durch Mediation bis zu anderen Uferseite – der Honorierung unserer Dienstleistung – zu überschreiten haben. Bei einem Anwalt ist es klar, dass er mit seiner Tätigkeit Geld verdienen will; schließlich gibt es ja sogar eine gesetzliche Gebührenordnung⁹. Aber der Mediator? Dieser Gesichtspunkt macht an dieser Stelle deutlich, dass eine sog. „Kaltakquise“ zum Scheitern verurteilt sein muss. Ist der Zugang zu Me-



diation als dem Mittel der Konfliktbearbeitung da (wie nach vorstehender Ziff. 3 z.B.), wird die Honorierung kein Problem mehr sein.

Schlussbemerkung

Den im Geschäftsbereich Unternehmen/Organisation tätigen Mediatoren ist die

Marktgängigkeit von Mediation natürlich ein Anliegen. Auch in der Fachgruppe MIO (Mediation in Organisationen) beschäftigen wir uns immer wieder mit diesem Thema. Es mag für den weiteren Austausch förderlich sein, die in diesem Aufsatz aufgezeigten Gründe für die Zurückhaltung des interessierenden Personenkreises vor Augen zu haben. Viele Mediatoren mögen eigene Erfahrungen gemacht haben, weitere Wege aufzeigen, wie Vertrauen gebildet und damit die Angstschwelle gemindert oder gar überwunden werden kann. Anregungen, Erfahrungen und Ideen senden Sie bitte an den Mitautor Dr. Detlev Berning, Hohenzollernstrasse 34, 30161 Hannover (E-Mail: DrBerning@t-online.de oder per Fax: 0511-315615). Wir werden solche Anregungen gern veröffentlichen.

Dr. Detlev Berning, Hannover, Wirtschaftsprüfer und Mediator BM. Mitglied der FG MIO im BM. Unter Mitarbeit von Birgit Mölter, Bad Aibling.

- ¹ Der 1. Teil mit dem Titel: „Warum ist es für uns so schwer, achtsam mit uns umzugehen? 1. Teil: Hemmnisse“ ist im vorausgegangenen Infoblatt des BM erschienen (15. Ausgabe/ Frühjahr 2004 Seite 3 ff)! Alternativ zu den alt bekannten Vorgehensweisen in Unternehmen wie Regelung über Macht und/oder Recht – siehe auch Andrea Budde, Mediation und Arbeitsrecht 2003 Seite 21 ff.
- ² aus Adressat Unbekannt von Kressmann Taylor, rororo 23093 (2003) Seite 14.
- ³ Judith Hermann in „Das seltene Glück des gemeinsamen Wartens“ in Neue Zürcher Zeitung vom 20.12.2003
- ⁴ Wir übernehmen diese Passage aus dem Aufsatz von Dr. Berning, den er über seinen Workshop beim Jahreskongress des BM 2003 in Frankfurt/Main geschrieben hat und der in der Kongressdokumentation veröffentlicht ist.
- ⁵ Diese physiologischen Einsichten hat mir Ortrud Hagedorn in einem Workshop vermittelt, den sie bei Jahreskongress des BM 2003 durchgeführt hat. Die nachfolgenden Darstellungen sind teilweise wortgleich ihrem Buch entnommen: „Gefühle ausdrücken, erkennen, mitfühlen“ 5. Auflage (LISUM 2003) Seiten 57 ff.
- ⁶ im Sinne der „Eisbergtheorie“ von Friedrich Glasl, wonach der größere Teil der Beziehungs-, Gefühls- und Interessenaspekte nicht sichtbar ist (eben unter der Wasseroberfläche liegt).
- ⁷ Siehe FN 1)
- ⁸ zum Stand (insbesondere der Sekundärliteratur), den verschiedenen Konzepten und den rechtlichen Rahmenbedingungen siehe die Dissertation von Andrea Budde „Mediation und Arbeitsrecht“, in der aber – leider – wenig praktikables „Handwerkszeug“ zu finden ist.
- ⁹ Es ist allerdings in der neuen Gebührenordnung der Rechtsanwälte vorgesehen, dass die Anwälte einen gesetzlich fundierten Honorierungsanspruch bekommen, wenn sie als Mediatoren tätig werden! Damit wird eine deutliche Besserstellung der Anwaltsmediatoren gegenüber allen anderen Mediatoren geschaffen.

Über einige Besonderheiten der Organisations-Mediation

Seit über 25 Jahren beschäftige ich mich nun beruflich mit der Schlichtung von Konflikten, suche nach Methoden und einem Zugang, um ihre Dynamik zu verstehen und zu bearbeiten, anfangs als Supervisor von Arbeitsteams.

Auf die Mediation bin ich eher zufällig gestoßen, habe aber bald entdeckt, dass sich beide Verfahren gut ergänzen und dass es auch Überschneidungen gibt, zum Beispiel die Bedeutung der Auftragsklärung für die Kontraktgestaltung.

Da Mediation in Organisationen – zumindest in Deutschland – noch in der Pionierphase steckt, werde ich im Folgenden auf einige eher grundsätzliche Aspekte eingehen.

Was ist ein betrieblicher Konflikt?



Im Laufe meines Berufslebens habe ich viele Konflikte in Arbeitssituationen kennen gelernt. Dabei handelte es sich um sehr unterschiedliche Beschäftigungen, denen ich nachgegangen bin, in ebenso unterschiedlichen Betrieben und Anstellungsverhältnissen. Die auftauchenden Konflikte waren manchmal für alle sichtbar, manchmal im Verborgenen spürbar, verdarben aber eine gute Arbeitsatmosphäre.

Es gab

- Konflikte zwischen zwei Kollegen
- Konflikte im Team
- Konflikte mit den Vorgesetzten
- Konflikte zwischen den Vorgesetzten

In einer Organisation müssen die verschiedensten Funktionen, Arbeitsabläufe und Interessen so aufeinander abgestimmt sein, dass möglichst keine oder kaum Reibungsverluste bei der Realisierung der Arbeitsaufgabe entstehen. Ein hehrer Anspruch. Das wissen wir nicht nur aus der Perspektive eines Beteiligten im organisationalen Gefüge, sondern auch als Experten, die gelernt haben Organisationen in der Bewältigung und Vermeidung (besser dem rechtzeitigen Erkennen und Managen) ihrer Konflikte zu unterstützen. Modern ist der Ruf nach einem funktionierenden Konfliktmanagement, dass in der Lage ist, Konflikte nicht als Störfall zu sehen, sondern sie im Sinne einer Fehleranalyse als Innovationsherausforderung annimmt. Der Weg dahin ist noch weit: Wer sieht Konflikte, in die

man auch noch selbst involviert ist, schon gern als Herausforderung. Zuerst werden sie als lästig und unangenehm erlebt.

Betriebliche Konflikte werden von den meisten Autoren als „soziale Konflikte“ bezeichnet. Zurückgegriffen wird i.d.R. auf die Definition von Glasl (1997, 14f.), der folgendes vorschlägt:

Ein „sozialer Konflikt ist eine Interaktion

- zwischen Akteuren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.)
- wobei wenigstens ein Akteur - Unvereinbarkeiten im Denken/ Vorstellen/Wahrnehmen und/ oder Fühlen und/oder Wollen
- mit dem anderen Akteur (anderen Akteuren) in der Art erlebt,
- dass im Realisieren eine Beeinträchtigung
- durch einen anderen Akteur (die anderen Akteure) erfolge.“

Neben diesen genannten sozialen Konflikten stoßen wir im betrieblichen Kontext aber auch auf individuelle oder intrapersonale Konflikte. Sie treten innerhalb einer Person auf, z.B. wenn zwei sich widerstrebende Tendenzen im „inneren Streit“ liegen: z.B. ein großes Freizeitbedürfnis und der Wunsch nach Karriere oder der Wunsch nach Leitungsverantwortung und der Angst klare und oftmals einsame Entscheidungen treffen zu müssen. Schulz von Thun (1998) spricht in diesem Zusammenhang illustrierend vom „inneren Team“. Dabei handelt es sich um verschiedene Stimmen und Positionen, die kommunikationstheoretisch als Urheber innerer Botschaften aufgefasst werden können.

Besonders Führungskräfte stehen vor der Aufgabe zwei Teams zu leiten: „das Team



um ihn herum und das Team in ihm.“ Allein das innere Team zu organisieren stellt eine hohe Kunst dar. Wenn sich die inneren Botschaften wie ein „zerstrittener Haufen“ verhalten, entsteht keine „innere Pluralität“.

Spätestens hier wird deutlich, dass wir Konflikte im betrieblichen Kontext nicht klar abgrenzen können. Viele Ebenen sind dynamisch verknüpft. Interpersonale Konflikte können natürlich nicht gelehrt werden, doch bin ich ein Verfechter der Theorie die besagt, dass auch das sogenannte Persönliche/Individuelle und das Organisationelle in einer Wechselbeziehung stehen. Da jeder von uns über ein mehr oder weniger breites Arrangement von Erfahrungen, Einstellungen und Gefühlsdispositionen verfügt, stellt sich folgende Frage: Welche dieser Aspekte werden in welchem Kontakt wachgerufen und umgekehrt, mit welchen Anteilen kann ich als Einzelner auf mein organisatorisches Umfeld Einfluss nehmen? Hier geht es nicht um die Frage „Was war zuerst da, Henne oder Ei?“, sondern um einen komplizierten, wechselseitigen Austauschprozess.

Besonderheiten der Organisations-Mediation

Neben den für die Mediation allgemeingültigen Grundsätzen sind bei der Organisations-Mediation auf einige Besonderheiten zu achten:

Institutionelle Verschiebungsprozesse



Hervorzuheben ist für die Organisations-Mediation, dass dies kein Verfahren ist, um strukturelle Veränderungen zu begleiten. In Organisationen zeigt sich, dass aufgrund ihrer komplexen Dynamik Konflikte häufig da auftauchen, wo sie gar nicht entstanden sind. Zum Beispiel kann ein Team

leiter sagen: „Wir haben rückläufige Fallzahlen – und das liegt am Team A. Ich habe als Führungskraft erfolglos interveniert. Wäre da nicht Mediation das richtige?“ In der Auftragsklärung kann sich herausstellen, dass das Team A gar nicht effektiver arbeiten kann, weil es nicht rechtzeitig und umfassend mit Informationen des Teams B versorgt wird. Somit verschiebt sich der Konfliktfokus von Team A auf die Kooperation der Teams untereinander. *Institutionellen Verschiebungsprozesse* sind keine Besonderheit, sondern erklären sich durch die ungeheure Komplexität von Organisationsdynamiken.

Auftragklärung



Eine weitere Besonderheit der Organisations-Mediation ist die *Klärung des Auftraggebers*. Dieses Spezifikum teilt die Mediation mit anderen organisations-

bezogenen Beratungen wie Supervision, Coaching oder Organisationsberatung. Für Beratungen im institutionellen Kontext ist die Frage immer interessant: Für wen werde ich wie tätig und welche Interessen werden an die Intervention geknüpft?

Einbeziehung der Leitung



In der Literatur nicht genannt ist bei betrieblichen Mediationen die Einbeziehung der Leitung bei der Vertragsverhandlung. Ich kann mir allerdings im institutionellen Rahmen beispielsweise die Mediation eines Arbeitsteams nicht vorstellen, ohne das Einverständnis des Vorgesetzten eingeholt zu haben. Auch muss dem Leiter bewusst sein, dass u.U. durch die Mediation etwas für ihn Unangenehmes zu Tage treten kann. Aus diesem Grunde muss der Verantwortliche von vorne herein mit der Mediation einverstanden sein und bereit sein, sich mit dem Ergebnis auseinander zu setzen. Wenn sich für ihn ein Konflikt aus der Vereinbarung der Konfliktparteien aus seinem Verantwortungsbereich ergibt, ist die Vereinbarung so nicht haltbar, denn in diesem Falle wird der Leiter mit zum Konfliktpartner und könnte in die Mediation aktiv einbezogen werden. Oberstes Prinzip ist immer: Alle müssen mit dem Ergebnis zufrieden sein.

Machtausgleich

Häufig setzen sich die Konfliktbeteiligten aus verschiedenen Hierarchie-Ebenen zusammen: z.B. ein Team mit seinem Vorgesetzten. In diesen Fällen ist es besonders

wichtig, dass der Mediator schon im Vorgespräch dem Vorgesetzten zusichert, dass die Hierarchie-Ebenen nicht durch „Gleichmacherei“ nivelliert werden, sondern dass er in seiner Rolle als Vorgesetzter bleibt, d.h. die Vorgesetztenrolle wird im Mediationsverfahren nicht in Frage gestellt. Darauf zu achten, ist Aufgabe des Mediators.

Erfahrungsgemäß haben besonders Leitungskräfte Angst vor Gesichtverlust, da sie allein einer Gruppe von Mitarbeitern gegenüber stehen. Daraus darf aber auch nicht der Impuls des Mediators erwachsen, einen vermeintlichen Schwächeren zu schützen.

Beteiligung bei Gruppenkonflikten



In Organisationen haben wir es oft mit großen Gruppen wie Teams oder Abteilungen zu tun. Nicht immer ist es möglich und sinnvoll, dass alle Beteiligten teilnehmen. In diesen Fällen muss geklärt werden, wer teilnimmt und wie die Rückkopplung so gestaltet ist, dass auch die Nichtanwesenden ausreichend am Prozess beteiligt sind und die Vereinbarung mittragen können.

Verordnete Mediation



Mediation kann nicht vom Arbeitgeber verordnet werden, da dies den Prinzipien widerspricht. Verordnen kann er aber eine Fortbildung im Rahmen der Arbeitszeit, in der über Mediation informiert wird.

Eine solche Veranstaltung habe ich einmal in einem Heim durchgeführt, in dem es einen massiven Konflikt zwischen der Abteilungsleitung und der Mitarbeiterfraktion gab. Der Arbeitgeber wusste nicht weiter und hielt Mediation für das geeignete Mittel. In einem Vortrag (die Teilnahme war verpflichtend) informierte ich die Mitarbeiter der Station über die Prinzipien der Mediation und welche Erfahrungen ich damit gemacht habe. Aufgrund der unabdingbaren Freiwilligkeit sollten sie mir mitteilen, wie sie sich entschieden haben.

Nach einer Woche rief mich der Heimleiter an und sagte, dass das Hauptproblem erst mal gelöst sei. Denn die bisher zerstrittenen Mitarbeiter würden wieder miteinander sprechen und hätten dadurch eine neue Form der Zusammenarbeit gefunden. Der Gedanke an eine Mediation hätte ihnen so viel Angst gemacht, dass sie lieber selbst

das Gespräch untereinander gesucht hätten. Ist doch auch ein Erfolg!

Kompetenzprofil des Mediators



Eingangs hatte ich schon auf die Organisationskomplexität hingewiesen. Um sich in ihr als Mediator nicht zu sehr verstricken und verwirren zu lassen, halte ich

fundierte Kenntnisse über Organisationsabläufe für unabdingbar. Dies ist sozusagen eine Sicherung, die andere ist in einem Team zu arbeiten. Heintel und Falk¹ haben dies exemplarisch an einem Praxisfall deutlich machen können. Sie bildeten ein Mediatoren-Team aus einem Juristen und einem psychologisch geschulten Organisationsberater. Auch, wenn sich die Teamarbeit vor Ort nicht realisieren lässt, scheint es mir unabdingbar, die Arbeit fortlaufend mit Kollegen im Sinne einer Intervention zu besprechen.

Dr. Harald Pühl



Mediator, Organisationsberater und Supervisor, Autor und Herausgeber des Bandes „Mediation in Organisationen“ (2003), Leiter der TRIANGEL-Institut für Supervision, Organisationsberatung und Familientherapie, Horstweg 35, 14059 Berlin. www.puehl.org

¹ Vgl. P. Heintel/G Falk (2003): Personalumbau: Wirtschaftsmediation am Beispiel eines Bankenkonfliktes. In: H. Pühl (Hg.), Mediation in Organisationen (Leutner-Verlag, Berlin)



Mediatives Arbeiten in Kindertagesstätten – eine Projektvorstellung

Dieser Artikel zeigt dafür ein Beispiel aus der Praxis, das in einer bestellbaren Dokumentation (vgl. am Ende) ausführlicher beschrieben und mit den darin enthaltenen Kopiervorlagen zum eigenen Ausprobieren und Weiterentwickeln einlädt.

- Wie könnte Mediation und die dahinterliegende Haltung in die Arbeit mit Kindern zum Thema Streit einfließen?
- Wie kann mit einer Zielgruppe gearbeitet werden, die noch nicht lesen kann?
- Wie sieht ein gewohnter, meist unfairer Streit zwischen Kindern überhaupt aus?
- Welche Möglichkeiten haben Kinder (und Erwachsene ...), einen unfairen Streit in einen fairen zu verwandeln?
- Welche Ideen entwickeln Kinder, auf die Erwachsene nicht kommen würden?

1. Die Zielgruppe „Kinder“ und das Thema „Streit“

Kinder wissen, dass sich Menschen streiten. Zuhause wie im Kindergarten bzw. in der Schule erleben sie Streit

- zwischen Kindern
- zwischen Erwachsenen: Eltern, ErzieherInnen, LehrerInnen
- zwischen Kindern und Erwachsenen.

In der Konfliktbearbeitung mit Kindern kann es demzufolge nicht das Ziel sein, den Kindern zu vermitteln, „man streitet nicht“. Das Ziel muss sein den Kindern zu vermitteln, wie man fair / konstruktiv streiten kann.

Streiten ist etwas Natürliches und kann nicht abgeschafft werden.

Kinder brauchen Unterstützung von Seiten der Erwachsenen, um zu lernen, wie sie mit anderen Kindern konstruktiv umgehen können, wenn sie z.B. geärgert werden – sie dürfen nicht aus solch einer Situation lernen, dass sie sich dann

- a) gewalttätig wehren
- b) gar nicht wehren.

Auf der Spannbreite dieser extremen Pole sollten sie konstruktive Verhaltensweisen kennen lernen, die ihnen gut tun und dem anderen nicht schaden bzw. ebenfalls gut tun. Kinder sind lernbegierig und wissensdurstig und von daher offen für Möglichkeiten, wie sie konstruktiv miteinander streiten können. Die Erwachsenen in ihrem Umfeld (Eltern, ErzieherInnen, LehrerInnen) sind dabei als Hilfestellung wie als Vorbild gefragt.

2. Konfliktbearbeitung / Streiten lernen in Kindertagesstätten

In der aktuellen Diskussion tauchen ver-

stärkt Überlegungen auf, wie jeder so frühzeitig wie möglich zu einer konstruktiven Konfliktbearbeitung gelangen kann – einzelne Projekte werden z.B. schon für Grundschulen konzeptioniert und ausprobiert. Dabei stellt sich natürlich auch die Frage, ob und wie nicht schon in Kindertagesstätten auf dieses Thema eingegangen werden kann.

Bundesweit hat sich Mediation/Streit-schlichtung in Schulen als eine Möglichkeit etabliert, mit Konflikten konstruktiv umzugehen. Aktuellere Entwicklungen schließen Grundschulen und vereinzelt auch schon Kindertagesstätten ein. Als Mitglied der Fachgruppe Schule und Jugendarbeit stehe ich dazu seit ca. 2000/2001 mit Günther Braun (im Leitungsteam dieser Fachgruppe) im Austausch, da auch er in Kindertagesstätten zu diesem Thema arbeitet.

Die hier vorgestellte Projektdokumentation wird mit den im Projekt entwickelten Pro-



dukten aufzeigen, wie es möglich ist, bereits mit Kindern in Kindertagesstätten konstruktiv zu Konflikten zu arbeiten, indem mediative Elemente kindgerecht zum Einsatz kommen. Die Kinder werden dabei nicht zu StreitschlichterInnen – wie an Schulen möglich – ausgebildet, da das Verfahren der Mediation und die entsprechende Haltung in diesem so jungen Alter noch nicht vermittelt werden können.

Das Projekt greift genau diese Entwicklung auf und geht damit Hand in Hand mit der These, dass ein konstruktiver Umgang mit Konflikten von Klein auf gelernt werden muss, denn sonst wird es für Kinder

immer schwieriger, bereits verinnerlichte negative Verhaltensweisen in für sie neue positive Muster zu verwandeln.

In einem von mir entwickeltem, durchgeführtem und kindgerecht dokumentiertem Projekt zu konstruktiver Konfliktbearbeitung in einer Grundschule nahe Mainz mit einer 4. Klasse zeigte sich sehr deutlich, dass es den Kindern schwer fiel, unfaire Verhaltensweisen einzustellen und statt dessen etwas Anderes, Faires, längerfristig auszuprobieren – obwohl sie noch so jung waren, hatten sich negative Verhaltensweisen schon sehr im kindlichen Repertoire festgesetzt.

Wir Erwachsenen wissen selbst, wie langwierig es ist, Verhaltensweisen einzustellen oder zu verändern ...

In den Konzepten von Kindertagesstätten sollte die konstruktive Konfliktbearbeitung einen wichtigen Stellenwert haben. Sobald mehrere Kinder zusammenkommen, treffen unterschiedliche Bedürfnisse und Wünsche aufeinander und es kommt zu den vielen kleinen und großen täglichen Streitigkeiten. Allerdings liegt genau hier ein große Chance: In Kindertagesstätten könnten Kinder, angeleitet von den dort arbeitenden ErzieherInnen, auf kindgerechte Weise dabei unterstützt werden, mit anderen Kindern fair und gesund umzugehen. Damit würden sie wesentliche Dinge für ihr Leben lernen. Und: Die ErzieherInnen wären bei der täglichen Streitschlichtung erheblich entlastet.

Eine Zusammenarbeit mit den Eltern ist hier sehr wichtig, damit das Konzept ins Elternhaus übertragen werden kann und die Kinder eine logische Weiterführung der gelernten Dinge erleben. Anderenfalls würden die Kinder unter Umständen sich konträr gegenüberstehende Konfliktbearbeitungsweisen erleben und sich schon sehr früh entscheiden müssten.

Die Ergebnisse des Projektes werden MultiplikatorInnen mit der Dokumentation zur Verfügung gestellt. Sie lassen sich auf die jeweilige Situation übertragen und als Arbeitsgrundlage verwenden. Die Dokumentation will Mut machen, Dinge einmal anders anzugehen als gewohnt, sie will zeigen, dass es sich lohnt, Dinge zu versuchen und auszuprobieren.

Nicht, weil die Dinge schwierig sind, wagen wir sie nicht, weil wir sie nicht wagen, sind sie schwierig.

(Seneca, epistulae morales 104, 26)

3. Hintergründe zum Projekt

Da das Projekt von einer Institution der Gesundheitsförderung finanziert wurde, hier ein kurzer Blick zum Thema „Gesundheit“ und wie es mit dem Thema „Umgang mit Konflikten“ zusammen hängt:

Definition von Gesundheit: Die Weltgesundheitsorganisation WHO sagt: „Gesundheit meint nicht allein die Abwesenheit von Krankheit, sondern körperliches, seelisches, geistiges und umweltbedingtes Wohlbefinden.“

Das Gesundheitsverständnis ist also ganzheitlich ausgelegt, es betrifft den ganzen Menschen. Weiterhin geht die Definition nicht nur von einem negativen Ansatz aus: „Was nicht da sein soll, nämlich Krankheit“, sondern sie orientiert sich gleichzeitig an einem positiven Ziel: „Was da sein soll, nämlich Gesundheit“.

Zu Gesundheit zählen demzufolge auch: sich wohlfühlen

- im eigenen Körper
- mit den eigenen Stärken und Schwächen
- mit dem eigenen Lebensstil
- im Kontakt mit anderen Menschen, z.B. innerhalb der Familie, im Kindergarten, in der Schule, bei der Arbeit, mit Nachbarn und in der Freizeit.

Vor allem der letzte Punkt fällt vielen schwer, egal ob Groß oder klein. Im Umgang miteinander konstruktiv sein, sich auf andere Menschen einlassen, sie wirklich verstehen und von ihnen wirklich verstanden werden, ist nicht selbstverständlich.

Treten Menschen miteinander in Kontakt und erreichen sie jeweils das, was sie möchten, können sie auch zufrieden wieder auseinander gehen. Wenn dabei aber ihre Bedürfnisse konträr zueinander stehen, dann reagieren sie – offen oder verdeckt, konstruktiv oder destruktiv – auf diese Situation. Die destruktive Form wird sich negativ auf ihr Wohlbefinden, also auf ihr Gesundheits-Erleben, auswirken.

Eine gesunde Kommunikation mit sich selbst und Anderen und ein gesunder Umgang mit Bedürfnissen – erfüllte und unerfüllte – trägt demzufolge deutlich zur Gesundheit bei.

Zusammenhang zum Projekt

Der Titel des Projektes „Kinder stark machen“ ist als Slogan für Sucht- und Gewalt-Prävention in aller Munde, er ist bekannt und unterstützungswürdig.



Hinter diesem allgemeinen Satz stehen folgende konkrete Aspekte:

- Wofür sollen Kinder stark gemacht werden?
... für ein Leben in Zufriedenheit / Gesundheit.
 - Gegen wen?
... gegen Situationen, in denen sie ihre Bedürfnisse nicht erfüllen können / erfüllt bekommen.
 - Und was ist mit den Schwächen?!
- ... Schwächen sind menschlich und gehören zum Leben dazu – mit ihnen konstruktiv umzugehen, macht die Kunst des Lebens aus

Von daher sollte der Slogan eigentlich wie folgt erweitert werden:

„Kinder stark machen – für ein glückliches Leben in Gesundheit, um auch in unglücklichen Situationen frei von Sucht und Gewalt zu bleiben und gesund mit den eigenen Schwächen umgehen zu können.“

Damit nicht Folgendes passiert:

*„Ein braves Kind gehorcht immer.
Es sagt schön Danke und Bitte.
Es gibt Onkel und Tante artig Küsschen.
Und es sagt auch nicht Nein,
wenn ihm Freunde den ersten
Schuss Heroin anbieten.“¹*
– bzw. „... wenn ihn Freunde zur ersten Schlägerei mitnehmen.“²

Der Untertitel des Projektes „Umgang mit Konflikten“ legt den Fokus auf die konkrete Hälfte der Konfliktbearbeitung. Da das Projekt aus Mitteln der Suchtvorbeugung finanziert wurde, konnte Mediation in der Dokumentation fast nur indirekt auftauchen.

Den Kindern des Projektes gegenüber hatte das Projekt den für sie nachvollziehbaren Namen „Freundschaft und Streit“.

4. Vorstellung des Projektes: „Kinder stark machen – Umgang mit Konflikten“

im Rahmen des Landesmodellprojektes „Suchtvorbeugung in Kindertagesstätten“

Auftraggeberin: Landeszentrale für Gesundheitsförderung Rheinland-Pfalz. Auftragnehmerin: Sozialagentur kommstruktiv Mainz.

Ziel: Am Ende des Projektes stehen der Kindertagesstätte konkrete Möglichkeiten zur Verfügung, wie Kinder mit Konflikten gesünder umgehen können.

Die Haltung hinter dem Projekt war, dass Kindern nicht vermittelt werden sollte: „Man streitet nicht!“, da das unrealisch wäre – sondern ihnen sollte mit entsprechenden, im Projekt jedoch erst zu entwickelnden Gegenständen begrifflich gemacht werden, wie sie fair und konstruktiv streiten können – denn Streiten ist etwas Natürliches und kann nicht abgeschafft werden. „Von Klein auf“ sollten Kinder lernen, einen Umgang miteinander zu finden, der ihnen gut tut.

Phasen:

A: Entwicklung von Produkten mit einer zusammengestellten Gruppe (6 -8-jährige Kinder).

B: Weiterentwicklung der Produkte aus Phase A parallel mit beiden Hort-Gruppen (8-13-jährige Kinder).

C: Dokumentationen des gesamten Projektes: Broschüre für MultiplikatorInnen, kindgerechte Dokumentation, kleiner Videofilm.

Die Besonderheiten des Projektes liegen darin, dass es partizipativ durchgeführt wurde – am Anfang war komplett offen, was am

Ende konkret entstanden sein wird. Zudem mussten die Inhalte nicht mit Schrift, sondern mit gemalten Bildern veranschaulicht werden, da die Kinder in Phase A noch nicht lesen konnten.

Inhalte

- Freundschaft und Streit
- Gefühle
- Eigene Streit-Erfahrungen
- Weg eines typischen / gewohnten / meist unfairen Streits
- Weg aus diesem Streit heraus in einen meist ungewohnten / fairen Streit
- Faire Streitwerkzeuge (Strategien) für Wendepunkt erarbeiten und üben
- Atmosphärisches Rundmachen
- Verknüpfung mit dem Alltag

Methoden

- Malen
- Rollenspiele
- Phantasiereise
- Vorlesen
- Singen (thematische Lieder)
- Gruppenspiele
- Blitzlicht
- Rituale: schillernde Tücher, Handpuppen, Plakate (thematisch)
- Atmosphäre

Entwicklung neuer Produkte:

1. Bildergeschichte „Streit-Wege im Haus der Freundschaft und des Streites“

Mit einzelnen Bildern können Kinder am Beispiel eines typischen Streitverlaufs die Phasen eines unfairen Streites verfolgen und am Wendepunkt den angefangenen unfairen Streit in einen fairen Streit umwandeln. Das Haus besteht aus einem „Dachboden der Freundschaft“ (bzw. des Respekts), dem „Erdgeschoss des Wendepunktes“ und dem „Keller des unfairen Streites“. In den einzelnen Bildern tauchen die jeweiligen Symbole des Gefühls-Barometers (s.u.) auf. Nutzen: Aufzeigen und Bearbeiten von unfairem und fairem Streit.

2. Faire Streit-Werkzeuge

In dem Haus finden Kinder am Wendepunkt einen Baum mit fairen Streit-Werkzeugen, die sie „pflücken“ können: verbale und non-verbale Strategien, für jeweils eines oder für beide Kinder oder für andere Kinder drum herum. Auch hier taucht das Gefühls-Barometer wieder auf.

Nutzen: Aufzeigen und Bearbeiten unterschiedlicher Strategien für faires Streiten, um das Handlungsspektrum zu erweitern.

3. Faire Streit-Regeln

Die hier vorgestellten Regeln für faires Streiten bauen auf der Bildergeschichte und dem darin beschriebenen Modell für einen fairen Streit auf. Mit Kindern können sie auf einem Plakat kindgerecht festgehalten, in einem Vereinbarungskreis feierlich verab-



schiedet und anschließend an einer gut sichtbaren Stelle zur möglichen Erinnerung aufgehängt werden.

Nutzen: Vereinbaren eines konstruktiven Umgangs miteinander.

4. Klärungs- / Versöhnungs- und Friedens-Ecke

In einer Ecke des Gruppenraumes richten die Kinder eine Ecke ein, die ausschließlich für faires Streiten genutzt wird. Die gesamte Ecke ist z.B. von Kindern mit Symbolen zu Freundschaft und Streit gestaltet, die DIN-A-4-Karten mit den Streit-Wegen und den Fairen Streit-Werkzeugen sind dort in einer „Schatzkiste“ aufbewahrt, ein Plakat zum Aufkleben der Smilies und Weins kann die Kinder zu fairem Streiten anspornen und

schließlich kann dort der Platz sein, an dem Kinder am Ende eines fairen Streites eine Vereinbarung miteinander schließen wollen. Nutzen: zum Pflegen eines Rituals, das konstruktives Streiten unterstützt.

Erstellung bekannter Produkte:

5. Gefühls-Barometer

Kinder können die Symbolik erarbeiten, das Barometer malen und im Alltag benutzen. Sie lernen dabei, ihre Gefühle besser wahrzunehmen und sie Anderen mitzuteilen. Gleichzeitig realisieren sie, dass positives wie negatives Verhalten auch von vorherigen Gefühlen geleitet werden kann und nichts mit ihnen zu tun haben muss.

Nutzen: Aufzeigen und Bearbeiten von Gefühlen. Erkennen des Zusammenhang mit dem Thema Streit.

6. Gefühls-Symbole

Damit die Kinder die Gefühle auch leichter (be-)greifen, mit ihnen spielen etc. können, liegt zu jedem Gefühl eine entsprechende DIN-A-4-Karte parat.

Nutzen: Veranschaulichung und spielerischer Umgang mit Gefühlen.

7. Brüll-Eimer

Der entsprechend gestaltete Brüll-Eimer als ein unterstützendes Symbol steht in der Ecke, bereit, die Wutausbrüche und Ärgernisse der Kinder aufzufangen, so dass niemand angegriffen wird.

Nutzen: Abbau von Wut.

8. Knautsch- und Knutsch-Kissen

Das ebenfalls entsprechend gestaltete Knautsch- und Knutsch-Kissen liegt als ein unterstützendes Symbol für die eine wie die andere Richtung in der Nähe.

Nutzen: Abbau von Wut und Kuschneln.

Gesine Otto

¹Hillenberg, Lucie; Fries, Brigitte (1998). „Starke Kinder - zu stark für Drogen“ – Handbuch zur praktischen Suchtvorbeugung. München: Kösel-Verlag GmbH & Co., Umschlag-Rückseite

²Persönliche Erweiterung mit einer Entsprechung zum Thema Konflikt



Das Projekt wurde in den Regionalgruppen RheinMainNeckar (02/ 2003) und Weser-Ems (03/ 2003) des Bundesverbandes Mediation e. V. vorgestellt. Allgemeine Infos zum Projekt und die Broschüre Projektdokumentation „Kinder stark machen – Umgang mit Konflikten“ im Rahmen des Landesmodellprojektes „Suchtvorbeugung in Kindertagesstätten“:

Landeszentrale für Gesundheitsförderung Rheinland-Pfalz

Büro für Suchtprävention, Frau Sabine Gaidetzka Karmeliterplatz 3, 55116 Mainz

Tel.: 06131 - 20 69 24, Fax: 06131 - 20 69 69

sgaidetzka@lwg-rlp.de und Bestellmöglichkeit online über: www.lwg-rlp.de

Konkrete Informationen zum Projekt:

Sozialagentur kommstruktiv, Frau Gesine Otto

Finther Landstr. 45, 55124 Mainz

Tel: 06131 - 23 20 15, Fax: 06131 - 23 20 16

sozialagentur@kommstruktiv.de, www.kommstruktiv.de

Eine Frage der Kompetenzen...

Konflikt im Team einer deutsch-englischen Jugendbegegnung



In diesem Fall von Silke Vogt werden Teilgruppengespräche und Gespräche mit allen Betroffenen durchgeführt. Es wird deutlich, dass der Auftraggeber entgegen seiner Eingangserwartung Beteiligter des Konflikts sein kann. Die Mediatorin steht vor der Aufgabe, den Rollenwechsel behutsam vorzunehmen. Zum interkulturellen Aspekt wird deutlich, wie wichtig es ist, dass eine Mediatorin, wenn sie ohne Co-Mediator arbeitet, beide Sprachen beherrschen muss, um beiden beteiligten Gruppen gerecht zu werden und für einsprachig Beteiligte darüber hinaus ein Dolmetscher nötig ist. (O. Hagedorn)

Rahmenbedingungen der Mediation



Als Supervisorin begleitete ich vor einigen Jahren ein deutsches Jugendaustausch-Team bei der Klärung ihrer Teamkonflikte. Diese fand an zwei Terminen jeweils ca. zweistündig in den Räumlichkeiten der Organisation statt. Hierbei vermittelte ich allein. Da es jedoch im Vorfeld der Freizeitmaßnahme auch Konflikte zwischen dem deutschen und dem englischen Team gab, beschlossen die englischen Betreuer, vor dem Austausch nach Deutschland zu kommen, um strittige Fragen direkt vor Ort zu klären. Ein Mitarbeiter des Jugendamts, der einerseits die Kosten für die deutsche Maßnahme bewilligt hatte und jetzt auch eine Aufwandsentschädigung für meine Dienste entrichten sollte, wollte mit mir gemeinsam die Mediation durchführen. Sowohl die drei deutschen als auch die drei englischen BetreuerInnen stimmten diesem Vorgehen zu. Mit den beiden Teams fanden drei Treffen statt, das erste sechstündig, die anderen beiden im Verlauf der Jugendbegegnung zwei bzw. dreistündig.

Die Konfliktparteien und ihre Beziehung zueinander



Das deutsche Team bestand aus drei jungen BetreuerInnen: Die erfahrenste Betreuerin Gaby¹ (23) hatte diesen Austausch bereits zweimal betreut. Johannes (20) und Fabian (21) waren das erste Mal als Betreuer der deutsch-englischen Jugendbegegnung dabei, selbst jedoch mehrfach Teilnehmer gewesen. Bei allen handelte es sich um ehrenamtliche BetreuerInnen, die beiden Männer waren miteinander befreundet.

Das englische Team bestand aus zwei hauptamtlichen SozialpädagogInnen eines Community Centers, dem Leiter Bob (43) und seiner Mitarbeiterin Jane (45) sowie dem ehrenamtlichen Betreuer Paul (63). Alle drei hatten den Jugendaustausch vor vielen Jahren mit ins Leben gerufen.

Verlauf der Mediation



In der **Mediation mit dem deutschen Team** ging es um Fragen des Informationsflusses, sowie der Rollenklärung. Gaby fühlte sich in eine Leitungsposition gedrängt, die sie nicht innehaben wollte. Außerdem hatte sie den Eindruck, sich nicht darauf verlassen zu können, wenn einer der beiden gesagt hatte, er würde etwas erledigen.

Johannes und Fabian fühlten sich von Gaby nicht als Individuen gesehen, sondern nur als Doppelpack. Außerdem war ihnen oft nicht klar, was wann getan werden musste. Sie warfen Gaby vor, statt ihnen Dinge zu erklären, sie lieber schnell selbst zu erledigen, so dass sie wenig lernen würden. Auf direkte Nachfrage meinerseits bejahten sie, dass sie sich manchmal eher wie Teilnehmer und nicht als Co-Leiter behandelt fühlten. Nach einer Klärung der unterschiedlichen Bedürfnisse und Wünsche im Team einigten sich die drei im zweiten Gespräch auf eine klare Aufgabenteilung (wer macht was bis wann, wie geprüft?).

Das erste Gespräch mit beiden Teams...



...begann mit einem Knackpunkt: Bob warf dem Mitarbeiter des Jugendamts Stefan (35) vor, ein inkompetentes Team zusammengestellt zu haben. An dieser Stelle war klar, dass es zwar sinnvoll war, Stefan mit im Boot zu haben – jedoch keinesfalls als Mediator, sondern als Teilnehmer. Auf meine Intervention wurde das Gespräch bereits nach zehn Minuten unterbrochen, damit ich mit Stefan das weitere Vorgehen besprechen konnte. Wir entschieden uns dafür, dass ich allein weiter vermitteln und er im weiteren Verlauf teilnehmen würde. Zehn Minuten später wurde deutlich, dass Stefan die englische Sprache zu wenig beherrschte, um das Gespräch ohne Dolmetscher führen zu können. Meine anfangs übernommene Rolle als Mediatorin und Dolmetscherin erwies sich für mich und vor allem für das englische Team schnell

als nicht haltbar. Wir beschlossen gemeinsam, einen ehemaligen Betreuer als Dolmetscher hinzuzuziehen.

Die Erhellung der Konflikthintergründe...



...zeichnete unter diesen erschwerten Bedingungen ab, dass das englische Team einerseits traurig darüber war, dass es zu einem Generationenwechsel der deutschen BetreuerInnen gekommen war, da sie mit den „alten“ BetreuerInnen mittlerweile eine freundschaftliche Beziehung verband. Des weiteren waren sie enttäuscht darüber, dass sie nicht gefragt worden waren, welche der ehemaligen TeilnehmerInnen sie für geeignet für die Betreuung erachten würden. Auf die Frage, was sie denn zu der Überzeugung gebracht hätte, dass diese BetreuerInnen nicht so geeignet wären, kamen von ihnen abwechselnd Andeutungen zu allen drei deutschen BetreuerInnen, auf die ich mir keinen Reim machen konnte und die Angesprochenen offenkundig auch nur teilweise. Auf meine Frage an das deutsche Team, ob sie mir diese vagen Andeutungen erläutern könnten, kam zumindest bezüglich Gaby Licht ins Dunkel: Diese hatte beim letzten Austausch in England mit einem Besucher des Centers eine Affaire gehabt und war mit diesem zwischendurch für drei Tage – jedoch, wie sich herausstellte, mit ihren deutschen MitbetreuerInnen abgesprochen – entschwunden. Es wurde deutlich, dass das englische Team sich einerseits sehr darüber geärgert hatte, dass es zu dieser Affäre gekommen war und andererseits fürchtete, ihre Hauptansprechperson im deutschen Team könnte nun wieder irgendwann für sie nicht nachvollziehbar entwinden.

Johannes und Fabian dagegen meinten, sie könnten mir die Andeutungen nicht erläutern, so dass ich Bob bat, dies bitte zu tun. Daraufhin äußerte er, er habe Johannes beim letzten Austausch beim Kiffen erwischt. Fabian würde er weniger kennen, wisse jedoch, dass dieser gut mit Johannes befreundet sei und würde ihm deshalb nicht über den Weg trauen. Auf die Frage, was er getan hätte, wenn ein englischer Betreuer gekifft hätte, war die Antwort deutlich: Er hätte ihn aus dem Team geworfen und er erwartete das selbe auf deutscher Seite, sonst sei er nicht bereit, mit seinen Jugendlichen nach Deutschland zu kommen. An dieser Stelle geschah etwas für mich im ersten Moment

unerwartetes: Johannes bot von sich aus an, aus dem deutschen Team auszusteigen. Auf mein Nachfragen wurde deutlich, dass er kaum eine Chance sah, nach diesem Vorfall eine vertrauensvolle Ebene zum englischen Team aufzubauen und er andererseits genau wisse, dass er von Stefan nicht rausgeschmissen würde, um die deutsch - englische Jugendbegegnung zu retten, aber darum würde es ja gehen.

Die Einigung:



Nach vier Stunden einigten sich alle darauf, dass Johannes aus dem Team gehen würde. Das englische Team war dafür bereit, mit den beiden deutschen BetreuerInnen allein die Begegnung durchzuführen und auch Gaby und Fabian konnten sich dies vorstellen. In weiteren zwei Stunden verhandelten die fünf mit meiner Unterstützung klare Absprachen über die Finanzierung, Unterkünfte, Verpflegung und vieles mehr.

Das zweite Vermittlungsgespräch:



Zwischen den Teams schlugen die Wogen fünf Tage nach Beginn der Freizeit hoch. Bob hatte mich um dringende Klärungshilfe gebeten. Kaum war ich auf dem Zeltplatz angekommen, äußerte er lautstark, dass das deutsche Team offenkundig komplett überfordert sei: Der viertägige Dauerregen habe alles unter Wasser gesetzt, seine Teilnehmer hätten zum Teil keine trockene Kleidung und Schlafsäcke mehr, so könne es nicht weiter gehen! Jane grub weinend Gräben mit einigen TeilnehmerInnen und meinte (aus meiner Sicht zu Recht!) das hier erst einmal keine Mediation, sondern schnelle Hilfe angesagt sei!

Nach fünf Stunden hatten wir gemeinsam die Meute in einem Gemeindehaus untergebracht und trafen uns kurz vor Mitternacht zum Gespräch. Obwohl nach der anstrengenden Aktion die Kraftreserven angegriffen waren, erschien es mir und den Beteiligten sinnvoll, direkt vor Ort ein moderiertes Gespräch zu führen, da die Stimmung zwischen den Teams eisig war. Das englische Team war jedoch über die nun doch zügige Beendigung der chaotischen Camping-Situation sichtlich erfreut. Auch konnten sie im Verlauf des Gesprächs sehen, dass sie ihren Anteil zur Eskalation beigetragen hatten. Während die meisten deutschen wie englischen Jugendlichen die Tage als Erlebnisurlaub genossen hatten, war ihnen das Ganze mit zu vielen Unannehmlichkeiten verbunden – was sie jedoch nicht kommuniziert hatten!

Alle Beteiligten waren mittlerweile sichtlich geübt, ihre Gefühle, Bedürfnisse und Wünsche im Gespräch einzubringen, lediglich die Perspektivwechsel erforderten noch etwas Hartnäckigkeit meinerseits. Am Ende der Mediation war die Arbeitsgrundlage wieder hergestellt und es wurde ein drittes Gespräch präventiv für die Mitte der Jugendbegegnung vereinbart.

Die Stimmung im dritten Gespräch war deutlich entspannter, der Humor hatte wieder Einzug erhalten. Es gab eine angeleitete Feedback-Runde sowie einige Absprachen.

Die Wendepunkte in der Mediation



Die Perspektivübernahmen der jeweils anderen Seite stellten bei den Mediationen mit dem deutschen Team den Wendepunkt dar.

In der Mediation mit beiden Teams war zentral, dass die englischen BetreuerInnen ihre Befürchtungen tatsächlich offen legten und dass Johannes das Angebot machte, das Team zu verlassen. Im weiteren Verlauf der Gespräche stellten sich wiederum die Perspektivwechsel als besonders wichtig heraus.

Haltungsänderungen bei den Konfliktparteien



Alle Beteiligten lernten im Verlauf der Gespräche, ihre Gefühle, Bedürfnisse und Wünsche klarer zu äußern und behielten dies laut ihrer Berichte auch im Alltag der Freizeitenbetreuung zunehmend bei.

Ausgang sowie Zufriedenheit der KlientInnen

Bei dieser Mediation vermag ich kaum vom Ausgang, sondern vielmehr vom Prozess zu sprechen. Anzumerken ist jedoch, dass die letzte Woche der Jugendbegegnung für alle Beteiligten laut eigenem Bekunden sehr erfreulich verlief! In der selben Konstellation betreuten die fünf Beteiligten ein Jahr später wiederum die Jugendbegegnung – diesmal in England.

Die Beteiligten äußerten sich sehr zufrieden mit dem Verlauf und vor allem mit den jeweiligen (Teil-)Ergebnissen.

Zusammenarbeit zwischen den MediatorInnen

Es war im nachhinein aus meiner Sicht gut und richtig, Stefan aus der Rolle des Mediators in die Rolle des Teilnehmers zu entlassen. Andererseits stellte dies für mich

eine Belastung dar. Erfreulicherweise war der Dolmetscher ein erfahrener Moderator, der mir in der Phase der Verhandlung die Visualisierung abgenommen hat, so dass ich mich dem Kontakt zur Gruppe widmen konnte.

Ergebnisse aus der kollegialen Beratung / Resümee



Als problematisch empfand ich meine Doppelrolle als Mediatorin einerseits und Krisenmanagerin auf dem Zeltplatz andererseits. In der kollegialen Beratung wurde mir jedoch zurückgemeldet, dass aus Sicht der anderen „das eben das Leben ist, dass manchmal Dinge anders kommen...“ und wir thematisierten meine hohen Ansprüche an mich selbst – insbesondere im Hinblick auf meine Bereitschaft, nach Mitternacht noch zu mediieren. Mir ist bewusst geworden, dass ich neben der Frage: „Was ist das Beste für die Konfliktparteien?“ – die Frage: „Was ist für mich als Mediatorin noch zumutbar?“ mehr in den Vordergrund rücken möchte!

Die Problematik interkultureller Mediation ist für mich nochmals deutlicher geworden. Und zwar insbesondere, wenn eine Partei in einer Fremdsprache kommunizieren muss. Das Spektrum, um Gefühle und Bedürfnisse auszudrücken ist ungleich geringer und außerdem scheinen sich einige Kommunikationsstörungen allein aus Missverständnissen zu speisen! Nach meinen guten Erfahrungen würde ich in Zukunft mittels Dolmetscher sicherstellen, dass alle Beteiligten in ihrer Muttersprache kommunizieren können.

Diese Mediation war zweifelsohne eine Herausforderung und gleichzeitig betrachte ich sie im Rückblick immer noch als mein ganz persönliches Meisterstück auf meinem Weg zur Mediatorin! Mittlerweile gehe ich den Weg der Mediation von Gruppen jedoch bevorzugt zu zweit!

Silke Vogt

¹ Alle Namen wurden von der Autorin verändert

Silke Vogt ist Sozialpädagogin und Psychologin. Sie leitet am Institut für Konfliktaustragung und Mediation (Hamburg) u.a. Mediationsausbildungen und ließ sich im Februar 2004 als Ausbilderin für Mediation BM anerkennen.

Nach mehrjähriger Tätigkeit in der Jugend(verbands)arbeit sowie in der Drogenhilfe arbeitet sie heute als freie Mediatorin, (Konflikt-)Moderatorin und Trainerin.



Ofen aus? In der Wirtschaft richtig eingreifen

Mediation und Moderation sind moderne Interventionsverfahren für Gruppen, die angesichts zunehmender Teamarbeit immer häufiger in Unternehmen eingesetzt werden. Doch wie unterscheiden sich die beiden Instrumente? Ein Fall aus der Wirtschaft mit Leitfaden für Berater. Die Namen der Beteiligten wurden vom Verfasser geändert.

In der Krisensitzung des Großküchenlieferanten Kulinio GmbH geht es drunter und drüber. „Sie können doch nicht ständig Lügen über unsere Backöfen verbreiten, Frau Marketingchefin. Kein Wunder, dass treue Kunden abspringen!“ ereifert sich der Servicemanager Jürgen Künzler. Seine Stirnadern schwellen an, er ist knallrot im Gesicht. Inga Niemeier, die Angesprochene, schnappt wütend nach Luft: „Also ich bitte Sie, Herr...äh... Künzler, Sie suchen doch nur bei mir die Schuld, damit Sie selbst keinen Finger krum machen müssen, Sie Sie...“ Die frischgekürte Managerin springt entrüstet auf und knallt die Tür hinter sich zu. Verlegen schweigen die zehn zurückgelassenen Mitarbeiter aus dem Entwicklungs-, Marketing-, Verkaufs- und Serviceteam. Der Unternehmensberater Stefan Blibius, der als Moderator engagiert wurde, räuspert sich vorsichtig. Dann krepelt er entschlossen die Ärmel hoch: „Meine Damen und Herren, so kommen wir nicht weiter.“

Strategiewechsel: Von der Moderation zur Mediation

Nach einer Stunde ergebnislosen Streitgesprächen entscheidet sich Stefan Blibius für einen Strategiewechsel. War zunächst eine Moderation geplant, so verabredet er schließlich ein neues Treffen, um ein Mediationsverfahren durchzuführen.

Vor allem in der Wirtschaft¹ fällt hinzuzugewogenen Experten die Wahl der richtigen Interventionsform nicht immer leicht. Daher grenzt dieser Text die Beratungsverfahren Mediation und Moderation gegeneinander ab. „Ratlose Berater“ lernen so die jeweiligen Einsatzbereiche, Handlungsstrategien und Wirkungen kennen. Mit Hilfe dieses Leitfadens vermeiden sie einen undurchschaubaren Methodenmix. Der Vorteil: Sie nutzen die spezielle Kraft der jeweiligen Konzepte voll aus. Außerdem fördert der Gewinn an Transparenz, Effektivität und Effizienz die Akzeptanz beim Kunden.

Mediation:

Mediation ist ein Instrument zur kooperativen Konfliktlösung, das in den späten 70er und frühen 80er Jahren nach amerikanischem Vorbild nach Deutschland gelangte. In immer mehr Bereichen wenden sich Streitparteien inzwischen an Mediatoren, um langwierige und teure Gerichtsverfahren zu vermeiden. Mediatoren sind in Gesprächs-

führung und Vermittlung geschulte Manager von Verhandlungen zwischen Konfliktgegnern. Sie streben Win-Win-Situationen (Lösungen ohne Verlierer) an und vermitteln als unparteiische Dritte. Beispiele: Konflikte in Ehe- und Familie, in Arbeit, Verwaltung und Wirtschaft sowie in Umwelt-, sozialen und politischen Fragen.

Verfahrensablauf:

Pre-Mediation: Einleitung, Initiierung und Organisation des Verfahrens.

Main-Mediation: Mediatives Verhandeln

1. Vorbereitung, Einführung und Auftragserteilung
2. Informations- und Themensammlung (von der Beschwerde zum Thema): Darstellung der einzelnen Sichtweisen, Zusammenfassung zu Konfliktthemen
3. Interessenklärung: Herausarbeiten der Interessen und Wünsche hinter den Positionen der Streitparteien, Förderung des gegenseitigen Verständnisses.
4. Opertionsbildung: Kreative Suche nach Lösungen auf Basis der Interessen
5. Bewertung und Auswahl von Optionen
6. Abschluss: Übereinkunft und Vertrag

Post-Mediation: Mögliches Ergebnis und Umsetzungskontrolle in einem zusätzlichen Termin.

Moderation:

Dieses Verfahren haben Wissenschaftler und Unternehmensberater in den 60er und 70er Jahren zur Führung mitbestimmungsorientierter Gespräche entwickelt. Der Vorteil: Die Moderation bündelt das Wissen, die Erfahrungen und Ideen mehrerer Personen, um gemeinsam das bestmögliche Ergebnis zu erreichen. Mögliche Sitzungsinhalte: Meinungsbildung, Problemdefinition, Ideen- oder Zielfindung, Planung, Entscheidung oder Durchführung/ Umsetzung.

Verfahrensablauf (drei Phasen):

Einstieg: Begrüßung, Klärung von Gruppen-Stimmung und Erwartungen, Vereinbarung von Spielregeln und Zielen

Hauptteil: Themensammlung und Zusammenfassung, Bearbeitung der Punkte im Team oder in Kleingruppen, Einsatz von Moderationstechniken: Gruppendynamik, Visualisierungs-, Gesprächsführungs- und Kreativitätstechniken sowie Bearbeitungs- und Gewichtungungsverfahren

Abschluss: Eventuell Abarbeitung eines Fragenspeichers, Erstellung eines Maßnahmenplans mit Terminen und verantwortlichen Personen, Rückmeldungen, Feedback.

Schritt eins: Problemdiagnose

Vor Antritt seines Auftrags diagnostiziert der Berater das Problem. In unserem Fall hat der Spartenleiter der Kulinio GmbH den Unternehmensberater Stefan Blibius explizit zu einer Moderation gerufen. Das Ziel: Die elf Mitarbeiter der Backofensparte sollen gemeinsam eine neue Produktstrategie entwerfen. Denn das mittelständische Unternehmen verzeichnet in diesem Produktbereich seit einem Jahr deutlich sinkende Verkaufszahlen.

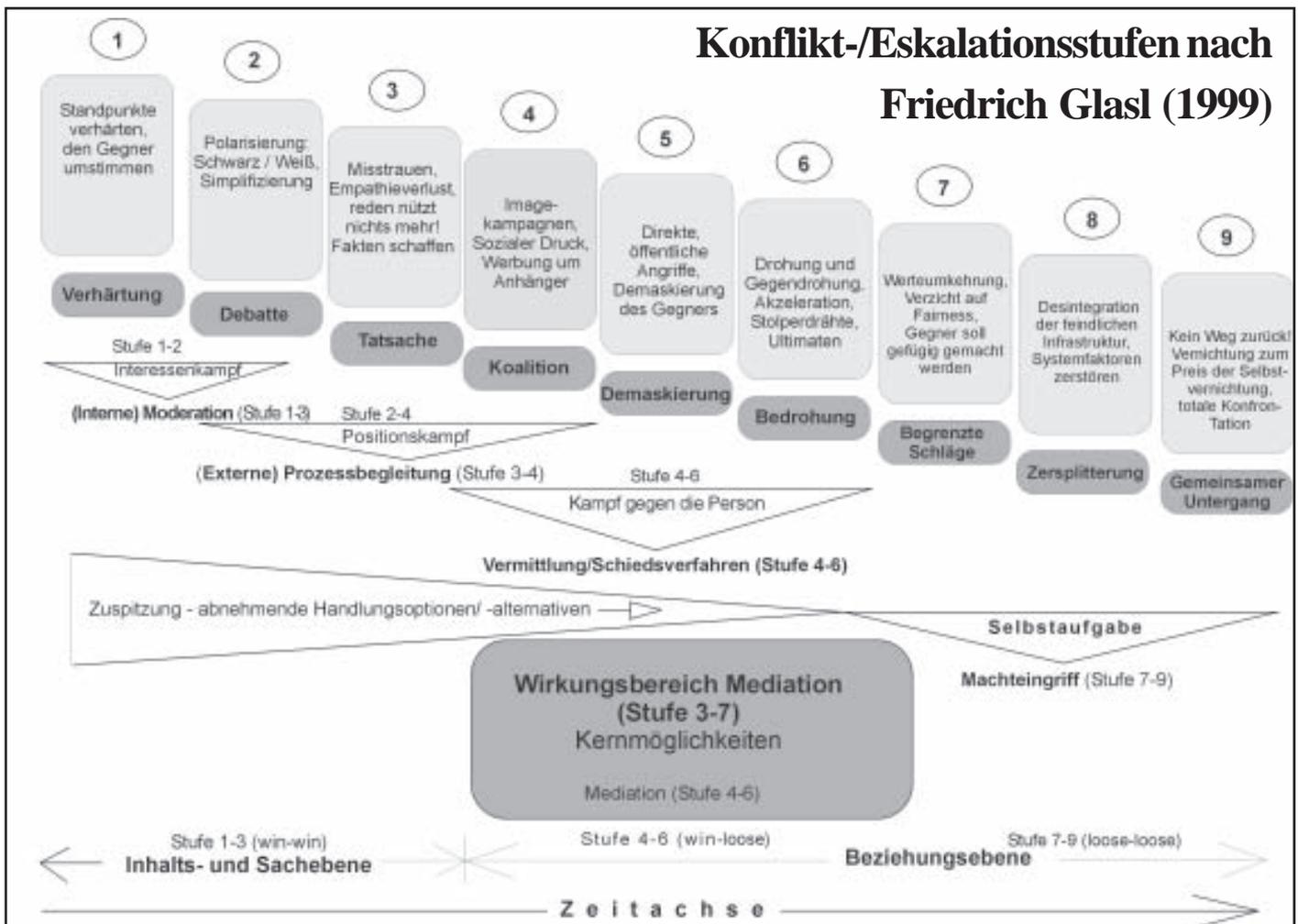
Moderation:

Vordergründig scheinen die Kriterien für eine Moderationssitzung erfüllt. Die Beteiligten sollen eine gemeinsame Teamaufgabe lösen. Solchen Herausforderungen stehen in der Praxis häufig unterschiedliche Arbeitsstile, fachliche Orientierungen und Zielinterpretationen im Weg. Hinzu kommen Machtspiele oder Konformitätsdruck. Viele Gesprächsrunden enden mit der Einigung auf einen Minimalkonsens, der insgesamt nicht weiterführt. Auch eine chaotische Vorgehensweise oder die Scheu vor der Übernahme von Verantwortung beeinträchtigen die moderierte Sitzung. All diese Hindernisse sind für den Berater noch kein Grund, auf die Moderation zu verzichten. Eine erfolgreiche Moderation setzt den Konsens der Beteiligten in Bezug auf gemeinsame Ziele, Normen und Entscheidungsregeln voraus. Vom Grundsatz her ist diese Voraussetzung in Organisationen erfüllt – denn der Arbeitsvertrag verpflichtet die Mitarbeiter zur Zusammenarbeit.

Mediation:

Eine Mediation setzt genau dort an, wo diese gemeinsame Basis in den Hintergrund tritt. Dann haben sich die Sichtweisen, Kompetenzansprüche und Arbeitsstile zu gegenläufigen Interessenspositionen verfestigt. Im Vordergrund der Beteiligten steht nicht mehr das gemeinsame Anliegen, sondern die Wahrung der persönlichen Interessen. Im Mediationsverfahren sind die Interessengegensätze bis zum Schluss nicht vereinbar.

Stefan Blibius hätte ahnen können, was bei Kulinio auf ihn zukommt. Jeder Berater sollte seinem Auftraggeber vorab Fragen



zur Konfliktlage stellen.

Schritt zwei: Prüfung der Konfliktintensität

Häufig eskalieren Konflikte jedoch erst in der gemeinsamen Gesprächssitzung. Dann ist wie bei dem Großküchenlieferanten ein Wechsel von der Moderation zur Mediation beziehungsweise eine gezielte Kombination der beiden Verfahren angezeigt. Wie ein Wachhund sollte der Berater auf bestimmte Indikatoren der Konfliktintensität

Konflikt-Check (Auszug):

- Kam es in der Vergangenheit zwischen einzelnen Personen zu auffälligen Streitigkeiten?
- Wie stark schätzt der Auftraggeber die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen und an dessen Ziele ein?
- Welche Faktoren erschwerten seiner Meinung nach bisher die Zusammenarbeit?
- Haben sich zu bestimmten Fragen formelle oder informelle Koalitionen gebildet?
- Legt das Besprechungsthema Verhandlungsprozesse zwischen den Beteiligten nahe?

achten. Grundsätzlich gilt: Je mehr sich die Diskussion von der Sach- auf die Beziehungsebene verlagert, desto mehr ist eine Technik gefordert, die wie die Mediation den Konflikt selbst beleuchtet und ihn nicht gemeinsamen Zielen unterordnet. Der österreichische Wirtschafts- und Politikwissenschaftler Friedrich Glasl unterscheidet neun verschiedene Konflikt-Eskalationsstufen (vg. Abb.), die sich durch die Überschreitung bestimmter Schwellenwerte voneinander abgrenzen. Eine Zuordnung der Interventionsformen Moderation und Mediation zu diesen Eskalationsniveaus erleichtert dem Berater die Strategie-Entscheidung. Demnach kommt die Moderation in den ersten beiden Stufen und je nach Situation in Stufe drei in Frage. Der Wirkungsbereich der Mediation beginnt in Stufe drei, die Kernmöglichkeiten der Mediation liegen in den Konfliktstufen vier bis sechs.

Moderation:

In der ersten Stufe (Verhärtung) stellen die Parteien ihre verhärteten Standpunkte dar und wollen den Gegner umstimmen. Zunehmende Vereinfachung, Schwarz-Weißmalerei und Polarisierung sind die Kennzeichen der zweiten Konfliktstufe (Debatte).

Noch befinden sich die Streitenden auf dem Terrain der inhaltlichen Auseinandersetzung. Sie treten für ihre Interessen und ab Stufe zwei für ihre Positionen ein. Die Elemente des Moderationsverfahrens wie Argumentation, gegenseitige Information und Offenheit treffen auf fruchtbaren Boden. In Konfliktstufe drei (Tatsache) kann die Moderation dagegen nur noch bedingt greifen. Denn die Gesprächsteilnehmer sind inzwischen überzeugt, dass Reden nichts mehr nützt, sie misstrauen einander und schaffen Fakten.

Mediation:

Wird der Konflikt nicht beigelegt, dann tritt an die Stelle des Interessens- und Positionskampfs häufig der Kampf gegen die Person. Auf den Stufen vier bis sechs, Koalition, Demaskierung und Bedrohung, verlieren die Parteien ihre konstruktive Handlungsfähigkeit. Gruppendynamische Störungen brechen durch, das heißt Tabus, Gruppenmythen, Rivalitäten sowie Rollenambivalenzen und Kompetenzmängel treten zutage. Die Mediation macht diese Vorgänge transparent und versachlicht die Diskussion Schritt für Schritt. Sobald die Gegner auf Stufe sieben begrenzte Schläge ausü-

ben, wird auch die Mediation zunehmend wirkungslos. In den Stufen acht (Zersplitterung) und neun (Gemeinsamer Untergang) muss sie durch einen Machteingriff ersetzt werden.

Auf den Mund geschaut: Konversationsanalyse

Je sachlicher eine Auseinandersetzung ist, desto eher können Moderatoren sie in die gewünschten Bahnen lenken. Sobald die Personen sich gegenseitig angreifen, sollten sie zur Mediation übergehen. Die Konversationsanalyse hilft bei der Wahl des richtigen Zeitpunkts. Ein detailliertes Instrumentarium liefert der Soziologie-Professor Heinz Messmer mit seiner Habilitationsschrift „Der soziale Konflikt“³. Laut Messmer handelt es sich erst dann um einen Konflikt, wenn (mindestens) zwei unvereinbare Standpunkte aufeinandertreffen und die Beteiligten zusätzlich unnachgiebig sind.

Moderation

Konversationselement:

z.B. „Ja, Du hast Recht...“

Ist das Kommunikationsverhalten von Nachgiebigkeit geprägt, dann hat die Moderation eine gute Chance. Der Konflikt ist als vorübergehende Episode zu betrachten, die Parteien meiden ihn sogar. Indikatoren dafür sind Äußerungen, die eine Ablehnung aufschieben wie zum Beispiel Rückfragen oder verständnisorientierte Formulierungen.

Konversationselement:

z.B. „Ich persönlich...“

Auch in der nächsthöheren Konfliktstufe, die Messmer anhand der Konversationsanalyse herausgearbeitet hat, greift das Instrument der Moderation. Es handelt sich um Sachkonflikte. Dabei wollen die Gesprächspartner einander inhaltlich überzeugen. Im Vordergrund steht das Thema, die soziale Beziehung bleibt unberührt. Der Soziologie-Professor gibt dieser Art des Meinungsaustauschs die Überschrift „Achtungskommunikation“. Dies meint, dass sich die Parteien auf ein Thema und eine Redeordnung einigen. Sogenannte „Disclaimer“ wie „ich denke, ich persönlich“ schwächen die einzelnen Äußerungen ab. Diese kleinen Einschübe machen deutlich, dass es sich um subjektive Ansichten/Überzeugungen/Erfahrungen handelt. Außerdem versuchen die Beteiligten, den anderen inhaltlich zu verstehen und beziehen sich in der Antwort auf seine Äußerungen.

Mediation

Konversationselement:

z.B. „immer, völlig, total...“

Im Beziehungskonflikt herrscht hingegen die sogenannte „Anschuldigungskommuni-

nikation“ vor. Wenn der Servicechef der Marketingchefin vorwirft, „Sie können doch nicht ständig Lügen über unsere Backöfen verbreiten“, fällt das ganz klar in diese Kategorie. Das Gegenüber wird – auch moralisch – angegriffen, es soll sein Verhalten ändern. Ein beliebtes rhetorisches „Stilmittel“ ist die Kontrastmaximierung. Dabei verharmlösen die Sprecher ihr eigenes Verhalten und werten es auf, während sie das des Gegners übertreiben („sehr, extrem“) und abwerten. Beliebt sind auch sachliche und zeitliche Verhaltensgeneralisierungen („immer, völlig, total“). Die Vorwürfe des anderen werden lächerlich gemacht, ein Wort gibt Anlass für das andere. Der geschickte Mediator aber veranschaulicht den Beteiligten auf feinfühlig Weise, in welche Sackgasse sie sich hineinmanövrieren.

Konversationselement:

z.B. „wenn... dann...“

Im Machtkonflikt haben sich die negativen Merkmale in der Wahrnehmung des Gegenübers verfestigt. Daraus legitimieren die Beteiligten aggressive und feindselige Reaktionen, sie wollen den anderen unterordnen. Die kommunikativen Anzeichen sind verbale Drohungen und schließlich in der höchsten Stufe körperliche Gewalt. In diesem Fall kommt auch Mediation nicht mehr zur Konfliktlösung in Frage.

Krise oder nicht

– Ziele und Wirkungen

Moderation

Die Backofensparte von Kulinio ruft Stefan Blibius zu Hilfe, um die Leistung der Arbeitsgruppe „Produktstrategie“ zu steigern. Allgemein hat Moderation das Ziel, die soziale Handlungsfähigkeit und das fachliche Leistungspotenzial von Gruppen zu erhalten und anzuheben. Dabei gilt das Motto: „Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile.“ Doch die Gesprächsteilnehmer im Konferenzraum der Kulinio GmbH wollen nicht kooperieren, sie lassen einander nicht ausreden, beschuldigen und beleidigen sich. Dem Berater gelingt es hier nicht, das Wir-Gefühl zu erzeugen, das die Grundlage für kreative Gruppenprozesse und gemeinsame Spitzenleistung wäre.

Mediation

In der angespannten Lage hilft dem Küchenlieferanten nur eine explizite Krisenintervention weiter. Dazu wählt Blibius das Mediationsverfahren. Mit der Unterstützung eines Mediators werden Konfliktbeteiligte wieder verhandlungs- und entscheidungsfähig. Die Mediation verlangsamt Konflikte und balanciert Machtungleichge-

wichte bestmöglich aus. Der Grundgedanke: Jede Interessen-Partei soll mit ihrem eigenen Anliegen zum Zuge kommen. Im Gegensatz zur Moderation geht dieses Anliegen nicht in einem großen Ganzen auf, sondern bleibt bis zum Schluss identifizierbar. Die Mediation fungiert dabei als Hilfe zur Selbsthilfe. Die Streitparteien sollen gemeinsame Interessen erkennen und selbst eine optimale Problemlösung erarbeiten beziehungsweise aushandeln. Eine Mediation bietet sich als Alternative zum Gerichtsverfahren an, wenn die Konfliktgegner auch nach Abschluss an einer Zusammenarbeit oder an einer Beziehung interessiert sind. Das schrittweise Vorgehen des Mediators baut nach und nach Kommunikationschranken ab und schaufelt dadurch den Weg für die individuelle Problemlösung frei. Win-Win-Lösungen werden möglich – kreative Vereinbarungen, hinter denen alle Parteien stehen. Der Vorteil der Mediation: Auch die Parteien wachsen im Laufe des Verfahrens, sie werden dazu befähigt, ihre Konflikte eigenverantwortlich zu bearbeiten. Viele Mediatoren bezeichnen die Förderung und Stärkung des Einzelnen sogar als Hauptziel der Mediation.

Handlungsstrategien: Jeder einzeln oder alle zusammen?

Mediation

Als Stefan Blibius eine Woche später wieder mit den elf Mitarbeitern der Kulinio GmbH im Besprechungszimmer sitzt, hat er sich selbst noch einmal mit seiner Rolle als Mediator auseinandergesetzt. Eines der wichtigsten Merkmale ist die „allparteiliche“ Grundhaltung.⁴ Den Begriff „Allparteilichkeit“ verwendet unter anderem auch der Vorsitzende der Systemischen Gesellschaft Arist von Schlippe⁵. Er bedeutet mehr als Neutralität, das weiß der Berater. Auch ein Moderator muss neutral sein, das heißt, jeder Person die gleiche Wertschätzung entgegenbringen. Ein Mediator legt darüber hinaus einen Schwerpunkt seiner Bemühungen auf das Ausbalancieren der Stärken und Schwächen der Beteiligten. Blibius nimmt sich vor: „Diesmal werde ich den Servicemanager fragen: Was glauben Sie, könnten Ihre Äußerungen bei der Marketingchefin ausgelöst haben?“ Gesprächstechniken zur Förderung der Selbst- und gegenseitigen Wahrnehmung sind typisch für die Mediation. Der Mediator geht auf jede einzelne Streitpartei ein. Er arbeitet die Interessen und Bedürfnisse heraus, die hinter ihren Positionen stehen⁶ und fördert sie als individuellen Entscheidungsträger. Methodisch eignen sich vor allem Techniken zur Perspekti-

ventübernahme und Klärungshilfen. Je nach Situation stellt der Mediator Standbilder, spiegelt sein Gegenüber verbal und non-verbal oder unterstützt die unterlegene Partei durch Doppeln. Auch Wutmanagement, Vermitteln und Win-Win-orientiertes Verhandeln gehört zu seinem Portfolio. Inhaltlich tritt der Mediator völlig zurück, seine Meinung hat keine Bedeutung. Seine Aufgabe liegt im Initiieren, Strukturieren und Steuern des Mediationsprozesses. Wie ein Lotse führt er die Beteiligten durch ihre Verhandlung, das Ergebnis ist völlig offen.

Moderation

Als Moderator hätte Blibius eher wie eine Art Gruppen-Coach gehandelt. Zwar hätte er sich ebensowenig in die Sachbehandlung eingemischt, doch er hätte Aufgaben verteilt und auf Ziele aufmerksam gemacht. Im Gegensatz zur Mediation, die den Einzelnen hervorhebt, hätte der Moderator Blibius schneller auf eine Gruppenmeinung oder -entscheidung gepocht. Denn die Moderation synthetisiert die Sichtweisen und Anliegen der einzelnen Besprechungsmitglieder. Der Schwerpunkt liegt auf Analyse- und Lösungstechniken. Dazu gehören Punkt- oder Kartenabfragen und Gewichtungsmethoden.⁷

Gemeinsamkeiten

Trotz dieser unterschiedlichen Vorgehensweisen sind Gemeinsamkeiten zwischen Mediation und Moderation unverkennbar. Häufig stellt moderiertes Problemlösungshandeln eine Phase im Mediationsprozess dar. In einer konfliktträchtigen Sitzung kann ein Moderator auch einmal vorübergehend Mediationstechniken einsetzen. Richtig erfolgreich sind in beiden Verfahren nur geschickte und authentische Kommunikatoren. Sie setzen ihre Körpersprache sowie Ich-Botschaften sinnvoll ein und beherrschen das aktive Zuhören. Beide sollten „Eis brechen“ können, Gespräche steuern, Fragetechniken gezielt einsetzen und Äußerungen sinnvoll zusammenfassen. Während der Mediator stärker daran interessiert ist, Gefühle und Verborgenes zum Vorschein zu bringen, ist beim Moderator mehr das logische Verstehen und analytische Begabung gefordert. Dennoch überwachen sowohl der Moderator als auch der Mediator im Beratungsgespräch die drei Dimensionen Inhalt, Beziehungen und Prozess. Alle drei Ebenen sind wichtig, daher gilt: „Störungen haben Vorrang“ und „Einwände sind zeitnah zu behandeln“. Beide Berater greifen in den gleichen Koffer mit technischen Hilfsmitteln. Sie benützen die gleichen Werkzeuge zur

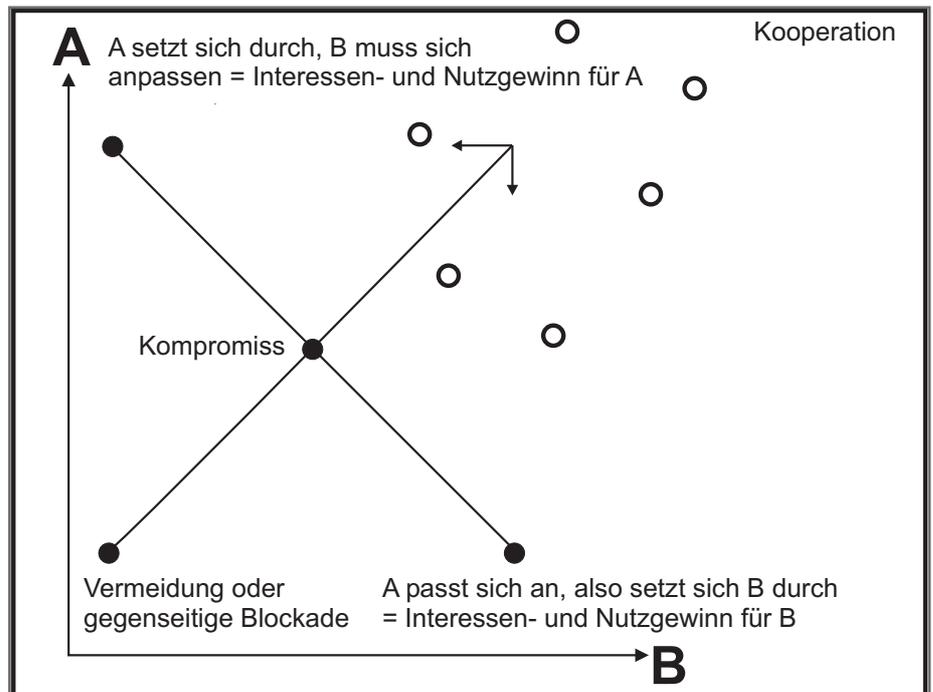


Abb.: Kooperation erweitert den möglichen Lösungsraum⁸

Problemanalyse und zur kreativen Lösungssuche. Mindmaps, Clustering, Brainstorming, Brainwriting, Assoziations- und Analogietechniken, Konfrontationen und paradoxe Intervention sind nur einige davon. Auch die Visualisierung ist entscheidend: Sie macht Ziele, Regeln und Vorgehensweisen sowie die einzelnen Äußerungen der Teilnehmer transparent.

Zurück zu Kulinio: Neue Power für den Ofen

Im Verlauf der sieben Mediationssitzungen der Backofensparte mit Stefan Blibius kristallisieren sich folgende Konflikte heraus: Der Servicemanager strebt eigentlich nach dem Posten der Marketingchefin und tut alles, um die Frau aus der Position zu vertreiben. Die Entwickler wiederum fühlen sich vom Management benachteiligt, sie wollen ebenso wie die anderen Mitarbeiter am Unternehmenserfolg beteiligt werden.

Das Besondere an der Mediation: Es besteht die Möglichkeit, genau auf die Bedürfnisse und Interessen einzugehen. Generell ist der Lösungsraum in Streitsituationen weit größer als die Beteiligten zunächst annehmen. Im Beispielfall will die Marketingchefin ihren Job gar nicht unbedingt behalten, eine adäquate Alternative im Unternehmen würde ihr sogar eher zusagen. Mit Hilfe der Mediation verlassen die Beteiligten das Feld destruktiver Auseinandersetzungen. Statt nur Verlierer zu produzieren – durch demotivierte Mitarbeiter, Schonhaltung, reale und innere Kündigungen – hat am Ende jeder mehr gewonnen als ohne Mediation. Der Mediator und Kommunikationsfor-

scher G. G. Hösl hat dieses Phänomen mit dem oben abgebildeten Koordinatensystem verdeutlicht. Die Koordinaten lauten „Interessen von A“ und „Interessen von B“.

Einer setzt sich durch – Win-Lose: Wenn nur A oder nur B sich durchsetzt, dann hat jeweils nur A oder nur B einen Interessens- bzw. Nutzengewinn, der andere geht leer aus. Die Verhandlungstheorie bezeichnet dies als Win-Lose-Lösung.

Kompromiss – Nicht ganz Win, nicht ganz Loose: Die Kompromisslösung dagegen ist nicht ganz Win und nicht ganz Loose, A und B treffen sich in der Mitte. Beide machen Abstriche vom ursprünglich erhofften Ergebnis. Definitionsgemäß sind Kompromisse Übereinkünfte durch gegenseitige Zugeständnisse.

Konsens – Win-Win: Die berühmte Win-Win-Lösung wird von den Amerikanern auch als Nord-Ost-Lösung bezeichnet. Denn durch die Kooperation von A und B verschiebt sich die Menge aller möglichen Lösungen gemäß der Pfeilrichtung nach Nord-Osten. Der Grund: Weil sie zusammenarbeiten, stoßen A und B auf kreative Lösungen, an die sie durch ihre Blockadehaltung bisher nicht gedacht hatten. Sowohl auf der Sach- als auch auf der Beziehungsebene wächst die Qualität ihrer Interaktion (aufeinander bezogenes Handeln). Beide spüren das. Das Erfolgsgeheimnis der Mediation besteht daher darin, durch Kooperation Konsens zu erzeugen. Solche auf Konsens basierende Lösungen zeichnen sich durch eine längere Haltbarkeit aus als erzwungene oder Kompromisslösungen.

Auch die elf Angestellten der Kulinio

Die Verfahren im Überblick		
	Moderation	Mediation
Definition	Methode der Zusammenarbeit und der gemeinsamen Erarbeitung von Lerninhalten, Themen, Problemen und sozialen Prozessen.	Verfahren für konstruktive Konfliktlösung, bei der die Beteiligten eigenverantwortlich und außergerichtlich eine Lösung erarbeiten, die jede Streitpartei bestmöglich zufrieden stellt.
Gegenstand	Planungs- und Entscheidungsaufgaben	Verhandlungen
Ziele und Aufgaben des Beraters	<ul style="list-style-type: none"> • Steigerung der Teamleistung. • Wir-Gefühl im Team erreichen. • Kollektive Problemlösung, das "große Ganze" ist wichtiger als der Einzelne. • Konflikte rasch beseitigen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kurzfristige Krisenintervention. • Das Anliegen je des Einzelnen herausarbeiten und dafür Verständnis bei den Beteiligten erzeugen. • Bestmöglich die Interessen aller Beteiligten durchsetzen. • auf Konflikte eingehen.
Handlungsmöglichkeiten der Beteiligten	Vorentschiedenen Lösungsraum ausschöpfen.	Verhandlungsspielraum erweitern.
Bezugsrahmen der Probleme/ des Konfliktes	Gemeinsame Wertvorstellungen/Ziele/Normen.	Unterschiedliche Wertvorstellungen, Ziele Normen, verhärtete Sichtweisen.
Rollenbild des Beraters	Coach	Lotse
Konfliktintensität	<ul style="list-style-type: none"> • Interessenskampf • Inhaltliche und sachbezogene Differenzen (Konfliktstufen eins bis zwei, unter Umständen auch drei). 	<ul style="list-style-type: none"> • Positionskampf • Meist personenbezogene Differenzen (Konfliktstufe drei bis sieben).
Überschneidungen	Übergang zur Mediation bei sehr konfliktanfälligen, z.B. bereichsübergreifenden Teams, sobald verhandelbare Interessen auftreten.	Einsatz von Moderations-Bausteinen zur Problemlösung und zur Entscheidungsfindung (z.B. Brainstorming, Kriterienlisten, Pro- und Kontra-Vergleiche).

GmbH finden eine Möglichkeit, wie alle besergestellt werden könnten. Schließlich liegt allen Mitarbeitern daran, ihren Arbeitsplatz zu sichern und das Arbeitsklima zu verbessern. In der abschließenden Mediationsvereinbarung halten die Beteiligten fest: Sie werden eine gemeinsame Konkurrenz- und Marktanalyse vornehmen, ein neues Gehaltsmodell mit der Personalabteilung aushandeln und die Posten von Frau Niemeier und Herrn Künzler neu verteilen. Die kommenden Wochen und Monate werden nicht leicht werden. Voraussichtlich wird noch ein Jahr vergehen, bis die Kulinio ihren Backofen-Absatz wieder steigern kann. Doch der Vertrag bereitet den Boden dafür. Das Vertrauen und die Kooperationsbereitschaft sind wieder hergestellt.

Dr. Robert Sturm MBA,
Robert Sturm & Kollegen, Nürnberg
E-Mail: info@robert-sturm.de



Der Autor ist Diplom-Mediator, Diplom-Supervisor und Coach. Zusätzlich unterrichtet der promovierte Geistes-, Sozial- und Wirtschaftswissenschaftler als Dozent an Hochschulen und Bildungseinrichtungen im In- und Ausland, z.B. an der Fachhochschule Würzburg-Schweinfurt sowie an den Universitäten Sofia und Vilnius.

Literaturhinweise:

- 1) Duve, Christian; Eidenmüller, Horst; Hacke, Andreas: Mediation in der Wirtschaft – Wege zum professionellen Konfliktmanagement. Köln: Verlag Dr. Otto Schmidt, 2003.
- 2) Thorsten Kubach, 2001; überarbeitet und erweitert von Robert Sturm, 2004. Grundlage: Glasl, Friedrich: Konfliktmanagement: Ein

Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. (6., ergänzte Aufl.). Bern: Haupt; Stuttgart: Freies Geistleben, (Organisationsentwicklung in der Praxis; Bd. 2), 1999.

3) Messmer, Heinz, Der soziale Konflikt, Kommunikative Emergenz und systemische Reproduktion. Stuttgart: Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft, 2003. Vgl. Dulabaum, Nina, L.: Mediation: Das ABC. Die Kunst, in Konflikten erfolgreich zu vermitteln. (4. neu ausgestattete Aufl.). Weinheim, Basel: Beltz, 2003.

4) Vgl. Dulabaum, Nina, L.: Mediation: Das ABC. Die Kunst, in Konflikten erfolgreich zu vermitteln. (4., neu ausgestattete Aufl.). Weinheim, Basel: Beltz, 2003.

5) Schlippe, Arist von: Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. 5. Auflage 1998. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

6) Fisher, Roger; Ury, William: Das Harvard-Konzept: Sachgerecht verhandeln – erfolgreich verhandeln. (21. Aufl.). Frankfurt/Main, New York: Campus, 2002.

7) Klebert, Karin; Schrader, Einhard; Straub, Walter: Moderations-Methode. Das Standardwerk. (vollkommen neu überarb. Neuauflage). Hamburg: Windmühle, 2002.

8) Hösl, Gerhard G: Mediation die erfolgreiche Konfliktlösung. Grundlagen und praktische Anwendung. München: Kösel-Verlag, 2002.

Konflikt zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung

Organisationelle Hintergründe einer Mediation in einem Dienstleistungsunternehmen



Problemstellung

Konflikte in hierarchisch strukturierten Unternehmen entzündeten sich oft an Stellen, an denen Zusammenarbeit strukturell notwendig ist, aber nicht immer als sinnvoll gesehen und erlebt wird. Die Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung ist oft von unterschiedlichen Interessen und den daraus sich ergebenden Konflikten charakterisiert.

In diesem hierarchiegeprägten Umfeld zu medieren bedeutet, mit den Besonderheiten einer Organisation vertraut zu sein, die eigenen Mediationsprinzipien im Blick zu behalten und gleichzeitig den Anforderungen des Unternehmens zu genügen. In Konflikten wie im vorliegenden Fall zwischen zwei Vertretern des Managements und der Betriebsratsvorsitzenden und ihrem Stellvertreter ist besonders die Phase, bis es zur Mediation kommt, entscheidend.

In dieser Phase stellen sich Fragen wie:

- Ist es für das Unternehmen zuträglich, dass genau dieser Berater, jene MediatorIn zur Vermittlung eingesetzt wird?
- Wie müssen sich MediatorInnen verhalten, damit sie sowohl vom Management als auch vom Betriebsrat anerkannt und zur Durchführung der Mediation beauftragt werden?
- Welche dritte Instanz, neben den Konfliktparteien, spielt eine Rolle und muss in die Mediation eingebunden werden?

An dem folgenden Beispiel stellen wir einige für uns wichtige Aspekte der Vorgehensweise zur Mediation in Organisationen vor.

Der Fall

A) Anlass

In einem Unternehmensverbund der Dienstleistungsbranche hatte sich in den letzten Monaten das Verhältnis zwischen dem Betriebsrat und der Geschäftsführung kontinuierlich verschlechtert. Besonders die Betriebsratsvorsitzende und ihr Vertreter erlebten die Situation als unerträglich. Offenkundige Ablehnung durch die beiden Geschäftsführer, mangelnde Akzeptanz ihrer Arbeit bis hin zu Blockadestrategien – aus ihrer Sicht – waren nur einige Punkte, die sie dafür benannten.

Die Tatsache, dass die Geschäftsführung auf der Betriebsversammlung ohne Absprache mit der Betriebsratsvorsitzenden Samstagsarbeit bekannt gegeben hatte und die zunehmende Eskalation in jeder Art von Begegnung waren die Auslöser für die Betriebsrätin, eine Mediation in Erwägung zu ziehen.

B) Erste Kontaktaufnahme für eine Mediation: Betriebsrat – Abteilung Organisationsentwicklung – externer Mediator

Die Betriebsräte – die Vorsitzende und ihr Stellvertreter – bitten dringend den Leiter der Abteilung Training und Organisationsentwicklung um ein Gespräch. Es betreffe die Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung, die so unerträglich geworden sei, dass die Vorsitzende schlaflose Nächte verbringe und immer öfter an Rücktritt denke. Dennoch wolle sie sich noch nicht unterkriegen lassen.

Zu dem Erstgespräch bittet der Leiter Abteilung Training auf Wunsch der Betriebsräte einen externen Mediator hinzu. Dieser hat bereits mehrmals im Unternehmen geholfen, Konflikte zwischen Mitarbeitern zu lösen. Er ist als Mediator ausgebildet und von einem Berufsverband anerkannt, führt im Unternehmen Seminare durch und ist als Berater akzeptiert (was oft eine wichtige Voraussetzung ist, um im Konfliktfall die Prozessautonomie an einen externen Berater abzugeben.¹⁾

Die Betriebsräte hatten von Mediation gehört. Da die Gespräche mit dem Management immer ähnlich unproduktiv, ja für sie

fast grausam verliefen, erhofften sie sich von der Präsenz eines unparteiischen Dritten, anders miteinander reden zu können:

„Was immer auch passiert, es ist auf jeden Fall besser als das, was wir jetzt haben“, sagten die Betriebsräte.

C) Einzelgespräche

I. Externer Mediator – Betriebsräte



Wesentliche Punkte aus der Schilderung des Konflikts durch die beiden Betriebsräte sind:

- Die Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung wird schon seit längerer Zeit als sehr schwierig und belastend empfunden. „Oft konnte ich nach solchen Sitzungen tagelang nicht schlafen und fragte mich, warum ich mir das antue“, sagt die Betriebsratsvorsitzende.
- Die 14-tägigen Informationsgespräche zwischen Betriebsrat und der Geschäftsführung liefen in dieser Konstellation nie besonders gut. Auch die Geschäftsführung empfinde die Gespräche als ineffizient und belastend.
- Besonders ein Geschäftsführer behauptete am nächsten Tag Dinge, die nie von ihnen gesagt worden seien.
- Trotz des dringenden Gesprächsbedarfes finden die 14-tägigen Gespräche zum informellen Austausch nicht mehr statt, was sich negativ auf die Arbeit auswirke.
- Die Betriebsräte haben das Gefühl, die Geschäftsführung empfinde sie als lästig, als kostenverursachenden Faktor, der unnötig Zeit koste und Unruhe verbreite.
- Ein Erfolg in der Arbeit ist für den Betriebsrat ganz selten. Durch die existierende Konfrontation und dem Mangel an konstruktiver Zusammenarbeit werden Aufgaben weder angegangen noch zu Ende gebracht.

- „Die Mitarbeiter werden eingeschüchtert. Der Betriebsrat ist eine halbe Abschlusliste – Kollegen sind schon aus Angst von ihrem Amt zurückgetreten.“
- Zusammenfassend klingt das Motto der Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung aus den Mündern des BetriebsrätInnen: Unsere Arbeit wird von der Geschäftsführung in keiner Weise akzeptiert – im Gegenteil – wir werden blockiert, wo es nur irgendwie möglich ist.“

Dieses Erstgespräch ist ein Kontaktgespräch. Es hilft, einen Überblick zu bekommen und herauszufinden, ob der Konflikt sich für eine Mediation eignet. Dabei ist auch zu beobachten, wie sich die Informationslage, vor allem für den Mediator, entfaltet, wie und von wem die Informationen vor der Mediation gewonnen werden und wer mit welchen Informationen in die Mediation geht.

Der Leiter der Abteilung Training und Organisationsentwicklung und der externe Mediator sind sich einig, dass der Konflikt in einer Mediation gelöst werden könnte. Das weitere Vorgehen besteht darin, folgende Kriterien zu überprüfen:

1. Besteht von beiden Seiten eine Gesprächsbereitschaft?

Beide Parteien sind an einer wie auch immer gearteten Verbesserung der Arbeitsbeziehung interessiert. Es gibt kaum Alternativen zu einer Mediation. Die Geschäftsführung hatte dies auch bereits signalisiert.

2. Eskalationsgrad des Konflikts

Der Konflikt ist noch nicht so weit fortgeschritten, dass eine Vermittlung unmöglich erscheint. Die beiden Konfliktparteien – hier Management, dort Betriebsrat – sind strukturell durch das Betriebsverfassungsgesetz aneinander gebunden. Auch wenn vielleicht der Wunsch auf beiden Seiten besteht, dass einer gehen muss – sind sie aufeinander angewiesen und müssen miteinander arbeiten. Andere Lösungsversuche sind bereits erfolgt, ohne jedoch den gewünschten Erfolg zu haben. Dies führte zu der Erkenntnis, dass man sich erst einmal nicht los wird.

II. Einzelgespräch Externer Mediator – Mitglied der Geschäftsführung

Nach dem Einzelgespräch mit den beiden Betriebsräten findet ein Einzelgespräch mit einem Mitglied der Geschäftsführung statt. Wesentliche Punkte aus der Schilderung des Konflikts durch diesen, der auch den Anspruch hat, für seinen Kollegen zu sprechen, sind:

- Die Geschäftsführung versichert, auch sie sei mit der Situation, wie sie sich entwickelt habe, sehr unzufrieden. Gerade in Zeiten schwieriger wirtschaftlicher Situation, in denen sich der gesamte Unternehmensverbund zur Zeit befinde, sei eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den Betriebsräten nötiger denn je. Mit dem vorigen Betriebsrat habe das auch gut funktioniert.

• Direkte Absprachen und schnelle Problemlösungen seien jetzt jedoch kaum noch oder gar nicht mehr möglich.

• Die Betriebsratsvorsitzende sei unsicher und müsse immer alles mit allen absprechen. Alles, was zwischen den beiden Betriebsräten und ihnen besprochen werde, müsse sofort mit den Gewerkschaftskollegen beraten werden.

• Die Betriebsratsvorsitzende sei überfordert und schreie und tobe selbst manchmal in Gesprächen – „dann haut Sie auf den Tisch und verliert die Kontrolle, und wenn es ihr nicht passt, stampft sie wild mit den Füßen auf und verlässt schreiend die Besprechung. So kann man doch nicht vernünftig zusammenarbeiten.“

• Andere Versuche, einen Wechsel der Betriebsratsvorsitzenden zu erreichen, waren bisher nicht erfolgreich.

Erste Reflexion

1. Bereitschaft zur Mediation – oft als Freiwilligkeit bezeichnet

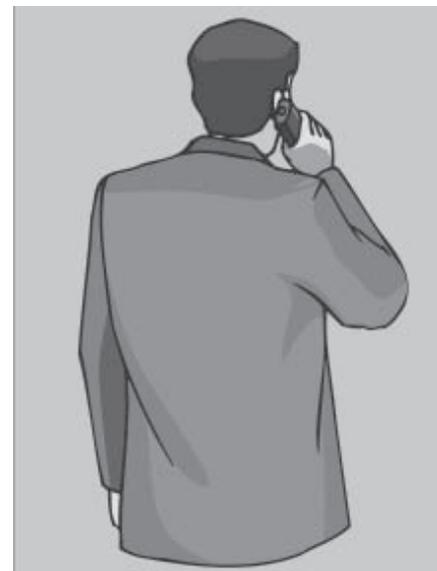
Das Betriebsverfassungsgesetz sieht vor, dass Anliegen des Betriebsrats von der Geschäftsführung nicht ohne wichtigen Grund abgelehnt werden können – die Pflicht zur konstruktiven Zusammenarbeit. Der Mediator muss darauf achten, mit welcher Motivation die Konfliktparteien in die Mediation kommen. In Organisationen kann die höhere Hierarchieebene eine Mediation anordnen – zum Beispiel statt einer Abmahnung eine Mediation zur Bedingung machen. Damit ist eine wesentliche Grundlage der Mediation, die Bereitschaft, selbstverantwortlich an der Lösung des Konflikts arbeiten zu wollen, in Frage gestellt. Auch das Betriebsverfassungsgesetz kann ein solches Verordnungsinstrumentarium sein. Liegt eine solche Situation vor, müssen MediatorInnen dies zunächst erkennen und entsprechend in den Vorgesprächen oder der Einleitungsphase die Motivation der Beteiligten klären.

In dem vorliegenden Fall stellte sich daher die Frage, ob die Geschäftsführung nur einer gesetzlichen Bestimmung entspricht oder an einer tatsächlichen Mediation interessiert ist. Ein letzter Zweifel bestand bis zum Ende der Mediation, wie sich in der

Supervision der Mediation herausstellte.

2. Führen von Einzelgesprächen

Das Führen von Einzelgesprächen wird von Mediatoren unterschiedlich gehandhabt und auch entsprechend unterschiedlich geschätzt. In der Mediation in Organi-



sationen sind Einzelgespräche – zumindest in unserer Praxis – häufig sinnvoll und auch von den Konfliktparteien gewollt.

Die Kritik an Einzelgesprächen, zum Vertreter/in einer Partei zu werden oder die Gefahr, Informationen geliefert zu bekommen, deren Wahrheit nicht direkt überprüfbar sind, teilen wir. Die Mediatorin / der Mediator sollte sich dieser Gefahren bewusst sein und entsprechend reflektiert verhalten, zum Beispiel durch begleitende Supervision der eigenen Mediationstätigkeit.

Der Personalabteilung wird das Vorhaben der Mediation vorgestellt

Auch dieser Schritt kann als Besonderheit von Mediation in Organisationen gesehen werden. Oft ist noch eine dritte Instanz, beispielsweise die Abteilung Personalentwicklung, mit dem Vorgang betraut. Es kommt zu einem sogenannten Dreiecksvertrag – Konfliktparteien, Mediator/in und Personalabteilung.

In unserem Fall: Der Leiter der Abteilung Training und Organisationsentwicklung nimmt Kontakt mit der Personalabteilung auf, um das Einverständnis für die Mediation zu bekommen und die Bewilligung eines Budgets. Der externe Mediator muss sich der Personalabteilung des betreffenden Unternehmensbereich vorstellen. In seiner Funktion als Mediator ist er dort noch nicht tätig geworden.

Die Personalabteilung steht dem ganzen Vorhaben äußerst skeptisch gegenüber. Die

Risiken einer Mediation zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat stehen für sie im Vordergrund – was passiert, wenn die vorgeschlagene Mediation nicht den gewünschten Erfolg hat und inwiefern ist das Management überhaupt dazu bereit? Verhalten sich die Geschäftsführer nur so, um den Vorschriften oder der eigenen Rolle zu entsprechen, indem Sie dem Wunsch der Betriebsräte formal entsprechen, ohne innerlich dazu bereit zu sein? Könnte die Personalabteilung als in die Verantwortung genommene Instanz nicht diejenige sein, die unangenehme Konsequenzen befürchten müsste? Die Geschäftsführung und die Betriebsräte sind beide nur schwer kündbar – im Gegensatz zu den Mitarbeitern der Personalabteilung.

Zweite Reflexion

Bei Mehrparteienkontrakten sind die Interessen und Motive der einzelnen Parteien im Spiel. Für Mediatoren ist es wichtig, die-



se Interessen zu identifizieren und diese bei ihrer Arbeit zu berücksichtigen. Gleichzeitig muss sie oder er loyal den Interessen der Konfliktparteien gegenüber sein. Wir müssen kaum betonen, dass Mediationen als Scheinveranstaltungen undenkbar und untragbar sind. Im Gegenteil muss in der Mediation darauf insistiert werden, das Engagement aller Parteien für den Prozess und die gemeinsame Lösungssuche zu wecken.

3. Die Mediation

Der Mediator stellt die grundlegenden Regeln für eine Mediation vor. Bereits bei den Punkten Vertraulichkeit und Freiwilligkeit wird es unruhig. Nachfragen seitens des Mediators ergeben, dass den Geschäftsführern die Frage nach der Vertraulichkeit dieses Gesprächs sehr wichtig ist, während

die Betriebsratsvorsitzenden sagen, sie müssten die Ergebnisse dieses Gesprächs mindestens in der Runde mit den anderen Betriebsräten bekannt geben dürfen. Auch der zuständige Gewerkschaftssekretär sei darüber informiert worden, dass es eine Mediation geben würde und möchte informiert werden.

Die folgenden zwei Sequenzen sind Auszüge aus der Mediation.

1. Sequenz

Ein Geschäftsführer (GF): „Genau, das ist der Grund, warum wir keinen Grund sehen, mit Ihnen noch irgend etwas zu besprechen! Auch wenn das Gesetz Informationspflicht und Fristen vorschreibt, müssen Sie doch nicht alles Wort für Wort auslegen, statt offen mit uns in einen Prozess der Lösungssuche einzutreten. Sprechen wir mit ihnen, sitzt sofort die Gewerkschaft mit am Tisch, obwohl sie gar nicht eingeladen ist. Nichts, aber auch gar nichts, kann hier mal unter acht Augen besprochen werden. Unsere 14-tägigen Treffen sind überflüssig. Konsultationen sind unmöglich geworden – und das liegt ausschließlich an Ihnen, Frau Betriebsratsvorsitzende! Und ihr Stellvertreter traut sich auch nicht, mal den Mut zu einem offenem Gespräch mit uns zu haben.“

Die Betriebsratsvorsitzenden (BRV) schauen misstrauisch zur gegenüberliegenden Seite, äußern sich aber nicht. Zur Freiwilligkeit erklären sie, selbstverständlich freiwillig an der Mediation teilzunehmen, schließlich war es ja ihre Idee; die Geschäftsführer sagen, sie reagierten eher auf das Ansinnen der Betriebsräte, seien zwar nicht gegen die Mediation, aber sie erwarteten nach den letzten Monaten auch keine Wunder und würden nur hoffen, dass diese Veranstaltung keine Zeitverschwendung sei.

Der Mediator fasst zusammen und macht deutlich, dass das Ziel der Mediation sein wird, eine Akzeptanz zwischen den Parteien als Arbeitsgrundlage zu schaffen, um die Probleme sachlich miteinander regeln zu können. Er hält Vertraulichkeit als ein Thema der Mediation fest, das in Folge auch gleich an einem konkreten Beispiel besprochen wird.

BRV: „Genau so verlaufen die Diskussionen immer – wir werden über den Tisch gezogen und wenn wir uns dann auf das Gesetz berufen, verhindern wir alles!“ – erzürnt springt sie auf, stampft mit den Füßen auf den Boden und lässt einen Schrei los.

GF: „Also meine Dame, beruhigen Sie sich doch.“

Der Mediator greift ein, unterbricht kurz. Dann geht es weiter:

BRV: „Sie sehen, dass ich völlig mit den

Nerven am Ende bin. Nun zu dem Vorwurf, man könnte mit uns nichts besprechen, ohne dass gleich der ganze Betriebsrat dabei sitzt. Auf der letzten Betriebsversammlung haben Sie, Herr ... (einer der GF) die Samstagsarbeit verkündet, ohne uns auch nur davon in Kenntnis zu setzen. Meinen Sie das mit ihrem Wunsch, dass wir nicht immer alles gleich weitersagen? Und wie war Ihre Reaktion nach der Betriebsversammlung, als ich sie um ein Gespräch bat?“

GF: „Sie baten mich? Sie haben mir befohlen, dass ich mit Ihnen zu reden habe!“

BRV: „Als würde ich Ihnen befehlen...!“

Mediator (M): „Erinnern Sie sich, was Sie zu Herrn ... sagten?“

BRV: „Ja, da müssen wir aber miteinander reden, Herr ...!“

GF: „Genau!“

M: „Was haben Sie geantwortet, Herr ...?“

GF: „Dass ich keine Zeit habe – ich lasse mich doch von der Betriebsratsvorsitzenden nicht zu einem Gespräch beordern!“

BRV: „Ich befehle Ihnen ein Gespräch mit mir – das ich nicht lache!“

M: „Sie haben die Frage als Befehl empfunden, Herr ...?“

GF: „Ja natürlich, und deshalb habe ich Sie an meine Sekretärin verwiesen – wäre ja noch schöner, dass mir Betriebsrätinnen befehlen!“

M: „Und Sie Frau ... haben direkt ihr Informationsbedürfnis Herrn ... mitgeteilt?“

BRV: „Ich bin völlig erstaunt, das war gar nicht meine Absicht, Ihnen zu befehlen, ich wollte lediglich sagen, dass wir miteinander sprechen sollten.“

M: „Wie könnten Sie in Zukunft in solchen Situationen verfahren?“ etc.

Reflexion

1. Ziel der Mediation in Organisationen

Oft ist das Ziel einer Mediation, innerhalb von Organisationen, eine gemeinsame effiziente Arbeitsgrundlage für die Bewältigung der gestellten Aufgaben zu finden. Aufgrund der Konflikte ist diese – an sich – Selbstverständlichkeit nicht mehr gegeben. Oft können daher als ein erster Schritt Vereinbarungen getroffen werden, die darin bestehen, den Zeitpunkt von Arbeitstreffen und deren Ablauf festzulegen.

2. Umgang mit Gefühlen

Wie das obige Beispiel zeigt, lösen Reaktionen des Geschäftsführers emotionale Reaktionen bei der Betriebsrätin aus, und diese wiederum bei den Geschäftsführern, die der Mediator anspricht, um das Erleben beider Parteien in den Raum zu holen. Die

unterschiedlich erlebten Wirklichkeiten werden miteinander konfrontiert.

2. Sequenz

GF: „Uns wäre ja schon geholfen, wenn wir von der Betriebsratsvorsitzenden nicht immer als Feinde angesehen würden. Wir leben doch nicht mehr im Zeitalter des Klassenkampfes, auch wenn man sich nicht liebt, kann man doch gemeinsam an der Sache arbeiten.“



M: „Ihnen ist daran gelegen, als Gesprächspartner miteinander zu arbeiten?“

BRV: „Wenn man Sie so reden hört, könnte man glauben, es wäre doch alles ganz einfach – warum verbringe ich dann schlaflose Nächte? Wir haben ein schlechtes Büro, für alles, was wir brauchen gibt es kein Geld und dann sollen wir lächelnd uns mit Ihnen an einen Tisch setzen. Da bräuchten wir Vertrauen – und nicht, dass Sie Tatsachen verkünden, ohne mit uns gesprochen zu haben.“

M: „Und Ihnen ist es wichtig, dass Ihre Arbeit gesehen, Ihre Funktion von der Geschäftsführung akzeptiert wird und Sie auch materiell unterstützt werden?“

Der Mediator orientiert hier auf das Bedürfnis nach Vertrauen als Grundlage für gemeinsame Gespräche.

GF: „Sehen Sie, an uns kann es doch nicht nur liegen, mit ihrem Vorgänger ging das doch auch problemlos, da wurde was besprochen und dann wurde was umgesetzt – und nicht dieses ständige Paragraphenreiten – da müssten Sie ihrer Sache sicherer sein, statt immer nur auf Paragraphen rumzureiten.“

M: „Sie haben auch schon andere Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Betriebsräten gemacht?“

BRV: Die Paragraphen sind unsere Handhabe!“

GF: „Richtig, und die nutzen Sie ja auch weidlich aus!“

BRV: „Wollen Sie mir etwa vorwerfen, dass ich meinen Prozess gewonnen habe?“

Der Mediator fragt nach, was es damit auf sich habe und bekommt die Information, dass die Betriebsratsvorsitzende sich gerichtlich gegen eine Kündigung gewehrt hatte. Diese war im Rahmen einer Fusion ausgesprochen und vom Arbeitsgericht verworfen worden. Das Unternehmen musste sie wieder einstellen.

GF: „Also zurück zu diesen Paragraphenreitereien, von denen Sie behaupten, dass sei ihre Handhabe. Paragraphen sind eine Verhandlungsgrundlage und dann kann man doch nach einem Ermessensspielraum Ausschau halten – das nenne ich verhandeln!“

BRV: „Und dann lassen wir uns von Ihnen über den Tisch ziehen!“

M: „Sie fühlen sich in den gemeinsamen Besprechungen ungerecht behandelt?“

GF: „Schauen Sie, uns liegt überhaupt nichts an so viel Emotionalität, wir wollen eine sachliche Lösungssuche – alles andere ist Zeitverschwendung. Sie müssen doch nicht immer alles mit ihren Kollegen rückkoppeln. Trauen Sie sich doch mal zu, individuell Entscheidungen zu treffen.“

BRV: „Vielleicht müssten Sie uns mal Gelder bewilligen für ein Verhandlungsseminar, aber beim Englischkurs hieß es ja auch schon, dass kein Geld da ist. Und natürlich muss ich den Kollegen Informationen weitergeben, das ist schon vom Gesetz her wichtig.“

Zusammenfassung

Wir werden im Folgenden an einigen Punkten versuchen, die Konfliktlinien deutlicher herauszuarbeiten, um den Konflikt besser zu verstehen.

4.1 Vertraulichkeit

Die große Diskrepanz zwischen Management und Betriebsrat wird gleich zu Beginn bei der Frage deutlich, wie eigentlich mit den Informationen und der Vertraulichkeit bezüglich der Mediation umzugehen ist. Während, wie oben geschildert, für das Management die Inhalte der Mediation unbedingt vertraulich behandelt werden müssen, ist es für die Betriebsräte notwendig, ihre Kollegen und die Gewerkschaft zu informieren, die Interesse daran bekundet haben, entsprechende Informationen zu bekommen. Diese Frage der Vertraulichkeit zieht sich durch den Konflikt wie ein roter Faden und

stellt sich in diversen Dimensionen immer wieder. Die Geschäftsführung kann sich eine flexible Handhabung der Informationsweitergabe vorstellen – im Stadium der Erkundung und Lösungssuche sollte ihrerseits auch einiges vertraulich mit dem Betriebsrat geregelt werden können.

Für die Betriebsräte, besonders für die Vorsitzende, scheint das gefährlich – sie fragen sich, ob die Geschäftsführung mit diesem Verhalten nicht einen Machtvorteil für sich zu erlangen sucht und der Belegschaft Informationen vorenthalten will?

Für den Mediator stellt sich auch die Frage, ob er die Vertraulichkeit verordnen soll und so dem Regelwerk der Mediation entspricht, oder ob er diesen Punkt bereits zum Verhandlungsgegenstand zwischen den Parteien macht und sie darin unterstützt, zusammen eine Lösung für dieses Problem zu finden.

4.2 Entscheidungsfindung

Management ist dazu da, Entscheidungen zu treffen. Solche Entscheidungen sind, neben anderen, auch strategische Entscheidungen für die Zukunft des Unternehmens. Diese sind niemals nur aufgrund von Daten



und Fakten zu treffen, da sie für eine Zukunft getroffen werden, die, qua Definition des Wortes Zukunft, unbekannt ist. Intuition ist ein notwendiger Bestandteil. Management-Entscheidungen werden meist individuell oder im kleinen Kreis von Kollegen getroffen, sie werden dann aber auch einzeln verantwortet. Eine der vielen Management-Kompetenzen ist der Umgang mit offenen, unsicheren Situationen. Eine hohe Unsicherheitstoleranz ist gefordert, da die Komplexität strategischer Entscheidungen über die Zukunft nicht durchgängig beherrschbar ist. Es sei dahingestellt, wie vie-

le Führungskräfte diese Kompetenz besitzen. Im Endeffekt wird jedoch die Qualität des Managementhandelns an der Qualität der getroffenen Entscheidungen gemessen.

So ist der Hinweis eines der Geschäftsführer, dass die Betriebsratsvorsitzende sich trauen sollte, auch einmal Entscheidungen individuell zu treffen, aus dieser, seiner Managementsicht, verständlich. Er geht aber an der Sichtweise, wie die Betriebsrätinnen ihre Arbeit verstehen, vorbei. Wahrscheinlich könnten sie, wie das von dem Vorgänger im Amt behauptet wird, tatsächlich Entscheidungen erst einmal individuell treffen, um sie dann später der Belegschaft, von der sie ja gewählt wurden, „zu verkaufen“. Dies bedingt aber mindestens ein persönliches Gefühl der Sicherheit in diesem Amt. Der Betriebsratsvorsitzenden scheint diese Sicherheit aber offensichtlich abhanden gekommen zu sein. Also verhält sie sich aus ihrer Sicht regel- und gesetzeskonform, was ihr dann aber den Vorwurf einbringt, „Paragrafenreiterei“ zu begehen.

4.3 Unterschiedliche Mandate

Sowohl bei der Frage der Vertraulichkeit als auch bei der Entscheidungsfindung wer-



den die Unterschiede zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung bezüglich ihrer Mandate und den damit verbundenen Informationspflichten deutlich. Betriebsratsfunktionen sind Wahlfunktionen, die für eine bestimmte Zeit von der Mehrheit der Belegschaft an bestimmte Personen vergeben werden. Der Belegschaft ist man dementsprechend auch Rechenschaft schuldig. Im Betriebsverfassungsgesetz und in Betriebsvereinbarungen ist vieles in Paragraphen geregelt. Die Betriebsratsarbeit ist stark for-

malisiert, die einschlägigen Bestimmungen bezüglich Protokollen, Einladungen, Terminvorgaben etc. müssen eingehalten werden.² Wenn sich der Betriebsrat und ihre Vorsitzende darauf berufen und entsprechend handeln, dann können sie zumindest ihrer Wählerschaft gegenüber ihr Handeln und Verhalten rechtfertigen. Aus dieser Sicht würde dann ihrer Wiederwahl nichts entgegenstehen.

Manager haben ein solches Mandat nicht – sie werden in aller Regel nicht gewählt, zumindest nicht von einer Mehrheit der Belegschaft. Über Erfolg und Misserfolg ihrer Arbeit wird nicht durch Wahlen entschieden, sondern inwieweit es dem Management gelungen ist, das Unternehmen weiter zu entwickeln. Hierbei kann der Betriebsrat natürlich eine wichtige Rolle spielen.

Man muss davon ausgehen, dass das Management um diese grundsätzlichen Gegebenheiten weiß. Interessanterweise verhält es sich in dem Konflikt jedoch so, als ob es das nicht wüsste. Die Geschäftsführer haben sogar über eine Änderungskündigung versucht, die ihnen unliebsame Betriebsratsvorsitzende los zu werden. Hier ist sicherlich viel Zeit in Aktionen geflossen, die nicht besonders erfolgversprechend waren. Wenn es in der Mediation gelingt, diese grundlegenden Unterschiede und auch Gemeinsamkeiten wieder in den Blick zu bekommen, dann lassen sich für die Zukunft tragfähige Lösungen entwickeln. Als ein erster Schritt in Richtung auf eine Aushandlung der unterschiedlichen Interessen wird dadurch ein Verständnis ermöglicht, dass sich die eigenen Prämissen für den Gesprächs- oder Konfliktpartner durchaus anders darstellen können. So kann sich, wie oben herausgearbeitet wurde, beispielsweise für das Management der Umgang mit Informationen und Entscheidungen und damit die unterschiedlichen Anforderungen an Vertraulichkeit anders darstellen als für die Betriebsräte.

Diese Unterschiede wahrzunehmen und zu akzeptieren, ermöglicht eine Kommunikation, die den anderen in seiner Eigenheit lassen kann ohne die eigenen Handlungsprämissen damit aufgeben zu müssen. Damit wird der Weg geebnet, von den persönlichen Angriffen gegen den Konfliktpartner Abstand zu nehmen und die Fakten darüber, wo die Unterschiede liegen, in den Blick zu bekommen. Mit dieser Entgiftung aufgrund der Trennung des Sachverhalts von den handelnden Personen durch die Berücksichtigung der in der Struktur und den Verantwortlichkeiten liegenden Unterschiedlichkeiten, wird die Grundlage geschaffen für eine

Aushandlung und Lösungssuche. Ziel muss dabei sein, eine tragfähige Verständigung zu erreichen, statt vielleicht weiter das Ziel zu verfolgen, die Betriebsratsvorsitzende oder die Geschäftsführer loszuwerden – beides Unterfangen, die unendlich viel Zeit und Nerven kosten und wenig von Erfolg gekrönt sind.

Peter Knapp



KOM - Konfliktmanagement Organisationsentwicklung Mediation
Weberplatz 24 - 25
D - 14482 Potsdam-Babelsberg
Telefon 00 49 (0) 331 740 95 06
E-Mail: p.knapp@kom-berlin.de
www.kom-berlin.de

Dr. Andreas Novak



Isoldenstraße 4, D-12159 Berlin
Tel. ++49 (0) 30 / 85 07 73 15; Fax: ~ 19
http://www.andreas-novak.de

Dieser Beitrag ist die geänderte Fassung eines Beitrages, der unter dem Titel „Betriebsrat und Unternehmensleitung – Zusammentreffen unterschiedlicher Kulturen im Unternehmen“, in „Mediation in Organisationen – Neue Wege im Konfliktmanagement – Praxis und Grundlagen“, herausgegeben von Harald Pühl, Berlin 2003, erschienen ist.

¹ siehe auch: Klaus Stephan Otto: Offen sein für viele Wege – Konfliktlösung in Unternehmen und Organisationen, in: ZKM 1/2002, S.19-22.)

² (Es gibt mittlerweile auf dem Software-Markt Hilfsmittel, die Betriebsräten dazu dienen, genau diese juristischen und formalen Vorgaben einzuhalten helfen, vgl. Fricke, W.: Sitzung – Einladung, Protokoll, Archiv. In: Computer Fachwissen 6/2002.)

Mediation im Unternehmen bei Mobbing

„Mobbing ist ein Geschehnisprozess in der Arbeitswelt, in dem destruktive Handlungen unterschiedlicher Art wiederholt und über einen längeren Zeitraum gegen Einzelne vorgenommen werden, welche von den Betroffenen als eine Beeinträchtigung und Verletzung ihrer Person empfunden werden und dessen ungebremster Verlauf für die Betroffene grundsätzlich dazu führt, dass ihre psychische Befindlichkeit und Gesundheit zunehmend beeinträchtigt werden, ihre Isolation und Ausgrenzung am Arbeitsplatz zunehmen, dagegen die Chancen auf eine zufriedenstellende Lösung schwinden und der regelmäßig im Verlust ihres bisherigen beruflichen Wirkbereiches endet.“ (Mobbingdefinition nach Axel Esser und Martin Wollmerath)



Mobbing ist eine schädigende Konfliktlösungsstrategie. Konflikte im Unternehmen können aus völlig belanglosen Begebenheiten entstehen. Eine Situation wird missverstanden, die Reaktion ebenfalls und so eskaliert der Konflikt. In vielen Fällen sieht so der Beginn von Mobbing aus. Es wird keine andere Möglichkeit mehr gesehen, anders mit diesem Konflikt umzugehen bzw. ihn zu klären. Diese Situation greift schließlich auf bislang Unbeteiligte über, Fronten werden gebildet. Leicht entsteht Gruppendruck, negative Einstellungen gegen die Person zu übernehmen. Die betroffene Person wird als Gegner gesehen. Vorgesetzte, die um Hilfe gebeten werden, stehen der Situation oft hilflos gegenüber. Ihnen fehlt häufig das Handwerkszeug für eine Konfliktklärung oder es ist durch ihre Rolle als Vorgesetzte schwierig, konfliktklärend einzugreifen. Es fehlt an der nötigen Distanz, und sie werden nicht als neutral angesehen. Insbesondere, wenn der Konflikt schon weit eskaliert ist.

Mobbinghandlungen können sein:

- Angriffe auf die Möglichkeiten, sich mitzuteilen, wie z.B. abwertende Blicke oder Gesten, ständige Kritik.
- Angriffe auf die sozialen Beziehungen, z.B. wird mit dem/der Betroffenen nicht mehr gesprochen; es gibt eine Versetzung in einen Raum weitab von den KollegInnen.
- Auswirkungen auf das soziale Leben, wie z.B. man verbreitet Gerüchte; man imitiert den Gang, die Stimme oder Gesten, um die Person lächerlich zu machen.
- Angriffe auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituation, wie z.B. man gibt ihm/ihr sinnlose Aufgaben; man weist dem Betroffenen keine Aufgaben zu.
- Angriffe auf die Gesundheit, wie Zwang zu gesundheitsschädlichen Arbeiten, körperliche Misshandlung (vgl. H. Leymann).

Mobbing kann zu psychosomatischen Auswirkungen mit physischen Folgeerscheinungen wie Kopf- und Magenschmerzen, Migräne und Magengeschwüren, Herzproblemen und zu psychischen Erkrankungen führen. Ein Teufelskreis beginnt, denn häufig wird die Ursache des Konfliktes auf die vom Mobbing betroffene Person geschoben, indem sie als psychisch krank bezeichnet wird. Unter einer derartigen Situation leidet nicht nur die betroffene Person, sondern auch ihr soziales Umfeld.

Alle erleben das Betriebsklima als negativ. Durch die angespannte Atmosphäre geht die Arbeitsmotivation verloren.

Um als Mediatorin allparteilich im Mobbingfall zu arbeiten, ist es wichtig, sich die schwierige Situation aller Beteiligten bewusst zu machen. Die Aufgabe des Mediators/der MediatorIn ist es, allen mit Offenheit zu begegnen, sie wirklich verstehen und ihre Sichtweise nachvollziehen zu wollen. Die MediatorInnen bemühen sich, den Mobbingbetroffenen und die Beweggründe der Mobbenden zu verstehen. Das bedeutet nicht, ihr Verhalten zu billigen. Mit diesem Verständnis seitens der/des Mediatorin/Mediators haben alle an der Mediation Beteiligten eine erhöhte Chance, ihr bisheriges Verhalten zu überdenken und zu verändern. Das können sie im Mediationsprozess nur selbst erkennen. Es geht darum, als MediatorIn nicht in Täter- und Opferkategorien zu denken, außer der Konflikt ist so weit eskaliert, dass es um eine klare Regelung einer Wiedergutmachung als außergerichtliches Verfahren wie beim TOA geht.

Die Freiwilligkeit bei Mediationen ist im Unternehmen, wie auch in vielen anderen Bereichen der Mediation, kein einfaches Thema. Die Geschäftsführung ist Auftraggeberin der Mediation, bezahlt das Verfahren und ordnet in der Regel das erste Treffen an. Trotz allem ist es wichtig, sich als MediatorIn klar zu machen, dass alle Betei-

ligten eine Wahl haben, was ihre Teilnahme an der Mediation angeht. Auch wenn eine Ablehnung weitere Konsequenzen (wie z.B. Abmahnung) haben kann.

Ein Fallbeispiel: In einer Abteilung mit acht MitarbeiterInnen eines mittelständischen Unternehmens veränderte sich das Klima gravierend. Es gab einen eskalierten Konflikt zwischen zwei Personen, den die Beteiligten nicht klären konnten und das hatte Auswirkungen auf die gesamte Abteilung. Es kam zu Mobbinghandlungen, für die Betroffene war es nicht mehr auszuhalten. Sie bat ihren direkten Vorgesetzten um Unterstützung. Das folgende Gespräch mit den Hauptbeteiligten trug eher zur weiteren Eskalation bei, so dass der Abteilungsleiter nun ebenfalls involviert war. Daraufhin erkrankte die Mitarbeiterin zum ersten Mal für eine längere Zeit.

Die Betroffene machte, nachdem sie wieder zurück war, einen Schritt weiter zum Personalleiter und stellvertretenden Geschäftsführer und bat ebenfalls um Unterstützung. Die durchgeführten Schlichtungsgespräche bewirkten keine maßgebliche Veränderung. In der Folge gab es noch weitere krankheitsbedingte Ausfälle der Mitarbeiterin. Bis ich als Mediatorin hinzugezogen wurde war ein Jahr vergangen.

Der Geschäftsinhaber zog mich als externe Mediatorin hinzu. Dies war das erste Mal, dass Mediation in seinem Unternehmen durchgeführt wurde. Einige Jahre zuvor gab es einen ähnlichen Konfliktverlauf mit einem Kollegen in derselben Abteilung, der irgendwann kündigte, da er die Situation nicht mehr aushielt.

Der erste Kontakt von mir mit der gesamten Abteilung war eine Pflichtveranstaltung für alle Beteiligten. Der Personalleiter war bei dieser Eröffnung anwesend und sprach die einleitenden Worte. Nun war es meine Aufgabe, die Beteiligten für eine Mediation zu gewinnen. Ich informierte sie über das Mediationsverfahren, erläuterte Regeln und beantwortete ihre Fragen.



Wenn die Beteiligten Offenheit erfahren, eine wertschätzende Haltung bei der/dem MediatorIn spüren und eine erste Idee davon bekommen, dass es nicht darum geht, sie in Opfer und TäterInnen einzuteilen, sondern wirklich alle Seiten verstehen zu wollen, können sie sich leichter auf den Prozess einlassen. Natürlich sind bei den Beteiligten, insbesondere, wenn es der erste Kontakt mit Mediation ist, Druck, Sorgen und Ängste da, was auf sie zukommt.

Meine Aufgabe war auch, die Vertraulichkeit zu besprechen, u.a., welche Informationen an den Arbeitgeber gehen und die Freiwilligkeit zu klären, auch im Hinblick auf die Einschränkungen durch das hierarchische Abhängigkeitsverhältnis. Das hatte zufolge, dass alle der Mediation zustimmten. Erst später erfuhr ich, dass eine der Beteiligten im Vorfeld äußerte, dass sie nur zur Eröffnungsveranstaltung gehen würde, da es eine Pflichtveranstaltung sei und danach nicht mehr.

Wichtig ist, die Bereitschaft aller Beteiligten abzuklären, sich auf Mediation einzulassen.

Allgemein empfiehlt es sich bei weit eskalierten Konflikten, zunächst Einzelgespräche mit allen MitarbeiterInnen der Abteilung zu führen. Zum einen, um die Möglichkeit zu geben, ohne Filter zu erzählen und Einfühlung zu bekommen, zum anderen, zu überprüfen, ob Mediation die geeignete Methode ist und ob insbesondere die vom Mobbing betroffene Person bereit ist, sich in den Mediationsprozess zu begeben. Außerdem dienen diese Gespräche der Klärung, welche Personen die Hauptbeteiligten sind, um dann in der überschaubaren Gruppe das erste Mediationsgespräch durchzuführen.

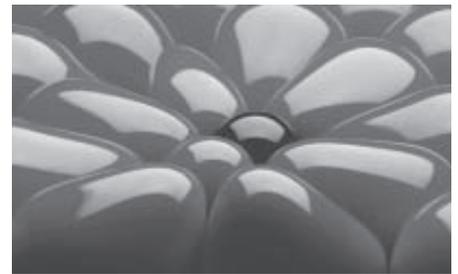
Bei den Einzelgesprächen stellte sich heraus, dass der Konflikt zwischen zwei Personen eskaliert war, eine dritte Person unmittelbar involviert wurde, indem sie sich auf eine Seite schlug. Die zwei anderen sprachen nicht mehr mit ihr, flüsterten, grinsten und behandelten sie wie Luft. In der Folge breitete sich dieser Zustand auf die gesamte Abteilung aus. Es wurden verschiedene Gerüchte verbreitet, Informationen vorenthalten und Arbeitsaufgaben entzogen. Sie

wurde verdächtigt, psychisch krank zu sein, und durch den Vorgesetzten wurde ihr untersagt, bestimmte Themen im Betrieb anzusprechen. Es kam zu Problemen, die Arbeit konnte nicht mehr wie bislang abgewickelt werden. Dadurch entstanden zeitliche Engpässe, die nicht gerade zum besseren Betriebsklima beitrugen. Die Mitarbeiterin isolierte sich und wurde immer mehr isoliert. Ihr wurde ein unbezahlter Urlaub angeboten, den sie ausschlug aus Angst, dass die Situation nicht geklärt werde und es für sie noch schwieriger sei, zurückzukehren. Im Laufe der Zeit stellten sich bei ihr psychosomatische Auswirkungen ein, und sie litt immer mehr unter der Arbeitssituation. Bei den Hauptakteuren stellte sich heraus, dass sie nicht wussten, wie sie anders mit dem Konflikt umgehen sollten. Viel Ärger und Misstrauen hatte sich mit der Zeit aufgebaut, insbesondere durch die Sorge, dass die Kollegin sie bei der Geschäftsführung schlecht gemacht hätte.

Nach einem kurzen Treffen mit der gesamten Abteilung, um das weitere Vorgehen zu erläutern, begann ich im Anschluss mit der Mediation über drei Stunden mit den drei Hauptbeteiligten. Zu Beginn der Sitzung wurden die einzelnen Themen aufgelistet und sich geeinigt, mit welchem begonnen wird. Bei Mobbing ist es hilfreich, wenn die von den Mobbinghandlungen betroffene Person mit der Schilderung ihrer Sichtweise beginnt, um weitere Verletzungen und Kränkungen direkt bei Beginn zu vermeiden.

Die einzelnen Sichtweisen wurden jeweils dargestellt. In der Erhellung stellte sich heraus, dass die Konflikteskalation einen Grund in der privaten Situation der Hauptakteurin hatte und sie aus familiären belastenden Gründen Äußerungen ihrer Kollegin nicht ertragen konnte und ausrastete. Bis dahin hatte ihre Kollegin nichts von der persönlichen Situation gewusst und nie verstanden, wie es zu diesem Ausbruch und den Folgeerscheinungen kommen konnte. Dies war ein Wendepunkt in der Mediation. Schließlich gab es Klarheit und Verstehen auf allen Seiten, der Hauptakteurin taten ihr Ausraster und Verhalten im Nachhinein leid. Eine erste Vereinbarung wurde geschlossen, wie zukünftig in vergleichbaren Fällen miteinander umgegangen werden kann, um Eskalationen zu vermeiden.

Bei einer weiteren Sitzung kam der Abteilungsleiter dazu, um seine spätere Involviertheit und damit einhergehende Verletzungen und Missverständnisse zu klären. Wichtig war diese Erweiterung auch, um zu vermeiden, dass es eine Verlagerung des Konfliktes geben könnte und er als nächstes aus-



gegrenzt werden würde, da zwischen den drei Beteiligten inzwischen Klärung und Annäherung entstanden war. Dies konnte in der Sitzung bearbeitet werden und es gab schon nach 2,5 Stunden erste Ideen einer Vereinbarung. Es fand eine weitere Sitzung mit der gesamten Abteilung statt. In dieser Sitzung von drei Stunden wurden die restlichen MitarbeiterInnen „ins Boot geholt“, indem Themen geklärt wurden, die alle betrafen. Es wurde eine Vereinbarung erarbeitet, die einen konstruktiven Umgang bei zukünftigen Konflikten ermöglicht. Dazu gehörte ein Plan, wie sich die Beteiligten Unterstützung holen können, nachdem sie versucht haben, ihren Konflikt selbst zu klären.

Das Nachfolgetreffen mit der Abteilung ergab, dass sich schon ab den Einzelgesprächen die Stimmung in der Abteilung positiv veränderte und entspannte, die Mediation ein hartes Stück Arbeit war und alle mit dem Ergebnis zufrieden waren. Die Führungsebene war mit dem Ergebnis dieser Mediation sehr zufrieden und dies führte dazu, dass Mediation als Möglichkeit innerbetrieblicher Konfliktklärung zukünftig in ihr Unternehmen implementiert werden soll.



Anja Kenzler, a.k.demie für Mediation und Training, Tettenbornstr. 20, 28211 Bremen, anjakenzler@a-k-demie.de

- Literatur:
 Dick, Ulla: „Keine Angst vor Mobbingfällen“, 2001
 Esser, Axel / Wollmerath, Martin: „Mobbing. Der Ratgeber für Betroffene und ihre Interessenvertretung“, 2001
 Kolodej, Christa: „Mediation bei Mobbing“ in Pühl, Harald (Hrsg.): Mediation in Organisationen, 2003
 Leymann, Heinz: „Mobbing“, 2002

Der Fall „Gemälde“

Der folgende Fall „Gemälde“ zeigt eine zu Anfang nicht ganz einfach erscheinende, typische Situation in der Wirtschaftsmediation auf. Meist geht es hier um wesentlich höhere Streitwerte, um komplizierte Zusammenhänge und mehr involvierte Parteien. Des Weiteren sind in der Wirtschaftsmediation sehr häufig Anwälte beteiligt.

In diesem Mediationsfall haben die Einzelsitzungen mit den Parteien, sog. „Caucus“, zum durchbrechenden Erfolg geführt. Diese Einzelsitzungen, bzw. unter Umständen sogar Shuttle-Mediationen, haben oft größere Erfolgsaussichten, da in der Wirtschaftsmediation häufig auf pragmatische Dinge geachtet werden muss: Zum einen ist es terminlich bzw. auch örtlich problematisch, alle Parteien an einen Tisch zu bekommen, zum anderen aber spielt „Gesicht und Ruf wahren“ und auf keinen Fall irgendeine „Schwäche“ zeigen, hier eine wesentlich größere Rolle.

Anruf des Inhabers eines mittelständischen Unternehmens, Herr J.:

Dieser teilte mir mit, dass es in seinem Unternehmen eine wertvolle Gemäldesammlung gibt, Wert ca 1,5 Mill. €. Das Unternehmen streitet sich mit einer anderen Firma um den Besitz dieser Sammlung, die vor vielen Jahren vom Gründer beider Firmen nach und nach angeschafft worden war. Im Laufe der Zeit haben sich die beiden Firmen immer mehr auseinander-spezialisiert und arbeiten nur noch in einem Spezial-Bereich zusammen. Die wertvolle Sammlung befindet sich schon seit 15 Jahren im Ausstellungsgebäude des Anrufers. Dieser ist der Meinung, dass seine Firma der eigentliche „Erbe“ ist. Bisher kamen von der anderen Seite keinerlei Ansprüche; jetzt plötzlich wird die Herausgabe der Sammlung gefordert, sogar ein Gutachter wurde beauftragt. Wir vereinbarten einen persönlichen Termin in meinem Büro.

Erste persönliches Gespräch mit Herrn J. (1 Stunde):

Zum Termin brachte er mir den umfangreichen Schriftwechsel mit, den seine Firma mit der anderen Firma, vertreten durch Herrn S., bereits geführt hatte. Er selber hatte schon einiges von Mediation gehört und dachte, dass dies besser sei, als die Sache gerichtlich durchzuziehen; denn die beiden Firmen sind z. T. noch in guten Geschäftsbeziehungen. Er hat aber schon einen Anwalt seiner Firmenkanzlei hinzugezogen. (Ich vermutete, dass der Anwalt ihm zur Mediation geraten hatte).

In dieser 1. Sitzung erklärte ich, was Mediation ist, sprach mit ihm den Mediationsvertrag durch und wir vereinbarten, dass ich direkt mit Herrn S. Kontakt aufnehme.



Ich schrieb Herrn S. und machte einen Telefontermin mit ihm aus.

Erstes Telefonat mit Herrn S. (1 Stunde):

Dieser reagierte ziemlich heftig: Er habe schon einen Anwalt eingeschaltet, der ihm per Gutachten bestätigte, dass die Gemäldesammlung seiner Firma gehören würde. Er wolle dies nun gerichtlich klären lassen. Von Mediation hat er noch nichts gehört, wolle auch mit diesem „neumodischen Kram“ nichts zu tun haben. Er ist sicher, dass er Recht bekomme! In diesem ersten Telefonat konnte ich ihn nicht zu einem Vorgespräch bringen. Ich war etwas ratlos und teilte dies Herrn J. mit. Dieser informierte mich, dass inzwischen sein Gutachten ihm bestätigt habe, dass seine Firma die rechtmäßige Besitzerin sei, schlicht und ergreifend, weil sie schon mehr als 10 Jahre im Glauben des Besitzes sind, sogenannte „Ersitzung“. Er beauftragte seinen Anwalt, diese Informationen Herrn S. mitzuteilen und ihn zu einer Mediation anzuregen. Ich sollte mich in zwei Wochen wieder bei Herrn J. melden, was ich auch tat.

Zweites Telefonat mit Herrn S. (½ Stunde):

Er war zu einem Vorgespräch bereit, wollte aber seinen Anwalt mitbringen.

Erstes persönliches Gespräch mit Herrn S. (2 Stunden):

Er erschien mit seinem Anwalt, der sogleich das Gespräch an sich riss. Ich erbat mir Gehör und erklärte zunächst, was meine Rolle ist und wie Mediation abläuft. Ich wusste, dass ich an Herrn J. nur über seinen Anwalt herankomme und mit viel Geschick ist es mir gelungen, beide für ein gemeinsames Gespräch mit Herrn J. zu bewegen, wobei ich offen ließ, ob dieser auch mit seinem Anwalt kommt. Ich spürte eine sichtliche Erleichterung und zunehmende Freundlichkeit beim Anwalt, als er merkte, der Fall geht ihm nicht verloren, sondern wir suchen gemeinsam nach Wegen (eig. Bem.: Er kann dann seine Vergleichsgebühr berechnen!).

Gemeinsames Gespräch (5 Stunden):

Jeder brachte seinen Anwalt mit. Es wur-

den erst einmal zwischen den Anwälten viel Formulare und schriftliche Hinweise ausgetauscht, aus denen hervorgehen sollte, wann man juristisch von der Trennung der Firmen sprechen kann und was vom Gründervater diesbezüglich vorlag. Es war für mich erst einmal schwierig, die Gesprächsführung in die Hand zu bekommen. Ich hätte eigentlich die Sitzordnung dementsprechend gestalten müssen, hatte es aber versäumt. (Es war mein erster Fall mit zwei Anwälten – ich musste erst meine Erfahrung sammeln).

Es gelang mir, den Parteien klar zu machen, dass wir hier sitzen, um nach Lösungen zu suchen, nicht um herauszufinden, wer nun Recht hat bzw. bei Gericht bekommen würde. Ich erklärte allen nochmals, wie ich vorgehe, meine Struktur und dass ich nun mit den einzelnen Sichtweisen beginnen möchte, um danach die Interessen herauszuarbeiten. Ich bat die Anwälte, erst einmal die Parteien reden zu lassen. Beim Bericht der Parteien betonte ich immer wieder, dass es ihnen ja wichtig sei, gemeinsam in Geschäftsbeziehungen zu bleiben.

Es waren auch schon einige kränkende Worte schriftlich gefallen, die hier zur Sprache kamen.

Herr J. erschien mir viel kooperativer als Herr S. Letzterer hatte eine aggressive und kämpferische Art, die mir auffiel und es mir schwer machte, positive Gemeinsamkeiten zu formulieren. Ich hatte den Eindruck, er stand mit dem Rücken an der Wand (Verdacht: finanzielle Probleme im Geschäft?).

Als Interessen konnte ich bei Herrn J. herausarbeiten: kein Gericht, friedliche/kooperative Lösung, weitere geschäftliche Zusammenarbeit, keine Öffentlichkeit, Nutzung der Gemälde für die Allgemeinheit, kein Verkauf dieser wertvollen Sammlung.

Herr S. blockierte alles: Ich kam partout nicht auf seine Interessen. Er forderte permanent die Herausgabe der Gemälde aufgrund des Gutachtens. Hierin bestätigte ihn sein Anwalt derart, dass ich beschloss, eine Einzelsitzung für diese Partei durchzuführen. Da ich noch nicht sein Vertrauen gewonnen hatte, ließ ich es ihm frei, ob er mit oder ohne Anwalt kommen wolle.

Einzelgespräch (2 Tage später) mit Herrn S. (2 Stunden):

Er entschied, dass er ohne Anwalt kommt. Hier teilte er mir mit, dass er finanzielle Probleme habe: Seine Bank setze ihn unter Druck, er bekäme keine weiteren Kredite, wenn er nicht Sicherheiten bieten könne. Er wollte mir detailliert seine Geschäftssituati-



on schildern; da ich aber recht wenig von betriebswirtschaftlichen Dingen verstehe, versuchte ich auf seine Interessensebene mit Hilfe von hypothetischen Fragen zu kommen. Er fühlte sich dadurch ausgesprochen gut verstanden und gab bereitwillig Auskunft: Dann hätte er finanziellen Spielraum, stünde nicht mehr unter Druck, könne die geplante Investition durchführen und sein Unternehmen sanieren. In dieser Sitzung war er ganz verändert, aufgeschlossen, fast erleichtert, dass er seinen Frust loswerden konnte. Jetzt mussten wir nur noch vereinbaren, was der anderen Seite mitgeteilt werden darf. Er wollte es sich überlegen.

Einzelgespräch mit Herrn J. (1 Woche später/ 3 Stunden):

Auch er kam ohne Anwalt. Er ahnte schon, dass es Herrn S. um finanzielle Sicherheiten ging. Er hatte durch einen leitenden MA von Herrn S. erfahren, wie es um die Firma steht. Den Rest konnte er sich zusammenreimen. Ich hatte Mühe, in meinem Verhalten (Mimik) nichts von meinem Wissen ahnen zu lassen; ich fragte ihn, ob ich seine Ahnung Herrn S. mitteilen darf. Wir erarbeiteten dann Ideen seinerseits, wie er sich eine Lösung vorstellen könnte, falls dies der Fall sei. Er ging ausgesprochen locker mit der Idee um, seine Gemälde als Sicherheit für die Bank zur Verfügung zu stellen; er könne auch bürgen; denn er sah die Notwendigkeit der überfälligen Investition ein. Seine Firma würde ja letztendlich auch davon profitieren. Allerdings wolle er sich eine Sondernutzung für den Fuhrpark der anderen Firma ausbedingen. Details hierzu stehen im Abschlussprotokoll. Ich war erst einmal perplex, wie schnell sich in einem Fall, der anfänglich so kompliziert aussah, Lösungen abzeichneten. Wir vereinbarten, dass wir in einem gemeinsamen Gespräch diese Angebote Herrn S. unterbreiten könnten, auch dass er um die Probleme von dessen Firma wisse.

Gemeinsames Gespräch (1/2 Tag):

Diesmal waren die Anwälte nicht dabei. Ich hatte etwas Sorge, ob mir Herr S. glaubt, dass Herr J. sein Wissen nicht durch mich erhalten hatte. Herr J. teilte ihm die verschiedenen Begebenheiten mit, wie er zu seinem Kenntnisstand kam. Mir ist es – Gott sei Dank – auch glaubwürdig gelungen, meine „Unschuld“ zu beweisen. Herr J. unterbreitete seine Vorschläge und seine Bedingungen, über die noch ziemlich ausführlich gehandelt wurde. Wir erarbeiteten das nachfolgende Protokoll/Memorandum, das sie dann mit ihren Anwälten durchsprechen wollten.

Abschlussprotokoll/Memorandum

1. Die Gemäldesammlung im Wert von 1,5 Mill. Euro bleibt im Besitz der Firma , vertreten durch Herrn J. Sie bleibt der Öffentlichkeit zugänglich.

2. Die Firma, vertreten durch Herrn J., ist bereit, diese Gemäldesammlung der Bank..... als Sicherheit zur Verfügung zu stellen, unter der Bedingung, dass sie weiterhin im Ausstellungsgebäude der Firma..... ihren Standort hat. Zuvor wird er mit seinem Wirtschaftsprüfer Einblick in die Bilanzen der Firma.... nehmen dürfen.

Herr J. und Herr S. machen bis zum einen Termin mit der Bank..... aus, vertreten durch Herrn L. Dabei besprechen sie die verschiedenen Sicherheiten, notfalls wird auch eine Bürgschaft seitens der Firma... in Erwägung gezogen. Zu diesen Gesprächen gehen beide Anwälte mit.

3. Sollte der Kredit von der Bank genehmigt werden, stellt die Firma..... als Entgegenkommen der Firma..... ihren gesamten Fuhrpark kostenlos zur Verfügung, wobei die jeweiligen Termine immer zwischen den Firmen einen Monat im Voraus abgesprochen werden müssen. Hierüber wird Herr informiert, der für die Koordination zuständig ist. Die Pflege und Wartung des Fuhrparks obliegt nach wie vor der Firma....

4. Die Anwälte beider Firmen prüfen die rechtlichen Fragen und die Wirtschaftsprüfer die betriebswirtschaftlichen bzw. steuerlichen Fragen im Zusammenhang mit diesen Dienstleistungen.

Abschlussvereinbarung:

Sollten bei diesen Vorgehensweisen und Vereinbarungen irgendwelche Unstimmigkeiten entstehen, sind beide Parteien bereit, zuvor eine Mediation zu versuchen, ehe sie den gerichtlichen Weg beschreiten.

Diese Vereinbarungen kamen im Großen

und Ganzen zum Tragen, wurden nur in einigen Details (Hinzufügungen und einige Klauseln) von den Anwälten ausgefeilt.

Reflexion

Dieser Fall bereitete mir zu Anfang Kopfzerbrechen, da ich bisher noch keinen Mediationsfall in dieser Größenordnung hatte. Ich überlegte, ob ich noch eine Vermögensschadenshaftpflichtversicherung abschließen müsse, ließ es dann aber sein.

Die Rechtslage erschien mir einfach; deshalb konnte ich den Anwalt von Herrn S. nicht verstehen, warum er so auf Klage drängte und Herrn S. auch immer wieder anstachelte. Er sah sicherlich ein gutes Honorar auf sich zukommen, und er konnte erst ruhig auf unserer Linie mitmachen, als er merkte, dass ihm der Fall nicht verloren geht – im Gegenteil, er konnte vermutlich noch eine Vergleichsgebühr kassieren.

Mich erstaunte, wie schnell es zu einer Lösung kam. Zum einen lag dies an der kooperativen Art von Herrn J., zum anderen muss ich aber auch betonen, dass durch mein konsequentes Bestehen auf der Einzelsitzung – und mein Glück, dass er ohne Anwalt kam, die Blockade gebrochen wurde und ich Zugang zu Herrn S. fand. Allerdings hatte ich lange gegrübelt, ob und wie ich das Wissen um die finanziellen Probleme von S. überbringen darf.

Hier kam mir dann der Zufall zu Hilfe, dass es J. schon wusste. Insofern lösten sich abzeichnende Probleme immer wieder in Wohlgefallen auf ...

Wirtschaftsmediation: Fakten

Viele Fälle in der Wirtschaftsmediation kommen aus der Nachfolgeregelung, den IT-Bereichen, wo die Rechtssicherheit noch „recht unsicher“ ist, und aus innerbetrieblichen Konflikten, z. B. zwischen zwei Mitarbeitern oder zwischen Abteilungen. Es gibt auch zunehmend Fälle aus dem Arbeitsrecht, da die Arbeitsgerichte überlastet sind und die Firmen und Parteien mit Hilfe der Mediation schneller zu befriedigenden Ergebnissen kommen.

Entlässt ein Unternehmen einen Mitarbeiter, kostet dies im Schnitt etwa die Hälfte des Jahresbruttoeinkommens des Entlassenen, so Gallup-Chef Gerald Wood. Unmotivierte Mitarbeiter, kosten ein Vermögen: 2001 zahlten Unternehmen 32,7 Milliarden Euro an Löhnen, Gehältern und Krankengeld für erkrankte Mitarbeiter.

Je nach Branche lässt sich die innere Kündigung von Mitarbeitern, die sich zu wenig partnerschaftlich behandelt fühlen,

auf 30-40 Prozent beziffern; insgesamt sind 70 Prozent unzufrieden, nur noch 16 Prozent setzen sich aktiv für ihr Unternehmen ein.

Einer der Hauptgründe für die nachlassende Motivation der Mitarbeiter liegt in der Führungsverantwortung; viele Führungskräfte zeigen sich im Konfliktfall wenig gesprächsbereit, bzw. reagieren autoritär. Dies ist wenig förderlich für die Einbeziehung der Verantwortung ihrer Mitarbeiter, insbesondere bei den Unternehmen mit zunehmend flachen Hierarchien.

Viele Führungskräfte, die ich in Mediation geschult habe, melden mir im Laufe der Zeit eine verbesserte Arbeitsmotivation und weniger Fluktuation ihrer Mitarbeiter zurück. Oft liegt es an der Unfähigkeit, mit unterschiedlichen Interessen der Mitarbeiter umzugehen. Heute zählt die Problemlösekompetenz zu den sog. Schlüsselqualifikationen, ein Teilbereich der Emotionalen Intelligenz (EQ).

*Autorin: Christine Oberpaur
info@oberpaur.com*

Mediatorin (BAFM, DGMW, BM), Organisationspsychologin, Coach, Trainerin, Jahrgang 1946, bildete von 2000-2004 Wirtschaftsmediatoren an der Steinbeishochschule aus, jetzt an der Fortbildungsstelle Stuttgart-Sonnenberg. Im Zertifizierungsausschuß der Deutschen Gesellschaft für Mediation in der Wirtschaft (DGMW), seit 2004 Mitglied im BM.



Gesucht: Ein neuer Name für das Infoblatt

Das Infoblatt Mediation hat eine 10-jährige Geschichte hinter sich. Begonnen hat es als achtseitiges Blättchen mit Aufsätzen, Berichten und Terminen. Verantwortlich war seiner Zeit Tilman Metzger, assistiert von Katharina Sander, Karin Mager und Hannes Steffen. Ein Dank an die PionierInnen.

Mit den Jahren ist es immer ein bisschen dicker und gehaltvoller geworden und befindet sich auf einem guten Weg, eine ernst zu nehmende Fachzeitschrift zu werden. Von daher steht es uns gut an, dafür einen seriösen Namen zu finden. Und genau dazu suchen wir Ihre Unterstützung. Wir bitten um einen Ansturm auf die kleinen, grauen Zellen und sind bereit, den auserkorenen Namen mit einer **kostenlosen Teilnahme am BM-Kongress 2004 in Frankfurt/Oder, incl. Übernachtungskosten** zu prämiieren. Eine unabhängige Jury wird die Auswahl vornehmen. Bitte faxen oder mailen Sie Ihre Vorschläge an die Redaktion des IB: Erwin Ruhnau Fax: 05657- 913460 oder per E-Mail an mediation@textnetz-pr.de. Der Rechtsweg ist, wie immer, ausgeschlossen.

Letzter Einsendetag ist der 30.07.04.

Eine andere Welt ist möglich – neue Kommunikationskultur statt Krisenmanagement

Eine Vision, nicht nur für Initiativen, Vereine und Verbände.

Von Attac über Oxfam bis zu den „Senioren im Ehrenamt“ und den Zivildienstleistenden erbringen viele soziale Organisationen größer und wichtiger werdende Beiträge zur Rettung und Sicherung unseres Sozialstaates. Sie könnten darüber hinaus zu einem wichtigen Baustein für eine andere Welt – für eine solidarische, kooperative und gewaltfreie Gesellschaft werden – die ohne Kampf und Anstrengung von Unten die Gesellschaft wandelt und so eine effektive Bewegung gegen die Auswüchse der Globalisierung wird. Das würde diese Organisationen quasi nebenbei attraktiver, innovativer und effizienter werden lassen. Das kann geschehen, wenn die Initiativen und Organisationen, die immer auch mit inneren Krisen und Konflikten befasst sind, sich intern eine breit angelegte, alle Mitglieder erreichende Kommunikationskultur auf Basis der ‘Konstruktiven Kommunikation’ und der ‘Gewaltfreien Kommunikation’ erarbeiten. Getreu dem einfachen Motto: Vorbeugen ist besser als Heilen.

In meiner langjährigen Erfahrung in Gruppen und Vereinen und in meiner Arbeit als Mediator und Trainer mit Organisationen habe ich immer wieder Strukturen und Reaktionsbilder wahrgenommen, die das Gelingen der Arbeit und des Teamprozesses entscheidend beeinflussen. Diese Wirkkräfte gilt es zu verstehen und in ein Konzept konstruktiver Kommunikationskultur zu entwickeln.

1. Die Kommunikations- und Kooperationsproblematik in engagierten Gruppen – eine Analyse

Vier Faktoren erscheinen hier wichtig: die bunte Mischung der Individuen, die Verflechtung von Engagement und Identität, die Teamdynamik und der „Globe“.

A – Die bunte Mischung der Individuen

In diesen aktiven Gruppen bin ich engagierten Menschen aus ganz unterschiedlichen Lebensbereichen, mit verschiedenen Motivationen, psychischen und sozialen Dispositionen begegnet. Ihre Kommunikations- und Sozialkompetenz war dem entsprechend sehr vielfältig, heterogen und gelegentlich durchaus „gegenläufig“.

Es war durchweg eine sehr bunte und vielfältige Mischung. Zu diesen Menschen gehörten die aufrichtig und ausdauernd

Engagierten, die Leidenden an der Schlechtigkeit der Welt, die Pioniere (die nach der ersten Aufbauphase sich ein neues Projekt suchen), die psychisch Hungrigen, die Veränderer mit hoher Handlungsbereitschaft, die Depressiven mit Aufmunterungsbedarf, die Mutigen mit der Risikobereitschaft ihren „Ruf“ aufs Spiel zu setzen, die Einsamen mit Kontaktnot, die Politikerfahrenen, die Machthungrigen, deren Arbeitsalltag hierfür so unbefriedigend ist, die tief in der Seele Verletzten mit dem Wunsch, wenigstens im Außen etwas Heilung zu erfahren, die AlleswisserInnen, die VielrednerInnen, die AnderswisserInnen, die Schüchternen und Fleißigen, die haltlos Wütenden über Ungerechtigkeiten, die Friedensengel und die Besonnenen.



Ihnen allen war gemeinsam das hohe Engagement, die Einsatzbereitschaft, der Veränderungswunsch und der Kooperationswille. Diese Mischung ist in sich vielfältig, ideenreich und kreativ. Sie war jedoch oft auch reichlich brisant. Persönlichkeiten, Psychognomien, Befindlichkeiten und Sehnsüchte, Wünsche und Interessen trafen oft unmittelbar und unbewusst aufeinander, oft dann, wenn die gemeinsame Arbeit in die entscheidende Konkretisierungsphase startete. Heftige Irritationen, Kämpfe und Frust waren manchmal die Folge.

B – Die Verflechtung von Engagement und Identität

Hinzu kam, dass unter diesen engagierten Menschen regelmäßig Personen zu finden waren, für die das Ziel ihres Engagements nicht nur mit ihren Idealen übereinstimmte, sondern ganz dicht mit den Grundwerten, Einstellungen und Identitätsaspekten verbunden, ja identisch war – und zwar zu allermeist unbewusst. Diese Übereinstimmung ist oft gewünscht und in sich möglicherweise unproblematisch. Am Anfang ging auch meist alles gut. Kritisch wurde es jedoch, wenn neue Inhalte, Verhaltensweisen, Entscheidungen, Aktionen, Meinungen oder manchmal auch nur neue Men-

schen in die Gruppen kamen, die diesen identitätsmässigen Aspekten entgegen standen, widersprachen oder nur „deutlich anders“ waren. Diese Konfrontation war dann sehr schnell nicht nur als Unterschiedlichkeit auf der Ebene der Ziele und Interessen, auf der Sachebene oder als eine Differenz auf der Beziehungsebene verstanden worden, sondern sehr leicht (und immer wieder) als „in Frage stellen der Person an sich“, als eine Kritik an der Identität erlebt bzw. bewertet worden – unbewusst versteht sich! Die Reaktion auf diese Situation ist verständlich. Sie ist heftig und unnachgiebig – notwendiger Weise wie es scheint – denn die Identität steht ja auf dem Spiel. Die Folgen sind vorhersehbar. Es entsteht eine Unvereinbarkeit: Ich oder Du, Wir oder Der/Die gefolgt von Rückzug oder Austritten von Einzelnen, der Spaltung der Gruppe und sogar deren Auflösung.

C – Die Teamdynamik

In der Team-Entwicklungsuhr ist sehr anschaulich dargestellt, welche Wege eine Gruppe nimmt, bis sie zu einem kooperativen Team zusammen gewachsen ist. Jedes neu gebildete Team und jede Gruppe von Menschen, die zusammen gekommen ist, um gemeinsam, regelmäßig, kooperativ und arbeitsteilig an einem Thema zu arbeiten, ist ein Team und durchläuft einen Prozess des „Zusammenfindens“ in vier Schritten:

1. Orientierungs- oder Testphase: Die Individuen fragen sich. „Was geht hier ab? Wer kann mit wem? Was sind die Regeln? Wie ist die Hierarchie?“ etc.

2. Konfrontationsphase: Cliquesbildung und Konfrontationen der Personen sind jetzt die Themen. „Ich weiß jetzt, wie das Spiel läuft. Ich will meinen guten Platz erobern. Ich will Einfluss. Ich will die Weite der Möglichkeiten und Regeln testen. Ich will mich und meine Meinung durchsetzen. Wer schließt sich mir an?“

3. Organisierungsphase: Nun beginnt die Wendung. Wir nähern uns an. Wir entwickeln gemeinsam Spielregeln und Um-



gangsformen. Wir konfrontieren Inhalte und Meinungen, nicht mehr die Personen.

4. Produktivitätsphase: Die Gruppe hat eine gemeinsame Basis. Sie ist kooperativ, hilfsbereit und solidarisch. Die Gruppe nutzt Synergien und ist kreativ und produktiv.

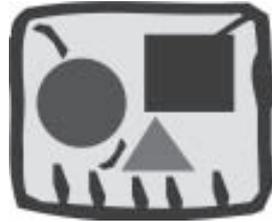
Die zweite Phase – die bei jedem Teamentwicklungsprozess unweigerlich durchlaufen wird – ist die kritische. Hier geht es turbulent und auch rabiat zu. Gelingt der Gruppe in der 2. Phase keine konstruktive Wendung, so wird sie Schaden nehmen an Einzelnen, am Elan, an der Produktivität, am Engagement. Menschen werden die Situation als unerträglich erleben und die Gruppe verlassen. Im schlimmsten Fall zerbricht das Team ganz. Hier braucht die Gruppe helfende „Hände und Herzen“, die das Gemeinsame, das Ziel, das Mitmenschliche im Auge behalten und immer wieder auf einen konstruktiven und möglichst egalitären und gewaltfreien Umgang hinwirken. Diese Hilfe kann von innen aktiv werden (was nicht einfach ist) oder von außen kommen. Manche Gruppen stecken in der 2. Phase geradezu fest. Frustrierte Mitglieder sind gegangen. Die Situation entspannt sich kurzzeitig. Dann kommen (oft notwendigerweise) neue Mitglieder hinzu und die 2. Phase startet bald wieder von vorn. Denn jedes Mal, wenn sich etwas Wichtiges im Team ändert beginnt die Team-Entwicklungsuhr neu zu ticken. Eine klare achtsame Leitung und viel Zeit für „innere Betrachtung und Arbeit“, scheinen mir hier unabdingbar.

D - Die Macht des „Globe“

Die Wirkkräfte des „Globe“ – auf das Teamgefüge, auf den Einzelnen und auf das Thema – wie es Ruth Cohn nennt, sind die häufigsten Zerstörungsfaktoren für ein Team; es sei denn die Gruppe ist sich der Tatsache und der Macht des „Globe“ bewusst und handelt dem entsprechend. Der Globe, das sind alle Faktoren, die von nah oder fern von außen auf die Gruppe einwirken – das kranke Kind zu Hause, der Stress in der Beziehung oder am Arbeitsplatz, die wirtschaftliche Allgemeinstimmung, ökologische Umwelteinflüsse und Kriege. Die umgekehrte Wirkrichtung gilt genauso. Es ist ein Wechsel-Wirkungs-Gefüge – alles was wir tun, hat Außenwirkungen auf den „Globe“ und wirkt über kurz oder lang auf das Team zurück. Diese Wirkungsmechanismen, so habe ich beobachtet, werden nur in wenigen Gruppen (bewusst als solche) gesehen und in noch weniger Gruppen in ihrer alltäglichen Kommunikation und Arbeit berücksichtigt. Reibungen und Probleme können so entstehen, über deren Ursachen,

als Voraussetzung der Lösung nicht reflektiert wird. Der Ausweg ist dann versperrt.

2. Die Bausteine konstruktiver Gruppenkompetenz



Was sind nun die Konsequenzen aus diesen analytischen Streiflichtern der Teamzusammensetzung und des Wirkungsgefüges? Was können die Bausteine für ein Programm konstruktiver Kommunikationskultur für Gruppen und Teams sein?

Ich gehe davon aus, dass Vorbeugen effektiver, gesünder und schneller ist als Saniieren. Dies bedeutet, dass eine gut ausgeprägte Basiskompetenz aller Teammitglieder in konstruktiver Kommunikation, in Teamfähigkeit verbunden mit moderatorischen Grundkenntnissen und einem Grundwissen über das Eigenleben eines Teams die effektivste Hilfestellung und der wirkungsvollste Schutz für ein Team darstellt. Es sind die sozial-kommunikative Kompetenz, die gruppen-kommunikative Kompetenz, die gruppen-organisatorische Kompetenz und die Fähigkeit der Krisenbewältigung, die ein erfolgreiches Team auszeichnet. Diese Bausteine konstruktiver Gruppenkonsistenz werden hier aus methodischen Gründen differenziert vorgestellt, um die Darstellung und den Überblick zu erleichtern. In der Praxis und im einzelnen Menschen sind sie jedoch eng miteinander verzahnt.

1. Persönliche Kommunikationskompetenz:

Hiermit meine ich die Fähigkeit, in wirklich gutem Kontakt zu sich, seinen Gefühlen, Bedürfnissen und Interessen zu stehen und diese klar, angstfrei und gewaltfrei mitzuteilen; sich und die Anderen ohne Bewertungen und Interpretationen anzunehmen. In diesem Entwicklungsfeld halte ich die 'Gewaltfreie Kommunikation' nach M. B. Rosenberg für das geeigneteste Instrument. Sie arbeitet am direktesten an der inneren persönlichen Entwicklungs- und Kommunikationsfähigkeit – Lernen durch in sich hinein Hören und stetes Üben.

2. Persönliche Konfliktkompetenz:

Sie beinhaltet für mich die Fähigkeit, die sachlichen Unterschiede zu sehen und besprechen zu können und gleichzeitig in achtsamem Kontakt auf der persönlichen Ebene zu sein – also Sach- und Beziehungsebene zu trennen, Interessen statt Positionen zu

vertreten und Wahrnehmungen und Beobachtungen mitzuteilen, statt zu bewerten und zu interpretieren. In diesem Kompetenzfeld halte ich die 'Konstruktive Kommunikation', so wie sie in der Trilogie von F. S. v. Thun dargestellt ist, für umfassend und hilfreich. Mit ihr lässt sich sowohl auf der kognitiven Ebene, dem Erkennen und Verstehen von Kommunikations-, Interaktions- und Konfliktmustern, als auch auf der handlungsorientierten, lernenden Ebene arbeiten.

3. Teamkompetenz:

Sie ist die Fähigkeit sich in einer Gruppe als Teil der Gruppe zu verstehen, einbringen und integrieren zu können. Das Ergänzende, Bereichernde und Erweiternde einer Mitteilung wird gesehen. Hier sind die TZI (Themenzentrierte Interaktion) und Elemente der Gruppendynamik ebenso wie die Teamentwicklung aus dem Profit-Bereich sehr hilfreich, um sowohl die wechselseitigen Beziehungen (Interdependenzen) zu verstehen als auch die Gruppenfähigkeit der Einzelnen und der Gruppe zu schulen.

4. Moderations- und Strukturkompetenz:

Es ist die Fähigkeit, eine gleichberechtigte Kommunikation aufzubauen und zu halten, in der die Beiträge von Einzelnen nicht gegeneinander stehen, sondern in ergänzender Form gestützt und geleitet werden; in der die Komplexität von Beiträgen und Inhalten in eine klare, präsente synergetische Form strukturiert und organisiert wird. Hierbei helfen die bewährten Methoden wie Metaplan, Zukunftswerkstatt, Gruppenpuzzle, Konzept der Kampagnenplanung, Projektmanagement und wie sie alle heißen, um nur ein paar zu nennen.

5. Leitungs- und Ausgleichskompetenz:

Diese Kompetenz ist am schwierigsten zu fassen, da sie sich aus tief verankerten und früh-biographisch entwickelten sozialen Kompetenz-Gefügen heraus bildet und entwickelt. Entsprechend lang andauernd ist der Lernbedarf und Lernweg. Dies wird u.a. an der Komplexität der Aufgaben deutlich, die verbalen, nonverbalen und emotionalen Reaktionen einer Gruppe (z.B. 10 Menschen) gleichzeitig wahr zu nehmen und zu würdigen. Es ist die Fähigkeit, die Komplexität der Gruppenpräsenz zu erfassen und gleichmäßig achtsam und achtungsvoll mit all diesen Äußerungen, Positionen, Interessen, Bedürfnissen und Bedürftigkeiten um zu gehen – „energetische Gleichzeitigkeit“ bei linearer „Bearbeitung“. Es ist die Summe der weit ausgebildeten Kompetenzen 1. bis 4., verbunden mit der Fähigkeit, seine Kompetenzen für die Unterstützung der Gruppe wirksam werden zu lassen, statt sie zur Verwirklichung der eigenen Interes-

sen ein zu setzen. Viele Angebote auf dem Markt versprechen hier schnelle Kompetenzen und Hilfe. Inwieweit dem so ist, mögen andere erfahren haben. Meine Erfahrung lehrt mich, dass die Ausprägung und Ausbildung der Metaskills (die Fähigkeiten bestimmte „Werkzeuge“ einem Ziel entsprechend zu gebrauchen) eine wesentlich wichtigere Rolle spielt und nicht aus dem Stand in zwei Wochenenden erfolgen kann, als der Erwerb von Skills (bestimmte Fertigkeiten bzw. „Werkzeuge“).

6. Vermittlung in Konflikten:

Ein Grundsatz ist hier, das Selbstmediieren in einem eigenen Konflikt ist genauso unmöglich, wie die Selbsttherapie eines Therapeuten. Neutrale MediatorInnen mit unvoreingenommenem und unbelastetem Blick erscheinen mir in ihrer alle Parteien unterstützenden Haltung die selbstbestimmteste, demokratischste und Erfolg versprechendste Form der Unterstützung in Konflikten zu sein.

Besonders die Gruppenmediation setzt die Fähigkeit voraus, die ganze Komplexität der Einzelnen und der Teamstruktur zu erfassen und in gleichzeitiger, wohlwollender und unterstützender Weise zur Entfaltung zu bringen. Mediation ist Krisenintervention und keine Prävention.

Schlichtung durch eine wie auch immer gestaltete „väterliche Schlichtungsinstanz“ hat ein Geringeres an Selbstbestimmung und birgt die Gefahr kompromissorientierter Ergebnisse.

Das Harvard-Konzept (Ist es ein Konzept?) ist nach meinen Erfahrungen ein schwierig zu vermittelndes und anzuwendendes Verfahren (auch/obwohl es so einfach klingt). Es ist ein konstruktives und doch durchaus egoistisches Verfahren, da es lehrt, wie ich den Anderen dazu bewegen kann, meinen Interessen Raum zu lassen – wenn ich mich behaupten will. So weit die Kompetenzfelder.

3. Elemente eines nachhaltigen Weges für eine gelingende Gruppenarbeit

Was ergibt sich daraus für die Unterstützung von Initiativen, Gruppen und Organisationen – besonders in 'engagierten und belasteten' Situationen? Ich ziehe diesen Ansatz der Experten-Bildung eindeutig vor. Experten sind dann selten notwendig und oft schon der „Tod der Laien“ gewesen.

Folgendes erscheint mir lohnend, konstruktiv, nachhaltig und auch erfolgreich:

1. Trainingsangebote mit wenigen Aspekten und Komponenten.

2. Seminare mit einem hohen Anteil an Übungen, Rollenspielen zur Selbstentwick-

lung, Selbsterprobung und um konkrete Erfahrungen zu sammeln.

3. Bottom-Up Verfahren: Einzelne grundsätzliche „Komponenten“ für alle Teilhabenden anbieten und vertieft bearbeiten - damit eine Transformation der Kompetenzen aller Mitglieder einer Gruppe statt finden kann - so dass die gewaltfreie und konstruktive Kommunikationskompetenz der Einzelnen in möglichst allen Gruppen bzw. Teams einer Organisation unterstützt, entwickelt und trainiert werden. Konflikte und Frust minimieren sich dann von alleine und die eigenverantwortliche Selbststeuerung nimmt zu.

4. Das Entwickeln von Team-Prozessverständnis, Teamkompetenzen und das Schulen ausgewählter moderatorischer Methoden als zweites Basiswerkzeug für möglichst viele Menschen in einer Gruppe – Team-Entwicklung, Gruppendynamik, TZI und Moderation.

5. Training in Kampagnenplanung und Projektmanagement für Multiplikatoren, um die Intensität, Effektivität und den Erfolg der Gruppenarbeit zu heben und zu sichern.

6. Aufbau und Organisation eines externen MediatorInnen-Pools für mehrere Gruppen oder Organisationen von wirklich gruppen-erfahrenen MediatorInnen, die jeweils im Team von einer Frau und einem Mann als externe VermittlerInnen in schwierigen Konfliktlagen hinzu gezogen werden. MediatorInnen, die über eine fundierte Zusatzqualifikation in Gruppenmediation verfügen, in der sie die Besonderheiten von Team und Teamentwicklung, system-organisatorische Zusammenhänge und die speziellen Methoden in der Arbeit mit Gruppen erworben und angewendet haben.

Programm-Bausteine für eine neue Kommunikationskultur

Wie sind die Seminarbausteine zu formulieren, die auf den Weg zu einer neuen Kommunikationskultur führen? Hier vier „Probetitel“, um den Weg zu veranschaulichen:

A: Wir reden offen und kreativ miteinander – Gewaltfreie und konstruktive Kommunikation: das Basistraining für Alle.

B: Gelingene Kommunikation, die Chance für das Team – mich und die Gruppe verstehen: Vertiefung in die „Konstruktive Kommunikation“ und Gruppendynamik für alle MitarbeiterInnen.

C: Von der Idee zur Tat – Leitung: Teamverständnis, Teamleitung, Moderation und Projektmanagement für FunktionsträgerInnen und InteressentInnen.

D: Gruppenmediation – die Kür der Mediation.

So weit nun die Fülle. Und dann kommt die berühmte Frage: „Was wäre wenn . . .?“

Wie steht eine Organisation da, deren Teamkompetenz und Arbeitsfähigkeit in dieser grundlegenden Weise qualifiziert ist?

- Hier lebt eine konstruktive und gewaltfreie Kultur des Miteinanders.
- Die Arbeitsgruppen sind stabil, konfliktarm und eine Quelle der Inspiration und Freude für alle Mitwirkenden.
- Die Arbeit ist intensiv, innovativ, effektiv und sehr erfolgreich.
- Die Außenwirkung und der Dialog mit den „Anderen“ ist entspannt, überzeugend und kooperativ.
- Die Fremdunterstützung sowohl personell als auch finanziell nimmt zu.
- Diese Organisation und alle einzelnen Menschen in ihr sind damit ein verwirklichtes Element einer solidarischen, kooperativen und gewaltfreien Gesellschaft.

Wo kämen wir hin, wenn das alle täten – alle Mitwirkenden in allen Initiativen, Vereinen und sozialen Verbänden überall in der Bundesrepublik? Was für eine riesige synergetische Wirkung hätte das auf die gesamte Kommunikations- und Sozialkultur und die Integrationsfähigkeit, Solidarität und Zukunftsbeständigkeit unserer Gesellschaft! Eine andere Welt ist Wirklichkeit.

Dipl.-Ing. Nikolaus Weitzel, Mediator BM und Ausbilder für Mediation BM

Mediation + Moderation

Betriebliches Konfliktmanagement

Wilhelmshöher Allee 310, 34131 Kassel

Fon: 0561 / 3 169 279 ,

weitzel@mediation-mitte.de

Zu meiner Person:



Meine Arbeitsfelder sind Mediation, Moderation sowie Team- und Kommunikationsentwicklung. Die Kompetenzen hierfür sind gewachsen auf dem Fundament einer ca. 25-jährigen Erfahrung in der freien, klienten- und prozess-orientierten Erwachsenenbildung, in der Beteiligungsplanung, in der schulpädagogischen Arbeit, im bürgerschaftlichen Engagement, durch die Leitung vielfältiger Trainings und Ausbildungen und nicht zuletzt durch reiche Erfahrungen in der Teammediation. Die Ursprünge bildeten die Freiraum- und Sozialplanung und die Bürgerbeteiligung in Planungsprozessen. Jahrgang 1954.

Fachgruppe Mediation in Organisationen Einblick – Überblick - Ausblick

Die FG MIO wurde im Mai 2000 in Steyerberg von Andrea Fritsch im Auftrag des Vorstandes mit dem Ziel ins Leben gerufen, interessierten Kollegen und Kolleginnen ein Forum für Diskussionen und gemeinsame Aktivitäten zu bieten – vor allem hinsichtlich der systematischen Verbreitung der Mediation in und zwischen Organisationen.

Seit Mai 2001 leiten Roland Kunkel und Peter Knapp als Fachgruppenleiter die FG MIO. Sie und die Mitglieder der Fachgruppe haben für die nächste Zukunft als wichtigste allgemeine **Ziele** formuliert:

- Den Erfahrungsaustausch unter den Mitgliedern der FG
- Die Aufbereitung der Erfahrungen für den BM und die Fachöffentlichkeit.
- Beiträge zur Institutionalisierung von Mediation in Organisationen zu leisten.

Für die Arbeit der Fachgruppe bedeutet das für die nächste Zeit:

- den Aufbau eines Netzwerkes interner Mediatoren/innen,
- die Erarbeitung von Qualitätsrichtlinien für die Organisationsmediation und
- die Entwicklung einer Position zum Thema Mobbing.

Die ständig steigenden Mitgliederzahlen sowohl im BM als auch in der Fachgruppe sind Ausdruck der zunehmenden Bedeutung von Mediation – auch oder gerade in Organisationen. Die Mitglieder unterschiedlichster Professionen – vom Steuerberater, Juristen, Betriebswirt, Unternehmensberater, Journalisten bis hin zum Kommunikationsexperten, Pädagogen, Psychologen usw. engagieren sich für die systematische Verbreitung der Mediation in Organisationen.

Der Fachgruppe gehören mittlerweile 77



Die Fachgruppe MiO zieht an einem Strang!

aktive und nichtaktive Mitglieder an. Die aktiven Mitglieder, derzeit 34, organisieren sich im so genannten Innenkreis. Die nichtaktiven Mitglieder gehören dem Außenkreis an, der derzeit 33 Mitglieder zählt. Im Rahmen der Jahrestagung des BM trifft sich der Innen- und der Außenkreis. Hier haben die Mitglieder die Möglichkeit, ihren Status zu ändern, d.h. vom Innen in den Außenkreis und umgekehrt zu wechseln. Ebenso werden zu diesem Zeitpunkt neue Mitglieder aufgenommen.

Die aktiven Mitglieder des Innenkreises treffen sich zweimal jährlich im Frühjahr und im Herbst zu einer zweitägigen Tagung. Der Außenkreis erhält in Form eines Infobriefes Informationen über die Aktivitäten und die Ergebnisse des Innenkreises. Auf Grund der unterschiedlichen Themenschwerpunkte, die innerhalb der Fachgruppe bearbeitet werden wollen, hat sich der Innenkreis in Arbeitsgruppen organisiert.

Die Aktivitäten dieser Arbeitsgruppen

unterstützen die Fachgruppe beim Erreichen ihrer Ziele. Derzeit gibt es fünf Arbeitsgruppen mit folgenden Themenschwerpunkten:

- Öffentlichkeitsarbeit
- Interne Mediation
- Mediation und Mobbing
- Qualitätskriterien für Organisationsmediation
- Geschäftsmodelle

Die Arbeitsgruppen vereinbaren ihre Termine und Arbeitstreffen individuell. Die Termine der Fachgruppe werden einmal jährlich festgelegt.

Die nächsten Termine der FG MIO sind das Herbsttreffen – nach dem Jahreskongress am 24. November 2004 in Kassel und das Frühjahrestreffen am 18./19. Mai 2005 in Berlin. Der Veranstaltungsort wird rechtzeitig mit der Einladung bekannt gegeben.

Im Folgenden stellen sich die einzelnen Arbeitsgruppen (AG's) vor.

AG Öffentlichkeitsarbeit der Fachgruppe „Mediation in Organisationen“

„FG-MIO“ – ein Blitzlicht

Auf der Fachgruppentagung „MIO“ am 25./26.01.2003 hat sich in Kassel die AG „Öffentlichkeitsarbeit“ konstituiert. Die AG hat es sich zur Aufgabe gemacht, die folgenden Ziele der Fachgruppe „Mediation in Organisationen“ aktiv zu unterstützen:

- In Organisationen das Interesse an Mediation wecken, d.h. bekannt machen der Mediation als wirkungsvolle Alternative zu den oft verwendeten (destruktiven) Formen der Konfliktaustragung in Organisationen.
- Den BM als Kompetenzzentrum für konstruktive Konfliktaustragung in Organisationen in der Öffentlichkeit zu schärfen.

• Netzwerkarbeit zu Institutionen, Organisationen und Fachverbänden verstärken.
Für 2004 stellt die Arbeitsgruppe die folgenden Aktivitäten in den Vordergrund:

- Vorbereitung und Pflege der Homepage der Fachgruppe „MIO“
- Veröffentlichung der aktueller Beiträge der Fachgruppe „MIO“ im Infoblatt „Mediation“
- Vorbereitung und Begleitung fachgruppenbezogener Workshops auf dem Jahreskongress in Frankfurt/Oder
- Planung eines Fachkongresses: Mediation in Organisationen 2005

Alle fünf Mitglieder der AG verfügen über

langjährige berufliche Erfahrungen in verschiedenen Organisationen und Unternehmen:

Christian Bähler: Dipl. Pädagoge, Mediator (BM) mit Zusatzausbildung im Bereich Konfliktmanagement, personenzentrierte und systemische Beratung; seit 1994 freiberuflicher Trainer für Unternehmen, Institutionen und Bildungsträger, Gesellschafter von Zweisicht, Tätigkeitsschwerpunkte u.a.: Mediation, Coaching, Training, Ausbildung; BM Mitglied seit 2001 und zusammen mit Hannes Steffen Sprecher der Regionalgruppe Südbaden/Dreyeckland sowie Webmaster der BM Homepage.

Elke Kleinhans: Magister für Kunstgeschichte/Archäologie/Literatur, Mediatorin (BM), elf Jahre berufliche Erfahrung als Pädagogische Mitarbeiterin in der Erwachsenenbildung, seit 2003 freiberufliche Trainerin für Konfliktmanagement, Mediation und Kommunikation, BM Mitglied seit 2001.

Thomas Robrecht: Kunststofftechniker (20 Jahre Angestellter in Industrie und Handwerk); TZI Ausbildung, Mediator und Ausbilder (BM); seit 1999 selbständig, Gesellschafter von SOKRATeam, Tätigkeitschwerpunkte u.a.: Mediation, Konfliktmoderation, Teamentwicklung und Ausbildung von Konfliktmanager(inne)n/Mediator(inn)en, Mitglied im BM seit 2000.

Renate Queckenstedt: Lehrerin für Sek. I und II, Mediatorin (BM), seit 10 Jahren Leiterin eines Bildungszentrums; nebenberufliche Tätigkeit als Mediatorin; Mitglied im BM seit 2001.

Andrea Sauer-Hoberg: Japanologin, Soziologin, Mediatorin, langjährige Erfahrung als Geschäftsführerin einer Marketingagentur und als Abteilungsleiterin Projektmanagement und Projektsteuerung/Europa sowie Projektleiterin Restrukturierung und Implementierung des Produktentwicklungsprozesses und Projektmanagementprozesses für Europa bei einem der größten Automobilzulieferer; seit Februar 2004 selbständig als Organisationsentwicklerin; Fördermitglied im BM seit 2003.

Autorin: Renate Queckenstedt

AG Interne Mediation

Auf dem vorletzten Treffen der Fachgruppe MiO des BM am 25. und 26.11.03 in Marburg hat sich eine kleine (3 Kolleginnen) Arbeitsgruppe „interne MediatorInnen“ gegründet. Ein erster kurzer Erfahrungsaustausch fand statt, verbunden mit dem Wunsch, eine größere Gruppe von intern arbeitenden MediatorenInnen zusammenzubekommen, um den Erfahrungsaustausch ggf. zu systematisieren bzw. zu intensivieren.

Auf dem MiO-Treffen am 19. März in Marburg gab es einen ersten subjektiven Bericht einer intern in einer Organisation arbeitenden Kollegin über ihre Arbeit und wie die Stelle intern implementiert wurde.

In Marburg wurde dann beschlossen, dass auf dem Kongress „Grenzdiskurs“ des BM in Frankfurt/Oder von Sabine Heegner und Sibylle Kögel eine Plattform-Veranstaltung „intern arbeitender MediatorenInnen“ angeboten wird*, um zu sehen, in welchem Kontext, in welcher Form usw. innerbetrieblich bzw. in Organisationen mit Mediation gearbeitet wird. Falls der Wunsch



FG MiO bei der „Arbeit“

besteht, möchten wir aus diesen Kontakten ein Netzwerk intern arbeitender MediatorenInnen bilden. Es sollen ausschließlich KollegInnen angesprochen werden, die innerhalb einer Organisation oder eines Betriebes verankert sind und als MediatorInnen arbeiten. Wir freuen uns über Interessenten/Innen aus Ost und West, Nord und Süd. *Autorin: Sibylle Kögel*

*Ausgenommen des Bereiches Schule, da dieser bereits anderweitig organisiert ist

Sibylle Kögel
Mediatorin für Konfliktbewältigung und Mobbing-Prävention beim ZDF in Mainz

Sabine Heegner
Beraterin bei TIBAY e.V., Mediatorin
Seit 1987 Beratung und Training für Betriebs- und Personalräte, Beschäftigte und Führungskräfte. Mitarbeit im Netzwerk Mobbingprävention München und Oberbayern.

AG Mobbing und Mediation

Am Thema Mobbing und Mediation arbeiten zur Zeit Thorsten Kubach, Sabine Heegner, Roland Kunkel van Kaldenkerken und Benedikta Deym-Soden. Wir sind einerseits beruflich immer wieder mit dem Thema befasst, wir beraten und begleiten sowohl Mobbingbetroffene wie auch Mobbingberatungsstellen, Führungskräfte und Interessenvertretungen zum Thema. Außerdem haben wir zum Teil den starken Wunsch, Alternativen zu den auf dem Workshop der letzten Jahrestagung vorgetragenen Einschätzungen zu entwickeln. Darüber hinaus hat uns das Buch *Mobbt die Mobber* – wo für unser Gefühl die Rücksichtslosigkeit als Verhaltensstandard empfohlen wird – stark motiviert. Wir sind mitten in der Diskussion und präsentieren daher nur ei-

nen Zwischenstand, der sich noch in Bewegung befindet. Unser Ziel ist es, als Fachgruppe Empfehlungen zur Klärung von Mobbingvorwürfen zu entwickeln und dem Bundesverband zur Beschlussfassung vorzulegen.

Entwurf eines Empfehlungskatalogs „Mobbing und Mediation“

Wenn Mobbing-Vorwürfe im Raume stehen, entfaltet dies eine ungeheure Brisanz in einer Organisation. Eine Konfliktlage wird von den Beteiligten unvermittelt als hoch eskaliert erlebt. Der Konflikt wird bewusst oder unbewusst auf eine juristische Ebene gestellt und polarisiert: ein Tatbestand ist gegeben oder nicht gegeben. Im Zuge der

- Diejenigen, die den Vorwurf erheben, wissen sich in ihrer Not nicht anders zu helfen, als ihr subjektives Erleben der Ohnmacht mit diesem (alles andere als) objektiven Etikett zu bannen und mächtigere Helfer herbei zu rufen: Kollegen, Vorgesetzte, Justiz...
- Diejenigen, denen Mobbing vorgeworfen wird, sehen sich einer strafbaren Handlung bezichtigt, reagieren abwehrend und verschanzen sich.
- Beteiligt sind ebenso Personen im sozialen Umfeld, die als ängstliche, hilflose oder genervte Zuschauer, als Dulder oder „Mitsstreiter“ wirken oder einbezogen werden.
- Auch der Betriebsrat / Personalrat als Hüter des Betriebsklimas sieht sich in der Pflicht, sich zu verhalten und ist damit oft überfordert.
- Führungskräfte müssen um die Reputation ihrer Abteilung fürchten und sind aufgefordert ihrer gesetzlichen Fürsorgepflicht nachzukommen.

Notwendigkeit, den Vorwurf beweisen oder sich dagegen verwahren zu müssen, ziehen sich die Beteiligten auf Positionen zurück.

Die Bezeichnung einer Konfliktlage als „Mobbing“ provoziert eskalationsdynamisch Machteingriffe und erschwert damit kooperative Ansätze wie Mediation. Die Personifizierung und Polarisierung des Konflikts in „Täter“ und „Opfer“ verschärft dieses. Wo möglicherweise bei genauem Hinsehen Konflikte mit Lösungspotenzial bestehen, werden Katastrophen vermutet.

Die Aufgabe der Mediation ist hier, Betroffene und Beteiligte auf ihr subjektives, differenziertes Erleben der Konfliktsituation zurückzuführen, Worte und Beschreibungen zu finden für das Unfassbare ihrer Situ-

ation. Es bedarf einer sorgfältigen Analyse der Situation sowie eines sehr sensiblen und schützenden Umgangs insbesondere mit den Betroffenen, die sich Mobbing-Handlungen ausgesetzt sehen. Ihr Erleben darf nicht abgewertet oder verharmlost werden.

Dabei sind die Grenzen der Mediation deutlich zu beachten:

Mobbing-Betroffene in eskalierten Situationen sind möglicherweise traumatisiert, und damit keine psychisch stabilen Konfliktpartner, die zu einem gemeinsamen Gespräch antreten könnten. In vielen Fällen ist eine Konfrontation mit der Gegenseite unter normalen Bedingungen der Mediation nicht mehr förderlich oder gar schädlich. Für ein Mediationsverfahren kann das bedeuten, dass Mediationsregeln oder das Handwerkszeug verändert werden müssen. Hilfreich kann sein, dass Betroffene sich eine schützende Person zur Seite nehmen oder eine weitergehende parteiliche (Mobbing-) Beratung in Anspruch nehmen.

1. Menschen schreiben ihrem subjektiven Erleben eines Konfliktgeschehens den Begriff „Mobbing“ zu. Objektive Kriterien sind komplex und können nur kontrovers umschrieben werden. Der jeweilige Kontext ist schwer zu fassen: Was muss vorliegen, um von Mobbing zu sprechen? Wer entscheidet das?

2. Mobbing-Vorwürfe können als Analyse der Konflikteskalation dienen: werden Kampagnen betrieben, Arenen ausgeweitet, Machtlösungen provoziert? Bei Betroffenen und Verantwortlichen sollten die „Alarml Glocken läuten“; hier werden Hilferufe laut.

3. Der inflationäre Gebrauch des Begriffs „Mobbing“ führt zu unkritischer und vorschneller Verwendung, ggf. zu Missbrauch. Die Betroffenen richten ihre Selbstdefinition auf Mobbing aus, suchen Bestätigung für ihre Annahme und fahren schwere Geschütze auf.

4. Die strafrechtliche Methode der Bewältigung, eine Anzeige kann ein notwendiges Signal dafür sein, dass hier soziale und rechtliche Normen verletzt sind und objektive Kriterien zur Klärung herangezogen oder zumindest in den Kontext gestellt werden müssen. Die Beteiligten erkennen eventuell erst hier, was auf dem Spiel steht. In der Bewältigung von Mobbing hin zu Prävention und Teamentwicklung ist Ermittlung und Strafverfolgung allerdings in der Regel ineffektiv bis kontraproduktiv. Der Flurschaden wird vergrößert. Insbesondere mit dem

Problem der Beweisbarkeit sind Gerichte überfordert.

5. Der Mediator bleibt Vermittler und wird nicht zum Ermittler. Wie das Beispiel Mediation im Strafrecht (TOA) zeigt, muss gerade an der Schnittstelle zur justiziellen Konfliktbewältigung auf Rollenklarheit und -trennung geachtet werden. Die Zuschreibung, ob Mobbing vorliegt oder nicht, sollte zumindest nicht der Mediator treffen, sondern sollte den Medianden und dem beteiligten Umfeld überlassen bleiben, soweit diese (noch) dazu in der Lage sind.

6. Mobbing-Vorgänge erfordern eine sensible Orientierungsberatung, da die Betroffenen keine distanzierte Sicht auf ihren Konflikt haben und durch unreflektierte Reaktionen den Schaden auch gegen sich selbst vergrößern können. Dies wirkt sich insbesondere im starken Wunsch nach Rehabilitation der Betroffenen aus.

7. Die beraterische Annäherung an die von Mobbing Betroffenen erfordert eine hohe Sensibilität und Vorsicht, um nicht einer sekundären Traumatisierung Vorschub zu leisten. Aus der (parteilichen) psychologischen Mobbing-Beratung wissen wir, dass es hier um den Ausgleich von Machtungleichgewichten und Stärkung des einzelnen Betroffenen geht: er muss beim Aufbau von Eigenwerterleben und Selbstbejahung (= *empowerment*) unterstützt werden, sein Wert steht unabhängig neben dem Wert des identifizierten Mobbers.

8. An dieser Stelle bedarf es vom Mediator eines klaren Bewusstseins über die Grenzen der Mediation: Ist hier Mediation am Ende und sollte sich zur Verhinderung weiteren Schadens zurückziehen?

9. Das Prinzip der Verhältnismäßigkeit sollte Beachtung finden: Mediation ist die eingriffsschwächere Intervention und unterstützt Konfliktparteien bei bedarfs- und interessengerechten Lösungen aus eigener Kompetenz.

10. Mobbing-Vorwürfe bedürfen, wenn sie auftreten, eines zeitnahen Angebots als Reaktion. Die Handlungsfähigkeit der Organisation steht auf dem Spiel: Prävention vor Intervention, Mediation vor Machtmitteln!

11. In der medizinischen Diagnose „Mobbing“ ist ein Missbrauch des Begriffs zu vermuten: Ohne Ausloten des Konfliktum-

felds erwirkt der Arzt Kurleistungen für seine Patienten.

12. Mobbing-Vorgänge sollten systemisch betrachtet werden: Was ist der Nutzen für die Organisation, welchen Nutzen haben die Beteiligten, wenn ein Konfliktgeschehen durch die Identifizierung von Opfern und Tätern polarisiert wird und Machtlösungen favorisiert werden?

13. Ursache und Wirkung werden von den Beteiligten in als Mobbing gerahmten Konfliktverläufen (ebenso wie in anderen Konflikten) häufig jeweils spiegelbildlich gesehen: nicht selten begründen die „Mobber“ ihre Handlungen gegen die „Gemobbten“ damit, dass sie sich gegen die Attacken der anderen Partei zur Wehr setzen mussten – und umgekehrt. Am Mobbing-Vorwurf kann man also nicht zweifelsfrei erkennen, wer (gegebenenfalls) wen mobbt und wer gemobbt wird. Dieser Zweifel darf aber nicht dazu führen, dass von außen tatenlos zugeesehen wird. Ist in das Geschehen mehr als eine Hierarchieebene involviert, so kann leicht von allen Beteiligten angenommen werden, dass die höhere Ebene durch die strukturelle Machtposition tatsächlich auch über mehr Macht verfügt. Vorgesetzte werden dann so gesehen, dass sie a.) nicht als Mobbing-Opfer in Frage kommen und b.) allenfalls eher selbst die Mobber sind.

14. Um Mobbing-Vorgängen wirksam und nachhaltig zu begegnen, bedarf es präventiver Maßnahmen für eine Team- und Konfliktkultur. Dies erfordert die Einbeziehung der Vorgesetztenebene.

Autor: Roland Kunkel van Kaldenkerken

Thorsten Kubach

Jahrgang 1954, Diplompädagoge, Gestalttherapeut, Mediator BM. 8jährige Tätigkeit als Mediator im Strafrecht (TOA), seit 2002 selbständig mit den Schwerpunkten Mediation (Paar- und Familienmediation, Organisationen, Schule), Gestalttherapie, Supervision, Teamentwicklung, Trainings und Lehraufträge. Mitglied der Fachgruppe MIO des BM.

Kontakt: Mediationsbüro Kubach, Tucher und Falkenberg in Marburg
E-Mail: KTFmediation@aol.com.



AG Qualitätsstandards:

Qualitative Anforderungen (Standards) für Mediation in Organisationen und Unternehmen - Diskussionsstand -

von Detlev Berning, Peter Knapp, Tilman Metzger

„Mediation? Das haben wir schon ausprobiert! Das funktioniert nicht!“ Derartige Abwehrreaktionen sind leider gelegentlich von Personalverantwortlichen und anderen Mitgliedern von Unternehmen zu hören. Da haben Mediatoren bereits „verbrannte Erde“ hinterlassen. Es reicht eben nicht aus, allein mit den allseits bekannten, grundlegenden Werkzeugen der Mediation an betriebliche Konflikte heranzugehen. Wer das tut, muss als Mediator in Organisationen scheitern und schadet so dem Ruf der betrieblichen Mediation insgesamt. Die FG MiO hat in zahlreichen Diskussionen grundlegende Eckpunkte zusammengetragen, die für das Gelingen der Mediation in Organisationen Voraussetzung sind. Es handelt sich hierbei noch nicht um einen abgeschlossenen Katalog, sondern um einen Diskussionsstand. Er wird hier stichwortartig dokumentiert:

Besonderheiten

von Organisationsmediation¹

1. Auftrags- und Problemlösung in der Vorphase: Wo tauchen Konflikte auf und wo sind Sie entstanden?
2. Einbeziehung der Leitung/Führung: Das Einverständnis der Führungskraft zur Mediation ist notwendig, sie sollte im Bedarfsfall auch daran teilzunehmen.
3. Machtausgleich: Berücksichtigung der unterschiedlichen Hierarchieebenen – der Vorgesetzte bleibt in der Rolle des Vorgesetzten
4. Perspektivwechsel: Die Interessen aus Sicht der Mitarbeiter, aber auch aus Sicht des Unternehmens.
5. Klärung der Beteiligung bei Gruppenkonflikten: Wer nimmt teil und wie erfolgt die Rückkoppelung
6. Freiwillige Mediationsteilnahme: In Organisationen und Unternehmen kann die Führungskraft die Mitarbeiter anweisen, eine Mediation zu machen, die Motivation der Medianten ist zu klären.
7. Organisationsknow-how des Mediators: Mediatoren in Organisationen sollten über theoretische und praktische Kenntnisse verfügen, über das Leben von Organisationen. Ausgehend von diesen Besonderheiten von Mediation in Organisationen und Un-

ternehmen ergeben sich folgende Elemente für Qualitätsstandards:

1. Ethisches Selbstverständnis für Mediation in Organisationen²
2. Anforderungen an organisationelle Kenntnisse³
3. Anforderungen in der Arbeit als Mediator in Organisationen und Unternehmen – wie akquiriere und verkaufe ich Mediation – mit welchen anderen Beratungsformen benachbart sich Mediation, wann schließt sich Mediation aus?

Organisationsmediator BM?

Die grundsätzliche Frage stellt sich, ob Qualitätsstandards ausformuliert und postuliert werden oder ob der Bundesverband sich für ein Label wie „Organisationsmediator BM“ entscheidet und ein entsprechendes Anerkennungsverfahren anbietet. Analog zu dem bestehenden Anerkennungsverfahren zum „Mediator BM“ könnten dann die Standards und Ausbildungsrichtlinien folgendermaßen strukturiert sein:

1. Allgemeiner Teil
2. Definiertes Feld für Mediation in Organisationen
 - Ethik
3. Ausbildungsrichtlinien
4. Unter anderem:
 - Inhalte
 - Zugangsvoraussetzungen
 - Umfang der Ausbildungsbereiche
5. Mediator in Organisationen BM
6. Ausbilder für Mediation in Organisationen BM
7. Anerkennungsverfahren

Dr. jur. Detlev Berning

Jahrgang 1950, in Ostfriesland geboren und aufgewachsen, Jurist und tätig als Wirtschaftsprüfer & Steuerberater in Hannover, seit 2000 Mediator BM, verheiratet, 2 Kinder (15 + 13).

Peter Knapp

Organisationsberater, Mediator und Ausbilder BM, Leiter der Fachgruppe Mediation in Organisationen, Geschäftsführer der Fa. KOM: www.kom-berlin.de.

Tilman Metzger

Jurist, Mediator, Supervisor, Organisationsberatung, Fort- und Weiterbildung.



AG Geschäftsmodelle für die Dienstleistung Mediation in Organisationen

Dieses Thema bearbeiten Peter Knapp, Thorsten Kubach, Roland Kunkel van Kaldenkerken und Detlev Berning. Es gibt ein Arbeitspapier von Peter, Thorsten und Roland, das auf der letzten Jahrestagung vorgestellt und diskutiert wurde. Detlev beurteilt im Rahmen von Existenzgründungsförderungen Geschäftspläne von MediatorInnen.

Unter den Überschriften „Grundsatzfragen“, „strategische Fragen“ und „pragmatische Fragen“ werden die aus unserer Sicht wichtigsten Probleme einer Gründung bzw. der strategischen Ausrichtung der Dienstleistungsfamilie Mediation behandelt:

- Welchen Markt haben wir vor Ort in Bezug auf Mediation, welche Lücke finden wir und welchen Bedarf erkennen wir und können wir wecken? Für wen wollen wir arbeiten?
- Was wollen wir anbieten, was sind unsere Kompetenzen und Stärken?
- Brauchen wir eine Vernetzung mit anderen, verwandten Dienstleistungen? (zum Beispiel Organisationsberatung, Supervision, Training etc.)
- Brauchen wir eine Gründungsberatung?

Der Text erscheint in der Dokumentation des BM Jahreskongresses 2003, kann aber auch vorher bei uns abgerufen werden:

p.knapp@kom-berlin.de
thkubach@aol.com
kunkel@step-berlin.de

Roland Kunkel van Kaldenkerken

Diplom Volkswirt, Mediator und Ausbilder für Mediation (BM seit 2000); Mitkoordinator der Fachgruppe MiO; Organisationsberater, Supervisor (DGSv). Seit 14 Jahren selbständig als Geschäftsführer von *step*: www.step-berlin.de. Davor u.a. Abteilungsleiter in einem gemeinnützigen Beratungsunternehmen und Gewerkschaftssekretär bei der IG Metall.

Andrea Sauer-Hoberg

¹ hat Harald Pühl in seinem Artikel im Buch „Mediation in Organisationen“ beschrieben. Dies entspricht auch dem Diskussionsstand der FG MiO.

² siehe auch die Ethik.

– Wertediskussion unter anderem auch durch Christoph Lauterburg: Die erstaunlichen Entwicklungen im Verhalten von Managern, in: Organisationsentwicklung 1/03, Zürich 2003.

³ siehe oben, Besonderheiten von Pühl formuliert.

– Auftragsklärung, Diagnose, Durchführung, Umsetzung und Evaluation von Organisationsmediationen.

Mobbing und Mediation

– zum Stand der Diskussion in der Fachgruppe MIO

Über Mobbing und Mediation zu schreiben, heißt zunächst einmal (sich) Fragen zu stellen, auf die es keine eindeutigen, keine allgemeinverbindlichen Antworten gibt. Das ist uns Mediatoren allerdings nicht fremd, denn die „richtige“ Frage zur „richtigen“ Zeit zu stellen und Antworten behutsam dem Prozess und den Klienten zu überlassen, ist eine mediatorische, wenn nicht überhaupt *die* beraterische Kunst im Allgemeinen. Fragen zu stellen dient in der Mediation der Sensibilisierung für Konflikterleben, für eigene Wahrnehmungen, für individuelle Interpretationen und selbstbestimmte Handlungen. Die Beschäftigung mit Mobbing fordert allerdings zu mehr heraus: es geht darum einen klaren Standpunkt für die Wirksamkeit, Angemessenheit und die Gefahren bei der Anwendung der Mediation auf diesem Feld zu finden.

Dieser Artikel ist angeregt durch die Diskussionen in der Fachgruppe MIO zum Thema und will auch gegensätzliche Annäherungen und Erfahrungshintergründe zusammentragen und transparent machen. Er illustriert den im Kasten beigefügten Entwurf von Empfehlungen. Es war und ist uns ein Anliegen, im Zuge der allgemeinen Mobbing-Debatte fachliche und ethische Standards aus der Sicht der Mediation zu entwerfen und zur Diskussion zu stellen.

- Vorbeugen durch Lernen ist besser als Krisenintervention.
- „technisch-methodisches“ Wissen und Handwerkszeug kann nur dann sinnvoll und erfolgreich eingesetzt werden, wenn die innere Haltung dem entsprechend entwickelt ist.
- Möglichst viele Menschen mit einer breiten Grundlage an Fähigkeiten bilden eine gute Basis, die entscheidend dazu beiträgt, eine konstruktive Kultur der Verständigung und Zusammenarbeit zu gewährleisten, die Konflikte weitgehend zu vermeiden hilft.

Die Frage nach der Position der Mediation zum Thema Mobbing bewegt sich im Spannungsfeld zwischen allparteilicher Konfliktlösung einerseits, und parteilicher Mobbingberatung andererseits. Wo liegen Chancen und Grenzen der Mediation bei Mobbing-Phänomenen? Wie kann es Handlungssicherheit – auf Seiten der Auftraggeber und Auftragnehmer – bei der Entscheidung für oder gegen Mediation geben?



Zwei Beispiele

In der Einsatzzentrale eines Rettungsdienstes kracht es seit einiger Zeit zwischen dem Geschäftsführer und den Rettungsfahrern. Der Geschäftsführer hat die Zentrale in Jahrzehnten aufgebaut und leitet sie akribisch mit ungebrochenem Engagement. Dies will er die zwei Jahre bis zu seiner Pensionierung auch durchhalten. Seine jungen Mitarbeiter hat er für die Aufgaben qualifiziert und gefördert, er betrachtet sie wie seine eigenen Söhne. Die Rettungsfahrer zeigen ein hohes Verantwortungsbewusstsein und Identifikation mit ihrem Job. Sie sehen sich allerdings in ihrer Arbeitsgestaltung eingeeignet und bevormundet, erleben den „diktatorischen“ Führungsstil des Geschäftsführers zunehmend als unerträglich. Es entbrennt ein Machtkampf zwischen Durchsetzung getroffener Entscheidungen von „oben“ und Sabotage-Aktionen von „unten“. In einem offenen Brief an den Geschäftsführer, dessen Vorgesetzten im Regionalverband und weiteren Leitungspersonen weisen die Mitarbeiter auf Missstände hin und fordern ultimativ den Rücktritt des Geschäftsführers. Dieser fühlt sich gemobbt, verraten und persönlich gekränkt. Er reagiert mit der Suspendierung des vermeintlichen Anführers der Revolte. Die Einsatzbereitschaft der Zentrale ist gefährdet. Der Personalverantwortliche im übergeordneten Verband, selbst erst seit einigen Monaten im Amt und um seine Etablierung bemüht, favorisiert innovative Kräfte in der Organisation und will eine Mediation versuchen, bevor er einschneidende personelle Entscheidungen fällt.

Der Abteilungsleiter einer Gemeindeverwaltung sieht sich durch seine Sachbearbeiterinnen gemobbt. Erst hat ihn seine Frau verlassen und nun versagen ihm seine Mitarbeiterinnen die Gefolgschaft. Diese verkünden einvernehmlich, dass eine Zusammenarbeit mit ihm nicht möglich sei. Als

Gesamtverantwortlicher nimmt der Bürgermeister seinen Abteilungsleiter auf sechs Monate befristet aus der Leitungsfunktion. Dieser sucht daraufhin Hilfe bei der Gewerkschaft. Ein Einigungsversuch scheitert. Der Gewerkschaftsvertreter favorisiert ein externes Mediationsverfahren und trotz dem Bürgermeister die Zustimmung dafür ab. Dieser möchte seinen Abteilungsleiter offenbar lieber loswerden, empfiehlt ihm, sich anderweitig zu bewerben. Eine behördeninterne Versetzung des Kollegen schließt der Bürgermeister aus, da er nicht noch eine andere Abteilung gefährden will. Eine Mediation kommt wegen der Ablehnung durch die Sachbearbeiterinnen schließlich nicht zustande, die Suspendierung ihres direkten Vorgesetzten und die zwiespältige Haltung des Bürgermeisters ermutigt sie, auf der vermeintlichen „Siegerstraße“ zu verharren.

Dem Konflikt die Überschrift „Mobbing“ geben?

Konflikten ein Thema zu geben ist Bestandteil der Konfliktanalyse und eine erste Intervention zur Konfliktklärung. Dabei geht es nicht um das *richtige* Thema, sondern um ein Thema, das für den Konfliktlösungsverlauf *effektiv und nützlich* erscheint. Eine angemessene Überschrift trifft den Angelpunkt des Geschehens.

Wie wandelt sich die Wahrnehmung und Interpretation der oben beschriebenen Konflikte unter der Überschrift Mobbing?

In der Rettungszentrale steht ein Generationenwechsel an. Die akute Auseinandersetzung als Mobbing zu bezeichnen, hat destruktive Auswirkungen auf die Zukunftsgestaltung der Zentrale. Wenn es den Rettungsfahrern gelingt, ihren Vorgesetzten zu mobben, hat dies einen unabsehbaren Schaden für die Einrichtung zur Folge. Die Würdigung des Lebenswerks des Geschäftsführers steht auf dem Spiel.

Bürgermeister und Abteilungsleiter beschreiben die Vorgänge gleichlautend als Mobbing, sprechen dies aber nicht öffentlich aus. Der eine fürchtet ein Arbeitsgerichtsverfahren, der andere droht damit. Damit sind die Täter und ist das Opfer ausgemacht. Die Sachbearbeiterinnen sperren sich, sie blicken misstrauisch auf das angebotene Mediationsverfahren, das der Bürgermeister wohl gegen sie instrumentalisieren will, um sie zum Einlenken zu zwingen.

Die Beispiele veranschaulichen, dass

unter der Überschrift Mobbing Konflikte

- zu Machtkämpfen ohne Ansehen des Schadens ausarten können,
- Probleme an den beteiligten Personen festgemacht und diese verfolgt werden, und
- Beweise und Rechtfertigungen für die einzelnen Positionen zusammengetragen werden, ggf. für den Gang vors Gericht.

Nicht mehr kommuniziert werden die Beweggründe und Nöte der einzelnen Konfliktbetroffenen: Der Einsatzleiter fürchtet um sein Lebenswerk, kann nur schwer loslassen und weiß seinen Abschied nicht angemessen zu gestalten. Die Rettungsfahrer wissen sehr wohl um die Leistungen ihres Chefs. Die Sachbearbeiterinnen im zweiten Beispiel sehen sich täglich mit dem herabwürdigenden Frauenbild ihres Vorgesetzten konfrontiert und fühlen sich bei ihm – und darüber hinaus beim Bürgermeister – nicht gut aufgehoben....

Etikettierungen zurücknehmen – das Beispiel Täter-Opfer-Ausgleichs (TOA)

Mobbing bewegt sich an der Schwelle zur rechtlichen Erfassung von Konflikten und damit im Bereich von Machtlösungen nach normierten Kriterien. Die Praxis der Mediation im Strafrecht, der sogenannte Täter-Opfer-Ausgleich (TOA), bietet hier Anhaltspunkte, wie in diesem Rahmen selbstbestimmte Konfliktklärung betrieben werden kann. Der TOA wird in Kooperation zwischen Ermittlungsbehörde – i.d.R. die Staatsanwaltschaft – und einer unabhängigen Fachstelle durchgeführt. Er wird Betroffenen von Straftaten, Beschuldigten und Geschädigten in einem festgelegten Strafraum angeboten. Ziel ist eine außergerichtliche, nachhaltige Einigung zwischen den Parteien. Einstiegsvoraussetzungen für den TOA sind formal ein geklärt Sachverhalt, das Geständnis des „Täters“ und ein Opfer, das sich auch als solches fühlt.

In der Praxis sieht es allerdings so aus, dass die Justiz gern Fälle mit unübersichtlicher Beweislage an die Mediation abgibt, Fälle also, bei denen ihre eigenen Sanktionsmittel versagen oder zumindest sehr aufwändig sind. Betroffene nehmen das Angebot der außergerichtlichen Einigung an – nicht weil sie sich in erster Linie als Täter oder Opfer sehen, sondern weil sie einen Konflikt und ein Strafverfahren aus der Welt schaffen oder Ersatzansprüche geltend machen wollen.

Der Mediator im Strafrecht hat zunächst vorrangig die Aufgabe, die Polarisierung in „Täter“ und „Opfer“ außer Kraft zu setzen, um die Kontrahenten aus ihrer prozess-tak-

tischen Verschanzung herauszubewegen, sie durch einen Dialog hin zu kooperativen Lösungen zu führen. Das Handwerkszeug der Mediation beinhaltet hier, die Betroffenen dabei zu unterstützen, die Etikettierungen „Täter“ und „Opfer“ loszuwerden und wieder Zutrauen zu gewinnen für eine individuelle und selbstbestimmte Sicht auf den gemeinsamen Konflikt. Im TOA spielt der Opferschutz eine tragende Rolle: Es muss sicher sein, dass ein Betroffener nicht weiter traumatisiert oder für die Resozialisierung des Beschuldigten missbraucht wird.

Verschiedene Ansätze in der Fachdiskussion

Die öffentliche Mobbing-Diskussion hat auf breiterer Ebene mit dem Erscheinen des Buches von Heinz Leymann, *„Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann“* (Reinbek 1993) begonnen. Leymann definiert Mobbing als ein Konfliktgeschehen im Betrieb, in dem einzelne Personen systematisch über einen längeren Zeitraum durch bestimmte Handlungen so unter Druck gesetzt werden, dass sie schließlich nicht mehr arbeitsfähig sind: „Mobbing ist dann gegeben, wenn eine oder mehrere von 45 genau beschriebenen Handlungen über ein halbes Jahr oder länger mindestens einmal pro Woche vorkommen.“ (a.a.O. S. 22) Das Konzept beruht auf einer klaren Unterscheidbarkeit von übermächtigen Tätern und einem Opfer, das sich kaum oder gar nicht verteidigen kann.

In ihrem Buch *„Mobbing, der Ratgeber für Betroffene und ihre Interessenvertretung“* (Frankfurt 2003) richten Axel Esser und Wolfgang Wolmerath ihr Augenmerk besonders auf die persönliche Feindseligkeit gegen das Opfer, das von identifizierbaren Tätern ausgegrenzt wird: „Mobbing ist ein Geschehensprozess in der Arbeitswelt, in dem destruktive Handlungen unterschiedlicher Art wiederholt und über einen längeren Zeitraum gegen Einzelne vorgenommen werden, die von den Betroffenen als eine Beeinträchtigung und Verletzung ihrer Person empfunden werden und dessen ungebremster Verlauf für die Betroffenen grundsätzlich dazu führt, dass ihre psychische Befindlichkeit und Gesundheit zunehmend beeinträchtigt werden, ihre Isolation und Ausgrenzung am Arbeitsplatz zunehmen, dagegen die Chancen auf eine zufriedenstellende Lösung schwinden und der regelmäßig im Verlust ihres bisherigen beruflichen Wirkbereichs endet.“

Leymann, Esser und Wolmerath stellen das gravierende Leiden der Mobbing-Betroffenen in den Mittelpunkt, das unter Um-

ständen eine aufwändige ärztliche Betreuung/ Rehabilitation notwendig macht. Oswald Neuburger äußert sich in seinem Buch *„Mobbing, Übel mitspielen in der Organisation“* (München 1999) kritisch über die Grundzüge der o.g. Konzepte. Die Gegenseitigkeit feindseliger Handlungen sei dort ausgeblendet, obwohl sich Täter und Opfer nur selten auseinander halten ließen und zirkuläre Muster von Anfeindung und Ausgrenzungsversuchen zu finden seien. Es sei häufig zu beobachten, dass die Opfer nicht wehrlos sind und man eigentlich von gegenseitigem Mobbing sprechen müsse. Aus mikropolitischen Sicht sei Mobbing ein grausames Spiel, das sich verselbständigt und durch die Betroffenen nicht mehr gesteuert werden kann. Neuburger räumt ein, dass seine Auffassung eine begriffliche Unschärfe zur Folge hat.

Eine erschreckende und gänzlich inakzeptable Auffassung vom Umgang mit Mobbing liefert Holger Wyrwa mit seinem Buch *„Mobbt die Mobber!“* (Kreuz Verlag 2002) Der Autor ruft zur Selbstjustiz des Gemobbteten gegen den identifizierten Täter auf und verkauft dies als „Selbsthilfe“. Das Buch spricht jeglicher Konfliktkultur Hohn und treibt Betroffene in Isolation und Verschanzung, wo externe Unterstützung nötig wäre. Hier wird auf unverantwortliche Weise das Sozialkapital von Organisationen angegriffen.

Fazit

Die Komplexität der Annäherung an das Phänomen Mobbing mag deutlich geworden sein. Wenn in Unternehmen eine Streitkultur dadurch zu umschreiben ist, dass

- Probleme sachlich und mit Disziplin bewältigt werden,
- Konflikte zwischen den Personen ausgetragen und moderiert werden, und
- Katastrophen verselbständigte Steigerungen von Konflikten und Problemen darstellen, dann ist Mobbing mit seinem Hang zu Feindbildern und Dämonisierungen im Nicht-Kontakt eher im Bereich der Katastrophe anzusiedeln. Dies macht deutlich, dass Mediation insbesondere präventiv, zeitnah und unter Einbeziehung übergeordneter Hierarchien arbeiten muss.

Die hier versammelten Empfehlungen sind in der Fachgruppe MiO als Entwurf diskutiert worden und sollen auf dem Jahrestreffen in Frankfurt / Oder in einem Workshop vorgestellt werden. Die LeserInnen werden in manchen Widersprüchen und Gegensätzen ein Ringen um gemeinsame Ansätze und eine gemeinsame Sprache entdecken. *Thorsten Kubach, Roland Kunkel*

Frühjahrstagung der Fachgruppe Mediation in Schule und Jugendarbeit

Zu ihrem traditionellen zweitägigen Treffen kam die FG Schule und Jugendarbeit vom 25. bis 27. Februar 2004 in der Reinhardswaldschule in Fulda bei Kassel zusammen.

Auf dem Programm standen neben Fragen zum Verfahrensablauf der Anerkennung von SchulmediatorInnen, die Gründung von Arbeitskreisen, die Verabschiedung des alten und – erstmalig – die Wahl eines neuen Leitungsteams*, Inputs zu den Themen Implementation und interne Evaluation von Schulmediation, Konfrontative Pädagogik sowie – auch das bereits Tradition – Highlights (Spiele, Übungen und Lieder) aus unseren Mediationstrainings.

Die Reinhardswaldschule – einst Sanatorium und Mädchenpensionat, seit ca. 50 Jahren Tagungsstätte des Hessischen Landesinstituts für Pädagogik – liegt in einem kleinen Park oberhalb der Fulda und bietet mit Tagungsräumen, Zimmern und Vollver-

pflegung alles, was wir für unsere Arbeit brauchen.

Aktivitäten der Arbeitskreise

SchulmediatorInnen, die sich vom Bundesverband Mediation als „Schulmediator (in) nach den Standards und Ausbildungsrichtlinien für Schulmediation“ anerkennen lassen möchten, erhalten ab sofort ein Infopaket im Internet unter www.bmev.de oder bei der Geschäftsstelle des BM. Dies ist das Resultat des Arbeitskreises (AK) Standards unter Federführung von Gudrun Tschene und Jürgen Bock (Mitarbeit: Günther Braun und Frank Beckmann).

Der neu gegründete AK Öffentlichkeitsarbeit wird u.a. eine Portraitserie („Steckbriefe“) derjenigen FG-Mitglieder produzieren, die auch zentral über den BM als AnsprechpartnerInnen für Interessierte am Thema Mediation in Schule, Kindergarten und Jugendarbeit zur Verfügung stehen. Außerdem hat er sich ein Großprojekt vor-

genommen: die Teilnahme mit zahlreichen Auftritten an der didacta 2005, der größten Messe im Bildungswesen (G. Tschene und Ulla Püttmann).

Im AK Evaluation (Prof. Dr. Hans-Dieter Will) wurden Informationen über laufende Forschungsvorhaben und vorhandene Evaluationsansätze ausgetauscht – u.a. Erstellung eines Katasters zur Schulmediation im Auftrag des Bundesministeriums für Soziales.

Der AK Finanzierung von Mediationsprojekten sammelte Ideen und Informationen (Helmolt Rademacher).

Highlights aus unseren Seminaren

Einer festen Tradition, auf die sich die FG-Mitglieder immer schon freuen, folgten wir auch dieses Mal: Wir erprobten die Spiele und Übungen, die sich in unserer Ausbildungstätigkeit bewährt haben.

Ariane Brena, brena@bmev.de

* Siehe auch nachfolgenden Bericht

FG Schule und Jugendarbeit erlebt ein neues Verfahren, eine Leitung zu „wählen“

Ein wichtiger Tagesordnungspunkt bei der 7. Fachtagung der FG Schule und Jugendarbeit war die Wahl unseres neuen Leitungsteams. Eine Veränderung der traditionellen Wahlmodalitäten sorgte bei allen TeilnehmerInnen für Neugier und Spannung. Der formale Akt des Wahlprozesses wurde von einem von Rudi Ballreich* entwickelten Verfahren, eine Leitung zu „wählen“ ersetzt. Wir erlebten eine wertschätzende und sorgsame Wahl mit Hilfe eines für die meisten noch neuen und unbekanntem Verfahrens.

Im Folgenden möchten wir einen kleinen Einblick in den Ablauf und in unser Erfahren bieten. Wir möchten zeigen, dass Wahlen eben nicht nur in formalisierter Form durchgezogen werden müssen, sondern dass man eine Wahl auch als eine Bereicherung erleben kann.

Rudi Ballreich entwickelte ein Wahlverfahren bei dem die Leitungsfindung nicht als „formaler Akt“, sondern gemeinschaftlich in einem dynamischen Entwicklungs- und Klärungsprozess stattfindet. Eine Moderation führt durch das Verfahren und begleitet es mit sorgsamer Präsenz und besonderer Achtsamkeit. Vergleichbar mit der Mediation ist der Moderator für das Ver-

fahren verantwortlich, für den Inhalt sorgen die Teilnehmer. Ziel ist es im Austausch mit



Von Links: Günther Braun, Helmolt Rademacher, Gaby Schuster-Mehlich, Jürgen Bock

allen Beteiligten die passenden Personen herauszuarbeiten, es gibt keinen vorgegebenen Favoritenkreis. Die „Favoriten“ werden im Prozess geboren.

Unsere Moderatorin war Ariane Brena. Sie hat uns dieses Verfahren vorgestellt, die Vorbereitungen getroffen und uns sorgsam und wunderbar durch den Prozess geführt.

Schon im Vorherein muss feststehen, wieviele Personen gewählt werden sollen. In unserem Fall war klar, dass das neue Lei-

tungsteam weiterhin aus vier Personen bestehen sollte. Für das Setting war liebevoll gesorgt, ein Stuhlkreis war vorbereitet und alle notwendigen Materialien (Flipchart, Wandzeitung, Moderationskärtchen) standen bereit.

Die Schritte des Wahlverfahrens nach Rudi Ballreich:

1. Schritt

Das Plenum der „Stimmberechtigten“ sammelte Kriterien (Kenntnisse, Erfahrungen, Fähigkeiten...), die die zukünftigen Leitungspersonen erfüllen sollen. Im Brainstorming nannten wir Kriterien, die uns wichtig waren. Diese wurden auf Moderationskärtchen notiert und für alle sichtbar an einer Wandzeitung visualisiert.

2. Schritt

Jedes stimmberechtigte Mitglied erhielt sieben Zettel. Auf diese Zettel schrieb jeder jeweils einen Namen einer Person, die eine oder mehrere Kriterien aus seiner Sicht erfüllten. Die beschrifteten Zettel wurden von der Moderatorin eingesammelt und offen zu den Füßen der genannten Personen abgelegt. So entstand für alle sichtbar eine Gewichtung.

3. Schritt

Unsere Moderatorin forderte jede Person auf, die mehr als drei Karten erhielt, sich von dem Außenkreis in einen Innenkreis zu setzen. So saßen am Ende dieser Phase 10 Personen im Innenkreis. Wichtig war in dieser Phase, dass im Innenkreis deutlich mehr Personen saßen, als tatsächlich gesucht wurden.

4. Schritt

Jetzt wurde dem Innenkreis folgende Frage gestellt: „Wie geht es euch in dem Innenkreis?“ Die im Innenkreis sitzenden Personen wurden aufgefordert, ihre momentane Befindlichkeit in der Runde zu benennen. Die Reaktionen waren hier ganz gemischt. Alle fühlten sich wertgeschätzt, obwohl auch einige sehr überrascht waren, sich im Innenkreis wiederzufinden.

Die zweite entscheidende Frage wurde von der Moderatorin gestellt: „Gibt es jemanden der nicht im Leitungsteam sein kann oder nicht sein möchte?“ Sechs Personen verließen mit unterschiedlichen Kriterien den Innenkreis und setzten sich wieder in ihre ursprüngliche Position in den Außenkreis. Jetzt wurde gefragt, ob es noch jemanden im Außenkreis gibt, der in der Lage ist, zum Leitungsteam zu gehören? Hier meldete sich aber keiner mehr.

5. Schritt

In dieser Phase erhielten die im Außenkreis sitzenden Personen die Möglichkeit sich wertschätzend zu den Personen im Innenkreis zu äußern. Von unserer Moderatorin wurde folgende Formulierung vorgegeben: „Wenn ihr auf die Kriterien schaut und auf die Personen im Innenkreis, was könnt ihr hier öffentlich über Einzelne in Bezug auf diese Kriterien sagen?“ Wir wurden aufgefordert direkt zu der Person zu sprechen. Jeder hatte Zeit, die unterschiedlichen Kriterien mit den vorgeschlagenen Personen in Verbindung zu bringen. Es war wunderbar die vielen Qualitäten und Kapazitäten der einzelnen zu benennen, aber auch sie zu hören. Es wurde nicht diskutiert, verhandelt oder gar abgeschmettert, sondern einzeln in den Raum gesprochen.

6. Schritt

Erneut wurde nach der Befindlichkeit der vier Personen im Innenkreis gefragt.

Abschließend wurde die Gretchenfrage gestellt: „Könnt ihr euch vorstellen in diesem Team zu arbeiten?“. Alle antworteten „JA!“. Der Außenkreis applaudierte spontan.

Damit war die Wahl des neuen Leitungsteams besiegt. In nur 80 Minuten haben



Ariane Brena, Hans-Jürgen Rojahn



Helmolt Rademacher, Günther Braun

wir ein für alle neues Wahlverfahren kennengelernt und miterlebt, dass eine Wahl nicht immer formal ablaufen müssen.

Unser neues Leitungsteam, Gaby Schuster-Mehlich, Günther Braun, Helmholt Rademacher und Jürgen Bock, ist von uns gewählt worden. Wir haben nicht nur die Personen gewählt, wir haben während des Prozesses auch viel über sie erfahren, alt Bekanntes, aber auch neue, noch unbekannte Kompetenzen, Fähigkeiten und ganz individuelle Qualitäten.

Einigen Lesern wird sich jetzt die Frage stellen: „Was passiert, wenn mehr als die Anzahl der gesuchten Personen in der Schlussphase im Innenkreis ist?“

Ballreich schlägt vor, in dieser Situation ein Gespräch mit den Außen- und Innenkreis zu führen. Der Außenkreis wird mit folgender Anregung zum Austausch aufgefordert: „Wer aus dem Innenkreis ergäbe eine gute Zusammensetzung im Leitungsteam?“, der Innenkreis mit der Anregung: „Wer von euch würde ein gutes Team bilden, wer würde sich gut ergänzen?“

In diesem offenen Austausch und Gespräch könnten sich die Zusammensetzungen schon ergeben. Sollte dieses jedoch noch nicht geschehen sein, würden die Teilnehmer im Außenkreis Kleingruppen bilden, die für sie beste Zusammensetzung erarbeiten, auf einem Flipchart visualisieren und im Plenum präsentieren. Die vorgeschlagenen Teams würden dann probeweise in den Innenkreis gesetzt und in jeder Situation nach ihrer Befindlichkeit befragt. Es wird gemeinsam erarbeitet, wer diese Aufgaben im Team übernimmt.

Das Ergebnis der im Anschluss an das Verfahren durchgeführten Reflexion war überwiegend positiv.

Die hohe Achtsamkeit im Umgang miteinander und die Wertschätzung im Umgang mit den einzelnen Personen wurde von uns als besonders loblich hervorgehoben. Dieses Wahlverfahren benötigte wenig Zeit, aufgrund seiner klaren Struktur und der klaren Moderation. Die Zufriedenheit war bei allen Beteiligten sehr hoch, es fühlte sich keiner überrumpelt. Es hatte eine hohe Transparenz und vergleichbar mit der Mediation, eine klare Struktur und ein Ziel, die Zufriedenheit aller Teilnehmer.

Für jeden, der ein solches Verfahren ausprobieren möchte, geben wir folgende Tipps:

Der Kuchen der Verantwortung muss klar verteilt und benannt werden. Die Verantwortung für das Wahlverfahren liegt bei der Moderation, die Verantwortung für den inhaltlichen Ablauf liegt in der Selbstverantwortung der Teilnehmer.

Die Vorbereitungen sollten sorgsam und präzise sein. Ein respektvoller Umgang in der Gruppe ist Voraussetzung und die Teilnehmer sollten sich zumindest teilweise kennen.

Dieses Verfahren kennenzulernen war eine Bereicherung und eine schöne Erfahrung für uns alle zugleich. Dachten einige von uns bislang: „Wahlen, oh Graus, so eine anstrengende Formsache!“, durften wir in Fuldatal miterleben, wie spannend, erkenntnisreich und angenehm eine Wahl auch sein kann. Vielen Dank!

Guidrun Tschechne (Mediatorin BM und Ausbilderin für Mediation BM)

* Rudi Ballreich arbeitet als Berater und Trainer in der Organisationsentwicklung und im Konfliktmanagement. Er ist Mediator BM.

Schulmediation – Vernetzung von Projekten an Magdeburger Schulen“

Der Deutsche Familienverband LV Sachsen-Anhalt e. V. ist seit mehreren Jahren auf dem Gebiet der gewaltfreien Konfliktregelung in der Familienbildung und an Schulen tätig. Er stärkt Familien durch konkrete Angebote.

In diesem Rahmen gibt es seit 1998 das Schulsozialarbeitsprojekt an der Sekundarschule „Thomas Müntzer“. Der Schwerpunkt dieser Arbeit ist Mediation, insbesondere Schulmediation. Seit dem Jahr 2002 begleitet Nadine Schulz, Schulsozialarbeiterin und Mediatorin, nicht nur die Sekundarschule „Thomas Müntzer“ sondern auch andere Schulen Magdeburgs. Dort werden Schulmediationsprojekte angeregt, Schüler und Lehrer nach den Standards des Bundesverbandes Mediation (BM) ausgebildet und nachgehend begleitet.

In den letzten Jahren wurden an verschiedenen Grund- und Sekundarschulen, Gymnasien und anderen Schulformen in Magdeburg Schulmediationsprojekte installiert, die Teil der Schulkultur geworden sind.

Grundgedanke ist, der Gewalt an Schulen entgegenzuwirken.

Dass SchülerInnen Schülern helfen hat den Vorteil, dass die Gleichaltrigen die Probleme ihrer MitschülerInnen (besser) kennen. Bei der Arbeit als StreitschlichterIn beziehungsweise SchülermediatorIn sammeln die Mitwirkenden unterschiedliche Erfahrungen. Immer wieder mussten nach anfänglicher Euphorie viele Hindernisse überwunden werden. Dazu gehört, dass die ausgebildeten StreitschlichterInnen beziehungsweise SchülermediatorInnen nur bei wenigen Streitfällen unterstützend vermitteln können. Andere Schwierigkeiten zeigten sich darin, dass nur wenige Projekte voneinander wissen. Ein Austausch erfolgte kaum. Problematisch gestaltet sich auch, dass die ausgebildeten SchülermediatorInnen die Schulen verlassen und kein „Nachwuchs“ ausgebildet wird. Demnach besteht die Gefahr, dass die Projekte an den Schulen aussterben. Kontinuität, das heißt regelmäßige Ausbildungen und dauerhafte Unterstützung von SchülermediatorInnen, ist ein wichtiger Baustein für Schulmediationsprojekte. Angesichts dieser dargestellten Problemlagen kann ein Netzwerk mithelfen, damit die Projekte nicht zum Aussterben verdammt sind.

Darüber hinaus ist Öffentlichkeitsarbeit wichtig, um vor allem LehrerInnen und Eltern zu informieren und die ehrenamtliche Arbeit der SchülerInnen aufzuwerten und zur Weiterarbeit zu motivieren.

Auf diese Weise soll für Schulmediation in Magdeburg eine Perspektive entwickelt werden.



Perspektive entwickeln...

...war auch das Anliegen des ausgeschriebenen Ideenwettbewerbs „wir ... hier und jetzt“. Das ist eine Initiative des Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, der Stiftung Demokratische Jugend und der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung. Die Idee „Schulmediation – Vernetzung der Projekte an Magdeburger Schulen“ wurde aus 120 Bewerbungen ausgewählt und startete am 26. März 2004 mit der Umsetzung... also Perspektive entwickeln.

Durch die Auftaktveranstaltung wurden die verschiedenen Schulmediationsprojekte sowie an Schülermediation und Streitschlichtung Interessierte in Kontakt gebracht und haben gemeinsam Handlungsstrategien und Zukunftsideen für eine künftige Kooperation entwickelt. Im Ergebnis wurden im Plenum Verbindlichkeiten für die weitere Zusammenarbeit festgelegt.

Nach einer Begrüßung der Projektverantwortlichen und VertreterInnen des Deutschen Familienverbandes, Nadine Schulz und Anja Welzel, erfolgte die Präsentation der einzelnen Schulen zum Stand und zur

Umsetzung ihrer Schulmediationsprojekte. Die 30 TeilnehmerInnen konnten in verschiedenen Workshops zu den Themen „Öffentlichkeitsarbeit“, „Zusammenarbeit/Vernetzung“ und „Weiterbildung/Unterstützung“ ihre Probleme und Erfolge schildern und an Lösungsansätzen und Ideen für die zukünftige Arbeit feilen. So stellten PädagogInnen und SchülerInnen ähnliche Problemlagen in der Durchführung der Projekte fest. Aus den Wünschen, wie zum Beispiel eine Integrierung der Mediation als Möglichkeit zur Konfliktbewältigung in den Schulalltag, Akzeptanz und Anerkennung bei SchülerInnen und LehrerInnen, Erfahrungsaustausch und Reflexion der Arbeit sowie eine stärkere Kooperation mit Eltern, LehrerInnen und Schulleitung sollen im Laufe des Projektes Realität werden. Als ein Ergebnis der Veranstaltung sind regelmäßige Treffen mit Themenschwerpunkten mit VertreterInnen der Projekte geplant, eine stärkere Öffentlichkeitsarbeit durch Presse und Dokumentation auch auf politischer Ebene. Des Weiteren sind vertiefende Seminare zur Methode „Mediation“ angedacht. Außerdem werden weitere KooperationspartnerInnen gesucht, die sich an der konkreten Umsetzung der Projektideen beteiligen.

Der inhaltliche Schwerpunkt des Nachfolgetreffens Ende April 2004 war die Erstellung eines Briefes an das Kultusministerium, um über die Arbeit der Magdeburger Schulmediationsprojekte und deren zukünftigen Arbeitsinhalte zu informieren und zur Unterstützung aufzufordern.

Bildung eines „Mediationsrates“

Bei einem nächsten Treffen im Juni wird es um die Bildung eines „Mediationsrates“ für Magdeburg gehen, in dem SchülerInnen und PädagogInnen vertreten sein werden. Da das Projekt im Aufbau ist, sind wir sehr an Austauschmöglichkeiten und Erfahrungen ähnlicher Projekte interessiert.

Ansprechpartnerinnen sind:
Nadine Schulz und Anja Welzel

Deutscher Familienverband LV Sachsen-Anhalt e. V., Schulsozialarbeit Sekundarschule „T. Müntzer“, Umfassungsstr. 76 a, 39124 Magdeburg

LVA bezahlt Mediationsausbildung

Die LVA Hessen hat mit Bescheid vom 25.3.2004 als „Leistung zur Teilhabe am Arbeitsleben“ einer Versicherten die Teilnahme an einer Jahresausbildung zur MediatorIn bewilligt. Die LVA übernimmt die vollen Kursgebühren inklusive Übernachtung und Verpflegung.

Dies stellt wahrscheinlich keinen Präzedenzfall dar – ist aber vielleicht doch eine Ermutigung, den Antrag zu stellen. *wk*

Tagung der Projektgruppe Familie und Partnerschaft

Das letzte Arbeitstreffen der PG Familie und Partnerschaft fand am 20. Februar 2004 von 10 bis 20.30 Uhr in der Sportschule des Landessportbundes in Frankfurt statt.

Die sieben Teilnehmenden ließen sich nicht weiter durch die kleine Gruppengröße beeindrucken oder gar frustrieren, ganz im Gegenteil entstand sehr bald eine sehr intensive, persönliche Gesprächsrunde zum Themenkreis „Mediation und Therapie“ – Bereicherungen für die Familienmediation, Notwendigkeiten der Abgrenzung, Nutzung der handwerklichen Ressourcen für Mediation u.a. mehr.

Zum Thema „Haltung“ als Mediator / Mediatorin fand ein intensives Brainstorming statt, das in dem Wunsch gipfelte, dieses Thema unbedingt zu vertiefen und weiter zu bearbeiten. Dieser Prozess ist noch nicht abgeschlossen – einige haben bereits einen Beitrag geleistet. Wir sammeln noch und würden uns sehr freuen, wenn wir auf diesem Wege andere MediatorInnen mit diesem Thema anstecken könnten.

Apropos „anstecken“: Wir sind sicher, dass wir sieben nicht die gesamte Palette der Familienmediation im BM widerspiegeln und vertreten. Unser Ziel ist es, durch interessante, aktuelle Themen uns selber und anderen Lust zu machen, sich zu uns zu gesellen und Ideen und Kompetenzen einzubringen. Ein weiteres Treffen fand am 29. 6. 2004 statt – hierzu mehr im nächsten Infoblatt.

Erwin Ruhnau

Konferenz der Regionalgruppen-Leitungen

Seit einem Jahr gibt es sie als feste Institution im Bundesverband Mediation e.V., die Konferenz der Regionalgruppen-Leitungen. Sie ist ein Ergebnis der Überlegungen zu „Grundsätzen der Arbeitsteilung und Zusammenarbeit im Bundesverband Mediation e.V.“, die von Roland Kunkel verfasst und auf der außerordentlichen Mitgliederversammlung im Nov. 2002 erstmals mit den BM-Mitgliedern diskutiert wurden.

In den „Grundsätzen der Arbeitsteilung und Zusammenarbeit ...“ heißt es: „Die Regionalgruppen sind eine erste Anlaufstelle für Mitglieder und für Menschen, die sich über den Verband informieren wollen bzw. den Mediationsgedanken unterstützen wollen. Sie bilden für die Mitglieder die Möglichkeit sich zu engagieren und zwar sowohl für diejenigen, die nicht fachlich spezifisch andersweitig eingebunden sind oder sich einbringen möchten, als auch für diejenigen, die neben einer fachlichen Bezugsgruppe einen regionalen Zusammenhang suchen.“ Regionalgruppen sind von daher ein niedrigschwelliges Angebot für ein bestimmtes Territorium, wo sich stark an der Nachfrage oder an den Bedürfnissen der zu den Treffen Erscheinenden orientiert werden kann. Die Regionalgruppen versuchen mit den lokalen bzw. regionalen Medien und an Mediation interessierten Institutionen Kontakt zu halten und eine an regional spezifischen Themen orientierte Öffentlichkeitsarbeit zu machen. Sie dienen auch der Anbahnung von Kooperationen und dem kollegialen Erfahrungsaustausch.“

Dabei war die Idee, die Leitungen der Regionalgruppen ebenso wie die Leitungen der Fach-, Arbeits- und Projektgruppen an Beratungs- und Entscheidungsprozessen im BM als mittlerer Leitungsebene zu beteiligen. Inzwischen hat die Konferenz der RG-Leitungen dreimal getagt, im Juni und Dezember 2003 und im März 2004. Neben einem ausführlichen Bericht aus den vertretenen Regionalgruppen und einem interessanten Erfahrungsaustausch darüber, ging es um Fragen der Adressenverwaltung, des Datenschutzes, der Verwendung des BM-Logos, der Kassenführung, der Öffentlichkeitsarbeit, sowie um Haftungsfragen und Absprachen für die Regionalgruppenarbeit.

Ausführlich wurde im Dezember 2003 das von mir entwickelte und inzwischen vom

Vorstand beschlossene neue Strukturmodell für Kongresse, Mitgliederversammlungen und Konferenzen diskutiert und mit weiteren Anregungen versehen. Im März lagen die Schwerpunkte der Konferenz bei Fragen der möglichen Präsenz des BM durch Vertreter der Regionalgruppen bei Veranstaltungen anderer Organisationen in der jeweiligen Region, sowie bei den Möglichkeiten, verbandsübergreifender Arbeit der Regionalgruppen durch eine engere Zusammenarbeit z.B. mit der BAFM, dem BMWA, der Deutschen Gesellschaft für Mediation, dem Deutschen Anwaltsverein etc. Dabei könnten sich interessante Kooperationen und Synergieeffekte ergeben.

War auch die Teilnehmerzahl bei den drei Konferenzen sehr gering – sie schwankte zwischen 6 und 10 Personen – so waren doch insgesamt inzwischen 11 von z.Zt. 25 existierenden BM-Regionalgruppen vertreten. Aller Anfang ist schwer, aber durchaus hoffnungsvoll, vor allem, wenn noch mehr RegionalgruppenleiterInnen neben ihrem großen Engagement für den BM in ihrer Region den Weg zu den Konferenzen finden und sich so an den Beratungs- und Entscheidungsprozessen beteiligen. So kann die Vielfalt des BM für alle sichtbar und nutzbar gemacht werden. Ich möchte mich bei all denen herzlich bedanken, die ihre Zeit, ihre Gedanken und ihre Anregungen gegeben haben bei dem Besuch der bisherigen Konferenzen und vor allem auch bei denen, die jeweils die Arbeit der Protokollführung übernommen haben.

Die nächsten Konferenz-Termine sind am **8.11.2004** in Kassel, am **28.2.2005** in Frankfurt/Main und am **23./24.9.2005**, dann im Zusammenhang mit dem neu zu bildenden Hauptausschuss im Rahmen der Zentralen BM-Konferenz, die in Frankfurt/Main stattfinden soll. Wir werden weiter berichten.
Hans-Jürgen Rojahn, 2. Vorsitzender BM

Ankündigung: 1. Bochumer Mediations-Kongress

„Professionelles Konfliktmanagement in Unternehmen und Organisationen“

Das Weiterbildungszentrum der RUB führt am 12./13. November 2004 in Kooperation mit dem Bundesverband Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt (BMWAW) den 1. Bochumer Mediations-Kongress zum Thema: „Professionelles Konfliktmanagement in Unternehmen und Organisationen“ durch. Nähere Infos unter: www.ruhr-uni-bochum.de/wbz

Bundesverband Mediation:

Fachgruppe Interkulturelle Mediation

Die Fachgruppe Interkulturelle Mediation hat sich bei ihrem März-Treffen in Berlin dazu entschieden, sich entsprechend dem Beschluss vom Herbst 2002 bei der Jahrestagung des Bundesverbandes Mediation für neue Mitglieder zu öffnen.

Wir laden alle ein, die an der Mitarbeit in der Fachgruppe interessiert sind, bei der Fachgruppenpräsentation im Rahmen der Jahrestagung 2004 in Frankfurt/Oder anwesend zu sein. Inhalte und Arbeitsweisen der Fachgruppe und die Rahmenbedingungen für eine Teilnahme (siehe unten) werden dort von den Mitgliedern vorgestellt. Wir freuen uns auf Ihr/Euer Kommen und bitten vorab um Rückmeldungen per E-Mail an:

Rolf Herzog:
04 71/90 26 976,
office@emb-institut.de
oder
Kerstin Kittler:
030/44 19 014,
0177 / 727 44 96,
E-Mail: KerstinKittler@aol.com

Rahmenbedingungen für die Fachgruppe Interkulturelle Mediation

Voraussetzungen für eine Mitgliedschaft in der Fachgruppe Interkulturelle Mediation:

- Mitglied im Bundesverband Mediation
- Erfahrungen in der Interkulturellen Mediation
- Regelmäßige, verbindliche Teilnahme an den jährlich stattfindenden Tagungen.

Die nächste Tagung der Fachgruppe ist in oder bei Bremerhaven:

Donnerstag 05.05.2005 (Beginn: 18.00 Uhr)
– 08.05.2005 (Abschluss: 13.00 Uhr)

Öffnung

Einmal im Jahr findet eine Öffnung der Fachgruppe jeweils zur Jahrestagung des Bundesverbandes statt.

Verbindlichkeit / Arbeitszeiten

Verbindliche Teilnahme während der gesamten Dauer der Tagung: Donnerstag 18.00 - Sonntag 13.00 Uhr. Den Donnerstag und Samstag Abend verbringt die FG zusammen. Der Freitag Abend ist frei. Wer nicht kommt, gibt vorab bekannt, welche Termine für nächstes/übernächstes Treffen in Frage/nicht in Frage kommen. Nicht-Anwesende informieren sich **vor** dem nächsten Treffen, wie sie sich beteiligen wollen.

Protokoll

Zu jeder Tagung wird ein Ergebnisprotokoll geschrieben, das an alle Mitglieder verschickt wird.

Sprecher/in

Die Fachgruppe wird nach Außen von zwei Sprechern/innen vertreten. Aufgaben der Sprecher/in sind: Ansprechpartner/in für Personen von Außen und für den Vorstand. Weiterleiten von Informationen zum Bundesverband.

Vorbereitung der Fachgruppen-Tagungen

- Themensammlung am Ende eines jeden FG-Treffens
- Zum Jahresende Mail-Aufruf zur Detail-Planung
- Diejenigen, die das FG-Treffen organisieren, machen Vorschläge für die inhaltliche Gestaltung.
- Bitte alle Mails an alle schicken, mit Empfangsbestätigung und Termin, bis wann Feedback / Kritik etc. gewünscht wird.

Zwischenräume:

Ab dem Jahreswechsel beginnt eine immer intensivere Kommunikation zur Vorbereitung der nächsten Fachgruppentagung.

1. AusbilderInnenkonferenz des Bundesverbandes Mediation in Berlin

Am 26. und 27. Mai trafen sich 41 AusbilderInnen BM zu Ihrer ersten Konferenz im Bildungs- und Begegnungszentrum Clara Sahlberg in Berlin. Die Tagung war von Birgit Keydel und Tilmann Metzger hervorragend vorbereitet und strukturiert, sowohl vom Inhalt als auch vom Timing.

In selbst gewählten Themen-AG's wurden brennende Fragen der Ausbildung im Kontext der Standards des BM diskutiert und durch persönliche Erfahrungen und Beispiele angereichert. In vorbereiteten Workshops wie „psychodramatische Techniken in der Supervision“ von Kurt Südmersen und „kreative Methoden in der Mediationsausbildung“ von Jutta Höch-Corona konnte man/frau sich viele Ideen für die eigene Praxis abholen.

Bemerkenswert war die insgesamt sehr lebendige, engagierte Arbeitsatmosphäre, angereichert mit Spaß und Humor und vielen informellen Gesprächen und Begegnungen. Ein gelungener Auftakt, der Lust auf mehr gemacht hat.



Die nächste Konferenz wird am 12./13. Mai 2005 in Augsburg stattfinden. Dazwischen gibt es drei Regionalkonferenzen. Termine und AnsprechpartnerInnen werden in der

ausführlichen Dokumentation der Konferenz zu lesen sein, die von Marina Scheffler erstellt wird. Sie wird per Rundmail an die AusbilderInnen verschickt. *Erwin Ruhнау*

Tagung der Fachgruppe Gemeinwesenmediation

Die dritte 1,5-tägige Tagung der Fachgruppe Gemeinwesenmediation seit ihrer Gründungsversammlung im Dezember 2002 fand am 5./6. Mai in der BM-Geschäftsstelle statt. Wieder repräsentierten die 15 Teilnehmenden auch die Bandbreite der verschiedenen Gemeinwesenmediations-Projekte.

Nach einem allgemeinen Erfahrungsaustausch ging es zunächst um die konkreten Vorhaben der Fachgruppe wie z.B. die Erstellung eines Überblicks über die Projektlandschaft und die Entwicklung eines Leitfadens für ProjektentwicklerInnen in diesem Bereich. Das ist inzwischen gar nicht mehr so einfach, denn während es vor fünf Jahren bundesweit noch weniger als eine Handvoll Orte gab, an denen bürgernahe Mediation durch ehrenamtliche nach dem anglo-amerikanischen community-mediation-Vorbild angeboten wurde, beobachten wir seit zwei Jahren eine explosionsartige Entwick-

lung, die auf einen ähnlichen Verlauf wie bei der Schulmediation hoffen lässt.

Am zweiten Tag hatten wir das Glück, dass sich Garielle Grobman, die an der Harvard Law School mehr als 20 Jahre für die Koordination des community-mediation-programms verantwortlich war, zu uns gesellte. Ihr Vortrag über die in den USA üblichen Projektkonzeptionen, Kooperation mit Gerichten, Fallakquise und Mediationsstile wurde zu einem lebhaften, befruchtenden Austausch, bei dem es viel zu lachen gab. Abends wurden dann noch so manche beim Bier bzw. morgens beim Frühstück in Inges Küche angetroffen – Danke Inge! Wir freuen uns selbstverständlich über weitere Interessenten für die FG *Tilman Metzger, Dirk Splinter, Jamie Walker Mensch & Organisation im Wandel Brockwinkler Weg 5, 21339 Lüneburg 0 41 31/68 16 79, www.mow-mediation.de*

Sprechstunde für Mediation im Amtsgericht eröffnet

Im Amtsgericht Kerpen wurde am 4. Juni eine Sprechstunde für Mediation eröffnet. Interessierte Bürgerinnen und Bürger können sich jeden Freitag von 10-12 Uhr kostenlos über Mediation informieren.

Sie können sich von Mitgliedern des Netzwerks Mediation Rhein-Erft auch konkret beraten lassen, ob ihr „Fall“ sich für Mediation eignet und an wen sie sich wenden können.

Während der Sprechstunde kann keine Mediation durchgeführt werden.

Jutta Manecke, Mediatorin BM

Hans-Götzelmann-Preis für Streitkultur 2004

Mediationskonzept „Kinder lösen Konflikte selbst“

Der Grundschule Siedlungsschule Speyer wird für ihr Mediationskonzept „Kinder lösen Konflikte selbst“ der Hans-Götzelmann-Preis für Streitkultur 2004 in der Alterstufe bis 14 Jahre verliehen. Der Preis ist mit 2.500 EURO dotiert.

„Anders streiten lernen“ heißt das Programm der Grundschule Speyer auf dem Weg zu einer „friedlicheren Schulkultur“. Streiten lernen soll wie schreiben und rechnen lernen zum Bestandteil der schulischen Ausbildung gehören. Den Anlass zum Erarbeiten und Umsetzen eines auf vier Grundschuljahre angelegten Konzeptes, bilden Konflikte an einer im sozialen Brennpunkt liegenden Schule, mit denen die Lehrer im Unterricht umzugehen haben und Konflikte, unter denen die Kinder leiden.

Um diese Konflikte nicht unzufriedenstellend zwischen „Tür und Angel“ regeln zu müssen, wurde das „streiten Lernen“ in den Stundenplan mit aufgenommen, nicht nur in Form von Mediationsstunden, in denen konkrete Konflikte geregelt werden, sondern auch in den Unterricht, in dem der „präventive“ Teil der Arbeit stattfindet. Hier lernen die Schüler durch einen ausgebildeten Lehrkörper in 8 Bausteinen über die vier Grundschuljahre hinweg das Trainingsprogramm kennen und werden in diesen Problemlösungsmechanismus integriert. Daneben soll „soziales Lernen“ und die „Stärkung sozialer Kompetenzen“ ein fester, fachübergreifender Bestandteil des Unterrichts werden. „Mit Hilfe eines Hosentaschenbuches lernen unsere Schüler am Ende des Trainings

sogar den Streit ohne die Hilfe von Erwachsenen zu regeln“.

Im Rahmen von Informationsveranstaltungen wurden auch die Eltern von Beginn an in das Projekt miteinbezogen und mit den gleichen Ritualen und Impulsen vertraut gemacht. Neben den Eltern sprachen die Informationsveranstaltungen der Schule auch andere Interessierte an. So kam es zur Einführung des Projekts in umliegenden Kindergärten, was zur Folge hat, dass nun auch schon Schulanfänger mit den Regeln des Projektes an der Schule vertraut sind, was für sie „ein großes Stück Sicherheit auf dem neuen Terrain Schule“ bedeutet. Finanzielle Hilfe für Materialien und Literatur bezieht die Schule von einem Förderverein.

Innerhalb des Lehrkörpers wurde nach „drei kontinuierlichen Jahren der Mediation“ eine positive Veränderung festgestellt. Ein Erfolg unter vielen ist, dass die Kinder selbst um Streitschlichtung bitten. „Nicht nur die Erwachsenen, die Kinder beginnen umzudenken. Die denken über das nach, was sie selbst getan haben und weisen anderen weniger

Schuld zu. Sie beginnen Verantwortung für ihr Verhalten zu übernehmen“.

Kontakt: Grundschule Siedlungsschule Speyer, Günther Zimmermann, Birkenweg 10, 67346 Speyer, Tel.: 06232 / 34041

Die Projektleitung dort hat **Ulla Püttmann**, Lehrerin und Mediatorin BM (anerkannt vom Bundesverband Mediation e.V.) Seit 1999 arbeitet sie als Mediatorin an der GS Siedlungsschule Speyer. SchülerInnen erhalten täglich das Angebot der Mediation. Gemeinsam mit Günther Braun, einem der Pioniere der Streitschlichtung in Deutschland, hat sie das Konzept „Kinder lösen Konflikte selbst“ im Kollegium eingeführt. Mittlerweile trainiert sie Kollegien in Rheinland-Pfalz und Nordrhein-Westfalen. Seit 1999 ist sie Mitglied im Bundesverband Mediation e.V. (BM) und arbeitet aktiv in der Fachgruppe Schule und Jugendarbeit mit. Im März 2002 erschien eine Veröffentlichung der Thomas-Morus-Akademie, bei der sie als Autorin mitgewirkt hat (siehe Kästen unten).

Braun / Diezler-Isenberg / Püttmann / Schmiegel / Würbel

„Kinder lösen Konflikte selbst! – Mediation in der Grundschule“

Thomas-Morus-Akademie Bensberg/Köln 2002, Bensberger Studien 11, 3. überarbeitete und erweiterte Auflage, 160 Seiten, €13,00, ISBN 3-89198-098-1

Buchrezension

Udo Haeske: Konflikte im Arbeitsleben. Mit Mediation und Coaching zur Lösungsfindung

Kösel-Verlag (München) 2003 / 207 Seiten / ISBN 3-466-30611-6 / €16,95

Einführung in das Thema

Mediation wird in immer breiteren Kreisen unserer Gesellschaft zur Kenntnis genommen (und nicht mehr mit Entspannungstechnik und mitzubringenden Wollsocken assoziiert). Neben der Literatur, die dazu allgemein informiert, wächst somit auch die Spezialliteratur zu bestimmten, klar abgrenzbaren Einsatzfeldern von Mediation. Diese bedürfen oftmals ganz spezifischer Methoden, die nicht beliebig austauschbar sind. Der Kösel-Verlag legt jetzt ein Buch zum Thema „Mediation in der Arbeitswelt“ vor, das sich ausschließlich mit Konflikten in Unternehmen befasst.

Aufbau, Inhalt, Gliederung

Das Buch gliedert sich in 5 Abschnitte:

1. Mediation im Arbeitsleben.
2. Die Dynamik von Konflikten verstehen.
3. Die Rolle des Mediators
4. Kommunikationstechniken
5. Die Struktur und Gestaltung von Mediationsprozessen

Diese Gliederung ist sinnvoll, außerdem können alle Abschnitte unabhängig voneinander gelesen werden, im Text verweist der Autor dann gelegentlich auf andere Abschnitte, was der Orientierung förderlich ist und Doppelungen vermeidet.

Er verwendet eine sehr klare Sprache und einen angenehmen Stil: Die Kapitel sind gut strukturiert und viele schöne Zitate unterstreichen den Inhalt. Zwei Beispiele: „Man kann nicht erwarten, dass ein rundlicher Mann gleich in ein viereckiges Loch passt. Man muß ihm Zeit geben, sich anzupassen.“ (*Mark Twain*) und „Lerne zuhören und du wirst auch von denjenigen Nutzen ziehen, die dummes Zeug reden“ (*Platon*). Stets sind seine Hinweise souverän als Angebote formuliert und nicht zwanghaft „so geht's und nicht anders“, was sowohl meditative Haltung spiegelt, als auch auf Erfahrung schließen lässt.

Der systemischen Konfliktanalyse wird viel Raum gegeben. Zu Recht, denn die fundierte Vorbereitung einer Mediation (sowieso ist jede anders, wie auch der Autor schreibt) ist eine notwendige und gute Grundlage im Prozess. Dies wird an einem Praxisbeispiel verdeutlicht, wovon es ansonsten recht we-

nige gibt. Was mich allerdings nicht gestört hat, es könnte aber für unerfahrene Mediatoren zusätzlich hilfreich sein.

Im 5. Teil stellt der Autor das eigentliche Mediationsverfahren vor und systematisiert es anhand seines eigenen HILKA-Modells. Dies ist meiner Meinung nach alter Wein in neuen Schläuchen, die einzelnen Phasen sind seit Besemer (1993) Standard. HILKA ist quasi eine Operationalisierung für diese bekannten Schritte:

- Handlungsfähigkeit überprüfen
- Interventionsebenen und Interventionsfeld erkunden
- Lösungs- und zielorientiertes Verhandeln
- Konfliktnavigation
- Abschlussvereinbarung

Der Autor plädiert für einen sorgfältigen Umgang mit Konflikt und Verfahren, z.B. indem der Konfliktgegenstand „fraktioniert“ wird. Um das zu verdeutlichen, grenzt er die Begriffe Interventionsebene und Interventionsfeld nebeneinander ab. Da hier allerdings keine praktischen Beispiele zur Erläuterung gebracht werden, wirkte dieser Teil auf mich sehr „kopflastig“ und intellektuell.

Zielgruppen

Neben MediatorInnen während und nach der Ausbildung, zum Nachbereiten, Auffrischen, neues Ausprobieren ist das Buch auch für andere Professionen sinnvoll, die herausfinden möchten, ob dieses Verfahren in ihr Profil passt. Zusätzlich ist es interessant für alle, die beratend in Unternehmen tätig sind und deren soziale Strukturen besser verstehen lernen möchten.

Nutzen und Grenzen

Das Buch erweckt nicht den Eindruck, Mediation durch Lektüre lernen zu können. Und das ist gut so, Mediation braucht praktische Übung. Von meinem Wissen her kann ich mir vorstellen, das der Text eine Aufbereitung der Ausbildungsmodule von Udo Haeske ist, die er ebenfalls anbietet. Dafür spricht auch der wohldosierte Einsatz von Tabellen, Checklisten und grafischen Übersichten.

Der Autor ist laut Klappentext Managementtrainer, Diplompsychologe mit diversen Zu-

satzausbildungen. Über eine explizite Mediationsausbildung war nichts zu erfahren, auch nicht auf der Homepage des Autors. Im Titel steht das Wort Coaching gleichberechtigt neben Mediation. Das wird nicht eingelöst bzw. ist irreführend, aber ein Blick in das Inhaltsverzeichnis reicht, um darüber informiert zu sein. Im 1. Abschnitt wird unter „Welche Alternativen stehen zur Mediation zur Verfügung“ Coaching beschrieben. Meines Erachtens coacht man jemanden individuell, dabei kann ein Konflikt natürlich Thema sein. In der Mediation geht es dagegen immer um Konflikte, um Kommunikation zwischen den Beteiligten und wie man diese unterstützt.

Fazit

Dieses Buch handelt von Methoden der Mediation und ihren Einsatzmöglichkeiten im Berufsleben. Es ist verständlich, nachvollziehbar und lesbar geschrieben, regt zu sehr sorgfältigem und wertschätzendem Umgang mit den Beteiligten und sich selbst an. Ich empfehle es gerne.

Sabine Kamp

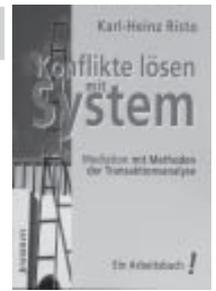
Systemische Mediation für Unternehmen und Organisationen, Mitarbeit bei Mensch & Organisation im Wandel.
www.mow-mediation.de
E-Mail: Sabine.Kamp@t-online.de



Buchrezension

Karl-Heinz Risto: Konflikte lösen mit System: Mediation mit Methoden der Transaktionsanalyse. Ein Arbeitsbuch

Junfermannsche Verlagsbuchhandlung / (Paderborn) 2003 / 212 Seiten / ISBN 3-87387-545-4 / €20,50



Einführung in das Thema

Mediation ist ein emanzipatorisches Verfahren, das Menschen unterstützt, ihre Konflikte selbständig zu lösen. Schön, dass Mediation in vielen Bereichen immer bekannter wird. Grundlegende Basisliteratur ist bereits umfassend vorhanden. Spezifische Ansätze für die unterschiedliche Felder und Zielgruppen werden nach und nach fachliterarisch bearbeitet. Mediation hat sich aus der Praxis entwickelt und ist eine eklektizistische Methode, die Techniken verschiedener Schulen nutzt. Das heißt in der Mediation kommen die für das jeweilige Konfliktsetting sinnvollsten Techniken zum Einsatz. Dies immer vor dem Hintergrund eines humanistischen Weltbildes und ausgehend von der Eigenverantwortung der Beteiligten – diese Haltung ist wesentlich für MediatorInnen. Gute MediatorInnen verfügen darüberhinaus über ein Repertoire an Techniken aus der Kommunikationslehre bzw. ergänzen und hinterfragen diese immer wieder (dazu dient auch die Qualität und Professionalität sichernde Supervision).

Aufbau, Inhalt, Gliederung

Der Autor beschreitet einen anderen Weg: er nutzt Ansätze und Konzepte der Transaktionsanalyse (TA) als methodischen Hintergrund zur Erläuterung von Mediation. Im vorliegenden „Arbeitsbuch“ wird die Kommunikation, welche in der Regel bei einem Konflikt als gestört angenommen werden kann, vom transaktionsanalytischen Standpunkt aus betrachtet. Die Hypothesen in der Mediation werden mit Hilfe der transaktionsanalytischen Sichtweise geprüft und mögliche Interventionen beschrieben. An Beispielen und theoretisch fundiert werden verschiedene Konfliktphasen und -stufen sowie Mediationsschritte beleuchtet und miteinander in Bezug gesetzt.

Das vorliegende Buch ist in drei Teile gegliedert, nämlich

1. Was ist Mediation? In sieben Kapiteln auf rund 60 Seiten werden Transaktionsanalyse, Konflikte und ihre Eskalation und Kommunikation theoretisch abgehandelt.
2. Mediation in der Praxis: drei Kapitel mit

ca. 80 Seiten widmen sich an einem durchgängigen Fallbeispiel den ganz unterschiedlichen Facetten einer Mediation mit vielen praktischen Hinweisen; der Verlauf einer Mediation wird deutlich, verschiedenste Interventionsmöglichkeiten werden vorgestellt, Übungsangebote gemacht sowie auf weiterführende Literatur verwiesen.

3. Perspektiven der Mediation, nochmals 5 Kapitel in 50 Seiten inkl. eines Exkurses in Marketing für Mediatoren von Barbara Heller. Hier wird auch die philosophisch-moralische Diskussion geführt.

Zielgruppen

Das Buch bietet damit Anregungen für MediatorInnen während und nach der Ausbildung, die sich theoretisch mit den Hintergründen von Kommunikationsstörungen beschäftigen wollen und die Transaktionsanalyse noch nicht kennen. Mithilfe der TA werden Erklärungsmodelle angeboten, die Anregungen für die Diagnose von Konflikten geben und dem/der MediatorIn helfen, ihre eigene Rolle besser zu verstehen. Eine Methode für das Vorgehen in der Mediation – wie der Titel es verspricht – ist damit noch nicht vorhanden. So empfiehlt auch der Autor die gängigen Techniken aus der systemischen Beratung, der Moderation und z.B. das aktive Zuhören und stellt sie in Grundzügen und am praktischen Beispiel vor.

Tauglichkeit, Nützlichkeit, fachliche Qualifikation des Autors

Karl-Heinz Risto ist evangelischer Theologe und Transaktionsanalytiker; tätig als Berater, Supervisor und Mediator und als Ausbilder in den genannten Bereichen. Das Buch ist als Arbeitsbuch angelegt, daher auch mit Übungen für Leserinnen und Arbeitsgruppen angereichert. Diese sind überwiegend nützlich für die Selbsterfahrung zum Umgang mit Konflikten, „Klassiker“ wie den Kontrollierten Dialog hätte ich allerdings entweder weggelassen oder nicht so mittelmäßig eingeführt.

Wertung

Ich habe theoretisch einiges über Transak-

tionsanalyse gelernt: als Folie zum Verständnis von Kommunikationsprozessen und ihren Schwierigkeiten scheint mir das hilfreich. Wo spezifische Ansätze zur Veränderung von Kommunikation geboten werden, finde ich diese weniger sinnvoll in der Mediation: z.B. die Anwendung sogenannter „strokes“. Strokes sind in der TA „Streicheleinheiten als Grundwährung von Anerkennung und Beachtung“. Im genannten Beispiel (S.86) wirken diese auf mich gönnerhaft. Auch Entscheidungsfragen (S.102) sind m.E. in der Mediation wenig hilfreich. Was nützt es mir dann, wenn ich die Antwort des Medianten als „tangente oder blockierende Transaktion“ einordnen kann?

Unter der Überschrift „Nicht verletzendes Ärgermitteilung“ wird eine entscheidende Phase in der Mediation behandelt: Mit ihrer Vorgabe „Wenn du so und so handelst, fühle ich so und so...“ wird Schuld und Verantwortung hin und hergeschoben, wo es um unterschiedliche Bedürfnisse und Eigenverantwortlichkeit geht. Hier ist die TA ein eher einengendes Korsett. In dieser Phase bietet das Modell der gewaltfreien Kommunikation nach Marshall Rosenberg (im gleichen Verlag vor zwei Jahren erschienen) eine wesentliche Handreichung für Mediatoren, den Beteiligten Verständnis für sich und den/die Konfliktpartner zu vermitteln.

Fazit

Das Buch ist verständlich geschrieben, angemessen grafisch illustriert und wertschätzend gegenüber Männern und Frauen. Der Autor aktualisiert die Kenntnisse in TA und gibt einen methodischen Einblick in verschiedene hilfreiche Techniken in Mediationsverfahren, Transaktionsanalyse kann als sinnvolles Instrument die Diagnose von Konflikten bereichern, eine handlungsleitende Methode ist sie deshalb nicht.

Sabine Kamp

Systemische Mediation für Unternehmen und Organisationen, Mitarbeit bei Mensch & Organisation im Wandel.
www.mow-mediation.de
E-Mail: Sabine.Kamp@t-online.de

Buchhinweis

Konfliktlösung und Mediation. 1996 - 2003.

Hrsg.: Zentrum für Psychologische Information und Dokumentation. Trier: ZPID, Universität Trier, 2003.

Seit Anfang dieses Jahres ist nun die psychologische Themenbibliographie „Konfliktlösung und Mediation. 1996 – 2003.“ verfügbar.

Zu den Inhaltsschwerpunkten gehören Mediation im Überblick; theoretische Grundlagen und Modelle; Mediation und Gerechtigkeit; Partnerschaft; Familie; außerfamiliäre Erziehung; Trennung und Scheidung; Schule; Wirtschaft und Arbeitswelt; Psychotherapie; Psychiatrie; (Sozial-)Pädagogik; internationale Beziehungen; Umweltplanung und Umweltschutz; Polizeidienst und Strafvollzug; Täter-Opfer-Ausgleich; Online-Mediation; bereichsübergreifende Ansätze sowie viele weitere relevante Themenbereiche. Frau Professor Kals, Expertin auf dem Gebiet der Mediation, führt in das Thema ein und stellt dabei unter anderem den psychologischen und den juristischen Mediationsansatz einander gegenüber.

Diese Spezialbibliographie bietet einen Überblick über einschlägige Literatur und AV-Medien, die in den Jahren 1996 bis 2003 von Autoren aus den deutschsprachigen Ländern veröffentlicht worden sind. Sie enthält 552 Nachweise mit Kurzreferaten aus PSYNDEX, der Datenbank psychologischer Literatur, AV-Medien, Testverfahren aus den deutschsprachigen Ländern. Die zitierten Zeitschriftenaufsätze, Bücher, Sammelwerksbeiträge, Institutsreihen und Dissertationen sind nach Inhaltsschwerpunkten geordnet und über ein Autorenregister erschlossen.

Die Bibliographie erscheint unter dem vollständigen Titel „**Konfliktlösung und Mediation. 1996 - 2003**“. 228 S. (Bibliographien zur Psychologie; 126), ISBN 3-932815-03-3 ISSN 0939-7590 13,95 €. zzgl. Versandkostenpauschale.

Bestellungen über die Homepage www.zpid.de sind möglich.

Buchrezension

Ein Arbeitsbuch für Führungskräfte

Die Bemühungen von Wirtschaftsmediatoren in Deutschland scheitern immer wieder am fehlenden Kontakt zwischen den Mediatoren und ihren potenziellen Klienten. Was MediatorInnen in diesem Feld schreiben, richtet sich meist an die anderen Kollegen Mediatoren. So bleibt man unter sich und wundert sich darüber, dass die Dinge sich nur sehr allmählich entwickeln.



Anita von Hertel hat sich aufgemacht und spricht Führungskräfte in Unternehmen direkt an. Mit „Professionelle Konfliktlösung“ unternimmt sie den Versuch, Führungskräften systematisch beizubringen, wie sie durch mediatives Verhalten ihrem Führungshandeln zu größerem Erfolg verhelfen können. Die Vorgesetztenrolle bietet dafür viele Chancen, aber auch Einschränkungen – beide Gesichtspunkte sind bei von Hertel bis in jedes einzelne Beispiel hinein präsent.

Das Buch regt mit strukturierter Abwechslung von bündigen Einführungen der Einzelthemen, Übungsbeispielen und Reflexionen zum Lernen an. Die vielen Beispieldia-

loge sind schön dargeboten – in parallelen Spalten stehen der gesprochene Text und ein überlegter Kommentar dazu; die Formulierungen sind klar und einprägsam. Ein Glossar und mehrere kleine Checklisten tragen zur einfachen Handhabung des Buches bei, ebenso wie das vom Verlag sorgfältig durchdachte Layout.

Für Irritationen hingegen sorgt der Versuch, mehrere grundvernünftige und viel-

leicht deshalb bereits anderenorts verbreitete Gedankengänge in der Art von Markenzeichen darzustellen („Mikado-Modell“, „Alpha-Modell“). Das gibt dem durchdachten Buch einen lauten Ton, den es nicht nötig hätte.

Es wäre schade, wenn jemand sich dadurch darüber täuschen lassen würde, dass dies ein ernst zu nehmendes Arbeitsbuch für Führungskräfte ist. Das Umfeld des Buches im Campus Verlag wird jedoch dazu beitragen, dass es in die richtigen Hände kommt. *Wilfried Kernke*

Anita VON HERTEL, Professionelle Konfliktlösung. Führen mit Mediationskompetenz. Frankfurt am Main (Campus Verlag), 2003. Pappband, 284 Seiten, € 29,90

Arbeitsmittel

Klein, aber fein:

Tisch-FlipChart „TableTop“

Über diese Neuheit werden sich Berater und Kreative freuen: Denn wer außer Haus präsentieren muss, hat dort häufig keine entsprechenden Hilfsmittel zur Verfügung. Hier hilft der „TableTop“ von Neuland weiter. Der leichte, mobile FlipChart mit einem attraktiven Alu-Rahmen und einer Tafelfläche aus filztuchkaschiertem Hartschaum ist im Handumdrehen aufgestellt. Dazu wird einfach der stählerne Bügel nach hinten geklappt. Die bedienerfreundliche Papierhalterung erlaubt leichtes Umschlagen oder Abreißen der einzelnen Bögen. Für den bequemen Transport gibt es eine schwarze Tasche aus nylonkaschierem Textilgewebe, die gleichzeitig Platz für Ersatzblocks und Marker bietet. Eine hoch professionelle Ausstattung für den mobilen Präsentator. *Text: Neuland*



Gesamtgröße: B 52,5 x H 75 x T 4,5 cm
Gewicht: 2 kg, Preis: ab 104 Euro

Buchrezension

Zwei neue Fachbücher zur Wirtschaftsmediation

In den zahlreichen Publikationen zum Thema Wirtschaftsmediation definiert sich ein relativ junges Arbeitsgebiet und sucht zusätzliche Aufmerksamkeit sowohl auf der Nutzer- wie auf der Anbieter-Seite.

Zunächst handelte es sich um Bücher, die eine eigentlich allgemeine Einführung in Mediation geben, wobei die Beispielfälle aus dem Arbeits- und Wirtschaftsleben gewählt wurden. Die spezifischen Eigenheiten der Wirtschaftsmediation lernte man so nicht kennen. Oder besteht die einzige Eigenheit dieses Fachs darin, dass die Fälle eben aus der Wirtschaft kommen? Bei der Lektüre von Altmann/Fiebiger/Müller (Me-

in Deutschland herrschenden ökonomischen, rechtlichen und vor allem kulturellen Bedingungen erst noch zu leisten ist. Was die rechtlichen Bedingungen angeht, bekommen wir heute bereits befriedigende Antworten aus berufener Feder.

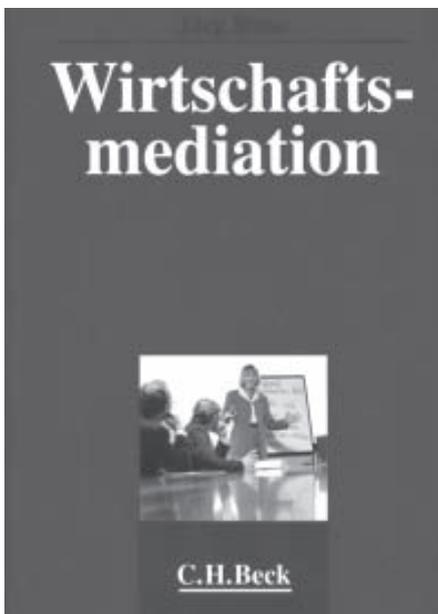
Zwei neue Titel habe ich ausgewählt. Risse, *Wirtschaftsmediation*, und Duve, Eidenmüller, Hacke, *Mediation in der Wirtschaft*, sind beide im vergangenen Jahr erschienen, und von beiden bin ich auf jeweils eigene Art beeindruckt.

Jörg Risse, Partner einer internationalen Anwaltssozietät in Frankfurt am Main und, ausweislich der Titelseite seines Buches, lehrbeauftragt an der Universität Mannheim und außerdem als Attorney at Law in New York akkreditiert, legt sein Buch als juristisches Fachbuch vor, gegliedert in Paragraphen und kleinteilig differenziert in die Verästelungen der Unter-Themen. Er definiert Wirtschaftsmediation als Mediation in allein solchen Fällen in der Wirtschaft, die im Streitfall ein Zivilrichter entscheiden würde. Er hebt sie damit gegenüber der innerbetrieblichen Mediation ab (für deren Streitfälle ansonsten der Arbeitsrichter zuständig wäre), und er trifft eine für mich recht polemisch tönende Abgrenzung von der von ihm so genannten „Therapeutischen Mediation“. Die Abschnitte, die das Kommunikationsverhalten des Mediators erklären sollen, wirken dann leider relativ unbeholfen. Die angestrebten Abgrenzungsmaßnahmen, die sich durch das ganze Buch ziehen – für ihren Autor sicher so hinderlich wie für die Leser – geben dem Buch eine bereits jetzt vergangene Tagesaktualität, die in Widerspruch zu der auf Dauer angelegten, gediegenen Ausstattung des Bandes steht. Inhaltlich verschließt das außer Acht Lassen der Wirkungen von Perspektivenwechseln den Blick des Autors auch vor den Möglichkeiten vieler Wechselwirkungen zwischen den handelnden Personen und ihrer Organisation. Die eigentlich organisationalen Aspekte von Wirtschaftsmediation bleiben so gänzlich unberücksichtigt und ungenutzt.

Jedoch zeigt die Darstellung von Risse Vorzüge, die sie auch und gerade für mich als Nicht-Juristen interessant macht. Die Vorzüge des Buches liegen in der Vielzahl der Handreichungen und Unterstützungen

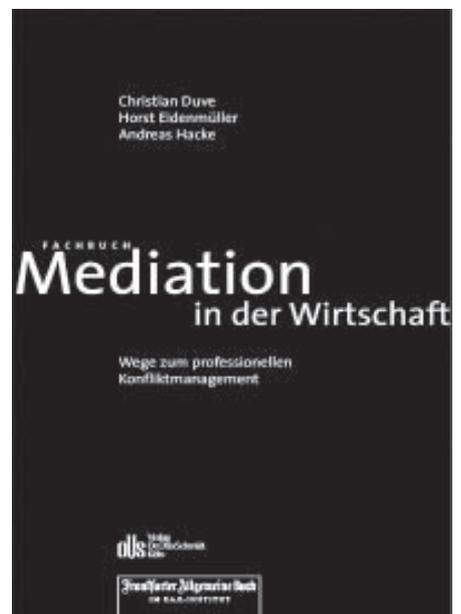
zu Detailfragen der rechtlichen Absicherung einzelner Verfahrensschritte: Gestaltung von Mediationsklauseln in Geschäftsbedingungen, Gestaltung des von Risse so genannten Mediatorvertrages mit seinen Medianten, und, davon unterschieden, des Verhandlungsvertrages der Parteien untereinander vor Beginn der Mediation – und viele Themen mehr, die klar und gut umsetzbar dargestellt sind.

Besondere Beachtung verdient das Kapitel „Verhandlungstheoretische Grundlagen“. Hier werden unterschiedliche Ansätze (bei überproportionaler Strapazierung des Harvard Konzeptes) einleuchtend und ein-



mediation – Konfliktmanagement für Unternehmen, Weinheim 1999) oder von Bernd Wittschier (Konflikt und zugenäht, Wiesbaden 2000), um zwei der älteren Publikationen zu nennen, wurde dieser Eindruck geweckt. Das nährt die von der Fachgruppe Organisationsmediation des BM vertretene Sicht, dass die Frage „Wirtschaft oder Nonprofit“ kein vorrangiges fachliches Kriterium ist, sondern dass die wesentlichen fachlichen Spezifika sich unter dem Begriff Organisationsmediation (der die Wirtschaftsmediation mit umfasst) erschließen. Der gesonderte und erfreulich marktfähige Begriff „Wirtschaftsmediation“ wäre dann vor allem aus Gründen des Marketings gerechtfertigt.

Heute beruft sich die Wirtschaftsmediation stärker denn je auf US-amerikanische Vorbilder. Das wirft für mich die Frage auf, welche Anpassung von Mediation an die



gängig dargestellt. Leider gibt Risse nur wenig Anhaltspunkte, wie diese Früchte der Logik im laufenden Mediationsprozess eingesetzt werden.

Die weitgehende Ausdifferenzierung der Themen erleichtert nicht nur die Handhabung des Buches im Sinne eines Nachschlagewerkes (und so ist es auch gedacht), sondern sie suggeriert mir als Leser auch eine breite Erfahrungsbasis. Ich wünschte mir an etlichen Stellen eine deutlicher erkennbare Anbindung des Textes an die tatsächliche Arbeitspraxis des Autors. Dann würden möglicherweise auch einige Alltagsfragen der Organisationsmediation behandelt, die jetzt nicht zum Zug kommen: Zum Beispiel, wie geeignete Verhandler (jenseits der Frage ihrer juristischen Vertretungsberechtigung) ausgewählt werden, die für ihre jeweils eigene Partei (ihr eigenes Unternehmen) in der Mediation auftreten. Oder die Frage, wie

die wichtigsten Stakeholder eines Konfliktes in das Verfahren so einbezogen werden, dass sie die ausgehandelten Lösungen später nicht unterlaufen, sondern unterstützen werden.

Das in einem juristischen Fachverlag publizierte Werk wendet sich an Juristen. Ich möchte es jedoch vor allem nicht-juristisch gebildeten Mediatoren empfehlen, da es ihnen eine wertvolle Ergänzung bietet: Eine detaillierte und konkrete Vorstellung davon, wie das Recht die Mediation unterstützen kann. In meiner Handbibliothek hat sich das Buch damit in kurzer Zeit einen festen Platz erworben. Der für Fachbücher dieses Umfangs durchaus angemessene Preis sollte auch Mediatoren nicht abschrecken.

Christian Duve, Horst Eidenmüller und Andreas Hacke, drei Juristen, die in der Praxis wie auch der Lehre internationalen Unternehmensrechts tätig sind (in Frankfurt am Main, in München und in Düsseldorf), wenden sich an Entscheidungsträger in Unternehmen, an deren juristische oder betriebswirtschaftliche Berater sowie an Mediatoren, seien sie intern oder extern verankert. Auf diese Vielfalt weist signalhaft auch die Tatsache, dass das Buch außer im juristischen Fachverlag Dr. Otto Schmidt auch als Frankfurter Allgemeine Buch in dem auf Betriebswirtschaft und Management orientierten FAZ-Institut veröffentlicht wurde.

Es geht um Streitigkeiten in und zwischen Unternehmen – enger wird die Definition von Wirtschaftsmediation nicht gefasst.

Die Autoren sind Juristen; sie schreiben auch für Nicht-Juristen. In ihre Überlegungen fließen Gesichtspunkte ein, die aus anderen Bereichen stammen. Aus ihrer Fallbearbeitungs-Erfahrung in Konflikten in der

Wirtschaft leiten sie eine Fülle von Anhaltspunkten für die Gestaltung des Mediationsverfahrens ab. Die direkte Verknüpfung mit tatsächlichen Fällen macht den besonderen Charme des Buches aus. Die Erläuterungen und Erwägungen zum Mediationsverfahren lassen sich stets auf die geschilderten Fälle rückbeziehen. Insofern bietet das Buch sozusagen auch eine Einführung in die Welt der Wirtschaftskonflikte.

Die zahlreichen Beispiele aus international bekannten Unternehmen müssen auf jahrelangem Sammlerfleiß beruhen. In der vorliegenden Form aufgearbeitet, wecken sie die Wunschvorstellung einer umfassenden Dokumentation einschneidender Wirtschaftskonflikte. Die jeweils namentlich gekennzeichneten Beiträge von Christian Duve, Horst Eidenmüller und Andreas Hacke geben Erwägungen zur Rolle von Konflikt und Konfliktlösung im Wirtschaftskontext Raum. Und während Risse, bildlich gesprochen, ganz auf seiner Seite des Kanzlei-Schreibtisches bleibt, stellen Duve & Co. auch das Geschehen innerhalb der jeweiligen Mandanten-Organisation dar. Zwar bleiben wichtige Fragen zu den organisationalen Wirkungen von Konflikt und Konfliktbearbeitung unberührt, doch entscheidende Punkte wie die Auswahl der richtigen Verhandler und der Einbezug von Stakeholdern werden besprochen. Die auch hier relativ umfangreichen Kapitel zur Verhandlungslogik werden jeweils als Verfahrensmöglichkeiten des Mediators erklärt, nicht etwa als nur abstrakte Erwägungen.

Das Kapitel über die Institutionalisierung von Mediationsverfahren ist knapp aber anregend – Details (wie etwa eine Übersicht der arbeitsrechtlichen Gesichtspunkte) tragen hier wie an anderen Stellen des

Buches zur Nutzbarkeit bei.

„Mediation in der Wirtschaft“ ist ein Buch, das bislang gefehlt hat: eine überzeugende, facettenreiche Darstellung des Arbeitsgebietes, die in ihrer Art und Intention zur Anknüpfung einlädt.

Zu den Kennzeichen eines sich erst noch formierenden Fachgebietes gehört, dass viele seiner Beiträge unterschiedlicher Provenienz einander (noch) nicht wahrnehmen. Als nächste Phase in der Entwicklung des Fachgebietes „Wirtschaftsmediation“ (oder doch eher eines Fachgebietes „Organisationsmediation“) steht aus, dass gemeinsame Orte und eine gemeinsame Auseinandersetzung gefunden werden. Für unser Fach ist es offenbar zunächst weitgehend Sache der LeserInnen, die Gemeinsamkeit durch die Rezeption von Einzelbeiträgen aus unterschiedlichen Richtungen zu schaffen. Noch bevor ich von den Autoren interdisziplinäres Arbeiten fordere, möchte ich sie bei den lesenden Mediatorinnen entstehen sehen. Die derzeit zunehmende Differenzierung der Fachliteratur bietet dafür ständig neue Gelegenheiten. In diesem Sinne wünsche ich beiden Büchern eine lebhafte Verbreitung.

Wlfrid Kerntke

Christian DUVE, Horst EIDENMÜLLER, Andreas HACKE, Mediation in der Wirtschaft. Wege zum professionellen Konfliktmanagement. Köln (Verlag Dr. Otto Schmidt) und Frankfurt am Main (Frankfurter Allgemeine Buch), 2003. 391 S., Pappband mit Schutzumschlag, € 36,-

Jörg RISSE, Wirtschaftsmediation. München (Verlag CH Beck), 2003. 580 Seiten, Linson mit Schutzumschlag, € 85,-

Buchhinweis

Die Kunst der Organisationsberatung

Praktische Erfahrungen und theoretische Perspektiven

von Michael Zirkler/Werner R. Müller. Haupt Verlag, Bern. 252 Seiten kart., 32 Euro.

Der Einfluss von Beratern in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft nimmt immer noch zu. Selbst spektakuläre Firmenpleiten nach Einsätzen von Consultingfirmen haben der Nachfrage bisher keinen Abbruch getan. Was steckt hinter diesem Boom von Beratung? In welchen Situationen und unter welchen Bedingungen macht die Intervention externer Berater in einem Unternehmensgefüge überhaupt Sinn? Welche Typen von Beratung lassen sich unterscheiden? Neben Wissenschaftlern, die sich mit solchen (eher theoretischen) Fragen befassen, re-

flektieren in diesem Band erfahrene PraktikerInnen kritisch ihr beratersiches Handeln und schauen dabei über den eigenen Tellerrand hinaus auf das ganze weite Feld der Organisationsberatung.

Mit Beiträgen von Dirk Baecker, Christof Baitsch, Stephan Burla, Joachim Freimuth, Walter Häfele, Martin Hurter, Norbert Lanter, Werner R. Müller, Stefan Odenthal, Silvia Payer, Gertrude Schmidlin-Trachsler, Rudolf Wimmer, Reto Zbinden und Michael Zirkler.

Text: Verlag



Buchrezension

„Mediation und Arbeitsrecht“

„Rahmenbedingungen für die Implementierung von Mediation im Betrieb“ von Andrea Budde, Ulrich Leutner Verlag 2003

Die Autorin hat mit dem Buch ihre Dissertation der Allgemeinheit zugänglich gemacht. Mir ist nicht bekannt, inwieweit der Band für die Veröffentlichung als Sachbuch überarbeitet wurde; jedenfalls ist der Charakter einer wissenschaftlichen Arbeit nicht zu übersehen. Für den Praktiker ist die gutachterliche Herleitung von Ergebnissen wenig interessant. Die ersten 244 Seiten werden auf den folgenden fünf Seiten mit den praktisch relevanten Ergebnissen zusammengefasst. Soweit in aller Kürze zum Charakter des Werkes.

Verwirrend waren für mich beim Lesen des Buches die langen Passagen ausführlicher Darstellung von rechtlichen Ausgangssituationen und dem immer wieder deutlich werdenden Anliegen der Autorin, Mediation in Organisationen implementiert zu sehen. Natürlich hat das eine mit dem anderen eine Menge zu tun. Dennoch war ich überrascht von den hohen Anteilen formalrechtlicher Argumentationen. Ich denke, dass – jedenfalls bei mir – der Buchtitel eine andere Erwartung ausgelöst hatte. So finden sich nebeneinander (richtigerweise) Betrachtungen zum kollektiven Arbeitsrecht wie zum Individualarbeitsrecht. Ein Anliegen (das wird am Schluss ganz deutlich) ist der Au-



torin jedoch ausschließlich der Individualkonflikt in Organisationen. Derartige „Brüche“ sind mir mehrfach aufgestoßen.

Als Jurist weiß ich das Buch als Quelle für Sekundärliteratur – auch mit internationalem Bezug – zu schätzen. Die Autorin gibt einen guten Überblick über Diskussionsansätze und Rechtslagen zu den verschiedensten Aspekten und das über die nationalen Grenzen hinaus. Einzelne Rechtsausführungen können für das Marketing von Mediation durchaus interessant sein (so zu einer denkbaren Verpflichtung des Arbeitgebers, vor einer Abmahnung eine Konfliktschlichtung angeboten haben zu müssen). Gut und praxisrelevant sind die Ausführungen der Autorin zur Verschwiegenheitsverpflichtung der Mediatoren und einem damit korrespondierenden Zeugnisverweigerungsrecht, differenziert nach Straf- und Zivilverfahren. An einer Stelle führt die Autorin im Rahmen von Handlungspflichten des Arbeitgebers und Betriebsrates Mobbing ins Feld, ohne klarzu-

stellen, dass bei diesen Fällen in aller Regel Mediation eher nicht in Betracht kommt. Anregend sind die von der Autorin zusammengestellten Anforderungen an die Qualität und Qualifikation von Mediatoren im Betrieb. Unter anderem kommt die Autorin zu dem Ergebnis, dass Mediation im Betrieb mit arbeitsrechtlich relevantem Hintergrund nicht ohne einen Juristen sach- und fachgerecht bearbeitet werden könne. Nicht ganz nachvollziehbar ist es vor diesem Hintergrund, dass sie darüber hinaus für die Spezialausbildung von in Betrieben tätigen (nichtjuristischen) Mediatoren verlangt, dass diese arbeitsrechtliche Grundkenntnisse erwerben müssen. Interessant fand ich auch noch die im Anhang aufgeführten Fallstudien und Praxisbeispiele.

Zusammenfassend muss ich sagen, dass das Buch zwar anregende Anteile hat und für mich als Juristen gegebenenfalls auch wegen der Quellen interessant sein kann, ich mich aber schon frage, ob dieses Ergebnis den Einsatz von €34,- zum Erwerb des Buches und die Investition von Zeit, die rund 290 Textseiten zu studieren, wert sind. *Dr. iur. Detlev Berning, Hannover*

Mediator BM und Wirtschaftsprüfer
Mitglied der Fachgruppe MIO im BM

Buchrezension

„Mediation als Organisationsentwicklung“

Von Wilfried Kerntke



Mediation kann mehr

Mediation als ein Instrument der Organisationsentwicklung – so lesen wir den Titel – erweitert den „Entfaltungsraum“ (S.123) mediatorischen Handelns über die bloße Konfliktvermittlung hinaus. Die Führungskraft im Unternehmen – und an diese wendet sich dieses Buch explizit – kann durch Anwendung von Mediation neben der Konfliktlösung auch noch die Entwicklung des eigenen Unternehmens vorantreiben. Dazu bedarf es des entwicklungsorientierten Konfliktmanagements (EOK), das Kerntke in seinem Buch anschaulich darlegt. Die Anwendung von Mediation bewirkt, dass die Konfliktparteien aus dem Konflikt lernen und eine bessere Arbeitsbeziehung entwickeln. Hinzu kommt nach Kerntke unter anderen das organisationelle Lernen, die Entwicklung von Leitlinien für Konfliktmanagement, die Teil der Führungsleitlinien sind. Die Bedingungen hierfür sind Inhalt des Buches.

Darstellung und Bewertung

Das Buch besteht aus drei Teilen. Im Teil A „Von der Mediation zur Organisationsentwicklung“ wird der Zusammenhang von Mediation und Organisationsentwicklung geschildert und ein Konzept vorgestellt, wie Mediation und Organisationsentwicklung synchronisiert werden können. Dieses Verständnis von Organisationsmediation wird im Teil B („Eine Mediationsgeschichte“) an einem komplexen Fallbeispiel illustriert. Die Liehnburger Verkehrsbetriebe denken über ein Nachtbusprojekt nach. Der Teil C (Anhänge) umfasst auf circa 20 Seiten Arbeitshilfen in Form von Arbeitsblättern für Führungskräfte, Vertragsmustern, Mediationsordnungen und nützlichen Adressen.

Das Buch wendet sich ausdrücklich nicht an die Mediationsszene. Dennoch ist dessen Lektüre auch für MediatorInnen interessant. Der Autor ist einer der sehr erfahrenen Mediatoren. Aufgrund seiner langjäh-

rigen Führungserfahrung weiß Kerntke, wovon er spricht. Er argumentiert praxisnah und entscheidungsorientiert, damit können wir dieses Buch gut Führungskräften und internen Verantwortlichen empfehlen, die sich für Mediation entscheiden und diese als eine Beratungsform zur Lösung von Konflikten einkaufen.

Im 1. Kapitel werden die wichtigsten Fragen von Führungskräften an Mediation behandelt. Besonders lesenswert ist die Beschreibung der Anforderungen an MediatorInnen. Mitzubringen sind unter anderem Neutralität, Allparteilichkeit, ein klarer Umgang mit Macht und Hierarchie, Entscheidungsoffenheit, Kulturkompetenz, Einsicht in organisationale Zusammenhänge und Beratungsfertigkeiten. Es wird aber auch beschrieben, was MediatorInnen nicht mitbringen müssen: Expertenwissen oder Rechtsberatung. Mit dieser ausführlichen Checkliste ist sowohl Führungskräften als auch MediatorInnen geholfen, Qualitätsanforderungen zu definieren und umzusetzen. Wilfried Kerntke schildert hier sehr gut Mediation als Unterstützung der Führungsarbeit (insgesamt auch gut berücksichtigt ist die Rolle von Betriebs- und Personalräten). Bei der Abgrenzung zu anderen Unterstützungsformen des Managements wie Teamsupervision und Teamentwicklung würden wir ergänzen wollen, dass alle drei Formen je nach Kontext sinnvoll sein können und auch Teamsupervision bei Konflikten nutzbringend eingesetzt werden kann.

Das Herzstück des Buches ist die Vorstellung des Konzeptes „Entwicklungsorientiertes Konfliktmanagement“ (EOK). Ausgehend von einer Anfrage nach Mediation wird geschildert, wie die Konfliktbearbeitung in mehreren Schritten in den Kontext der Organisation eingebettet werden kann, so dass über den unmittelbaren Ertrag der Konfliktregulierung hinaus der Lerneffekt für die Organisation abgesichert und für die Entwicklung der Organisation nutzbar gemacht werden kann. Dieses Konzept liest sich schlüssig und gibt gute Hinweise für den „Zuschnitt“ eines Mediationssystems (Wer sollte wie in die Mediation einbezogen werden? Einbeziehung der Stakeholder und Personalvertretungen, Umgang mit Vertraulichkeit.). Gezeigt wird auch, wie der Erkenntnissertrag aus der Mediation zur Entwicklungsdynamik von Organisationen systematisch über einen Post-Mediation-Feedback-Workshop als Organisationsentwicklungsimpuls wirksam gemacht werden kann.

Wilfried Kerntke lehnt sich an das Konzept von Organisationsentwicklung von Friedrich Glasl und Livegoed an, das den Betrieb als Organismus sieht und die Unternehmensdynamik in der Abfolge von Pionierphase, Differenzierung, Integration und Assoziation beschreibt. Jede Phase kennzeichnet spezifische Konflikte. Mit dem Feedback aus der Mediation an die Organisation (Post-Mediation-Workshop) wird die Unternehmensdynamik vorangetrieben.

Logisch schließen sich Überlegungen zu einer systematischen Nutzung von Mediation: Kapitel 4 „Konfliktmanagement dauerhaft verankern“ an. In der Sache werden hier sehr brauchbare Hinweise gegeben. Uns hätte der Hinweis geholfen, dass Mediation, auch wenn sie sehr systematisch genutzt wird, nur ein kleinerer Teil des Konfliktmanagements in einer Organisation ist. Das berührt einen wunden Punkt im Verhältnis von Mediation zu einem großen Teil der Organisationsentwicklungsszene, die von der „Zeitschrift für Organisationsentwicklung“ (www.zoe.ch) repräsentiert wird. Dort wird Mediation immer wieder kritisch danach befragt, was denn das Neue an Mediation sei und worin sich die Methode unterscheidet von dem, was von erfahrenen Organisationsentwicklern schon immer praktiziert wurde. (Siehe die Rezension von Prof. Joachim Freimuth zum Buch Mediation und Demokratie: „Zugleich werden aber auch Kontroversen ausgetragen, etwa durch Glasl, der in seinem Beitrag zeigt, dass der Begriff Mediation eigentlich überflüssig ist, weil er substanzial zum bereits entwickelten Instrumentarium des Konfliktmanagements nichts Neues beiträgt“, Zeitschrift für Organisationsentwicklung 1/2004, S. 95.)

Wilfried Kerntke sieht demgegenüber Mediation als „punktuelle Intervention“ (S. 39), die durch einen Postmediation-Workshop in den Prozess der Organisationsentwicklung eingebettet werden soll. In einer Zeit, in der Teile der OE-Szene an ihrer Zukunft zweifeln (vgl. Wimmer: „OE am Scheideweg – hat die Organisationsentwicklung die Zukunft bereits hinter sich?“ Zeitschrift für Organisationsentwicklung 1/2004, S. 26 ff) ist die Darstellung von Mediation, wie der Grundsatz der Betroffenenbeteiligung erfolgreich umgesetzt wird, sehr erfrischend.

Das 5. Kapitel mit dem Titel: „Zusammenschau: Die zehn Schritte des Auftraggebers“ bringt eine sehr gute Zuspitzung auf die Auftraggeberrolle der Führungskräfte.

Insgesamt bietet das Buch fachlich sehr gute Möglichkeiten für Mediatoren, sich mit dem eigenen Konzept auseinander zu setzen und stellt die Frage wie im eigenen Beratungskonzept Mediation plausibel mit Organisations- und Personalentwicklungsinstrumenten verknüpft ist.

Die Führungskraft als Kunde und Auftraggeber bekommt wichtige Informationen, um die für den Konfliktfall benötigte Leistung in Umfang und Qualität bewerten und steuern zu können. Konfliktbearbeitungstiefe, Vor- und Nachbereitung werden transparent und damit gut gestaltbar. Gerade für Klein- und Mittelbetriebe ist das vorgestellte Geschäftsmodell mit dem Kernelement eines Rahmenvertrages zwischen der Organisation und einem Anbieter von Mediationsdienstleistungen sehr empfehlenswert.

Fazit:

- Führungskräfte – und auch MediatorInnen erhalten sehr brauchbare Hinweise zu einer systematischeren Nutzung von Mediation in Organisationen
- Das Buch ist eine sehr anregende Gesprächs- und Arbeitsgrundlage für die Kooperation von MediatorInnen mit Führungskräften, sowie mit internen und externen BeraterInnen in den Feldern Organisations- und Personalentwicklung.
- Das Buch leistet einen erheblichen Beitrag zur Bildung der Standards von Organisationsmediation
- Das Buch ist gut in der Ausbildung von MediatorInnen und in der Führungskräfteentwicklung einsetzbar
- Das Buch ist eine starke Bereicherung für unsere Diskussion der Geschäftsmodelle von Organisationsmediation

Wir wünschen dem Buch eine sehr breite Rezeption und eine intensive Diskussion, gerade auch im Bundesverband. Für die weitere Arbeit in unserer Fachgruppe „Mediation in Organisationen“ ist es eine wichtige Grundlage. Wir hoffen auch darauf, dass weitere Kolleginnen und Kollegen sich aufgefordert fühlen, ihr Erfahrungswissen und ihre Konzepte zu publizieren.

Berlin, 14. Mai 2004

Roland Kunkel,

kunkel@step-berlin.de

Peter Knapp,

p.knapp@kom-berlin.de

Wilfried Kerntke – Mediation als Organisationsentwicklung. Mit Konflikten arbeiten. Ein Leitfaden für Führungskräfte, ca. 250 Seiten, gebunden, EUR 38,50, Haupt Verlag, Bern 2004 ISBN 3-25806745-7

Buchvorstellung

Schurkenstaat und Staatsterrorismus

Das Österreichische Studienzentrum für Frieden und Konfliktlösung informiert über die Neuerscheinung: „Schurkenstaat und Staatsterrorismus – Die Konturen einer militärischen Globalisierung“

Zum Inhalt:

Teil 1: Die Schurkenstaaten in der künftigen neuen Weltordnung

- „Die Ordnung im Irak nach Sanktionen, Diktatur und Krieg“ von Hans Graf von Sponeck (ehem. Leiter d. UN-Hilfsprogramms in Bagdad)

- „Zwischenaufenthalt Bagdad: Kriege im Zeitalter des Neoimperialismus“ von Peter Strutynski (Universität Kassel)

- „Schurken unter sich: die USA im Kampf mit dem Bösen“ von Lutz Unterseher (Studiengruppe Alternative Sicherheit, Berlin)

- „Die Konturen einer militärischen Globalisierung“ von Gerald Mader (Präsident des Friedenszentrums Schlaining)

- „Global Cop – Der transatlantische Streit um die Militärhegemonie“ von Thomas Roithner (Friedenszentrum Schlaining)

Teil 2: Der Krieg der Postmoderne: Völkerrecht, Medien- und Umweltpolitik auf dem Prüfstand der neuen Weltfriedensordnung.

- „Neue“ Kriege und die Zukunft des Völkerrechts: Vom Gewaltverbot zu Präventivschlägen und Anti-Terror-Interventionen von Franz Leidenmühler (Universität Linz)

- „Medien als Weichensteller zum Krieg“ von Heinz Loquai (Brigadegeneral a.D.,

Lehrbeauftragter Universität Köln)

- „Umweltfolgen permanenter Kriegsbereitschaft“ von Knut Krusewitz (ehem. Hochschullehrer für Umweltpolitik, TU Berlin)

Teil 3: „Kampf der Kulturen“ vs. Kulturen der Gewaltfreiheit

- „Annäherung an eine Kultur der Gewalt-



- freiheit durch Religion“ von Hildegard Goss-Mayr (Internationaler Versöhnungsbund)

- „Religion und Gewalt – Ein Blick auf die dunkle Seite“ von Michael Bünker (Oberkirchenrat der Evang. Kirche AB, Wien)

Teil 4: Ökonomie und Krieg – Die globale

Neuordnung durch Wirtschaft und Militär?

- „Neoliberalismus, Gewalt und Krieg – Zusammenhänge und Alternativen“ von Jörg Huffschmid (Universität Bremen)

- „Von der Währungskonkurrenz zum Währungskrieg: Was passiert, wenn der Ölpreis nicht mehr in US-Dollar fakturiert wird?“ von Elmar Altvater (FU Berlin)

Teil 5: Eine andere Welt ist möglich – Die neuen Strukturen des Widerstands gegen den globalen Krieg

- „Von Porto Alegre über Florenz und Hallen nach Paris. Die emanzipatorische Dynamik globaler und europäischer Sozialforen“ von Wolfgang Greif (Internationaler Sekretär, GPA)

- „Spontane Mobilisierung oder neue soziale Bewegung? Die weltweiten Proteste gegen den Irak-Krieg“ von Lutz Schrader (Fernuni Hagen)

- „Gewaltfreies Handeln in gesellschaftlich-politischen Konflikten“ von Pete Hämmerle (Internationaler Versöhnungsbund, Wien)

Österreichisches Studienzentrum für Frieden und Konfliktlösung (Hrsg.): Schurkenstaat und Staatsterrorismus. Die Konturen einer militärischen Globalisierung, Projektleitung: Thomas Roithner, Agenda Verlag, Münster 2004, 240 Seiten, ISBN 3-89688-205-8, Preis: EUR 24,00.

Buchvorstellung

Interkulturelle Mediation & Konfliktbearbeitung.

Bausteine deutsch-afrikanischer Wirklichkeiten. Claude-Hélène Mayer & Christian Martin Boness (2004)

Waxmann Verlag, Münster.

Das vorliegende Buch entfaltet theoretische und praktische Fragen zum Thema der Mediation in interkulturellen Kontexten. Dabei werden auf theoretischer Ebene Begriffsklärungen zu Kultur, Konflikt und Interkulturalität vorgenommen. Dann werden inhaltliche Aspekte von Mediation und insbesondere interkultureller Mediation erläutert. Dies soll konkret am Beispiel deutsch-afrikanischer Interaktions- bzw. Mediationssituationen verdeutlicht werden.

Ziel des Buches ist es, eine Annäherung an das komplexe Thema der interkulturellen Mediation an konkreten kulturspezifischen Beispielen vorzunehmen, die mit Hilfe einer kulturellen Dimensionsanalyse aufgearbeitet werden. Anschließend sollen praktische

Hinweise für MediatorInnen gegeben werden, die dazu beitragen, die eigene kulturelle Kompetenz zu erweitern, so dass die angesprochenen interkulturelle Konflikte in angemessener Weise mediiert werden können.

Interessenten sind Mediatoren, Streit-schlichter und international ausgerichtete Juristen, sowie Berater, Fach- und Führungskräfte in interkulturellen Kontexten, Personalverantwortliche in deutschen und international ausgerichteten Unternehmen, Einrichtungen der Entwicklungszusammenarbeit und Missionsgesellschaften, die mit afrikanischen Partnern kooperieren, sowie Personen, die in der interkulturellen Sozialarbeit oder in der Arbeit mit Migranten tätig sind.



VERANSTALTUNGEN

Für diese Ausgabe wurden die Termine aus dem Online-Veranstaltungskalender unter www.bmev.de entnommen. Der BM kann die Richtigkeit der Angaben nicht überprüfen, verantwortlich sind in jedem Fall die Autor/Veranstalter.

B = Bildungsurlaub, L = Leitung, R = Referent/in, V = Veranstalter, K = Kontakt, ⓘ = Information und Anmeldung, ☎ = Telefon

Juli 2004

05.07. - 09.07.2006

Einführungskurs Mediation

Thematik und Methodik.

Köln

L: Roland Schüler: Mediator und Ausbilder für Mediation BM, Erwachsenenbildner; K/ⓘ Friedensbildungswerk Köln (FBK)

07.07. - Juli 2006

Mediationsausbildung

Geldern, Schloss Walbeck

L: Karin Bieder-Schendler, K/ⓘ Karin Bieder-Schendler, CJD

08.07. - 10.07.2004

Mediation: Einführung<

Augsburg

L: Renate Bauer-Mehren: Mediatorin BM, Ausbilderin für Mediation BM, Tilman Metzger: Jurist, Supervisor, Organisationsberater; K/ⓘ Evangelisches Bildungswerk Augsburg e.V.

09.07. - 24.10.2004

Basistraining Mediation

Leipzig

L: Ingrid Pfeiffer: Dipl.Päd., Mediatorin BM, K/ⓘ Institut für Kommunikation und Mediation Leipzig

12.07. - 16.07.2004

Konflikte – keine Katastrophen sondern Chancen

Braunschweig

L: Ina Born: Lehr., Heilprakt., Psychotherapeutin, Mediatorin BM; R: Ralf Wagner: Dipl.Päd., Berufsschullehrer; K/ⓘ Volkshochschule Braunschweig

12.07. - 16.07.2004

Mediation – Fortgeschrittenenkurs 49-S3333

Köln

L: Tim Pechtold: Dipl.-Psychologe, Mediator BM, K/ⓘ Friedensbildungswerk Köln (FBK)

12.07. - 16.07.2004

Mediation – Kompetenzkurs 49-S555

Köln

L: Roland Schüler: Mediator und Ausbilder für Mediation BM, Erwachsenenbildner; K/ⓘ Friedensbildungswerk Köln (FBK)

14.07. - 17.07.2004

Aufbaukurs Mediation in Unternehmen und Organisationen

4-tägiger Aufbaukurs

Frankfurt/Main

L: Monika Oboth, Mediatorin und Ausbilderin BM, K/ⓘ Institut für Streitkultur, ISK Consulting

15.07.2004

Informations-Abend

Einführungsabend für den Lehrgang "Mediation und konstruktive Konfliktbewältigung". Teilnahme unverbindlich und kostenfrei.

München

L: Lisa Waas: Trainerin f. Humor u. Interkult., Marketingfachfrau, Ethnol., Mediatorin und Ausbilderin für Mediation BM, R: Stefan Wiesinger: Rechtsanwalt, Mediator BAFM; K/ⓘ Lisa Waas: Trainerin f. Humor u. Interkult., Marketingfachfrau, Ethnol.

19.07. - 23.07.2004

Mediation – Anerkennungskurs 49-S66

Vorbereitung auf die Anerkennung beim Bundesverband Mediation.

Köln

L: Roland Schüler: Mediator und Ausbilder für Mediation BM, Erwachsenenbildner; K/ⓘ Friedensbildungswerk Köln (FBK)

22.07.2004

Was ist und wie funktioniert Konfliktmediation

Teilnahme kostenfrei.

Rostock

L: Roland Straube: Organisationsberater; K/ⓘ Roland Straube: Organisationsberater

24.07. - 25.07.2004

Mediationsausbildung c

Berufsbegleitende Ausbildung "Mediation in Organisationen".

Freiburg

L: Christian Bähner: Dipl.Päd., Berater & Mediator BM, Trainer; Elke Schwertfeger: Dipl. Psychologin, Unternehmensberatung, Coaching; Thomas Robrecht: Trainer, Mediator und Ausbilder für Mediation BM; K/ⓘ Christian Bähner, Zweisicht

29.07. - 01.08.2004

Aufbaumodul Mediation in Gruppen und Teams

Mediation mit drei und mehr Konfliktbeteiligten, 25 Zeitstunden.

Freiburg

L: Dorothea Gloderer: Mediatorin BM, Ausbilderin für Mediation BM, Dipl.-Pädagogin, ILP-Therap./Lehrtherap.; K/ⓘ Dorothea Gloderer, Eigene Pädagogisch-Psychologische Praxis

August 2004

02.08. - 08.08.2004

Intensiv Training Gewaltfreie Kommunikation

Steyerberg

ⓘ http://www.institut-sikor.de/nvc/nvc_intensiv.htm,

L: Markus Sikor: Mediator und Ausbilder BM, Zertif. Trainer für GFK; Laurence Reichler: Trainerin für Gewaltfreie Kommunikation (CNVC), K/ⓘ Monika Hoy

02.08. - 06.08.2004

Mediation in Schule & Jugendarbeit

Eine praxisnahe Einführung und Anleitung.

Köln

L: Roland Schüler: Mediator und Ausbilder für Mediation BM, Erwachsenenbildner; R: Manuel Tusch: Diplompsychologe; K/ⓘ Roland Schüler, Friedensbildungswerk Köln (FBK)

03.08.2004

Konfliktmoderation in Gruppen

Ein einführender Abend.

Köln

L: Roland Schüler: Mediator und Ausbilder für Mediation BM, Erwachsenenbildner; Tim Pechtold: Dipl.-Psychologe, Mediator BM; K/ⓘ Friedensbildungswerk Köln (FBK)

03.08.2004

Konflikte in Elterngesprächen (für Lehrende)

Vom L.I.S.A. MV als Lehrerweiterbildung anerkannt

Rostock

L: Roland Straube: Organisationsberater; K/ⓘ Roland Straube

05.08.2004**Verhandlungstraining**

Verhandeln mit Ämtern, Kollegen und Partnern.

Rostock

L: Roland Straube: Organisationsberater; K/Ⓢ Roland Straube

13.08. - 15.08.2004**Mediation in der Arbeitswelt**

120 Stunden Grundlagenkurs Mediation in der Arbeitswelt.

Berlin

L: Birgit Keydel: Mediatorin und Ausbilderin für Mediation BM, Peter Knapp: Mediator und Ausbilder BM, R: Monika Oboth: Mediatorin und Ausbilderin für Mediation BM, Jutta Hohmann: Mediatorin und Ausbilderin für Mediation BM, RAin, Notarin; K/Ⓢ Peter Knapp, www.kom-berlin.de

18.08. - 22.9.2004**Umgang mit Konflikten**

Schaden begrenzen. Zukunft gestalten.

Rostock

L: Roland Straube: Organisationsberater; K/Ⓢ Roland Straube: Organisationsberater

09.08.2004**Zeitgestaltung für selbständige Mediatoren**

Mediatorentraining zur Stressbewältigung und Aufgabenorganisation.

Rostock

L: Roland Straube: Organisationsberater; K/Ⓢ Roland Straube: Organisationsberater

23.08. - 27.08.2004**Mediation – Aufbaukurs 50-S2**

Vertiefung des Einführungskurses.

Köln

L: Tim Pechtold: Dipl.-Psychologe, Mediator BM; K/Ⓢ Friedensbildungswerk Köln (FBK)

23.08. - 27.08.2004**Mediation - Vertiefungskurs 50-S4**

Wirtschafts- und Planungsmediation.

Köln

L: Roland Schüler: Mediator und Ausbilder für Mediation BM, Erwachsenenbildner; K/Ⓢ Friedensbildungswerk Köln (FBK)

27.08. - 29.08.2004**Umgang mit der Vielfalt: Interkulturelle Mediation**

20 Zeitstunden

Freiburg

L: Consolata Peyron: Mediatorin BM, R: milan: Gestalttherapeut, Gruppentrainer, Supervisor, Mediator und Ausbilder für Mediation BM; K/Ⓢ Christoph Besemer, Werkstatt für Gewaltfreie Aktion

27.08. - 28.11.2004**Grundkurs Mediation**

Vier Wochenenden nach den Standards des BM

Hannover

L: Hartmut Schäffer: Ausbilder für Mediation BM, Bildungsreferent, Logotherapeut; Leni Schüttel: Bildungsreferentin, Mediatorin und Ausbilderin für Mediation BM, K/Ⓢ Hartmut Schäffer

30.08. - 03.09.2004**Wirtschaftsmediation I**

Mediation zwischen und in Unternehmen.

Köln

L: Roland Schüler: Mediator und Ausbilder für Mediation BM, Erwachsenenbildner; K/iFriedensbildungswerk Köln (FBK), Am Rinkenpfehl 31, 50676 Köln,) 0221-9521945, Fax: 0221-9521946, fbkkoeln@t-online.de, www.rolandschueler.de

September 2004**01.09. - 05.09.2004****Sommertraining Gewaltfreie Kommunikation**

GFK (er-)leben, anzuwenden und üben!

Steyerberg

L: Markus Sikor: Zertif. Trainer für GFK, Mediator und Ausbilder für Mediation BM; K/Ⓢ Lebensgarten Steyerberg e.V., Ⓢhttp://www.institut-sikor.de

02.09.2004**Was ist und wie funktioniert Konfliktmediation**

Teilnahme kostenfrei

Rostock

L: Roland Straube: Organisationsberater; K/Ⓢ Roland Straube: Organisationsberater;

03.09. - 04.09.2004**Kinder in der Familienmediation**

Weiterbildung für MediatorInnen und KonfliktbearbeiterInnen.

Berlin

L: Dr.phil. Birgit Keydel: Mediatorin und Ausbilderin für Mediation BM, K/Ⓢ Keydel & Walker GbR

03.09. - Dezember 2004**Grundkurs Mediation**

4 Fortbildungsmodule (Wochenenkurse), 60 Std.

Retzbach bei Würzburg

L: Hartmut Schäffer: Mediator und Ausbilder für Mediation BM, Bildungsreferent, Logotherapeut; K/Ⓢ Hartmut Schäffer

03.09. - 05.12.2004**Grundkurs Mediation**

Konflikte im beruflichen Kontext.

Retzbach-Zellingen

L: Hartmut Schäffer: Mediator und Ausbilder für Mediation BM, Bildungsreferent, Logotherapeut; K/Ⓢ Hartmut Schäffer, www.wemediate.de

03.09. - 04.09.2004**Kinder in der Familienmediation****Berlin**

L: Dr.phil. Birgit Keydel: Mediatorin und Ausbilderin für Mediation BM, K/Ⓢ Keydel & Walker GbR

04.09.2004**Fair streiten – aber wie?**

Tagesseminar. Schnuppertag für die 200-Std.-Weiterbildung zur Mediatorin/zum Mediator (Okt. 2004-März 2006)

Eschwege

L: Erwin Ruhnau: Theologe, Mediator und Ausbilder für Mediation BM; Ariane Brena: Dipl.Päd., Lehrerin, Mediatorin BM; K/Ⓢ Erwin Ruhnau: Theologe

05.09. 2004 - 23.01.2005**Ausbildung zu Fußball-MediatorInnen**

56 UE + 6 UE Supervision

Frankfurt/Main

Anmeldungen an: Sportjugend Hessen, Angelika Ribler, Tel.: 069-6789-40, L: Hans-Jürgen Rojahn: ev.Theol., TZI, Gemeindeber., Mediator und Ausbilder für Mediation BM, OE; Svea Rojahn: Dipl.Päd., Sonderschullehrerin, Mediatorin BM; K/Ⓢ inbalance MEDIATION, Angelika Ribler

06.09.2004**Konzepte gegen Gewalt an Schulen**

Einführender Abend.

Köln

L: Manuel Tusch: Diplompsychologe; Roland Schüler: Mediator und Ausbilder für Mediation BM, Erwachsenenbildner; K/Ⓢ Friedensbildungswerk Köln (FBK)

06.09. - 09.09.2004**Supervision für MediatorInnen und AusbilderInnen in Mediation****Steyerberg**

L: Friedeborg Röcher-Gilson: Supervisorin DGSv; K/Ⓜ Katharina Sander: Trainerin, Mediatorin und Ausbilderin für Mediation M

06.09.2004**Verhalten in Konflikten und Problemfeldern mit öffentlicher Relevanz****Darmstadt**

L: Christoph Ewen: Berater; K/Ⓜ Praxis-Institut für systemische Beratung

06.09. - 10.09.2004**Mediation – Einführungskurs 50-S1****Köln**

L: Roland Schüler: Mediator und Ausbilder für Mediation BM, Erwachsenenbildner; K/Ⓜ Friedensbildungswerk Köln (FBK)

08.09.2004**Fachseminar Stadtteilmediation****Berlin**

L: Jamie Walker: Erwachsenenpädagogin, Mediatorin und Ausbilderin für Mediation BM; K/Ⓜ Keydel & Walker GbR

09.09.2004**Umgang mit Konflikten**

Umgang mit Konflikten. Weiterbildung. Termine: 9.9., 16.9., 23.9., 30.9., 8.10., 9.10.2004

Rostock

L: Roland Straube: Organisationsberater; K/Ⓜ Roland Straube

10.09. - 18.09.2005**Berufsbegleitende Ausbildung Mediation**

Die Teilnahme erfordert keine Vorkenntnisse. Termine: 1.10.09. – 18.09.2005.

Steyerberg

L: Markus Sikor: Zertif. Trainer für GFK, Mediator und Ausbilder für Mediation BM

10.09. - 12.09.2004**Mediationsausbildung für alle Berufsgruppen****Berlin**

L: Jutta Hohmann: Mediatorin und Ausbilderin für Mediation BM, RAin, Notarin; K/Ⓜ Jutta Hohmann

10.09.2004 - 26.06.2005**Zusatzausbildung Mediation**

Vollmodulare Zusatzausbildung über 200 Stunden.

Hannover

L: Inka Heisig: Dipl. Sozialtherapeutin, Mediatorin und Ausbilderin BM, Dipl.-Sozialpädagogin; R: Gudrun Tschechne: Lehrerin, Lerntherapeutin; Uwe Reichertz: Soz.päd.; Urban Heisig, K/Ⓜ sopra

10.09.2004**Brauchen Kinder Regeln, Grenzen, Konsequenzen?**

Welche Möglichkeiten bietet die Mediation?

Schellerten

L: Evelyn Szameit-Bartholomy, R: Britta Bartholomy: Mediatorin/ Ergotherapeutin; K/Ⓜ E. Szameit-Bartholomy, Zentrum f. Mediation

13.09. - 17.09.2004**Mediation – Fortgeschrittenenkurs 50-S3**

Scheidungsmediation und Mediation zwischen Gruppen.

Köln

L: Roland Schüler: Mediator und Ausbilder für Mediation BM, Erwachsenenbildner; K/Ⓜ Friedensbildungswerk Köln (FBK)

14.09.2004**Konfliktmoderation in Gruppen. Ein einführender Abend. Köln**

L: Tim Pechtold: Dipl.-Psychologe, Mediator BM; Roland Schüler: Mediator und Ausbilder für Mediation BM, Erwachsenenbildner; K/Ⓜ Friedensbildungswerk Köln (FBK)

15.09. - 17.09.2004**Stimme & Sprache in Konfliktsituationen****Berlin**

L: Ulrike Pahl, Walter Letzel: Dipl.-Ing., -Päd., BsL, interner Berater für Team- u. OE; K/Ⓜ Ulrike Pahl, www.biss-berlin.de

15.09.2004**Supervision für SchulmediatorInnen**

Praxisbegleitung bei Implementation und Durchführung von Mediation in Schule, Erziehungs- und Jugendarbeit.

Niedenstein-Metze

L: Ariane Brena: Dipl.Päd., Lehrerin, Mediatorin BM; K/Ⓜ Ariane Brena, konfliktklärung

15.09. - 03.11.2004**Aufbaukurs Konfliktmanagement – Mediation in der Schule****Mainz**

L: Markus Hansen-Tolles: Dipl.-Pädagoge, Mediator BM; K/Ⓜ Bischöfliches Jugendamt, Referat Schüler/innenseelsorge

16.09.2004**Mobbingberatungskonzepte****Berlin**

L/K/Ⓜ: Roland Kunkel van Kaldenkerken: Dipl.-Volkswirt, Mediator und Ausbilder für Mediation BM, step Organisationsberatung

16.09. - 19.09.2004**Mit dem Leben tanzen**

Pferde helfen den Traum Gewaltfreier Kommunikation zu erfüllen.

Steyerberg

L: Thies Stefan: Coach, Mediator; Katharina Sander: Trainerin, Mediatorin und Ausbilderin für Mediation BM; K/Ⓜ Katharina Sander, Lebensgarten

16.09.2004**Interkulturelle Mediation**

Einführender Abend mit der Mediatorin und Indologin Sangita Popat.

Köln

L: Sangita Popat: Trainerin; Roland Schüler: Mediator und Ausbilder für Mediation BM, Erwachsenenbildner; K/Ⓜ Friedensbildungswerk Köln (FBK)

17.09. - 19.09.2004**Lösungen finden mit Systemaufstellungen****Kassel**

L: Gabriella Bellino: Systemtherapeutin, Coach; K/Ⓜ v+m, Zentrum für Verständigung und Mediation

17.09. - 18.09.2004**Konfliktprävention in Entwicklungsplanungen****Rostock**

L: Roland Straube: Organisationsberater, Mediator und Ausbilder für Mediation BM; K/Ⓜ Roland Straube

20.09. - 24.09.2004**Mediation in Schule & Jugendarbeit****Köln**

L: Roland Schüler: Mediator und Ausbilder für Mediation BM, Erwachsenenbildner; R: Manuel Tusch: Diplompsychologe; K/Ⓜ Roland Schüler, Friedensbildungswerk Köln (FBK)

20.09.2004**Zauberwort Mediation**

Ein Abend.

Köln

L: Roland Schüler: Mediator und Ausbilder für Mediation BM, Erwachsenenbildner; Tim Pechtold: Dipl.-Psychologe, Mediator BM; K/ⓈFriedensbildungswerk Köln (FBK)

24.09. - 25.09.2004

Deeskalation und gewaltfreie Konfliktvermittlung

Methoden und Praxis.

Berlin

Anmeldungen bitte schriftlich an das Mediationsbüro Mitte Berlin
L: Thomas Mücke, K/Ⓢ PRISMA

26.09. - 28.09.2004

Mediation

Sozialer und fachliche Kompetenzen für eine konstruktive Streitkultur.

Düsseldorf

L: Kaiserswerther Seminare, Institut f. Fort- und Weiterbildung,
K/Ⓢ Kaiserswerther Seminare, www.kaiserswerther-diakonie.de

27.09. - 01.10.2004

Konfliktmoderation in Gruppen 50-P6

Handlungsstrategien und Praxis.

Köln

L: Roland Schüler: Mediator und Ausbilder für Mediation BM, Erwachsenenbildner; Tim Pechtold: Dipl.-Psychologe, Mediator BM; K/ⓈFriedensbildungswerk Köln (FBK)

30.09. - 02.10.2004

Mediation in Schule und Jugendarbeit

Aufbaukurs (Teil 3), 20 Zeitstunden

Kassel

L: Ariane Brena: Dipl.Päd., Lehrerin, Mediatorin BM; K/Ⓢ v+m,
Zentrum für Verständigung und Mediation

Oktober 2004

Oktober 2004 - Mai 2005

Gewaltfreie Kommunikation nach M. Rosenberg

Berufsbegleitende Ausbildung in 7 Modulen

Berlin

L: Monika Flörchinger, Monika Oboth: Mediatorin und Ausbilderin für Mediation BM; K/ⓈInstitut für Streitkultur, ISK Consulting

Oktober 2004 - Juli 2005

Jahresausbildung Mediation

Berufsbegleitende Mediationsausbildung

Bücken

K/Ⓢ Frauenbildungs- und Tagungshaus Altenbücken, L: Anja Kenzler: Train.f.Gewaltfreie Kommunikation, Train.f.Pers.-u.Managem., Mediator und Ausbilder für Mediation BM; Kersti Schittko: Erwachsenenbildnerin (Dipl.-Päd.), Mediatorin und Ausbilderin für Mediation BM.

01.10.2004 - 13.11.2004

Mediation in Teams und Gruppen

Voraussetzung: Erfahrungen mit der Leitung von Gruppen

München

L: Renate Bauer-Mehren: Mediatorin und Ausbilderin für Mediation BM, Thomas Robrecht: Trainer, Mediator und Ausbilder für Mediation BM; K/Ⓢ Thomas Robrecht, www.sokrateam.de, Bereich "Offene Seminare".

01.10. - 02.10.2004

Mediation für SupervisorInnen

München

L: Georg Vogel: Dipl.Soz.päd., Fam.therap., Superv., Mediator und Ausbilder für Mediation BM; R: Angela Maier: Soz.-Päd., Mediatorin und Ausbilderin für Mediation BM; K/Ⓢ Georg Vogel MED

01.10. - 15.10.2004

Ausbildung Anti-Gewalt-Trainer/in

100 Std. in 5 Wochendendblöcken.

Herrenberg-Gültstein bei Stuttgart,

L/K/Ⓢ: Hans-Peter Menke: Dipl.-Soz.päd., Mediator und Ausbilder für Mediation BM; Fortbildungsinstitut Kompass

01.10. - 11.09.2005

Jahresausbildung Mediation

Zeit: 1.10.2004 - 11.9.2005

Berlin

L: Birgit Keydel: Mediatorin und Ausbilderin BM, Jamie Walker: Erwachsenenpädagogin, Mediatorin und Ausbilderin für Mediation BM; K/ⓈKeydel & Walker GbR, Mediationsbüro Mitte Berlin

04.10. - 08.10.2004

Mediation – Aufbaukurs 50-S22

Vertiefung des Einführungskurses.

50676 Köln, Friedensbildungswerk

L: Tim Pechtold: Dipl.-Psychologe, Mediator BM; K/ⓈFriedensbildungswerk Köln (FBK)

04.10. - 08.10.2004

Mediation – Kompetenzkurs 50-S5

Übungen aus allen Mediationsbereichen.

50676 Köln, Friedensbildungswerk

L: Roland Schüler: Mediator und Ausbilder für Mediation BM, Erwachsenenbildner; K/ⓈFriedensbildungswerk Köln (FBK)

04.10. - 07.10.2004

Grundkurs Schulmediation

Mediation in der offenen Jugendarbeit, Ausbildungsmodul

Berlin

L: Nadja Gilbert: Mediatorin BM; Sosan Azad: Mediatorin BM; K/ⓈKeydel & Walker GbR

07.10.2004 - 11.06.2005

Fachlehrgang Wirtschaftsmediation

120 Stunden, 3 Module

Stuttgart

L: Christine Oberpaur: Dipl.-Psychologin, Mediatorin BM, K/ⓈChristine Oberpaur, Fortbildungsstelle Stuttgart

07.10. - 09.10.2005

Basistraining Mediation

3 x 3 Tage

Stuttgart-Sonnenberg

L: Ingrid Pfeiffer: Dipl.Päd., Mediatorin BM; K/ⓈFortbildungsstelle im Psychotherapeutischen Zentrum

07.10. 2004 - 24.04.2005

Ausbildung Gewaltfreie Kommunikation

Insgesamt 12 Ausbildungstage.

Lindenfels

L: Markus Sikor: Zertif. Trainer für GFK, Mediator und Ausbilder für Mediation BM; Laurence Reichler: Trainerin für Gewaltfreie Kommunikation (CNVC); K/ⓈRita Geimer-Schererz, Institut Sikor

09.10.2004

Elemente des NLP in der Mediation

Köln

L: Christoph Neukirchen: Berater, Mediator BM, Coach; Roland Schüler: Mediator und Ausbilder für Mediation BM, Erwachsenenbildner; K/ⓈFriedensbildungswerk Köln (FBK)

11.10. - 15.10.2004

Interkulturelle Mediation

Fachstufe (50-P4)

Köln

L: Sangita Popat: Indologin, interkulturelle Trainerin; Roland Schüler: Mediator und Ausbilder für Mediation BM, Erwachsenenbildner; K/ⓈRoland Schüler, Friedensbildungswerk Köln (FBK)

11.10. - 13.10.2004**Einführung in die Gewaltfreie Kommunikation
Steyerberg**

L: Katharina Sander: zertifizierte Trainerin in Gewaltfreier Kommunikation, Mediatorin und Ausbilderin für Mediation BM; Rolf Sengpiel, K/Ⓢ Katharina Sander, Die Schule für Verständigung

11.10. - 15.10.2004**Einführung in die Mediation****Rastede**

L: Silke Sauer: Dipl.Päd.; K/Ⓢ Evangelische Heimvolkshochschule

11.10. - 15.10.2004**Mediations-Ausbildung (120 Std.)****Freiburg**

L: Consolata Peyron: Mediatorin BM, Christoph Besemer: Mediator und Ausbilder für Mediation BM, K/Ⓢ Christoph Besemer, Werkstatt für Gewaltfreie Aktion

12.10. - 14.10.2004**Basistraining Professionelles Coaching****Berlin**

L: Monika Oboth: Mediatorin und Ausbilderin für Mediation BM, K/Ⓢ Institut für Streitkultur, ISK Consulting

13.10.2004**Kleine Einführung in Mediation**

Jour fixe zur Themenreihe "Konfliktbewältigung", von 18 bis 22 Uhr

Schönau, Niederbayern

L: Karin Stanggassinger: Soz.päd., Soz.arb., Mediatorin BM; Benedikta Gräfin von Deym-Soden: Dr.sc.agr., Berat. in-/ausl. Unternehmen, Mediatorin und Ausbilderin für Mediation BM; K/Ⓢ Karin Stanggassinger, Deym-Soden & Stanggassinger GbR

14.10.2004 - 09.06.2006**Mediationsausbildung (200 h)****München**

L: Georg Vogel: Dipl.Soz.päd., Fam.therap., Superv., Mediator und Ausbilder für Mediation BM, R: Angela Maier: Soz.-Päd., Mediatorin und Ausbilderin für Mediation BM; K/Ⓢ Georg Vogel. KOMED München

15.10. - 17.10.2004**Mit meiner Stimme schwierige Situationen meistern****Berlin**

L: Ulrike Pahl, Walter Letzel: Dipl.-Ing., -Päd., BsL, interner Berater für Team- u. OE; K/Ⓢ Ulrike Pahl, biss Institut

15.10.2004**Umgang mit Konflikten**

Schaden begrenzen. Zukunft gestalten.

Rostock

L: Roland Straube: Organisationsberater; K/Ⓢ Roland Straube, Straube Managementberatung

16.10. - 16.10.2004**Schnupperworkshop: Streitschlichtung in der Grundschule**

Information und Einführung zu einer Trainingsreihe für Grund- und SonderschullehrerInnen an 3 x 1,5 Tagen.

Kassel

L: Ulla Püttmann: GS-Lehrerin, Mediatorin BM; K/Ⓢ v+m, Zentrum für Verständigung und Mediation

18.10. - 22.10.2004**Weiterbildung zur Mediatorin/zum Mediator**

200 Stunden nach den Standards des BM.

Meißen

L: Ariane Brena: Dipl.Päd., Lehrerin, Mediatorin BM; Erwin Ruhнау: Theologe, Mediator und Ausbilder für Mediation BM; K/Ⓢ Erwin Ruhнау

18.10. - Dezember 2005**Mediation von Arbeitskonflikten in Wirtschaft/Verwaltungen**

6 Workshops à 3 Tage.

Berlin

L: Roland Kunkel van Kaldenkerken: Dipl.-Volkswirt, Mediator und Ausbilder BM; Carla van Kaldenkerken: Supervisorin, Mediatorin und Ausbilderin für Mediation BM, Organisationsberaterin, ; K/Ⓢ Roland Kunkel van Kaldenkerken, step Organisationsberatung

18.10. - 22.10.2004**Mediation – Einführungskurs 49-S111****Köln**

L: Roland Schüler: Mediator und Ausbilder BM, Erwachsenenbildner; K/Ⓢ Friedensbildungswerk Köln (FBK)

18.10. - 22.10.2004**Mediation – Fortgeschrittenenkurs 50-S33**

Scheidungsmediation und Mediation zwischen Gruppen.

Köln

L: Tim Pechtold: Dipl.-Psychologe, Mediator BM; K/Ⓢ Friedensbildungswerk Köln (FBK)

18.10. - 22.10.2004**Mediation – Anerkennungskurs 50-S6**

Vorbereitung auf die Anerkennung beim Bundesverband Mediation.

Köln

L: Roland Schüler: Mediator und Ausbilder BM, Erwachsenenbildner; K/Ⓢ Friedensbildungswerk Köln (FBK)

18.10.2004**Verhandlungstraining**

Verhandeln mit Ämtern, Kollegen und Partnern.

Termine: 18.10., 25.10., 1.11.2004

Rostock

L: Roland Straube: Organisationsberater; K/Ⓢ Roland Straube

19.10.2004**Mediation in schwul-lesbischen Zusammenhängen**

Ein thematischer Abend.

Köln

L: Roland Schüler: Mediator und Ausbilder BM, Erwachsenenbildner; Manuel Tusch: Diplompsychologe; K/Ⓢ Friedensbildungswerk Köln (FBK)

20.10. - 1.12.2004**Trainingsprogramm Suchtprävention**

Für Mitarbeiter in Jugendarbeit und Schule. Drei Termine je 9-13 Uhr.

Berlin

L: Heiko Streuff, Andreas Eilsberger, K/Ⓢ Keydel & Walker GbR

21.10. - 23.10.2004**Mediation in Schule und Jugendarbeit**

Fachspezifisches Seminar für MediatorInnen.

Lüneburg

L: Traute Harms: Dipl.-Soz.päd, Mediatorin und Ausbilderin BM.; Barbara Treu: Dipl.Päd., Mediatorin und Ausbilderin BM; K/Ⓢ Mediationsstelle Brückenschlag e.V.

21.10. - 24.10.2004**Frieden schaffen mit dem inneren Team****Steyerberg**

L: Christoph Hatlapa: Jurist, Mediator und Ausbilder BM; Armin Torbecke, K/Ⓢ Katharina Sander: Trainerin, Mediatorin und Ausbilderin BM, Die Schule für Verständigung

21.10. - 21.10.2004**Planungsmediation**

zur Mediation in Planungsverfahren

Köln

L: Roland Schüler: Mediator und Ausbilder BM, Erwachsenenbildner; K/Ⓢ Friedensbildungswerk Köln (FBK)

21.10. - 23.10.2004

Mediation: Einführung**Augsburg**

L: Renate Bauer-Mehren: Mediatorin und Ausbilderin BM, Tilman Metzger: Jurist, Supervisor, Organisationsberater; Mediator und Ausbilder BM, K/Ⓢ Evangelisches Bildungswerk Augsburg e.V.

22.10. - 24.10.2004

Mediationsausbildung

Berufbegleitende Ausbildung nach BM-Richtlinien. Ende: Juli 2005

Bütten

R: Anja Kenzler: Mediatorin und Ausbilderin BM, Kersti Schittko: Mediatorin und Ausbilderin BM, K/Ⓢ Frauenbildungs- und Tagungshaus Altenbrücken

23.10. - 24.10.2004

Supervision für Mediator/innen**Freiburg**

L: milan: Gestalttherapeut, Gruppentrainer, Supervisor, Mediator und Ausbilder für Mediation BM; K/Ⓢ Christoph Besemer, Mediator und Ausbilder für Mediation BM, Werkstatt für Gewaltfreie Aktion

25.10. - 27.10.2004

Mediation und Konfliktmanagement in Organisationen

Berufgruppenübergreifende Jahresausbildung

Berlin

L: Ljubjana Wüsthube: Gestalt-Psychotherapeutin, Mediatorin und Ausbilderin BM; Dirk Splinter: Dipl.Päd., Lebensmittelchemiker, Mediator und Ausbilder für Mediation BM; R: Wilfried Kerntke: Berater für Organisations- u. Unternehmensentwicklung, Mediator und Ausbilder für Mediation BM; K/Ⓢ Dirk Splinter, imedio

25.10. - 29.10.2004

Scheidungs- & Trennungsmediation**Köln**

L: Roland Schüler: Mediator und Ausbilder für Mediation BM, Erwachsenenbildner; K/Ⓢ Friedensbildungswerk Köln (FBK)

25.10. - 29.10.2004

Mediation – Vertiefungskurs 50-S44

Wirtschafts- und Planungsmediation.

Köln

L: Roland Schüler: Mediator und Ausbilder für Mediation BM, Erwachsenenbildner; K/Ⓢ Friedensbildungswerk Köln (FBK)

26.10.2004

Konflikte in Elterngesprächen (für Lehrende)

Mindmapping

Rostock

L: Roland Straube: Organisationsberater; K/Ⓢ Roland Straube

27.10. - 29.10.2004

Respektvolle Kommunikation in der Mediation**Köln**

L: Anna Porz: Dipl.-Soz.arb.; Roland Schüler: Mediator und Ausbilder für Mediation BM, Erwachsenenbildner; K/Ⓢ Friedensbildungswerk Köln (FBK)

28.10. - 30.10.2004

Mediation in der Arbeitswelt/Wirtschaft

Fachspezifisches Seminar für MediatorInnen, 24 Ustd.

Hannover,

L: Barbara Treu: Dipl.Päd., Mediatorin und Ausbilderin für Mediation BM; R: Lothar Gutjahr: Coach, Trainer, Mediator BM; K/Ⓢ Mediationsstelle Brückenschlag e.V.

28.10. - 30.10.2004

Mediation in der Sozialarbeit

Fachspezifisches Seminar für MediatorInnen, 24 Ustd..

Lüneburg

L: Barbara Treu: Dipl.Päd., Mediatorin und Ausbilderin für

Mediation BM; K/Ⓢ Mediationsstelle Brückenschlag e.V.

29.10. - 31.10.2004

Mediationsausbildung für alle Berufsgruppen**Berlin**

L: Jutta Hohmann: Mediatorin und Ausbilderin für Mediation BM, RAin, Notarin; K/Ⓢ Jutta Hohmann: Mediatorin (BAFM), RAin, Notarin, Mediation und Ausbildung in Berlin

29.10. - 31.10.2004

Tandem und Gemischtes Doppel

Techniken für hocheskalierte Konflikte

Berlin

L: Rupert Wackerle, K/i Keydel & Walker GbR

November 2004

03.11.2004 - 12.11.2005

Grundkurs Konfliktberatung und Mediation

100 Zeit-Std.

Herrenberg-Gültstein bei Stuttgart,

Ⓢwww.institut-kompass.de, L: Hans-Peter Menke: Dipl.-Soz.päd., Mediator und Ausbilder für Mediation BM; K/Ⓢ Hans-Peter Menke

03.11. - 05.11.2004

English for Mediators**Köln**

L: Sangita Popat: Indologin, interkulturelle Trainerin; Roland Schüler: Mediator und Ausbilder für Mediation BM, Erwachsenenbildner; K/Ⓢ Roland Schüler, Friedenbildungswerk Köln

03.11. - 03.11.2004

Mediation im kirchlichen Kontext

Ein Themenabend mit dem Mediator Christoph Neukirchen.

Köln

L: Roland Schüler: Mediator und Ausbilder für Mediation BM, Erwachsenenbildner; Christoph Neukirchen: Berater, Coach, Mediator BM; K/Ⓢ Friedensbildungswerk Köln (FBK)

04.11. - 06.11.2004

Mediation in Erbschaftskonflikten

Offenes Aufbaumodul, 24 Ustd.

Lüneburg

L: Astrid Wichmann: Dipl. Sportwiss., Physiotherapeutin, Mediatorin und Ausbilderin für Mediation BM; K/Ⓢ Mediationsstelle Brückenschlag e.V.

04.11. - 06.11.2004

Interkulturelle Mediation

Fachspezifisches Seminar für MediatorInnen, 24 Ustd.

Lüneburg

L: Rita Behrens: Ausländerbeauftragte; Barbara Treu: Dipl.Päd., Mediatorin und Ausbilderin für Mediation BM; K/Ⓢ Mediationsstelle Brückenschlag e.V.

04.11. - 07.05.2005

Aufbaukurs Mediation in Wirtschaftsunternehmen

Aufbaukurs in 5 Modulen.

Berlin

L: Monika Oboth: Mediatorin und Ausbilderin für Mediation BM, R: Nicole Berse: Rechtsanwältin und Mediatorin; Peter Knapp: Mediator und Ausbilder für Mediation BM; K/Ⓢ Institut für Streitkultur, ISK Consulting, www.isk-consulting.de.

04.11. - 06.11.2004

Konflikte in Gruppen lösen

Modul im Rahmen der Xpert-Reihe "Personal Business Skills" der VHS.

Lüneburg

L: Tilman Metzger: Jurist, Supervisor, Organisationsberater, Mediator und Ausbilder für Mediation BM; K/Ⓢ VHS Lüneburg, www.personal-business-skills.de,

05.11. - 07.11.2004**Wirkungsvoll kommunizieren****Berlin**

L: Ulrike Pahl, Walter Letzel: Dipl.-Ing., -Päd., BsL, interner Berater für Team- u. OE; K/Ⓢ Ulrike Pahl, www.biss-berlin.de

05.11.2004 - 11.02.2005**Mediationsausbildung**

300 U.-Std.. Vhs-concept und BM-Standard

Hildesheim

L: Nikolaus Weitzel: Dipl. Ing., Sozialplanung, Mediator und Ausbilder für Mediation BM; K/Ⓢ VHS Hildesheim e.V. und Pfaffenstieg 4-5, 31134 Hildesheim. Info Herr Musiol, Tel: 05121-9361-51

08.11. - 12.11.2004**Spezielle Interventionen bei stark eskalierten Konflikten****Spiez (CH),**

L: Ljubjana Wüsthube: Gestalt-Psychotherapeutin, Mediatorin und Ausbilderin für Mediation BM; Friedrich Glasl: Unternehmensberater, Univ.-Dozent, Mediator und Ausbilder für Mediation BM; K/Ⓢ Ljubjana Wüsthube, inmedio

08.11. - 12.11.2004**Wirtschaftsmediation II**

Baut auf dem Kurs Wirtschaftsmediation I auf.

Köln

L: Roland Schüler: Mediator und Ausbilder BM, Erwachsenenbildner; K/Ⓢ Friedensbildungswerk Köln (FBK)

08.11.2004**Konfliktbearbeitung und Versöhnung am Beispiel Südafrika**

Jour fixe zur Themenreihe "Konfliktbewältigung", von 18 bis 22 Uhr

Schönau

L: Benedikta Gräfin von Deym-Soden: Dr.sc.agr., Berat. in-/ausl. Unternehmen, Mediatorin und Ausbilderin für Mediation BM; Karin Stanggassinger: Soz.päd., Soz.arb., Mediatorin BM; K/Ⓢ Karin Stanggassinger, Deym-Soden und Stanggassinger GbR

09.11.2004**Wacher Körper – Wacher Kopf**

Bewegungs- und Entspannungsübungen für Gruppentrainings

Berlin

L: Eva Blaschke, K/Ⓢ Keydel & Walker GbR

11.11.2004 - 27.08.2005**Mediation in Wirtschaftsunternehmen****Berlin**

L: Monika Oboth: Mediatorin und Ausbilderin für Mediation BM, R: Peter Knapp: Mediator und Ausbilder für Mediation BM, Nicole Berse: Rechtsanwältin und Mediatorin; K/Ⓢ Institut für Streitkultur, ISK Consulting, www.isk-consulting.de

11.11. - 13.11.2004**Psychodynamik in familiären Konflikten**

24 Ustd.

Hamburg

L: Barbara Treu: Dipl.Päd.; R: Peter Kunkel: Mediator und Ausbilder für Mediation BM, K/Ⓢ Mediationsstelle Brückenschlag e.V.

11.11. - 13.11.2004**Mediation in der Arbeitswelt/Wirtschaft**

Fachspezifisches Seminar für MediatorInnen, 24 Ustd..

Lüneburg

L: Franziska Geier, Barbara Treu: Dipl.Päd., Mediatorin und Ausbilderin für Mediation BM; K/Ⓢ Mediationsstelle Brückenschlag e.V.

13.11.2004**Mediationspraxistag**

Kollegialer Austausch und Aufarbeitung der Mediationspraxis.

Köln

L: Roland Schüler: Mediator und Ausbilder für Mediation BM,

Erwachsenenbildner; K/Ⓢ Friedensbildungswerk Köln (FBK)

13.11.2004**Gerichtsnaher Mediation**

Ein thematischer Abend.

Köln

L: Roland Schüler: Mediator und Ausbilder BM, Erwachsenenbildner; K/Ⓢ Friedensbildungswerk Köln (FBK)

13.11. - 14.11.2004**Wenn zwei sich streiten, muß keiner verlieren ...**

Seminar

Iserlohn

L: Silke Sauer: Dipl.Päd., K/Ⓢ JeKaMi (Bildungswerk Sauerland)

15.11. - 19.11.2004**Präventive und konstruktive Konfliktregelung**

Beginn der 6. Zusatzausbildung 2004-2007, 200 Stunden

Gelnhausen

L: Consolata Peyron: Mediatorin und Ausbilderin BM, Christoph Besemer: Mediator und Ausbilder für Mediation BM, Anette Voigt: Supervisorin, Mediatorin und Ausbilderin für Mediation BM; K/Ⓢ Burckhardthaus e. V.: Ev. Institut für Jugend-, Kultur- und Sozialarbeit e.V.; E-Mail: info@burckhardthaus.de

18.11. - 22.12.2004**Mediation – Einführungskurs 50-S11****Köln**

L: Manuel Tusch: Dipl.Psychologe; Roland Schüler: Mediator und Ausbilder für Mediation BM, Erwachsenenbildner; K/Ⓢ Friedensbildungswerk Köln (FBK)

19.11. - 20.11.2004**Mediation – Praxiskurs**

Aufbaukurs. Teilnehmer: 8-12.

Höxter

L: Tilman Metzger: Jurist, Supervisor, Organisationsberater; K/Ⓢ VHS Höxter

22.11. - 26.11.2004**Mediation – Kompetenzkurs 50-S55**

Übungen aus allen Mediationsbereichen.

Köln

L: Roland Schüler: Mediator und Ausbilder für Mediation BM, Erwachsenenbildner; K/Ⓢ Friedensbildungswerk Köln (FBK)

22.11. - 26.11.2004**Mediation – Fortgeschrittenenkurs 50-S333**

Scheidungsmediation und Mediation zwischen Gruppen.

Köln

L: Tim Pechtold: Dipl.-Psychologe, Mediator und Ausbilder für Mediation BM; K/Ⓢ Friedensbildungswerk Köln (FBK)

24.11. - 26.11.2004**Stimme & Sprache in Konfliktsituationen****Berlin**

L: Walter Letzel: Dipl.-Ing., -Päd., BsL, interner Berater für Team- u. OE; Ulrike Pahl, K/Ⓢ Ulrike Pahl, www.biss-berlin.de

25.11.2004 - Juni 2006**Zusatzausbildung Mediation**

292 Ustunden oder 219 Zeitstunden.

Hannover

L: Barbara Treu: Dipl.Päd., Mediatorin und Ausbilderin BM; K/Ⓢ Verein Niedersächsischer Bildungsinitiativen, Regionalbüro Hannover: Mediationsstelle Brückenschlag e.V.

25.11.2004 - 11.06.2005**Zusatzausbildung Mediation – Grundkurs**

148 Ustunden (15 Seminartage plus 4 Intervisionstage).

Hannover

L: Johannes Hentschel: Rechtsanwalt, Mediator und Ausbilder BM;

Traute Harms: Dipl.-Soz.päd., Mediatorin und Ausbilderin BM;
Barbara Treu: Dipl.Päd., Mediatorin und Ausbilderin BM;
K/Ⓢ Verein Niedersächsischer Bildungsinitiativen, Regionalbüro
Hannover: Mediationsstelle Brückenschlag e.V.

25.11. - 25.11.2004

Supervision – Mediation

Abendveranstaltungsreihe „fachlicher Dialog“.

Berlin

L: Carla van Kaldenkerken: Supervisorin, Organisationsberaterin,
Mediatorin und Ausbilderin BM; Roland Kunkel van Kaldenkerken:
Dipl.-Volkswirt, Mediator und Ausbilder BM; K/Ⓢ Roland Kunkel
van Kaldenkerken, step Organisationsberatung

25.11. - 25.11.2004

Mediation mit Menschen mit geistiger Behinderung

Köln

L: Roland Schüler: Mediator und Ausbilder für Mediation BM,
Erwachsenenbildner; K/Ⓢ Friedensbildungswerk Köln (FBK)

26.11. - 06.11.2005

Jahresausbildung Mediation

8 Blöcke + Intervention + Supervision (200 UE).

Wiesbaden

L: Svea Rojahn: Dipl.Päd., Mediatorin BM, Sonderschullehrerin;
Hans-Jürgen Rojahn: ev.Theol., TZI, Gemeindeber., Mediator und
Ausbilder für Mediation BM,OE; K/Ⓢ inbalance MEDIATION, VHS
Wiesbaden e.V.

26.11. - 27.11.2004

Einzelgespräche in der Mediation AufbauSeminar

Berlin

L: Monika Oboth, Mediatorin und Ausbilderin für Mediation BM;
K/Ⓢ Institut für Streitkultur, ISK Consulting

26.11. - 28.11.2004

Mediation und konstruktive Konfliktbewältigung

Berufsbegleitender Lehrgang

München

L: Lisa Waas: Trainerin f. Humor u. Interkult., Marketingfachfrau,
Ethnol. Mediatorin und Ausbilderin für Mediation BM, R: Brigitte
Gans: Dipl. Geographin, Moderatorin, Umwelt-Mediatorin; Immler
Manfred: Psychologe, Unternehmensberater und Mediator in der
Wirtschaft; Stefan Wiesinger: Rechtsanwalt, Mediator BAFM; K/Ⓢ
Lisa Waas, www.akademie-perspektivenwechsel.de

29.11. - 03.12.2004

Mediation – Einführungskurs 50-S111

Köln

L: Roland Schüler: Mediator und Ausbilder für Mediation BM,
Erwachsenenbildner; K/Ⓢ Friedensbildungswerk Köln (FBK)

29.11. - 03.12.2004

Mediation – Aufbaukurs 50-S222

Hier wird das im Einführungskurs Erlernete vertieft.

Köln

L: Tim Pechtold: Dipl.-Psychologe, Mediator BM,
K/Ⓢ Friedensbildungswerk Köln (FBK)

Dezember 2004

06.12. - 10.12.2004

Mediation – Vertiefungskurs 50-S444

Wirtschafts- und Planungsmediation.

Köln

L: Roland Schüler: Mediator und Ausbilder für Mediation BM,
Erwachsenenbildner; K/Ⓢ Friedensbildungswerk Köln (FBK)

07.12.2004

Zivilcourage-Training

Jour fixe zur Themenreihe "Konfliktbewältigung", von 18 bis 22 Uhr

Schönau

L: Karin Stanggassinger: Soz.päd., Mediatorin BM, Soz.arb.;

Benedikta Gräfin von Deym-Soden: Dr.sc.agr., Berat. in-/ausl.
Unternehmen, Mediatorin und Ausbilderin für Mediation BM,
K/Ⓢ Karin Stanggassinger, Deym-Soden und Stanggassinger GbR

08.12. - 09.12.2004

Vom Konflikt zur produktiven Lösung

Grundlagen der Mediation – ein Einführungsseminar

Wismar

L: Nikolaus Weitzel: Dipl. Ing., Sozialplanung, Mediator und
Ausbilder BM; K/Ⓢ Verband Norddt. Wohnungsunternehmen e.V.

09.12. - 10.09.2005

Zusatzausbildung Mediation – Praxiskurs

120 UStd.

Lüneburg

L: Astrid Wichmann: Dipl. Sportwiss., Physiotherapeutin, Mediatorin
und Ausbilderin für Mediation BM; K/Ⓢ Mediationsstelle
Brückenschlag e.V.

09.12. - 11.12.2004

Fachtreffen ehemaliger AusbildungsteilnehmerInnen:

Fallsupervision u.v.m.

Berlin

L: Ljubjana Wüsthube: Gestalt-Psychotherapeutin, Mediatorin und
Ausbilderin für Mediation BM; Dirk Splinter: Dipl.Päd., Mediator
und Ausbilder für Mediation BM, Lebensmittelchemiker; Wilfried
Kerntke: Berater für Organisations- u. Unternehmensentwicklung,
Mediator und Ausbilder für Mediation BM; K/Ⓢ Dirk Splinter

16.12. - 18.12.2004

Mediation: 9. praxisbegleitende Ausbildung

200 stündige Ausbildung nach BM-Standards.

München - Augsburg - Ingolstadt

L: Tilman Metzger: Jurist, Supervisor, Organisationsberater, Mediator
und Ausbilder für Mediation BM; Renate Bauer-Mehren: Mediatorin
und Ausbilderin für Mediation BM K/Ⓢ Evangelisches Bildungswerk
Augsburg e.V.

Januar 2005

06.01. - 13.11.2005

Mediationsausbildung – Spass mit Konflikten

Teilmodulare Ausbildung mit 120 Std.

Stuttgart

L: Nikolaus Weitzel: Dipl. Ing., Sozialplanung, Mediator und
Ausbilder für Mediation BM; K/Ⓢ Fachst. f. Konfliktbearbeitung u.
Mediation

07.01. - Oktober 2005

Mediationsausbildung für alle Berufsgruppen

5 Blöcke à 3 Tage Ende: Oktober 2005

Berlin

L: Jutta Hohmann: Mediatorin und Ausbilderin für Mediation BM,
RAin, Notarin, K/Ⓢ Jutta Hohmann, Mediation & Ausbildung

07.01. - 09.01.2005

Mediation im pädagogisch-psychologischen Bereich

Aufbaumodul, 18 Zeitstunden

Freiburg

Leitung: Dipl. Päd. Dorothea Gloderer (Mediatorin BM, Ausbilderin
für Mediation BM), K/Ⓢ Dorothea Gloderer, Eigene Päd.-Psych.
Praxis

14.01. - 16.01.2005

Einführung in die Gewaltfreie Kommunikation

Steyerberg

L: Katharina Sander: Trainerin: Mediatorin und Ausbilderin für
Mediation BM; Marshall Rosenberg, K/Ⓢ Katharina Sander, Die
Schule für Verständigung

15.01. - 16.01.2005

Training in Gewaltfreier Kommunikation nach M. Rosenberg

Sprache der Achtsamkeit

Kassel

L: Barbara Köhler: Agraringenieurin; v+m, Zentrum für Verständigung und Mediation, K/Ⓢ VHS Kassel

18.01. - 18.01.2005

Informationsveranstaltung zur Mediationsausbildung

Schönau, Niederbayern

L: Karin Stanggassinger: Soz.päd., Soz.arb., Mediatorin BM; Benedikta Gräfin von Deym-Soden: Dr.sc.agr., Berat. in-/ausl. Unternehmen, Mediatorin und Ausbilderin BM, K/Ⓢ Karin Stanggassinger, Deym-Soden und Stanggassinger GbR

20.01. - 22.01.2005

Mediation in der Arbeitswelt/Wirtschaft

Fachspezifisches Seminar für MediatorInnen, 24 Ustd.

Hannover

L: Barbara Treu: Dipl.Päd., Mediatorin und Ausbilderin BM; Franziska Geier, K/Ⓢ Mediationsstelle Brückenschlag e.V.

21.01. - 23.01.2005

Verhandeln in der Mediation

Aufbaumodul 20 Zeitstunden, Voraussetzung: Grundausbildung Mediation.

Kassel

L: Peter Knapp: Mediator und Ausbilder BM, K/Ⓢ v+m, Zentrum für Verständigung und Mediation

21.01. - 16.10.2005

Aufbaukurs Mediation

140 Std. 4 Wochenenden, 2 Wochenseminare (Bildungsurlaub mgl.)

Hannover

L: Doris Früh: Andragogin, Dipl.-Pädagogin, Mediatorin und Ausbilderin BM; Hartmut Schäffer: Mediator und Ausbilder für Mediation BM, Bildungsreferent, Logotherapeut; R: Gudrun Tschelchne: Lehrerin, Lerntherapeutin, Mediatorin und Ausbilderin für Mediation BM; K/Ⓢ Hartmut Schäffer: Ausbilder für Mediation BM, Bildungsreferent, Logotherapeut;

21.01.2005 - 11.12.2006

Jahresausbildung Mediation

Berufsbegleitende Jahresausbildung in Mediation.

Berlin

Ⓢ MediationsBüro Mitte, L: Jamie Walker: Erwachsenenpädagogin, Mediatorin und Ausbilderin für Mediation BM, Birgit Keydel: Mediatorin und Ausbilderin für Mediation BM, K/Ⓢ Keydel & Walker GbR

24.01. - 28.01.2005

Gewaltfreie Kommunikation nach M. Rosenberg

Raum Göttingen

L: Gerhard Rothhaupt: Trainer für Gewaltfreie Kommunikation i.Z.; Anja Kenzler: Train.f.Gewaltfreie Kommunikation, Train.f.Pers.-u.Managem., Mediatorin und Ausbilderin für Mediation BM, K/Ⓢ Gerhard Rothhaupt, A.K.demie für Mediation

28.01. - 29.01.2005

Blockaden überwinden, systematische und psychodramatische Techniken in der Mediation

Max. 16 Teilnehmer.

Berlin

L: Vera Rehberger, Birgit Keydel: Mediatorin und Ausbilderin BM, K/Ⓢ Keydel & Walker GbR

Februar 2005

03.02. - 05.02.2005

Psychodynamik in familiären Konflikten

Fachspezifisches Seminar für MediatorInnen, 24 Ustd.,

Hamburg

L: Barbara Treu: Dipl.Päd., Mediatorin und Ausbilderin BM; Regina Harms, K/Ⓢ Mediationsstelle Brückenschlag e.V.

04.02. - 12.06.2005

Grundkurs Mediation

4 Wochenenden .

Hannover

L: Leni Schüttel: Bildungsreferentin, Mediatorin und Ausbilderin BM; Hartmut Schäffer: Mediator und Ausbilder BM, Bildungsreferent, Logotherapeut, K/Ⓢ Hartmut Schäffer

05.02. - 06.02.2005

Streitschlichtung in der Grundschule

Training in drei Teilen

Kassel

L: Ulla Püttmann: GS-Lehrerin Mediatorin BM, K/Ⓢ v+m, Zentrum für Verständigung und Mediation

10.02. - 26.11.2005

Zusatzausbildung Mediation – Grundkurs

148 Ustunden (15 Seminartage plus 4 Intervisionstage).

Hamburg

L: Astrid Wichmann: Dipl. Sportwiss., Physiotherapeutin, Mediatorin und Ausbilderin für Mediation BM, K/Ⓢ Mediationsstelle Brückenschlag e.V.

10.02. - 27.01.2007

Zusatzausbildung Mediation

292 Unterrichtsstunden oder 219 Zeitstunden.

Hamburg und Lüneburg,

L: Astrid Wichmann: Dipl. Sportwiss., Physiotherapeutin, Mediatorin und Ausbilderin für Mediation BM, K/Ⓢ Mediationsstelle Brückenschlag e.V.

11.02. - 13.02.2005

Ausbildung Mediation

Einführungs- und Entscheidungswochenende

Bremen

L: Tillmann Welzel: Rechtsanwalt; Anja Kenzler: Train.f. Gewaltfreie Kommunikation, Train.f.Pers.-u.Managem., Mediatorin und Ausbilderin für Mediation BM; K/Ⓢ a.k.demie für Mediation und Training

18.02. - 03.12.2006

Mediationsausbildung

292 Unterrichtsstunden oder 219 Zeitstunden.

Rostock

L: Barbara Treu: Dipl.Päd., Mediatorin und Ausbilderin für Mediation BM; R: Franziska Geier, K/Ⓢ Mediationsstelle Brückenschlag e.V.

18.02. - 09.10.2005

Zusatzausbildung Mediation – Grundkurs

148 Unterrichtsstunden.

Rostock

L: Barbara Treu: Dipl.Päd., Mediatorin und Ausbilderin für Mediation BM, R: Franziska Geier, K/Ⓢ Mediationsstelle Brückenschlag e.V.

21.02. - 13.04.2005

Grundkurs Mediation

60 Std.an 3 x 3 Wochentagen.

Retzbach-Zellingen

L/K/Ⓢ: Hartmut Schäffer: Mediator und Ausbilder für Mediation BM, Logotherapeut, Bildungsreferent, www.wemediate.de

25.02. - 27.02.2005

Der Umgang mit Recht in der Mediation

20 Zeitstunden, Grundausbildung in Mediation wird vorausgesetzt.

Kassel

L: Werner Schieferstein: Mediator (BAFM), Rechtsanwalt; K/Ⓢ v+m, Zentrum für Verständigung und Mediation

26.02. - 27.02.2005**Mediationsausbildung**

200 Zeitstunden.

Freiburg

L: Elke Schwertfeger: Dipl. Psychologin, Unternehmensberatung, Coaching; Thomas Robrecht: Trainer, Mediator und Ausbilder für Mediation BM; Christian Bähler: Dipl.Päd., Berater & Mediator, Trainer, Mediator BM; K/Ⓜ Christian Bähler, Zweisicht

26.02. - 27.02.2005,**Mediation in Wirtschaft und Organisationen**

Orientierungsworkshop zur berufsbegleitenden Ausbildung.

Freiburg

L: Elke Schwertfeger: Dipl. Psychologin, Unternehmensberatung, Coaching; Thomas Robrecht: Trainer, Mediator und Ausbilder für Mediation BM; Christian Bähler: Dipl.Päd., Berater & Mediator BM, Trainer; K/Ⓜ Christian Bähler, Zweisicht

März 2005**10.03. - 12.03.2005****Mediationsausbildung Gewaltfreie Kommunikation**

Berufsbegleitende Ausbildung in 6 Modulen.

München

V: Ingrid Holler, L: Monika Oboth: Mediatorin und Ausbilderin für Mediation BM; K/Ⓜ Institut für Streitkultur, ISK Consulting, www.lets-train.de

12.03. - 13.03.2005**Mediation in Wirtschaft und Organisationen**

Orientierungsworkshop zur berufsbegleitenden Ausbildung

Freiburg

L: Elke Schwertfeger: Dipl. Psychologin, Unternehmensberatung, Coaching; Thomas Robrecht: Trainer, Mediator und Ausbilder für Mediation BM; Christian Bähler: Dipl.Päd., Berater & Mediator BM, Trainer; K/Ⓜ Christian Bähler

April 2005**14.04. - 16.04.2005****Mediation in Wirtschaftsunternehmen und Organisationen**

Berufsbegleitende Ausbildung in 8 Modulen.

Wiesloch

L: Monika Oboth: Mediatorin und Ausbilderin für Mediation BM, R: Hans-Jürgen Rojahn: ev.Theol., TZI, Gemeindeber., Mediator und Ausbilder BM, OE; K/Ⓜ Institut für Streitkultur, ISK Consulting, www.akademie-im-park.de

15.04. - 17.04.2005**Einführung in die Mediation**

Personenzentrierte Mediation/Gewaltfreie Kommunikation.

Steyerberg

L: Christoph Hatlapa: Jurist, Mediator und Ausbilder für Mediation BM; Katharina Sander: Trainerin, Mediatorin und Ausbilderin für Mediation BM; K/Ⓜ Katharina Sander, Die Schule für Verständigung

28.04. - 03.12.2005**Zusatzausbildung Mediation – Praxiskurs**

120 UStd.

Hamburg

L: Barbara Treu: Dipl.Päd.; Franziska Geier: Mediatorin, Ausbilderin für Mediation BM, K/Ⓜ Mediationsstelle Brückenschlag e.V.

28.04. - 17.12.2005**Zusatzausbildung Mediation – Praxiskurs**

120 UStd.

Hannover

L: Astrid Wichmann: Dipl. Sportwiss., Physiotherapeutin, Mediatorin und Ausbilderin für Mediation BM; K/Ⓜ Mediationsstelle Brückenschlag e.V.

28.04. - 00.02.2006**Zwei- und Mehrparteienmediation**

9 Module.

Kassel

L: Monika Oboth: Mediatorin und Ausbilderin für Mediation BM, R: Peter Knapp: Mediator und Ausbilder für Mediation BM, Werner Schieferstein: Mediator (BAFM), Rechtsanwalt; K/Ⓜ v+m, Zentrum für Verständigung und Mediation

Mai 2005**27.05. - 28.05.2005****Blockaden Überwinden**

Systematische und psychodramatische Techniken in der Mediation

Berlin

L: Birgit Keydel: Mediatorin und Ausbilderin BM, Andreas Eilsberger: Dipl.-Soz.pädagoge, Sozialarbeiter, Mediator BM; K/Ⓜ Keydel & Walker GbR

Juni 2005**3.-5.06. 2005****Kleines 1x1 der Planung und Gestaltung von Lernprozessen****Kassel**

L: Waltraud Kreuzer: Dipl.Päd., Supervisorin, Mediatorin und Ausbilderin für Mediation BM; K/Ⓜ v+m, Zentrum für Verständigung und Mediation

04.06. - März 2006**Ausbildung zu Sport-MediatorInnen**

135 UE Seminar + 28 UE Intervention/Supervision.

Frankfurt/Main

L: Hans-Jürgen Rojahn: ev.Theol., TZI, Gemeindeber., Mediator und Ausbilder für Mediation BM, OE; Svea Rojahn: Dipl.Päd., Sonderschullehrerin, Mediatorin BM; K/Ⓜ inbalance MEDIATION: Angelika Ribler

27.06. - 26.03.2006**Ausbildung in Mediation 2005/06****Steyerberg.**

L: Katharina Sander: Trainerin, Mediatorin und Ausbilderin BM; Christoph Hatlapa: Jurist, Mediator und Ausbilder für Mediation BM, K/Ⓜ Katharina Sander: Trainerin; Die Schule für Verständigung

Juli 2005**08.07. - 10.07.2005****Mediation Forum (update 05)**

Wochenendseminar.

Hannover

Bildungsstätte Kirchröder Turm., L: Hartmut Schäffer: Mediator, Ausbilder für Mediation BM, Bildungsreferent, Logotherapeut, K/Ⓜ Hartmut Schäffer

08.07. - 10.07.2005**Moderieren lernen**

Wochenendseminar.

Hannover

Bildungsstätte Kirchröder Turm., L: Hartmut Schäffer: Mediator, Ausbilder für Mediation BM, Bildungsreferent, Logotherapeut, K/Ⓜ Hartmut Schäffer

September 2005

09.09. - 27.11.2005

Grundkurs Mediation

4 Wochenenden (Fr 19 - So 14 Uhr).

Hannover

L: Hartmut Schäffer: Mediator und Ausbilder BM, Bildungsreferent, Logotherapeut; Leni Schüttel: Bildungsreferentin, Mediatorin und Ausbilderin Bildungsstätte Kirchröder Turm. BM; K/Ⓢ Hartmut Schäffer

22.09. 2005 - 04.03.2006

Zusatzausbildung Mediation – Grundkurs**Lüneburg**

L: Barbara Treu: Dipl.Päd., Mediatorin und Ausbilderin für Mediation BM, Bildungsstätte Kirchröder Turm. K/Ⓢ Mediationsstelle Brückenschlag e.V.

22.09. 2005 - Januar 2007

Zusatzausbildung Mediation

292 Ustunden oder 219 Zeitstunden.

Lüneburg

L: Barbara Treu: Dipl.Päd., Mediatorin und Ausbilderin für Mediation BM; Astrid Wichmann: Dipl. Sportwiss., Physiotherapeutin; K/Ⓢ Mediationsstelle Brückenschlag e.V.

23.09. - 11.12.2005

Grundkurs Mediation

60 Std. an 4 Wochenenden (jeweils Fr 19 - So 14 Uhr).

Retzbach-Zellingen

L/K/Ⓢ: Hartmut Schäffer: Mediator und Ausbilder für Mediation BM, Logotherapeut, Bildungsreferent, www.wemediate.de

November 2005

04.11. - 06.11.2005

Mediation in der Arbeitswelt/Wirtschaft

Fachspezifisches Seminar für MediatorInnen, 20 Ustd.,

Rostock

L: Barbara Treu: Dipl.Päd., Mediatorin und Ausbilderin für Mediation BM; Franziska Geier; K/Ⓢ Mediationsstelle Brückenschlag e.V.

17.11.2005 - 17.06.2006

Zusatzausbildung Mediation – Praxiskurs

120 Ustd.

Rostock

L: Barbara Treu: Dipl.Päd., Mediatorin und Ausbilderin für Mediation BM; K/Ⓢ Mediationsstelle Brückenschlag e.V.

Februar 2006

17.02.2006 - 03.12.2006

Zusatzausbildung Mediation – Praxiskurs

120 Ustd.

Rostock

L: Barbara Treu: Dipl.Päd., Mediatorin und Ausbilderin für Mediation BM; K/Ⓢ Mediationsstelle Brückenschlag e.V.

Mediation... jetzt auch im Stichwortverzeichnis der „Gelben Seiten“ 2004/2005 in Kassel.
Warum nicht auch an anderen Orten?

Adressverzeichnis

A.K.ademie für Mediation und Training, Anja Kenzler, Tettenbornstr. 20, 28211 Bremen, ☎ 0421-55 78 899, Fax: 0421-24 28 898, a.kenzler@mediation-und-training.de, www.mediation-und-training.de

akademie perspektivenwechsel, Lisa Waas, Mediatorin BM, Ausbilderin für Mediation BM, Trainerin f. Humor u. Interkult., Marketingfachfrau, Ethnol., Gebhardweg 6, 81247 München, ☎ 089-72 99 81 58, ☎ 0160-96751997, Fax: 089-74792401, www.akademie-perspektivenwechsel.de, lisa.waas@akademieperspektivenwechsel.de,

Bischöfliches Jugendamt, Referat Schülerinnenseelsorge, Am Fort Gonsenheim 54, 55122 Mainz, www.bdkj-mainz.de,

bja-schuelerseelsorge@bistum-mainz.de

biss - Institut für Sprech- und Stimmbildung Berlin, Ulrike Pahl, Rönnestraße 22, 14057 Berlin-Charlottenburg, u.pahl@biss-berlin.de, www.biss-berlin.de

Burckhardthaus Gelnhausen e.V., Ev. Institut für Jugend-, Kultur- und Sozialarbeit e.V., Herzbachweg 2, 63571 Gelnhausen, info@burckhardthaus.de, www.burckhardthaus.de

CJD Institut für Weiterbildung NRW, Karin Bieder-Schendler, Alte Delogstr.5, 46483 Wesel, ☎ 0281-33879-0, Fax: 0281-33879-18, karin.bieder-schendler@cjd.de, http://www.cjd-weiterbildung-nrw.de

Deym-Soden und Stanggassinger GbR

Karin Stanggassinger, Mediatorin BM, Soz.päd., Soz. arb., G. R. - Bachmaierstr. 7, 84416 Taufkirchen, ☎ 08084-258 97 66, stanggassinger@desosta.de, www.desosta.de

Die Schule für Verständigung und Mediation

Katharina Sander, Mediatorin BM, Ausbilderin für Mediation BM, Trainerin, Rosenanger 20, 31595 Steyerberg, ☎ 05764-1206, Fax: 05764-2578, mediation@t-online.de, www.mediation-steyerberg.de

Eigene Pädagogisch-Psychologische Praxis, Dorothea Gloderer, Mediatorin BM, Ausbilderin für Mediation BM, Dipl.-Pädagogin, ILP-Therap./Lehrtherap., Ziegelhofstraße 4, 79110 Freiburg, ☎ 0761-8972780, Fax: 0761-8972782, mediation@gloderer.de, www.gloderer.de

Evangelisches Bildungswerk Augsburg e.V., Im Annahof 4, 86150 Augsburg, info@evang-bildungswerk-augsburg.de, www.evang-bildungswerk-augsburg.de

Fachst. f. Konfliktbearbeitung u. Mediation, c/o ORL, Ohne Rüstung leben Faktum, z.H. Paul Russmann, Arndtstr. 31, 70197 Stuttgart, ☎ 0711-608396, Fax: 0711-608357, orl-russmann@gaia.de

Fortbildungsinstitut Kompass, Hans-Peter Menke, Rommelsbacherstr. 1, 72760 Reutlingen, institut-kompass@hilfezurselbsthilfe.org, www.institut-kompass.de

Fortbildungsstelle, Fortbildungsstelle, Christian-Belser-Str. 79a, 70597 Stuttgart, info@fortbildungsstelle-online.de, www.fortbildungsstelle-online.de

Fortbildungsstelle im Psychotherapeutischen Zentrum, Christian-Belser-Str. 75a, 70597 Stuttgart
Frauenbildungs- und Tagungshaus Altenbücken, Schürmannsweg 20, 27333 Bücken, ☎ +49 (4251) 7899, team@altenbuecken.de, www.altenbuecken.de

Friedensbildungswerk Köln, Roland Schüler, Mediator BM, Ausbilder für Mediation BM, Erwachsenenbildner, Am Rinckenpfuhl 31, 50676 Köln, ☎ 0221-9521945, Fax: 0221-9521946, FBKKOELN@t-online.de, www.rolandschueler.de

Friedensbildungswerk Köln (FBK), Am Rinckenpfuhl 31, 50676 Köln, ☎ +49 (221) 9521945, FBKKOELN@t-online.de, www.friedensbildungswerk.de

Geimer-Schererz, Rita, Im Birkets 22c, 69509 Mörlenbach, info@dialog-forum.com, www.dialog-forum.com

Hoy, Monika, Rosenanger 21, 31595 Steyerberg

inbalance MEDIATION, Im Höhlchen 14, 65795 Hattersheim, ☎ 06190-93 02 00, Fax: 06190-93 02 10, info@inbalance-mediation.de, www.inbalance-mediation.de

inmedio Institut für Mediation Beratung Entwicklung, Dirk Splinter, Mediator BM, Ausbilder für Mediation BM, Dipl.Päd., Lebensmittelchemiker, Graefestr. 7, 10967 Berlin, ☎ 030 45 49 04 00, Fax: 030 45 49 04 01, splinter@institut-inmedio.de, www.institut-inmedio.de

inmedio institut für mediation, Ljubjana Wüsthube, Mediatorin BM, Ausbilderin für Mediation BM, Gestalt-Psychotherapeutin, Graefestr. 7, 10967 Berlin, ☎ 030-45490400, Fax: 030-45490401, wuestehube@institut-inmedio.de, www.institut-inmedio.de

Institut für Streitkultur, ISK Consulting, Rheinstr. 32-33, 12161 Berlin-Friedenau, ☎ 030-85103555, Fax: 030-79705425, office@isk-consulting.de, www.isk-consulting.de

Institut Sikor, mediation training, Rosenanger 24, 31595 Steyerberg, info@institut-sikor.de, www.institut-sikor.de

Kaiserswerther Seminare, Institut f. Fort- und Weiterbildung, Gisela Hensen, Alte Landstr. 179c, 40489 Düsseldorf, ☎ 0211-409-2592 ☎ 0211-409-3723, Fax: 0211-409-3111, hensen@kaiserswerther-diakonie.de, http://www.kaiserswerther-diakonie.de

Keydel & Walker GbR, MediationsBüro Mitte, Zionskirchstr. 18, 10119 Berlin-Mitte, ☎ 030-4496665, Fax: 030-47374239, MediationsBueroM@aol.com, www.mediationsbuero-mitte.de

KOM, Peter Knapp, Mediator BM, Ausbilder für Mediation BM, Weberplatz 24-25, 14482 Potsdam-Babelsberg, ☎ 0331-7409506, ☎ 0171-7540890, Fax: 0331-7409507, p.knapp@kom-berlin.de, www.kom-berlin.de

KOMED-München, Georg Vogel, Mediator BM, Ausbilder für Mediation BM, Dipl.Soz.päd., Fam.therap., Superv., Brucknerstr. 24, 81677 München, ☎ 089-74793004, Fax: 089-76759794, GeorgVogel@t-online.de, www.KOMED.info

konfliktklärung - systemische beratung - training, Ariane Brena, Mediatorin BM, Dipl.Päd., Lehrerin, Ulmenweg 14, 34305 Nidenstein-Metze, ☎ 05603-91 89 01, Fax: 05603-91 89 02, brena@brena.de, www.brena.de

Lebensgarten Steyerberg e.V., Ginsterweg 3, 31595 Steyerberg, ☎ +49 (5764) 2370, lebensgarten_ev@t-online.de, www.lebensgarten.de

Mediation & Ausbildung in Berlin, Jutta Hohmann, Mediatorin BM, Ausbilderin für Mediation BM, Mediatorin BAFM, RAin, Notarin, Rankestr. 8, 10789 Berlin, ☎ 030-6872071, Fax: 030-76008380, anwalt@jutta-hohmann.de, www.mediation-ausbildung.de

Mediationsstelle Brückenschlag e.V., Mediationsstelle Brückenschlag e.V., Am Sande 50, 21335 Lüne-

burg, ☎ 04131-42211, Fax: 04131-42211,
mediationsstellebrueckenschlag@t-online.de, www.bs-
lg.de

Oberpaur, Christine, Dipl.-Psychologin, Griegstr. 27
B, 70195 Stuttgart, ☎ 0711-16260-44, Fax: 0711-
6571998, info@oberpaur.com, www.oberpaur.com

Praxis-Institut für systemische Beratung, Krämer-
straße 5, 63450 Hanau,

Ruhnau, Erwin, Mediator BM, Ausbilder für Mediation
BM, Theologe, Schulzengasse 5, 37290 Meißner, ☎
05657-8391, ☎ 0160-8818076, Fax: 05657-913460,
Erwin.Ruhnau@t-online.de,

Schäffer, Hartmut, Mediator BM, Ausbilder für
Mediation BM, Bildungsreferent, Logotherapeut, Dr.
Josef-Müller-Str. 3, 97225 Retzbach, ☎ 09364-8159-
44, Fax: 09364-8159-45, hschaeffer@web.de,
www.wemediate.de

Seminarhaus Seidenbuch, Anita Parth, Buchenstr. 17,
64678 Lindenfels, Tel. 06255-95 22 77

**SOKRATEam GbR, Unternehmenssitz in 81927
München**, Thomas Robrecht, Mediator BM, Ausbilder
für Mediation BM, Trainer, Schottengasse 26, 73037
Hohenstaufen, ☎ 07165-92 92 62, ☎ 01633 880 880,
Fax: 07165-9290120, www.sokrateam.de
thomas.robrecht@sokrateam.de

SOPRA Soziale Praxis, Inka Heisig, Mediatorin BM,
Ausbilderin für Mediation BM, Dipl. Sozialtherapeutin,
Dipl.-Sozialpädagogin, Herrenhäuser Str. 62, 30419
Hannover, ☎ 0511-2717597, ☎ 0172-5144436, Fax:
0511-9792013, SOPRA@exmail.de, www.sopra-
mediation.de

**Sportjugend Hessen im Landessportbund Hessen
e.V.**, Angelika Ribler, Otto-Fleck-Schneise 4, 60528
Frankfurt/M, ☎ +49 (69) 6789218,

ARibler@sportjugend-hessen.de,

step Organisationsberatung, Training, Supervision,
Roland Kunkel van Kaldenkerken, Mediator BM,
Ausbilder für Mediation BM, Dipl.-Volkswirt, Kantstr.
93a, 10627 Berlin, ☎ 030 885 45 35, ☎ 0173-605 47
11, Fax: 030 885 45 46, kunkel@step-berlin.de,
www.step-berlin.de

Straube Managementberatung, Roland Straube,
Organisationsberater, Hermannstr. 36, 18055 Rostock,
☎ 0381-203 899 04, ☎ 0179-532 55 96, Fax: 0381-
203 899 05, info@straube-mb.de, www.straube-mb.de

Schon gewusst? – Die Schirmherrschaft für den BM Kongress
2004 haben Prof. Dr. Gesine Schwan, Präsidentin der Europa-
Universität Viadrina Frankfurt (Oder) und Martin Patzelt, Oberbür-
germeister der Stadt Frankfurt (Oder), übernommen.

v+m, Zentrum für Verständigung und Mediation,
v+m, Kirchweg 80, 34119 Kassel, ☎ 0561-766 908
10, Fax: 0561-766 908 11, info@v-u-m-kassel.de,
www.v-u-m-kassel.de

**Verband Norddeutscher Wohnungsunternehmen
e.V.**, Andreas Daferner, Tangstedter Landstraße 83,
22415 Hamburg, ☎ 040-52011-0, www.vnw.de

**Verein Niedersächsischer Bildungsinitiativen,
Regionalbüro Hannover**, Ilse-ter-Meer-Weg 6,
30449 Hannover, rene.ernst@vnb.de, www.vnb.de
VHS Hildesheim e.V., Siegfried Musiol, Pfaffenstieg
4-5, 31134 Hildesheim, musiol@vhs-hildesheim.de,
www.vhs-hildesheim.de

VHS Höxter, Möllinger Str. 9, 37671 Höxter,
vhs@vhs-hoexter.de, www.vhs-hoexter.de

VHS Kassel, Kassel, ☎ 0561/703 38 - 0,

VHS Lüneburg, Hindenburgstr. 105, 21335 Lüne-
burg, vhsinfo@vhs.lueneburg.de, www.vhs.lueneburg.de

VHS Wiesbaden e.V., Alcide-de-Gasperi-Straße 4,
65197 Wiesbaden, ☎ +49(0611)9889-0, Fax:
+49(0611)9889-20, info@vhs-wiesbaden.de,

Visionen & Wege, Gerhard Rothhaupt, Trainer für
Gewaltfreie Kommunikation i.Z., Reinholdstr. 14,
37083 Göttingen,

☎ 0551 / 77997, info@visionenundwege.de,
www.visionenundwege.de

Volkshochschule Braunschweig, Alte Waage 15,
38100 Braunschweig, info@vhs-braunschweig.de,
www.vhs-braunschweig.de

Werkstatt für Gewaltfreie Aktion, Baden, Christoph
Besemer, Mediator BM, Ausbilder für Mediation BM,
Vauban-Allee 20, 79100 Freiburg, ☎ 0761-43284,
Fax: 0761-4004226, christoph.besemer@wfga.de,
http://www.wfga.de

Zentrum für Mediation Hildesheim, Evelyn Szameit-
Bartholomy, Bischof-Wedekin-Str. 12 b, 31135 Hildes-
heim, ☎ 05121 - 88 48 25,

☎ 0173 - 235 65 88, Fax: 05121 - 88 49 16,
Evelyn.Szameit@t-online.de, www.mediation-
hildesheim.de

Zweischt. Christian Bähler & Elke Schwertfeger,
Christian Bähler, Mediator BM, Dipl.Päd., Berater,
Trainer, Hermannstr. 21, 79098 Freiburg, ☎ 0761-202
2200, ☎ 0172-764 1418, Fax: 0761-202 4121,
christian.baehner@zweischt.de, www.zweischt.de

Jahreskongress des Bundesverbandes Mediation vom 23.-26. September 2004



Der Kongress des Bundesverbandes Mediation e.V. (BM) findet in diesem Jahr in Frankfurt (Oder) vom 23.-26. September 2004 an der polnischen Grenze unter dem Motto statt:

„Mediation: Grenz(über)gänge gestalten“

Eingeladen sind neben den Verbandsmitgliedern auch alle VertreterInnen anderer Mediationsverbände und sonstige Mediations-Interessierte. Die Tagung wird von der Regionalgruppe Brandenburg vorbereitet und findet in Kooperation mit der Europa-Universität Viadrina und der Mediationsstelle Frankfurt (Oder) statt. Sie beginnt am Donnerstag Nachmittag voraussichtlich mit einer Eröffnungsrede der Universitätspräsidentin Gesine Schwan, die gemeinsam mit dem Frankfurter Oberbürgermeister Martin Patzelt die Schirmherrschaft inne hat. Den Abschluss bildet am Samstag Nachmittag eine Großgruppenveranstaltung zum Thema „Zukunft der Mediation“. Der Sonntag ist für die Mitgliederversammlung des Bundesverbandes reserviert. Dazwischen werden insgesamt ca. 100 Workshops/Vorträge liegen (jeweils bis zu 12 parallel), die die verschiedenen Anwendungsbereiche der Mediation ansprechen, von Schulmediation und Gemeinwesenmediation bis hin zu Mediation in Organisationen und interkulturellen/ internationalen Kontexten. Weitere Informationen unter www.bmkongress2004.de.

Aus dem Programm :

Die Fachbeiträge innerhalb des Programms werden in Form von Vorträgen, Workshops und „Grenzdiskursen“ (offenen Diskussionsrunden) durchgeführt. Die Beiträge finden jeweils in „Themenräumen“ statt, in denen während des gesamten Kongresses ein bestimmtes Oberthema verfolgt wird.

Die Titel der Veranstaltungen sind aus Platzgründen teilweise sehr gekürzt. Wir bitten die ReferentInnen um Nachsicht. Bitte informieren Sie sich rechtzeitig über den vollständigen Titel und den Veranstaltungsort. Informationen hierzu finden Sie unter www.bmkongress2004.de

Donnerstag, 16:30 Uhr

Haltung und Körperwahrnehmung
Ulla Gläßer

Mediation: vergessene Gerechtigkeit
Markus Gante-Walter

Konflikt und Theater
Solweig Kauczinski

Gemeinwesenmediationsprojekte
J. Walker/C. Schäfer

Celebrating Cultural Diversity
Masana de Souza

Karriere für Mediatoren
Renate Beisner

BM – Graswurzel oder Berufsverband?
U. Spangenberg/T. Weber

Mediation und Mobbing in der Schule
G. Tschechne/J. Bock

Wirtschafts- bzw. Paarmediation
Katharina Griese

10 Jahre neues Südafrika
B. Gräfin von Deym-Soden

Dispute Consulting
Constantin Olbrisch

Donnerstag, 17:15 Uhr

Warschauer Mediationsstelle
Maciej Tanski

Gender-Mainstreaming
Elke Schilling

Freitag, 9:30 Uhr

Gender Dialog
Elke Schilling

Deeskalieren in Gewaltsituationen
Frank Beckmann

Städtische Planung, mediative Elemente
Roland Schüler

Streitkultur kirchlicher Handlungsfelder
Dr. C. Hofrichter/A. Mattenschlager

Training Interkulturelle Mediation
G. Hiller, S. Schondelmayer, A. Goshinskaia
D. Busch

Ausbildung – Nachbardisziplinen
Renate Beisner

Mediation und Therapie
Dr. Martin Lindt/Karen Ingber

Adventure-Based Learning
Bob Adams

Playbacktheater
Ed Watzke/Aniko Kaposvar

Mediation: Bauern und Nomaden (Niger)
Florian Gommel

Schulmediation Frankfurt (Oder)
Detlef Reimer/Angela Fleischer

Freitag, 10:15 Uhr

Schulmediation in Slubice
J. Magdon-Dembinska/M. Plizga-Jonarska

Evaluation von Schulmediation
Dr. Schäfer/Prof.Dr. Will/C. Erdmenger

Freitag, 11:30 Uhr

Stimme/Sprache in Konfliktsituationen,
Ulrike Pahl/Walter Letzel

Graphische Visualisierungsmethoden
Stefan Maaß/Kerstin Bunte

Trance-Phänomene in der Mediation
Helmut Dannemann

Konfliktvermeidung in der Stadtplanung
Ilse Erzigkeit

Mediation und Neue Medien
A. Sauer-Hoberg/O. Märker/R. Heisig

Was tun bei Rot? Umgang mit Ärger
Kerstin Kittler/Isabel Kresse

Mediation und Rechtsberatungsgesetz
M. Vestring/F. Gommel

Mobbing und SchulmediatorInnen
Ariane Brena

Playbacktheater
Ed Watzke/Aniko Kaposvari

Das Kopftuch als Projektionsfläche
S. Sauer/S. Zech/K. Kittler/S. Azad

Schulmediation in Polen
Bogdan Drozdowicz

Interkulturelle Vermittlung/Mediation
Wolfgang Hoppe/Silke Fichtler

Freitag, 12:15 Uhr

Der polnische Mediationsverband
Polskie Centrum Mediacji

Stuttgarter Projekt interkult. Mediation
Georg Hegele

Freitag, 14:30 Uhr

„Halt!“, schrie die Haltung...
E. Ruhnau/PG „Familie und Partnerschaft“

Spiele in der Mediation
Uli Sander

(Frei)Raum/offener Raum der Parteien
Monia Ben Larbi/Juliane Ade

Mediation bei Mobbing?
Sabine Heegner/Thorsten Kubach

Mediation – Partizipation
Helmolt Rademacher

Umgang mit Verschiedenheit
F. Röcher-Gilson/Steven Pennings.

Masterstudiengänge an Universitäten
Lars Kirchhoff/N.N.

Grenzdiskurs Mediation - Supervision
C. van Kaldenkerken/R. Kunkel van Kaldenkerken

Konfliktmanagement Hauptschulklasse
Ingrid Rauner

Schulen und Mythen
Michael Wandrey

Mediation in Jamaica since 1989
Masana de Souza

Mediation in Sportverbänden
Angelika Ribler/Astrid Pulter

Freitag, 15:15 Uhr

Dialogprozesse, ein Beispiel aus Wien
Dr. Hania Fedorowicz

Mediationsprojekt an der Schule?
Dr. M. Sternberg/G. Heide/K. Gwiasda-Wilke

Samstag, 9:30 Uhr

Narren in der Prozessbegleitung
Monia Ben Larbi

Co-Mediation
Anna K. S. Hollerbuhl/Katrin Busse

Kommunikation, NLP und Mediation
Ute S.F. Radtäg

Intern arbeitende MediatorInnen
Sybille Kögel/Sabine Heegner

Methoden des NLP in der Mediation
Dr. Johannes K. Steffens

Interkulturelle Mediatorenausbildung
Rolf Herzog

TOA bei Gewalt in Paarbeziehungen
Kristina Vollmar-Miersch,

Schulmediation Klasse 5-7
Gaby Schuster-Mehlich/Günther Braun

Internationale Kindschaftskonflikte
Christoph Paul

Mediation in Northern Ireland
Bob Adams

Gemeinwesen Mediation
Dietrich Piencka/Astrid Wichmann

Samstag, 10:15 Uhr

Mediation in Indien
Miranjan Bhatt

Mediationsring Berlin
Juliane Ade

Samstag, 11:30 Uhr

Mediation im Wirtschaftskontext
Jens Elling

Konfrontation Schule und Jugend
Willi Juhls

Mediation bei geistiger Behinderung
Roland Schüller

Interkulturelle Gemeinwesenmediation
Jamie Walker/Sosan Azad

Good bye Einheit
Walter Letzel/Dorothea Lochmann

Vom Umgang mit Übertragungen
Stefan Zech/Silke Sauer

Mediation in Intercultural Comparison
Irena Orłowska

Kinder lösen Konflikte selbst
Meike Nottbohm/Ulla Püttmann

Naming and surfacing dynamic playing
Claudia

EU-Erweiterung-Kooperationsworkshop
Rolf Herzog

Gemeinwesenmediation – Überblick
Tilman Metzger

Samstag, 12:15 Uhr

Supervision von Mediationsausbildung
Agnes Schertenleib-Bockmann

Aufbau Gemeinwesenmediation
Tilman Metzger

Kontakt

Mediationsstelle Frankfurt (Oder)
Organisationsteam BM-Kongress 2004
Wieckestraße 1a, D-15230 Frankfurt (Oder)
Tel.: 0335-4013300, Fax: 0335-4013301
Mail: info@mediationsstelle-ffo.de
Web: www.mediationsstelle-ffo.de

Bundesverband Mediation e.V.
Ariane Brena, Kirchweg 80, 34119 Kassel
Fon: +49 (0)561 - 73 96 413
Fax: +49 (0)561 - 73 96 412
E-Mail: brena@bmev.de
Web: http://www.bmev.de

Terminkalender Bundesverband Mediation e.V.

Datum	Wer / Was	Kontakt	Wo
07.06.04 19.00 - 21.00U	RG Hannover (Arbeitskreis Mediation Hannover e.V.), Treffen der IG "Kinder-Schule-Jugensarbeit"	Jürgen Bock	Hannover
07.06.04 11.00 - 17.00U	OE in der Geschäftsstelle Kassel Fr. Schultjahn	Hans-Jürgen Rojahn, Inge Thomas-Worm	Kassel, Geschäftsstelle des BM
08.06.04 10.30 - 17.00U	4. Konferenz der BM-GruppenleiterIn (FG, AG, PG)	Hans-Jürgen Rojahn,	Kassel, Geschäftsstelle des BM
08.06.04	RG Bielefeld , Referent: Thomas Biene "Familien- und Scheidungsmediation"	Vera Konnerth	Bielefeld
08.06.04 18.30 - 20.00U	RG Hannover , (Arbeitskreis Mediation Hannover e.V.), Treffen der IG "Intervision"	Katrin Hahne-Osenberg, Jürgen Bock	Hannover
15.06.04 20.00 - 21.30U	RG Bonn: Bonner Mediationsgespräch , Referentin: Brigitte Naumann (Supervisorin) "Mediation und Supervision"	Jörg Schmidt	Bonn, Women's Business Park
16.06.04 17.30 - 21.00U	RG Rhein-Main-Neckar , 13.Treffen, Referent: Dipl.-Psych.Chr.Stierte "Evaluationsansätze für die Mediation - Wirksamkeit und Nachhaltigkeit auf dem Prüfstand"	Hans-Jürgen Rojahn	Frankfurt/Main, Sportschule des LSB Hessen
17.06.04	Mediationsforum Franken (RG) , Referentin: Marianne Berkey "Selbstreflektion zum eigenen Konfliktverhalten"	Susanne Ehrenspeck	Forchheim
24.06.04	17-18 Uhr RG-Schule im BM, München und Oberbayern 18-20 Uhr: RG des BM in München und Oberbayern	Erhard Neumann (Tel.: 08131-351368) R. Süß, S. Nothhafft, E. Neumann	München
29.06.04 10.00 - 18.00U	PG Familie und Partnerschaft , Treffen	Erwin Ruhnau, Marlene Weifl	Kassel, Geschäftsstelle des BM
05/06.07.04 10.00 - 18.00U	Vorstands-Klausur		Frankfurt/Main, Sportschule des LSB Hessen
07.07.04 19.00 - 21.30U	RG Nordhessen , Referentin: Diana Framheim und Joachim Polleschner "Sinneswahrnehmungen in der Kommunikation, NLP"	Wolfgang Hoppe, Silke Fichtler	Kassel
10.07.04	RG Südbaden-Dreieckland	Dr. Hannes Steffen, Christian Bähner	Freiburg
19.07.04	Mediationsforum Franken (RG) , Referenten: Ch. Ahr und M. Knosalla- Duncker "Mediation im interkulturellen Bereich"	Susanne Ehrenspeck	Forchheim
01.09.04 19.00 - 21.30U	RG Nordhessen	Wolfgang Hoppe, Silke Fichtler	Kassel
20.09.04	Mediationsforum Franken (RG)	Susanne Ehrenspeck	Forchheim

Datum	Wer / Was	Kontakt	Wo
21.09.04 20.00 - 21.30U	RG Bonn: Bonner Mediationsgespräch, Referentin: Gisela Dreyer (Institut Systeme) "Konstruktivistische Verfahren der Mediation"	Jörg Schmidt	Bonn, Women's Business Park
23.-26.09.04	BM-Jahreskongress und Mitgliederversammlung 2004 "Grenz(über)gänge gestalten" Programm und Anmeldung über www.bmkongress2004.de		Frankfurt/Oder
29.09.04 17.30 - 21.00U	RG Rhein-Main-Neckar, 14. Treffen, ReferentIn und Thema noch offen	Hans-Jürgen Rojahn	Frankfurt/Main, Sportschule des LSB Hessen
09.10.04	RG Südbaden-Dreieckland	Dr. Hannes Steffen, Christian Bähler	Freiburg
09.10.04 11.00 - 17.00U	3. Bonner Mediationstag: Workshops, Fachgespräch mit einem Referenten, Kontaktbörse	Jörg Schmidt	Bonn, Women's Business Park
12.10.04	RG Bielefeld, Referentin: Inge Eger "Gruppenmediation"	Vera Konnerth	Bielefeld
13.10.04 19.00 - 21.30U	RG Nordhessen, Referentin: Renate Sedlmayer "Gender Mainstreaming"	Wolfgang Hoppe, Silke Fichtler	Kassel
08.10.04	Mediationsforum Franken (RG)	Susanne Ehrenspeck	Forchheim
21.10.04	17-18 Uhr RG-Schule im BM, München und Oberbayern 18-20 Uhr: RG des BM in München und Oberbayern	Erhard Neumann (T 08131-351368) R. Süß, S. Nothhafft, E. Neumann	München
01./02.10.04 10.00 - 18.00U	Vorstands-Klausur		Frankfurt/Main, Sportschule des LSB Hessen
08.11.04 11.00 - 17.00U	4. Konferenz der Regionalgruppenleitungen	Hans-Jürgen Rojahn	Kassel, Geschäftsstelle des BM
10.11.04	Anerkennungskommission	Dr. Hannes Steffen	
15.11.04	Mediationsforum Franken (RG)	Susanne Ehrenspeck	Forchheim
16.11.04 20.00 - 21.30U	RG Bonn: Bonner Mediationsgespräch, Referent: Stephan Weingarten (Jurist) "Gesetzliche Regelungen und Vorgaben für Mediation"	Jörg Schmidt	Bonn, Women's Business Park
18.11.04 10.30 - 17.00U	5. Konferenz der BM-GruppenleiterInnen (FG,AG,PG, Bereiche)	Hans-Jürgen Rojahn	Kassel, Geschäftsstelle des BM
24.11.04 19.00 - 21.30U	RG Nordhessen	Wolfgang Hoppe, Silke Fichtler	Kassel
24.11.04 17.30 - 21.00U	RG Rhein-Main-Neckar, 15. Treffen, ReferentIn und Thema noch offen	Hans-Jürgen Rojahn	Frankfurt/Main, Sportschule des LSB Hessen
25./26.11.04 12.30 - 17.00U	FG Gemeinwesenmediation - Fachtagung	T. Metzger, D. Splinter, Dr. J. Walker	Frankfurt/Main, Sportschule des LSB Hessen
11.12.04	RG Südbaden-Dreieckland	Dr. Hannes Steffen, Christian Bähler	Freiburg
13.12.04	Mediationsforum Franken (RG), "Weihnachtsessen"	Susanne Ehrenspeck	Forchheim

Datum	Wer / Was	Kontakt	Wo
14.12.04	RG Bielefeld, Referent: Dieter Simon "Betriebliche-/Wirtschafts-Mediation"	Vera Konnerth	Bielefeld
15.12.04 19.00 - 21.30U	RG Nordhessen Weihnachtsessen	Wolfgang Hoppe, Silke Fichtler	Kassel
28.-29.01.05	BM-Werkstatt Weitere Ausgestaltung und Entwicklung des BM		Frankfurt/Main, Sportschule des LSB Hessen
16.02.05 17.30 - 21.00U	RG Rhein-Main-Neckar, 16. Treffen, ReferentIn: Rita Geimer-Scherez "Gewaltfreie Kommunikation nach Marshall Rosenberg", Einsatz der in Unternehmen/Betrieben	Hans-Jürgen Rojahn	Frankfurt/Main, Sportschule des LSB Hessen
25.-27.02.05	FG Schule und Jugendarbeit - Fachtagung	G. Brauner, H. Rademacher, Jürgen Bock, G. Schuster-Mehlich	
28.02.05 10.30 - 17.00U	5. Konferenz der Regionalgruppenleitungen	Hans-Jürgen Rojahn	Frankfurt/Main, Sportschule des LSB Hessen
18./19.05.05 12.30 - 17.00U	FG Gemeinwesenmediation - Fachtagung	T. Metzger, D. Splinter, Dr. J. Walker	Lüneburg
12.-25.09.05	Zentrale BM-Konferenz + MV 2005		Frankfurt/Main, Sportschule des LSB Hessen
04.-05.10.06	BM-Werksatt		Ort steht noch nicht fest
05.-08.10.06	BM-Jahreskongress + MV 2006		Ort steht noch nicht fest

Zur Person

Erwin Ruhнау

Ich bin neuer Redakteur des (noch) Infoblatt Mediation. Dies ist eine sehr reizvolle Aufgabe mit viel „elektronischem“ Kontakt und telefonischen Begegnungen. Es ist jedes Mal eine Überraschung, bei Tagungen oder Konferenzen das Gesicht zu der Telefonstimme zu sehen oder die Person hinter der E-Mail Adresse kennen zu lernen. Im Moment macht es mir jedenfalls viel Spass, auch wenn die Endphase vor Drucklegung stressig ist. Unsere sehr gute Zusammenarbeit zwischen Textnetz/Appold – Brena/BM Vorstand und Ruhнау/Redaktion hilft über Vieles hinweg. Trotz der kurzen Zeit haben wir eine eingespielte Kommunikation mit schnellen Absprachen und Entscheidungen aufgebaut. Da kommt beim Arbeiten richtig Freude auf.

Ariane hat auch ganz viel damit zu tun, dass ich diese Aufgabe übernommen habe. Eines schönen Tages im letzten Herbst hat sie mich mit einem viel sagenden Blick gefragt, ob ich denn schon mal über die Redaktion des IB nachgedacht hätte. Ja, ich hatte – und das muss sie irgendwie gespürt haben. Nach kurzer Bedenkzeit und Beratung mit meiner Familie habe ich zugesagt.



Darüber hinaus arbeite ich mit Ariane in Seminaren und Mediations-Ausbildungen zusammen, was ich sehr schätze, genieße und mich immer wieder drauf freue.

Biographisches: Ich bin Jahrgang 1948 und vom Grundberuf Theologe. Neben der

Seminararbeit, Supervision und Mediation bin ich leidenschaftlicher Handwerker. Mein letzter Beitrag in dieser Branche war der Ausbau einer alten Fachwerkscheune zu Praxis- und Seminarräumen in Weidenhausen bei Eschwege. Seit 2 Jahren bin ich Mediator BM und Ausbilder für Mediation BM und komme meinem Traum immer näher, Leben und Arbeiten dicht beieinander zu haben. Seit diesem Jahr bin ich auch als Gendertrainer unterwegs.

Mein Spezialgebiet ist die Familienmediation – auch Trennung und Scheidung – hier vor allem im gemischten Doppel.

In Eschwege arbeiten wir an der Gründung eines Vereins „mediationsbüro eschwege“ – eine Vision, die vor einigen Jahren in Steyerberg im Rahmen meiner Mediations-Ausbildung entstanden ist.

Ich habe einen herzlichen Kontakt zu meinen drei erwachsenen Söhnen.

Erwin Ruhнау
Schulzengasse 5
37290 Meißner-Weidenhausen
Tel. 05657 – 8391
E-mail: erwin.ruhnau@t-online.de

Hauptsache: Mediation

Wilfried Kerntke

Mediation als Organisationsentwicklung

Mit Konflikten arbeiten. Ein Leitfaden für Führungskräfte

Mediation kann mehr

Mediation ist eine vielfach mit Erfolg eingesetzte Methode, um mit Hilfe neutraler Dritter festgefahrene Konflikte einer Lösung zuzuführen, die für alle Seiten Vorteile bringt. So werden irreparable Schäden und hohe Kosten vermieden.

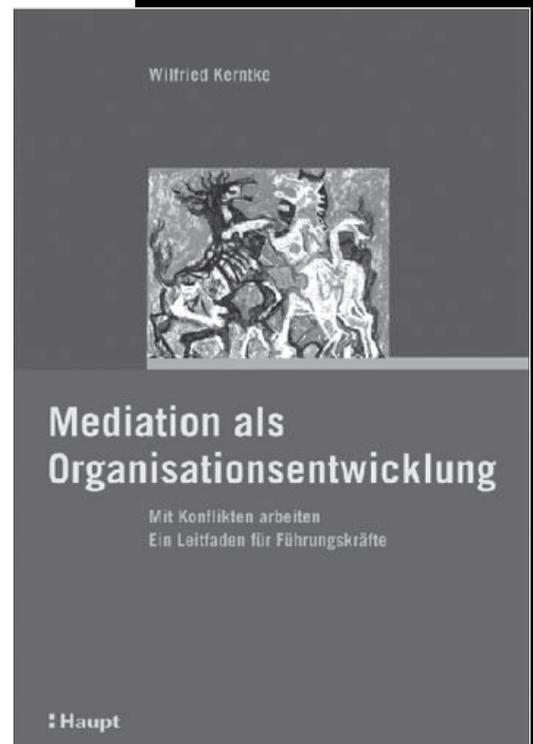
In vielen Konflikten sind zudem Impulskräfte für eine neue Entwicklung bereits enthalten – diese Impulse gilt es aufzunehmen, damit nicht nur der aktuelle Konflikt beigelegt wird, sondern die Organisation daraus für die Zukunft lernen kann.

So wird Mediation zum entwicklungsorientierten Konfliktmanagement und kann zum Ausgangspunkt von Veränderungsprozessen einer Organisation werden.

«Mediation als Organisationsentwicklung» richtet sich an Führungskräfte – in dem Buch werden alle entscheidungsrelevanten Punkte des entwicklungsorientierten Konfliktmanagements beschrieben. Insofern ist es auch ein Anleitungsbuch. Es unterstützt vor allem darin, den Start, den Auftrag zu einem Mediationsverfahren auf Seiten der Unternehmung gut auf den Weg zu bringen. Mit der Erläuterung und Diskussion der Hintergründe fördert es die Selbständigkeit der Auftraggebenden gegenüber den externen Mediatoren.

Arbeitsblätter zu ausgewählten Themen unterstützen diese Selbständigkeit. Modelle für die Implementierung von Konfliktberatung vermitteln eine längerfristige Perspektive.

Eine Fallstudie macht schliesslich das Verfahren anschaulich und zeigt kritische Punkte.



256 Seiten, gebunden,
EUR 38.50/CHF 58.–
ISBN 3-258-06745-7
Erhältlich in jeder Buchhandlung

Haupt Verlag Bern · Stuttgart · Wien

Haupt

Falkenplatz 14 · 3001 Bern · Telefon ++41 (0)31 309 09 00 · Fax ++41 (0)31 309 09 90 · verlag@haupt.ch · www.haupt.ch

Infoblatt *Mediation*

Impressum Infoblatt Mediation, 16. Ausgabe / Sommer 2004

Herausgeber: Bundesverband Mediation e.V.,
Fachverband zur Förderung der Verständigung in Konflikten

Redaktion: Erwin Ruhnau, C. Appold/TextNetz

Satz/Layout: S. Appold/TextNetz

ViSdP: Ariane Brena

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

Druck: Printec Offset, medienhaus, Postfach 310 202,
34058 Kassel

Auflage: 2.500 Exemplare

Für Anzeigenschaltungen fordern Sie bitte unsere Anzeigenpreisliste Nr.1 per E-Mail bei mediation@textnetz-pr.de an.

Erscheinungsweise: dreimal jährlich

Veranstaltungskalender: Juli 2004 bis Juni 2006

Die in den Artikeln vertretenen Ansichten sind nicht notwendig Ansichten der Redaktion. Das Infoblatt ist ein für alle Mediations-Interessierte offenes Kommunikationsforum.

Das Schwerpunkt-Thema der nächsten Ausgabe ist „Täter-Opfer-Ausgleich“.

Beiträge hierzu können ab sofort per E-Mail an redaktion@bmev.de geschickt werden.

Wir freuen uns über Artikel, Berichte, Meldungen, kurze Neuigkeiten, Ergänzungen und Vorschläge. Bitte auch an Photos, Zeichnungen, Grafiken, Anschauliches denken!

Einsendeschluss der Beiträge für die nächste Ausgabe ist der 15. September 2004.

Bankverbindung: Bundesverband Mediation e.V.,
Konto 107 38 90, Kasseler Sparkasse, BLZ 520 503 53

Für Spenden, die diese Zeitschrift erst möglich machen, sind wir stets dankbar.

INFORMATION

Geschäftsstelle

Inge Thomas-Worm (Leitung)
Ruth Schmidt (Sekretariat/Buchhaltung)
Kirchweg 80, D-34119 Kassel
☎ 0561-739 64 13, Fax: 0561-739 64 12
info@bmev.de, thomas-worm@bmev.de, www.bmev.de
Telefonzeiten: Mo, Di, Do 10-13 Uhr,
Mi 16-19 Uhr

VORSTAND

Dr. Wilfried Kerntke, 1. Vorsitzender, ☎ 069-86777923,
Fax 069-86710333, kerntke@bmev.de
Hans-Jürgen Rojahn, 2. Vorsitzender, ☎ 06190-710 00,
Fax 06190-930210, rojahn@bmev.de
Inka Heisig, ☎ 0511-2717597, Fax: 0511-9792013, heisig@bmev.de
Ariane Brena, ☎ 05603-9189-01, Fax: 05603-918902, brena@bmev.de

SCHATZMEISTER

Dr. jur. Detlev Berning, ☎ 0511-3886937, Fax: 0511-315615,
berning@bmev.de

FACH-, ARBEITS-, PROJEKT-GRUPPEN

FG Gemeinwesenmediation

Tilman Metzger, ☎ 04131-68 17 69, Fax: 04131-68 20 02
TilmanMetzger@aol.com
Dirk Splinter, ☎ 030-45 49 04 00, Fax: 030-45 49 04 01
splinter@institut-inmedio.de
Jamie Walker, ☎ 0177-236 16 07, Fax: 030-64 90 38 72
Jamie.Walker@t-online.de

FG Interkulturelle Mediation

Rolf Herzog, ☎ 0471-902 69 76, Fax: 0421-498 52 26
office@emb-institut.de
Kerstin Kittler, ☎ 030 - 441 90 14, kerstinkittler@aol.com

FG Mediation und Kirche

Peter Schick, ☎ 069-59 55 64, Fax: 069-90 50 19 63
schick.ffm@t-online.de

FG Organisationen

Peter Knapp, ☎ 0331-74 09 50-6, Fax: -7
p.knapp@kom-berlin.de
Roland Kunkel van Kaldenkerken, ☎ 030-885 45-35
Fax: -46, kunkel@step-berlin.de

FG Schule und Jugendarbeit

Günther Braun (Schule), ☎ 02933-21 46, Fax: 02933-31 57
GBraun-Sundern@t-online.de
Helmolt Rademacher, ☎ 069 - 389 89 230, Fax: 069 - 389 89 606
h.rademacher@help.hessen.de
Jürgen Bock, ☎ 05041-989128, J_Bock@freenet.de
Gabriele Schuster-Mehlich, ☎ 02234-81110, Fax: 02234-81130
schu-me@web.de

AG Gewaltfreie Kommunikation (Rosenberg)

Katharina Sander, ☎ 05764-12 06, Fax: 05764-25 78
mediation@t-online.de

AG Mediation und Recht

Florian Gommel, ☎ 030-61 28 60 48, Florian_Gommel@yahoo.com

PG Familie und Partnerschaft

Erwin Ruhnau, ☎ 05657-83 91, Fax: 05657-91 34 60
Erwin.Ruhnau@t-online.de
Marlene Werfl, ☎ 0781-948 57-96, Fax: -97
Mediation.Werfl@t-online.de

PG Mediation, Politik, Internationales

Ljubjana Wüsthube, ☎ 030-454904-00, Fax: -01
E-Mail: wuestehube@institut-inmedio.de

BEREICHE

Büro für Anerkennung

c/o Evelies Bröker-Messerschmidt,
Bergmannstr. 102, 10961 Berlin, Fax: 030-698090-79
anerkennung@bmev.de

Koordination des Ehrenamtlichen-Pools

Frank Beckmann, ☎/fax 0441-217 97 09,
FrankDBeckmann@gmx.de

REGIONALGRUPPEN

RG Leipzig

Kathrin Gwiasda-Wilke, ☎ 0341-479 23 72
gwiasda-wilke@t-online.de

RG Halle/Saale

Bernd Rieche, ☎ 0345-202 67 00, rieche@friedenskreis-halle.de

RG Berlin

Dr. Gisela Breuer, ☎ 030-32 10 39 90, G.Breuer.Berlin@t-online.de

RG Mecklenburg-Vorpommern(Neustrelitz)

Jens Martens, ☎ 03981-20 64 54, tesa-projekt@gmx.de

RG Lüneburg - Hamburg

Astrid Wichmann, ☎ 04131-79 99 78, Wichis4@t-online.de

RG Weser-Ems

Helmut Dannemann, ☎ 04487-9207-23, hdannemann@denkbar-ol.de

RG Bremen

Rolf Herzog, ☎ 0471-902 69 76, fax 0421 - 43 41 200,
office@emb-institut.de

RG AK Mediation Hannover e.V.

Jürgen Bock ☎ 05041 - 98 91 28, J_Bock@freenet.de

RG Bielefeld

Vera Konnerth, ☎ 0175-711 25 80, 0521 - 133 713 (AB),
info@mediation-vk-de

RG Nordhessen

Wolfgang Hoppe, ☎ 0561-579 02 38
Silke Fichtler, ☎ 0561-579 02 38, wisconks@aol.com

RG Süd-Niedersachsen

Johannes Hentschel, ☎ 0551-517 36 23, info@kanzlei-hentschel.de

RG Magdeburg

Olaf Friedersdorf, ☎ 0391-543 94 08, DFV.magdeburg@t-online.de

RG Düsseldorf-Langenberg

Boris Pohlen, ☎ 02173-99 54 92, info@borispohlen.de
Christoph Neukirchen, ☎ 02203-98 26 67,
info@christophneukirchen.de

RG Rhein-Ruhr

Silvia Schulze-Thiemig, ☎ 0203-482 74 34, wegwarte@aol.com

RG Aachen

Hendrik Middelhof, ☎ 0241-52 08 45, Hmiddelhof@aol.com

RG Bonn

Jörg Schmidt, ☎ 0228-422 22 18, JoergSchmidt@s-f-p.de

RG Rheinland-Pfalz

Gesine Otto, ☎ 06131-23 20 15, sozialagentur@kommstruktiv.de

RG Rhein-Main-Neckar

Hans-Jürgen Rojahn, ☎ 06190-710 00
hans-juergen.rojahn@inbalance-mediation.de

RG Stuttgart-Tübingen

Paul Russmann, ☎ 0711-60 83 96, orl-russmann@gaia.de

RG Südbaden-Dreyeckland

Christian Bähner, ☎ 0761-202 22 00,
christian.baehner@zweisicht.de
Dr. Hannes Steffen, ☎ 07665-9429957, mediation@euro-culture.de

RG München-Oberbayern

Erhard Neumann, ☎ 08131-35 13 68, erne.5000@t-online.de
Susanne Nothhafft, ☎ 089-15 91 97 04, susanne@nothhafft.de
Roland Süß, ☎ 089-88 63 32, roland@suessdesign.de

RG Mediationsforum Franken

Susanne Ehrenspeck, ☎ 09191-890 20
info@mediation-familientherapie.de