

Die Welt der Mediation

Falk, Heintel, Pelikan

Alekto

DIE WELT DER

MEDIATION
MEDIATION
MEDIATION

Entwicklung und Anwendungsgebiete eines
interdisziplinären Konfliktregelungsverfahrens

Familie (Scheidung, Trennung)

Kindergarten, Schule

Wirtschaft, Arbeit

Umwelt

Außergerichtlicher Tatausgleich

Gerhard Falk
Peter Heintel
Christa Pelikan

Alekto
Klagenfurt

Mediation („Vermittlung“) als neue Form autonomer Konfliktregelung steht gegenwärtig „weltweit“ in Diskussion. Die proklamierten Erfolge und Vorteile dieses Verfahrens sind beeindruckend und Grund genug, dem Gegenstand Zeit zu widmen.

In diesem Buch sind wesentliche Schwerpunkte des 1. und teilweise auch des 2. Internationalen Klagenfurter Symposiums DIE WELT DER MEDIATION, welche 1996 und 1997 vom iff – Interuniversitäres Institut für Interdisziplinäre Forschung und Fortbildung der Universitäten Klagenfurt, Wien, Innsbruck, Graz – durchgeführt wurden, dokumentiert. Die multidisziplinäre Bandbreite der Beiträge zahlreicher namhafter Experten bietet einen bisher in Europa einmaligen Überblick. Unterschiedliche Vorstellungen und Ziele werden bewußt dargestellt. Abgerundet wird das Werk von Workshopberichten und einer photographischen Reflexion.

Was Mediation so aktuell macht, ist die immer mehr sich verbreitende Einsicht, daß unsere Gesellschaft, will sie nicht in ihre eigene Vergangenheit zurückfallen (und dabei immer „barbarischer“ sein als diese selbst) oder langsam verrotten, sich auf einen Weg eigener Organisationsentwicklung begeben muß, in der Konflikte nicht mehr an ein zentral dafür zuständiges politisches System delegiert werden können ...

Mediation kann, obwohl sie natürlich eine weitere Spezialisierung, ein neues Berufsbild bedeutet, als Form der Aufhebung linearer Arbeitsteilung angesehen werden. Die Redelegation von Konfliktkompetenz unterbricht die Delegationsspirale ...

Der Mediator ist nicht Stellvertreter, sondern Treuhänder eines Prozesses, der es den Beteiligten ermöglichen soll, sich in ihrem Prozeß selbst zu entwickeln ...

Peter Heintzel

Die Welt der Mediation

Entwicklung und Anwendungsgebiete
eines interdisziplinären
Konfliktregelungsverfahrens

Herausgeber: Gerhard Falk
Peter Heintel
Christa Pelikan

Alekto Verlag

© 1998 Alekto Verlag und A.I.D.A. Marketing & Werbung GmbH
Radetzkystraße 10, A-9020 Klagenfurt
iff – Interuniversitäres Institut für Interdisziplinäre Forschung und
Fortbildung der Universitäten Klagenfurt, Wien, Innsbruck und Graz
(Abteilung Studienzentrum für Weiterbildung)
Sterneckstraße 15, A-9020 Klagenfurt
Photographien: Li Baudisch
Lektorat: Gerhard Maierhofer
Druck: E. Ploetz, A-9400 Wolfsberg
ISBN 3 900743 82 7

Allen, die an diesem Buch mitgewirkt haben, namentlich zu danken ist unmöglich; es sind zu viele.

Ganz besonders herzlich danken möchten wir dem Dokumentationsteam unter der Leitung von Arnold Kern, dem unermüdlichen „Rotstiftteufel“ Gerhard Maierhofer und Verleger Stefan Zefferer – am meisten aber allen Referentinnen und Referenten, Teilnehmerinnen und Teilnehmern, welche die Veranstaltungen, auf denen die Inhalte dieses Buches beruhen, überhaupt erst ermöglicht haben, sowie allen Autorinnen und Autoren, die unserer Einladung zu einem Beitrag nachkommen konnten.

Dank auch den zahlreichen privaten und öffentlichen Kooperationspartnern, der Forschungskommission der Universität Klagenfurt mit Rektor Willibald Dörfler sowie der Stadt Klagenfurt am Wörthersee für die finanzielle Förderung dieses Buches.

Die Herausgeber

Inhalt

Gerhard Falk, Einleitung	9
Peter Heintel Mediation: Veränderung in der Konfliktkultur	17
Christa Pellikan Das österreichische Modellprojekt Familienmediation. Bericht der Begleitforschung	59
Roland Proksch Familienmediation: Die Entwicklung einer Idee in Deutschland. Ergebnisse zweier Praxisprojekte und ihrer Begleitforschung	84
Patricia Velikay Die Rolle des Gesetzes in der Mediation in Österreich	107
Eva Wiedermann, Trennung mit Zukunft	110
Ursula Dick-Ramsauer, Elisabeth Mühlberger, Brigitte Roschger-Stadlmayr, Werner Steinacher: Familienmediation, Workshop Co-Mediation	130
Harald Goldmann, Workshop Co-Familienmediation (Brigitte Roschger-Stadlmayr, Werner Steinacher)	138
Claudia Lugger, Vormittags-Workshop Familienmediation (Maria Marshall)	143
Maria Nagele, Nachmittags-Workshop Familienmediation (Maria Marshall)	148
Arnold Kern Workshop Familienmediation (Eva Wiedermann)	151
Michaela Schmoczer Workshop Mediation allgemein (Peter Visvader, Renate Beisner)	155
Nina L. Dulabaum Mediation in der Schule: Konflikt und Kommunikation lernen? Ja – aber wie?	159

Nina L. Dulabaum Reflexionen über den Workshop Kindergarten und Schule: Wie fangen wir an? – Teach the Young Ones Mediation Skills	168
Christa Piber, Workshop Mediation in Kindergarten und Schule (Nina L. Dulabaum)	172
Noa Zanolli Davenport SchülerInnen und LehrerInnen in der Welt der Mediation	177
Marlies Krainz-Dürr Workshop Kindergarten- und Schulmediation (Noa Zanolli Davenport)	187
Erich Sammer, Konfliktlösung und Mediation in der Schule	191
Maria Nicolini, Versuch gegen die Enge	197
Horst Zilleßen, Umweltmediation: eine Voraussetzung für nachhaltige Entwicklung	214
Barbara Lesjak, Reflexion zum Workshop Umweltmediation (Horst Zilleßen)	226
John M. Haynes The Current Situation in Commercial Mediation	230
Barbara Filner Using Mediation to Resolve Business Conflicts	244
Sabine Oberscheider, Workshop Wirtschaftsmediation (Barbara Filner & Liz O'Brien)	253
Arno Pilgram Der Außergerichtliche Tatausgleich (ATA) – zu einem österreichischen Erfolgsmodell und seinem Kontext	260
Workshop Außergerichtlicher Tatausgleich (Leitung: Andrea Pawlowski, ATA Salzburg, und Norbert Koblinger, ATA Wien)	272
Peter Lackner, Workshop Außergerichtlicher Tatausgleich	284
Gerhard Falk, Kompetenzen	288

Ewald E. Krainz Kann man soziale Kompetenz lernen?	309
Karin Lackner, Christian Lackner Was sind Konflikte?	330
Rotraud A. Perner Lernaufgabe Mitteilung – Mediation im Kontext der Menschlichkeit	345
Claudia Lugger, Workshop Mediation allgemein (Rotraud A. Perner)	353
Michael Raisch Konflikte lösen – ein systemisches Modell der Mediation	356
Josef Duss-von Werdt Die Praxis der Mediation als ethischer Diskurs und die Kraft des Konflikts	362
Photographische Reflexion	372
AutorInnen/ReferentInnen/WorkshopleiterInnen	386
Institute – Adressen	391
Josef Duss von Werdt, Von A bis Z	395

Gerhard Falk Einleitung

iff – das Interuniversitäre Institut für Interdisziplinäre Forschung und Fortbildung der Universitäten Klagenfurt, Wien, Innsbruck und Graz – hat nicht zuletzt die Aufgabe, aktuelle gesellschaftliche Problemfelder zu identifizieren und Lösungen für die Praxis zu entwickeln und zu erproben. iff und Universität Klagenfurt können auch in diesem Zusammenhang auf eine langjährige erfolgreiche Tätigkeit in den erfahrungsorientierten Sozialwissenschaften Gruppen- und Organisationsdynamik sowie Konfliktmanagement, speziell in Kombination mit Philosophie, verweisen.



„Weltweit“ wächst seit Jahren das Interesse an Mediation und alternativer Konfliktregelung. Zurückzuführen ist dies wohl auch darauf, daß sich die Prozeß- und Verfahrensanhängigkeit ebenso bemerkenswert erhöht hat. Gleichzeitig erzeugen die traditionellen Konfliktregelungsmethoden ein hohes Maß an Unzufriedenheit. 1994 wurde ich vom iff – Abteilung Studienzentrum für Weiterbildung – mit der Entwicklung des Arbeitsbereichs Mediation und Konfliktregelung in Forschung, Lehre und Praxis beauftragt.

Zur Ausgangslage

Konflikte zwischen Individuen sind immer auch Resultat bestimmter gesellschaftlicher Konstellationen, man kann jedoch letztere nicht auch als Konflikt bezeichnen; sie verursachen nur Konflikte. Ursachen sind eben nicht dasselbe wie ihre Wirkungen. Dieses klassische Kausalitätsschema verhindert andere methodische Zugänge, vor allem aber neue Sichtweisen. Schon längst ist in anderen Zusammenhängen bekannt, daß im organischen und sozialen Bereich lineare Kausalitäten nicht

stattfinden; daß die Trennung von Ursache und Wirkung eine sehr willkürliche Angelegenheit ist, daß man hier von Rückkoppelungen, Wechselwirkungen et cetera sprechen muß (siehe unter anderem die Chaostheorie).

Das Rechtssystem konzentriert sich auf Folgen und Vergangenes; es bleibt kurativ, repariert oder sanktioniert und lebt davon, daß die Ursachen so bleiben, wie sie eben sind. Prophylaxe, Selbstregulierung, sozialprozeßorientiertes Denken treten in den Hintergrund. Daraus ergeben sich die Phänomene der Überlastung von Gerichten, der Gesetzesflut, des „Novellierungskarussells“. Das lineare, kausal-logische System verkompliziert sich selbst. Weil eine ganz wesentliche Sphäre von Konflikt und Konsens entweder ausgeklammert oder nach unpassenden Axiomen in das System eingeordnet wird, werden Nebenfolgen produziert, mit denen sich das System nun nach seinen Methoden herumzuraufen hat. So kann Lösung nie gelingen, weil es sich um ganz unterschiedliche Ebenen (Allgemeines und Besonderes) handelt, die hier zusammengezogen werden. Reagiert wird mit „mehr vom Gleichen“ – in unserem Fall: Normen und Regelungsbereiche werden erweitert. Die Unzahl von Gerichtsstreitigkeiten – allein in Österreich weit über achthunderttausend pro Jahr (siehe „Kurier“ vom 18. Dezember 1994) – könnte durch diese systemeigene Selbstverkomplizierung mitverursacht worden sein.

Gleichzeitig läuft man dauernd Gefahr, durch den Prozeß der Subsumption und Entindividualisierung die Person als Konfliktlösungsträger zu verlieren. Was nämlich für die Prozeßpartei besonders schwierig ist, ist das zumeist ihr selbst überlassene Managen einer permanenten Doppelbotschaft. Einerseits bedeutet man ihr in allen möglichen Zusammenhängen, daß sie als eigene Person, als selbständiges Subjekt nicht gefragt ist, eher stört; sie wird zum „Fall“ gemacht und „festgestellt“. Andererseits wird ihr gesagt, daß sie mithelfen, sich anstrengen, sich brav verhalten, ja sogar über sich nachdenken soll, warum sie streitet. Hier ist plötzlich wieder die Person gefragt: Selbständigkeit, Initiative, Einstellungen ... Und so gerät das Ganze zu einem permanenten Wechselbad an Spaltungen, das selten einer Konsensfindung dient.

Zur Entwicklung von Mediation

Jede Art von Durcharbeitung eines sozialen Konflikts bedingt das Arrangieren von Kommunikationsverhältnissen, welche im professionellen Bereich bewußt und methodisch eingesetzt werden. Diese unterscheiden sich aber nach Art, Zweck und Einsatzbedeutung voneinander. Eine der Möglichkeiten ist die Mediation.

Nach den USA und Kanada, wo diese aus vielfältigen historischen und religiösen Wurzeln stammenden Verfahren (Überbegriff „Alternative Dispute Resolution, ADR“) am weitesten entwickelt sind, neben Afrika, Südamerika, Australien und asiatischen Ländern (wobei noch zu untersuchen wäre, ob nicht gerade im östlichen, bipolaren Denken die bedeutsamsten Ursprünge der „mediativen“ Philosophie liegen) hat Mediation sich im letzten Jahrzehnt auch im west- und osteuropäischen Raum etabliert. Zahlreiche Großveranstaltungen im Jahr 1996, beispielsweise in Köln, München und Tübingen, oder im Mai 1997 der Deutsche Anwaltstag in Frankfurt am Main, mit insgesamt vielen tausend Interessenten, zeugen von der hohen Aufmerksamkeit, die diesem Thema zur Zeit geschenkt wird.

Zunächst mit Scheidungs- und Familienmediation gleichgesetzt, hat sich das Begriffsverständnis in Europa rasch auf die unterschiedlichsten Anwendungsfelder wie Umwelt, Arbeitsplatz und Wirtschaft, Kindergarten und Schule, Außergerichtlicher Tatausgleich et cetera erweitert. Auf den ersten Blick weit voneinander entfernt, weisen die Anwendungsgebiete dieser kooperativen Konsenssuche trotz Streit, wie dieses Buch zeigt, bemerkenswerte Ähnlichkeiten und Gemeinsamkeiten hinsichtlich Grundlagen, Struktur und Methoden auf.

Unseren ersten „Meilenstein“ haben wir im Oktober 1996 mit dem 1. Internationalen Klagenfurter Symposium „Die Welt der Mediation – Entwicklung und Anwendungsgebiete eines interdisziplinären Konfliktregelungsverfahrens“ gesetzt. Dieser damals unerwartet rasch ausgebuchten dreitägigen Veranstaltung wohnten um die 250 Personen aus den verschiedensten Berufsfeldern bei. Als „Blick in die Zukunft“ akklamiert, führte

sie zu einer Einführungsseminarreihe im Frühjahr 1997 mit mehr als 150 Teilnehmern, zur Aufnahme von Mediation in unseren universitären Lehrplan und im September 1997 zum (ebenfalls überbuchten) zweiten Symposium mit dem Thema „Mediation in der Praxis“. Gegenwärtig entwickelt ein Expertenteam das Curriculum für einen Universitätslehrgang „Mediation und Konfliktmanagement in Wirtschaft, Verwaltung und Umwelt“, der Mitte 1999 starten soll. Das „Zeitzeichen Mediation“ – unter diesem Titel lief im Dezember 1996 in München der 1. Kongreß der Bundesarbeitsgemeinschaft für Familienmediation (BAFM) – setzt sich also als neue Form hochzivilisierter Konfliktregelung international und auch in Österreich durch.

Die für dieses Buch ausgewählten Beiträge – Plenarreferate, Berichte von Workshopleitern und -teilnehmern sowie eine Stimmungswiedergabe durch Photographien – stammen vor allem vom Symposium 1996, einige auch vom Symposium 1997; sie bieten einen interdisziplinären Überblick als Diskussionsgrundlage.

Resümee der Veranstaltungen

Auffallend: die Inflation des Begriffs „Mediation“. Nahezu alle denkbaren Streitregelungsbereiche werden damit „besetzt“, und Vertreter unterschiedlichster Professionen behaupten mit Vehemenz, Mediation „seit eh und je“ zu praktizieren und daß die Mediatoren „ihre“ Disziplinen jedenfalls beherrschen müßten. Auch Alleinansprüche werden erhoben. Man strebt nach Identität, einem klaren Berufsbild der Mediatorin, des Mediators,* sucht nach differenzierenden Merkmalen, ringt um Definitionen und Kriterien. Euphorie, Aufbruchsstimmung, „Wir-Gefühl“ treten ebenso auf wie Konkurrenz, Verständnisunterschiede und konfligierende Widersprüche.

* Aus grammatischen und aus Gründen besserer Lesbarkeit wird auf eine „Wort für Wort“ beide Geschlechter berücksichtigende Ausdrucksweise verzichtet. Selbstverständlich – und das gilt für jeden einzelnen Text des Buches – sind dort, wo am Platze, sowohl Frauen als auch Männer gemeint.

Klar geworden ist, daß Mediation lediglich eine Ergänzung und kein Ersatz von hochentwickelten und in vielen Bereichen höchst wirksamen Methoden wie der rechtsförmlichen Entscheidungsfindung oder therapeutischen Interventionen sowie sozialarbeiterischer Problemhilfe sein soll. Es sieht so aus, als ob sich Mediation – *neben* den traditionellen Verfahren – zu einem eigenen Institut, das bei Bedarf in Anspruch genommen werden kann, entwickelt. Faktum ist, daß Mediation nicht mehr „wegzudenken“ ist, ja mancherorts geradezu boomt. Kolportierte Erfolgszahlen zwischen fünfzig und neunzig Prozent sprechen eine deutliche Sprache.

In den USA beispielsweise wird Mediation bereits von vielen Gerichten zwingend vor Einleitung eines streitigen Verfahrens vorgeschrieben oder sogar noch in zweiter Instanz angeregt. In der Literatur und in Musterprozessen wird dort auch heftig die schadenersatzrechtlich indizierte Verpflichtung von Anwälten und sonstigen Rechtsberatern diskutiert, ihre Klienten rechtzeitig und eingehend auf die Möglichkeit von Mediation und alternativer Konfliktregelung hinzuweisen, bevor zu einem Prozeßrisiko geraten wird (eine solche Aufklärungs- und Informationspflicht ist durchaus auch für unser Rechtssystem denkbar). In Deutschland gibt es das Modell der „obligatorischen Streitschlichtung“.

Auch Versicherungen sind, nicht nur aus Kostengründen, an Mediation höchst interessiert. Den Versicherungsnehmern kann im Rechtsschutz- oder im Schadensfall „Total Quality Management“ statt reiner Prozeßrisikoübernahme geboten werden. Desgleichen gelingt es Banken in zunehmendem Maße, konstruktive Kommunikation – z. B. bei Insolvenzen, aber auch in sonstigen Streitfällen – herbeizuführen.

Die Landschaft ist also heterogen, eine allgemeine Theorie liegt nicht vor. Zahlreiche Praxisberichte, Befragungen und Evaluationen zeigen aber, daß Mediation „funktioniert“. Aus den Symposionsvorträgen und -diskussionen, den Beiträgen in diesem Buch sowie aus sonstiger Literatur kann folgendes zusammengefaßt werden:

- Wesentlich an dieser freiwilligen und vertraulichen Form von Konfliktvermittlung ist die Mitwirkung eines neutralen, allparteilichen Dritten ohne Entscheidungsgewalt.
- Ziel ist eine Vereinbarung, die von den Mediationspartnern konsensual und eigenverantwortlich erarbeitet wird und die ihre Interessen bestmöglich berücksichtigt.
- Direkte Kommunikation zwischen allen Beteiligten ist wichtig; manche Modelle lassen auch Einzelgespräche („caucusses“, Pendeldiplomatie) zu.
- Emotional-Soziodynamisches und Rechtlich-Wirtschaftliches haben im Mediationsprozeß gleichermaßen Raum; ob „Recht und Gefühl“ überhaupt Angelegenheit des Mediators ist, ist jedoch kontrovers.
- Der Mediator fungiert nicht als Sachexperte, sondern ist die strukturelle, lenkende, überwachende „Prozeßautorität“. Die inhaltliche Lösungskompetenz wird an den Ort mit dem größten Lösungspotential, an die Konfliktbetroffenen selbst, redelegiert.
- Als entscheidende Vorteile von Mediation sind schlagwortartig zu nennen: Gewalt- und Zwanglosigkeit, Vertraulichkeit, Aufrechterhaltung von Kooperation, Einzelfallgerechtigkeit, Effizienz (Zeit, Geld; kein Formalismus), Zukunftsorientierung.

Die Zukunft von Mediation in Österreich

Die zahlreichen neuen Vereinigungen und Kooperationen, die Fortsetzung des staatlichen Modellprojekts und das Interesse an Aus- und Fortbildung deuten darauf hin, daß sich – wie vielfach gefordert – ein Beruf sui generis der Mediatorin, des Mediators entwickeln könnte. Gleichzeitig stürzen sich Juristen, Pädagogen, Therapeuten, Wirtschaftsfachleute und andere Professionisten auf diese Materie.

In all der Euphorie darf aber nicht übersehen werden, daß Mediation auch Grenzen und Gefahren hat; daß die Tradition und die jahrtausendelange Entwicklung und Kontinuität der Werte und Garantien unseres Rechtssystems eine sehr hohe Bedeutung für Frieden und Sicherheit haben und nicht unreflektiert verändert werden können und sollen. Mediation kann eine

Bereicherung, womöglich eine Alternative, keinesfalls aber ein Allheilmittel sein. Dennoch ist der Gesetzgeber gefordert, wie bereits beim Außergerichtlichen Tatausgleich geschehen, auch in anderen Feldern alternativer Konfliktregelung verbindliche Rahmenbedingungen zu schaffen und Normen zu setzen. Der Staat könnte sich – außer in der Umweltmediation, dort entscheidet letztendlich die Obrigkeit – auf eine subsidiäre, kontrollierende Position zurückziehen; sein Machtmonopol bliebe dabei unangetastet. (Hier gibt es durchaus auch Möglichkeiten zur Entlastung des Staatshaushalts.)

Nicht zuletzt der Erfolg der Klagenfurter Veranstaltungen hat gezeigt, wie groß der Bedarf an Weiterentwicklung und entsprechender Ausbildung ist. Zweifellos benötigen Mediatorinnen und Mediatoren eine gleichermaßen methodisch-theoretisch fundierte wie praxisbezogene und besonders die Person berücksichtigende Aus- und Weiterbildung, welche derzeit von keiner traditionellen Berufsrichtung geleistet wird. Neben Forschung und Lehre ist auch die Qualität der Praxis zu sichern. Gefragt sind Reflexion und Verfeinerung der Fallarbeit, Modell- und Theoriebildung, Erfahrungsaustausch.

Möge dieses Buch seinen Leserinnen und Lesern – neben dem Vergnügen, das es bereiten soll – wertvolle Anregungen und Denkanstöße geben.

Peter Heintel

Mediation: Veränderung in der Konfliktkultur

Vorbemerkung

Auf den verschiedensten Ebenen unseres gesellschaftlichen Zusammenlebens, in unterschiedlichsten Konstellationen, wird eine neue Konfliktkultur eingefordert. Was hier mit einem Namen benannt wird, hat die verschiedensten Ausprägungen – Mediation ist eine davon – und höchst unterschiedliche Ursachen und Zielsetzungen. Allen gemeinsam ist aber die Einsicht, daß man mit den hauptsächlich im Gebrauch stehenden traditionellen Konfliktregelungsverfahren nicht mehr überall zurechtkommt. Das Interessante an dieser Tatsache ist, daß sie sich gleichzeitig in den unterschiedlichsten Bereichen unserer Gesellschaft zur Geltung bringt: Vom „peace-keeping“ bis zur Scheidungsmediation, von Umwelt- und Wirtschaftsmediation bis zum Außergerichtlichen Tatausgleich, vom „Risikodialog“ bis zur Schulmediation, sogar als „Fach“ angeboten, überall hat anscheinend gegenüber Konflikten eine neue Haltung Platz gegriffen. Das heißt nicht, daß die alten Muster schon ausgestorben wären, nicht auch dort und da den neuen sogar vorzuziehen sind; man merkt aber, daß man mit ihnen oft nicht mehr weiter- oder zu tragfähigen Lösungen kommt, daß sie ineffizient sind, ja oft „Lösungen“ produzieren, die geradezu Anlaß für neue Konflikte sind. Menschheitsgeschichtlich läßt sich beobachten, daß immer dann, wenn die Nachteile bestimmter Konfliktlösungsarten deren Vorteile zu überholen begannen, Lernprozesse in Gang gesetzt wurden, die zumeist neue Lösungsformen hervorbrachten. Diese setzten zwar die alten nicht völlig außer Kraft, wiesen ihnen aber einen beschränkteren Ort zu. In einem solchen Stadium scheinen wir uns momentan zu befinden. Dies zeigt sich vor allem daran, daß eine klassische Konfliktlösungsform, nämlich die der „Delegation“ an „unparteiische Instanzen“ (das „Schiedsrichterprinzip“), aus den verschiedensten Gründen immer mehr zurückgenommen werden muß. In vielen Bereichen nämlich braucht sie zu viel Zeit, kostet sie zu viel Geld und bringt Resultate hervor, mit denen sich die

Betroffenen und Streitparteien immer weniger identifizieren können.

Was ist passiert?

1. Über Delegation

Einst konnte mit Recht Delegation als historischer Fortschritt angesehen werden. Sie war in mehrfacher Hinsicht geeignet, bisher verwendete Konfliktstrategien zu überbieten. Sie waren nämlich weitgehend auf drei Muster reduziert: auf Flucht, auf Kampf mit dem Zweck der Vernichtung des Gegners und auf Kampf mit dem Ziel, den Gegner zu unterwerfen. Delegation erweitert das Repertoire um eine ganz wesentliche Facette. Man muß nicht mehr voreinander fliehen oder sich weiträumig aus dem Weg gehen (was ab einer bestimmten Epoche der Menschheitsentwicklung auch nicht mehr möglich war, einerseits durch Seßhaftwerdung, andererseits durch Bevölkerungswachstum); leicht kann bei dieser Lösung festgestellt werden, daß sie keine „endgültige“ ist, weil man sich immer wieder „begegnen“ kann. Man muß einander aber auch nicht zu vernichten suchen, in Konflikten der alleinige Sieger sein wollen; die Kampflösung kostet viel Energie und ist mit hohem Risiko behaftet; von vornherein steht nämlich in den seltensten Fällen fest, wer Sieger sein wird. Beide Lösungen haben wenig Lerneffekte: Man „profitiert“ voneinander nichts. Schließlich kann in der Delegation insofern auch das ungerechte Los der Unterwerfung aufgehoben werden, weil vor dem Gesetz und seinen Richtern die Streitparteien dem Prinzip nach als „gleich“ angesehen werden können. Gleichheit vor dem Gesetz, eine gewisse Sicherheit im Recht und der Rechtsverwendung und ein damit verbundenes Vertrauen auf die Unparteilichkeit des Richters heben die Konflikte auf eine neue Ebene, entkrampfen und entlasten die miteinander im Streit Liegenden. Sie müssen sozusagen nicht mehr „direkt“ aufeinander losgehen; es gibt ein Drittes, das sich zwischen sie stellt und über sie entscheidet. Von ihm wird „Gerechtigkeit“ verlangt. Gerechtigkeit heißt wiederum nichts anderes, als daß es selbst die Gesetze beachtet, „richtig“ interpretiert und anwendet und daß es keinen der Streitpartner bevorzugt („audiatur et altera

pars“). Die Streitparteien sind ihrerseits dazu angehalten, das Urteil des Richters anzuerkennen, den Streit zu beenden und einander nicht mehr zu behelligen.

Auch wenn Gerechtigkeit und Rechtssicherheit diesem System der Konfliktlösung prinzipiell zugrunde liegen und gegenüber den vorhergehenden tatsächlich erst möglich geworden sind, ist nicht zu übersehen, daß sie auch immer wieder in Zweifel gezogen wurden. Die Zweifel nährten sich nicht bloß aus den bekannten Phänomenen wie Bestechlichkeit und Korruption in der Justiz, unterschiedlicher Bewertung von Klagebegehren, je nach Stand und Position („Klassenjustiz“), Unfähigkeit von Richtern, Interesseneinflüssen von Machtgruppen auf Rechtsauslegungen etc.; sie sind vielmehr aus prinzipiellen Gründen unvermeidlich. Sie hängen mit der notwendigen „Abstraktion“, auf die jedes Delegationsverfahren angewiesen ist, zusammen: Der besondere Streitfall muß auf ein Drittes, in ihm Unbeteiligtes, und auf ein Recht bezogen werden, das immer nur als „Zusammenfassung“ unterschiedlichster Einzelfälle existieren kann. Nur so gefaßt kann es die vielen unterschiedlichen Einzelfälle zuordnen und subsumieren. Bedeutet schon diese Subsumption notwendige Abstraktion – man kann dabei nicht alles Vorliegende berücksichtigen –, so vermag auch die „Rekonkretisierung“ durch Interpretation, Prozeß, Verfahren und Urteil, diese nicht mehr vollständig zu überwinden. Das Gesamte des besonderen Falles kann darin nur teilweise zur Geltung kommen. Besonders nährt aber das Faktum der „Enteignung“ von Konfliktkompetenz in bezug auf die betroffenen Streitpartner das Gefühl des Mißtrauens und den ständigen Verdacht, daß mit seinen Motiven und Emotionen nicht ganz gerecht umgegangen wird. Wir finden hier die andere Seite der Entlastung: Die Streitparteien werden zwar von ihrer unmittelbaren emotionalen Aufeinanderbezogenheit, Verstricktheit befreit, müssen nicht mehr direkt aufeinander losgehen, können aber ebensowenig die ganze emotionelle Beteiligung an den Richter weitergeben wollen; denn dieser hat ja gerade unbeteiligt zu bleiben, unbeeinflusst von den subjektiv wertenden und gefärbten Ansichten der Streitpartner. Diese notwendige „Zurückweisung“ muß von letzteren subjektiv und emotionell als Kränkung verstanden werden. Zumindest kann

man sich nicht voll verstanden und angenommen fühlen. Es bleiben „Reste“ zurück, die sich als Ungerechtigkeitsvermutung äußern. Da sie im Prozeß nur sehr marginal bearbeitet werden können, sorgen sie für das Gefühl, jeweils nicht gerecht behandelt worden zu sein. Auch die „Sieger“ in bestimmten Verfahren kommen sich sehr oft als „Getäuschte“ vor, weil sie sich (emotionell) mehr oder etwas anderes erwartet haben. So kann es leicht passieren, daß der Richter nun beide Seiten gegen sich hat. Auf dieses systembedingte Defizit wird im Thema Mediation noch einmal zurückzukommen sein.

Zunächst aber noch einige Errungenschaften der Delegation gegenüber früheren Konfliktlösungsformen, die ich deshalb erwähne, weil man sich gut wird überlegen müssen, wo sie zugunsten anderer Verfahrensformen aufgegeben werden sollen.

Ich sehe sie zumindest in drei Phänomenen: in der Distanz unmittelbarer Emotionalität, in der Schaffung einer verbindlich-verbindenden Abstraktion und in der durch sie möglich gewordenen Organisation anonymer, indirekter Kommunikation (man kann miteinander streiten, ohne sich je zu Gesicht bekommen zu haben; man weiß, daß auch völlig Unbekannte demselben Recht unterworfen sind, und man kann sich darauf verlassen, daß es übergeordnete, unparteiische Instanzen gibt, die für eine Klärung, Regelung und Lösung in Konflikten und Streitsachen zuständig sind – man hat die Sicherheit, zu seinem Recht oder Unrecht zu kommen, hat Anspruch auf Entscheidung und Lösung).

2. Delegation als Abspaltung von Emotionalität

Delegation ermöglicht also Distanz zu eigener Emotionalität. Diese ist zwar nicht weg, kann auch nicht delegiert werden, sie wird aber vom Konfliktlösungsverfahren getrennt, indem dieses in die Obhut von „Neutralen“ kommt. Damit wird der Konflikt gespalten. Eine verhandelbare Materie, Sachverhalte werden von zufälligen Anlässen, besonderen Umständen, persönlichen Empfindungen, Einschätzungen abgespalten. Sie bekommen damit einen all-gemeinen, „objektiven“ Charakter.

In ihm verlieren Personen ihr „subjektives“ Recht (Selbstjustiz). Dieser Verlust wird manchmal als Ungerechtigkeit erlebt; als Betroffener empfindet man meist stärker, als es das nüchterne Recht zuläßt. Unser Konfliktverhalten hat ja nicht ohne Grund delegiert. Es weiß sich als affektiv befangen, spontan und unberechenbar. Dies hat sich allerdings durch Delegation kaum verändert. Es ist ja gerade die Abspaltung, die eine Bearbeitung von Gefühl und Verhalten verhindert. Wir sind zwar in rechtlichen Verfahren sehr weit gekommen, haben höchste Differenzierung erreicht, im emotionalen Bereich sind wir aber zurückgeblieben. Und dieser äußert sich, wie es heißt, irrational. Daran ist wahr, daß er nicht der Rationalität, zumindest der Nachvollziehbarkeit von Rechtsverfahren, entspricht. Für sich genommen hat er natürlich seine eigene Logik. Diese war vor der Zeit der Delegation (aber auch in Zeiten wachsender Rechtsunsicherheiten bzw. Ohnmacht des Staates) durchaus nicht so irrational, wie sie uns heute erscheinen muß. Sie war gebunden an öffentliche Normen, Rituale und dementsprechende Handlungsmuster (auch eine Gesellschaft der „Blutrache“ hat ihre „öffentlich-rechtliche“ Form gehabt). Dort, wo diese Rechtsform von jener der Delegation abgelöst wird, verliert die ursprüngliche Emotionalität ihren verbindlichen Außenhalt. Sie wird damit nicht mehr anerkannt agierbar, verschwindet in subjektive Gefühle und ungesteuerte Kollektivpsychosen. Diese haben insofern irrationalen Charakter, als sie „frei“ umherfloaten und sich oft dann zu Wort melden, wenn man sie nicht erwartet.

Es ist hier müßig zu fragen, ob unsere Gefühle grundsätzlich stärker, leidenschaftlicher, unmittelbarer, weniger steuerbar sind als unser Verstand und unser rationales Rechtsverständnis oder ob die geschilderte historische Spaltung sie erst dazu gemacht hat. Die Diskrepanz ist jedenfalls zur Kenntnis zu nehmen. Für den einen sind Gefühle „konservativ“, atavistisch stammesgeschichtlichen Ursprungs, für den anderen unaufhebbarer menschliche „Restsubstanz“, quasi eine spontan sich äußernde leibliche Vernünftigkeit, die immer Ausgangspunkt und Anknüpfung bleiben muß. Weniger klar sehen beide, daß die Differenz auch Ergebnis der geschilderten Abspaltung ist, die nur aufhebbar ist, wenn eine neue Verbindung zwischen

Konfliktbetroffenen und „Neutralen“ hergestellt werden kann. Das ist das Thema Mediation.

Ein Hinweis noch zur Bedeutsamkeit des eben Erwähnten: Die Diskussion um die Todesstrafe beschäftigt unsere gesamte Neuzeit und flammt immer wieder auf. Demokratien sind nun dazu verhalten, über so wichtige Materien das „Volk“ entscheiden zu lassen. Weise Justizpolitiker haben davon immer abgeraten. Je nach Stimmung und Umgebung (z. B., wenn gerade ein Massenmörder unterwegs ist) finden sich nämlich leicht Mehrheiten für die Todesstrafe. Unmittelbar will der Betroffene nicht Gerechtigkeit, sondern Rache, Vergeltung. Es ist gar nicht so schwer, dieses „erste“ Gefühl zu einem kollektiven Aufschrei zu machen. Populistische Medien verstehen hier ihr Geschäft. Das Recht macht Menschen machtlos in diesen Gefühlen; es läßt sie nicht „frei“ agieren, nimmt der Menge die Freude der Lynchjustiz, in der alte Opferrituale erinnert und nachvollzogen werden. Zu jeder Zeit kann es also passieren, daß sie die Ohnmacht umzukehren versucht. Die Todesstrafe ist daher kein Gegenstand einer Abstimmung. Für diese wäre ein Volk erst dann „reif“, wenn die Diskrepanz zwischen Recht und Gefühl neuen Bearbeitungsformen zugeführt werden könnte. Die „historische Spaltung“ hat natürlich auch ihre institutionelle Ausprägung bekommen. Man muß Einrichtungen vorsehen, in die das Verurteilte, das Böse weggesperrt werden kann. Nicht nur aufgrund der Gewährleistung eigener Sicherheit; vielmehr zum Schutz vor uns selbst und unseren Gefühlen. Direkte Begegnungen und Konfrontationen aktivieren in uns Abwehr-, Vernichtungs- und Vergeltungsgefühle; in uns setzen wir das Recht ständig außer Kraft. Daher tun wir uns auch mit Resozialisierungsmaßnahmen – so etwas wie „Häfnurlaub“ – so schwer. Die Abspaltung soll endgültig sein, wir wollen keine Begegnungen, die uns in jeder Hinsicht verunsichern. Vielleicht bemerken wir auch mit Schrecken, zumindest Erstaunen, daß wir in uns Gefühle und Verhalten produzieren, die wir sonst eher den „Verbrechern“ zuordnen.

Die Distanz erscheint gleichwohl notwendig. Sie ist offensichtlich zunächst sehr schwer aus sich selbst heraus zu erreichen gewesen. Sie mußte über Delegation erzwungen werden.

Kaum wird es so gewesen sein, daß wir uns in einem gemeinsamen freiwilligen Akt dem Recht unterworfen haben. Wir mußten dazu gezwungen werden. Recht braucht Sanktionsgewalt; schon deshalb, weil es sonst jeder, der sich ungerecht verurteilt fühlt, wieder für seine Zwecke außer Kraft setzen würde. Die Notwendigkeit der Sanktion ist bedingt durch die Macht der emotionalen Verstricktheit in Konfliktfällen. Da wir nicht davon ausgehen können, daß sich daran in nächster Zeit allzuviel ändern wird, ist die Existenz von Delegation, Recht und Sanktion in aller ihr zukommenden Autorität aufrechtzuerhalten. Auch wenn wie in der Mediation neue Vermittlungsformen angestrebt werden, bleibt zumal bei deren Scheitern das bestehende Recht übergeordnete Letztinstanz.

3. Recht und Sanktion, Mediation und Freiwilligkeit

Es gibt nämlich eine klare Voraussetzungsgränze: Was das Recht an Sanktionsmöglichkeiten braucht, braucht Mediation an Freiwilligkeit. Die Aufhebung der Differenz, die Zurückholung der Delegation in Eigenkompetenz, kann nicht anbefohlen werden. Wenn es um das Einbeziehen von Gefühlen, Betroffenheiten, Barrieren, Vernichtungswünschen etc. geht, muß der Betroffene „mitspielen“ wollen; er muß sie gewissermaßen äußern, zur Verfügung stellen. Erst diese Ver-Äußerung schafft die eigentliche Basis für den Einigungsprozeß, schafft Selbstdistanz. Erst diese verändert auch etwas in der mitgebrachten Gefühlslage. Zu dieser Veränderung muß man bereit sein. Man muß die vorhin genannte Spaltung sozusagen in sich selbst zurücknehmen; wird sich dabei selbst zu einer „neutralen Instanz“, betrachtet sich und seine Veräußerungen gleichsam von außen. Dies ist oft weder angenehm noch erwünscht.

Selbstkonfrontationen bringen eigene Anteile vors Gesicht, die man sich sonst oft verschweigen kann oder auf den anderen zu projizieren ständig bereit ist. Selbstdistanz kommt um Enttäuschung nicht herum; diese will man sich ersparen. Andererseits gewinnt man auch eine neue Freiheit zu sich selbst; dieser Gewinn macht meines Erachtens auch die Bereitschaft aus, sich mit dem anderen zu einigen. Freilich ist diese Freiheit erst Resultat eines oft mühevollen Prozesses, dessen Ausgang

nicht gewiß ist. Dies alles muß man sich zumuten; man muß es wollen. Daher ist Freiwilligkeit Bedingung.

Im Sinne der Freiheit zu sich selbst kann dieser Prozeß durchaus auch als „Läuterung“ begriffen werden. Ich werde dazu gezwungen, mich aus meiner ursprünglichen Identität und Fixiertheit in der Verbindung von Konfliktmaterie und Emotion herauszubewegen. Im System der Delegation muß ich das gerade nicht. Indem ich dem Richter und Rechtsanwalt die Materie überlasse, kann ich bei meinen Gefühlen bleiben. Dieses Verharren führt weder zu Selbstdistanz noch zu einer Veränderung. Damit können Konflikte auch kaum oder nur sehr indirekt als eigenes Entwicklungspotential begriffen werden. Aus juristisch gelösten Konflikten mögen wir unser positives Recht besser kennenlernen, kaum aber uns selbst.

Gerade im Zusammenhang mit Konflikten gibt es hier einigen Bedarf. Wenn von einer neuen Konfliktkultur gesprochen wird, meint dies wohl kaum ein besseres Rechtssystem. Es soll sich wohl unser Umgang mit Konflikten neu „kultivieren“, soll uns neue Chancen und Erkenntnisse bringen. Wir vermuten, daß dafür die Zeit reif ist: einerseits, weil die alten Verfahren zunehmend ineffizient werden; andererseits, weil vielfach Entlastung von unmittelbarem Überlebensdruck uns auch eine andere Form ermöglicht, Konflikte wahr- und anzunehmen. Kurzum, wir können uns mehr Konflikte „leisten“, ohne zugleich Existenzbedrohung zu empfinden.

4. Konflikte als Existenzbedrohung

In letzterer liegt wohl auch der Ursprung der „starken Gefühle“ bei Konflikten. Sie scheinen uns heute wie eh und je mit Leib und Seele zu erfassen; wir spüren sie körperlich, sie sind nicht bloß Gegenstand nüchternen Bemerkens. Deshalb reagieren wir auch selten mit ruhiger Überlegung oder prüfender Frage und Betrachtung, wir sind voll eingenommen und „dabei“; auch wenn wir davonlaufen. Die starken Gefühle haben zunächst offensichtlich auch eine negative Pointe. Konflikte werden als etwas Unangenehmes erlebt, und nur manchmal, in der Hoffnung auf ein „reinigendes Gewitter“, sehnen wir sie herbei;

den Weg dorthin aber auch nicht wirklich. Diese negative Besetzung von Konflikten, die zu Aussagen führt – man solle sie vermeiden, wo immer es möglich ist –, läßt auf eine tief verwurzelte Konflikterfahrung schließen. Sie hängt wohl auch mit unserer unaufgearbeiteten historischen Prägungserfahrung zusammen. Ursprünglich waren Konflikte sicher etwas Lebensbedrohendes, verbunden mit der Möglichkeit, zu verlieren, vernichtet, besiegt zu werden. Diese Formen der Lösung waren früher auch recht handfest, verbunden mit Tod, Sklaverei, Vernichtung der sozialen Existenz. Aber nicht nur von Feinden drohte Gefahr. Mit Freunden Konflikte zu haben ist vielleicht noch schmerzlicher; man kann sie verlieren, aus dem Freundeskreis, der Gemeinschaft ausgeschlossen werden. Auch dies kam in früheren Zeiten einem Todesurteil gleich, war sogar noch schlimmer angesetzt, wie z. B. die Erklärung, vogelfrei zu sein. Kleine Gemeinschaften neigen also erst recht dazu, Konflikte zu tabuisieren, weil die Gefahr, auseinanderzufallen, zu groß ist. Und man braucht einander vor allem in Katastrophenfällen (Nachbarschaftshilfe). Konflikte werden entweder tabuisiert oder „hintenherum“ agiert. Dörfer, Familien sind konfliktscheu, für ihre latenten Aggressionen brauchen sie aber Opfer und Auffangrituale.

Wenn irgendwie möglich, flieht man auch noch heute vom Ort der Gefahr. Leider zwingen Beruf und seßhafte Lebensformen an gemeinsamen Ort. Hier muß die Flucht subtiler erfolgen; manchmal aber funktionieren die ausgeklügelten Taktiken nicht mehr; man wird zur Auseinandersetzung gezwungen. In ihr wird zunächst das ganze negative Paket, das mit dem Sieger-Verlierer-Modell (Vorwurf – Verteidigung) verbunden ist, aufgeschnürt. In erster Linie geht es darum, nicht zu verlieren, nicht schuld zu sein, nicht Opfer zu werden. Keiner ist aber Dauergewinner. In diesem Modell und Konfliktstadium hat fast jeder schon einmal eine schmerzliche Niederlage einstecken müssen, die ihm in Erinnerung geblieben ist. Oft hat auch die Delegation nichts gebracht; die Niederlage fand hier nur die Bestätigung von Vorgesetzten und Systemmacht. Wo also soll man positive Konflikterfahrung hernehmen?

5. Konflikte sind notwendig, ihre Lösung ist Resultat von Prozessen

Den negativen Emotionen gegenüber steht die Einsicht in die Unvermeidbarkeit und Notwendigkeit von Konflikten. Schon dies sollte uns veranlaßt haben, einen besseren Umgang mit Konflikten zu suchen. Aber Konflikte sind nicht nur unvermeidbar und notwendig, sie sind größtes Potential für Entwicklung, Lernen, Erweiterung von Möglichkeiten im Erkennen, Denken, Leben etc. Auch die erwünschteste Veränderung geht nicht ohne Konflikte vonstatten. Der „Streit ist der Vater aller Dinge“, sagte Heraklit, und zweifellos ist auch geschichtliche Entwicklung ein „Prozessieren von Widersprüchen“. Aber auch in der unmittelbaren Umgebung brauchen wir Abgrenzung, Unterscheidung von anderen, müssen wir uns trennen, verweigern, zurückstoßen; alles Anlässe für Konflikte. Viel zu selten nützen wir bewußt die Chance dieser Konflikte. Unsere negative Einstellung läßt uns nicht so weit kommen. Gefühlsmäßig gelingt uns vorerst keine positive Einschätzung des Konflikts. Es wäre auch zu viel verlangt, sie gleich von vornherein zu fordern. Man weiß ja schließlich nicht, wie sich der andere verhält, aber auch wie man seine eigenen Stimmungen „bewältigt“. Wir befinden uns in einer paradoxen Situation: Das erste sind negative Gefühle, die wir mit Konflikten verbinden, und sie verführen uns in Verhaltensmuster, die uns Konflikte nicht produktiv nützen lassen. Positive Gefühle stellen sich meist erst mit der geglückten Lösung ein, sind also immer nachfolgend, das zweite. Man darf auch nicht so naiv sein, zu meinen, man könne vom Anlaß gleich in die Lösung springen und sich den Prozeß dorthin ersparen – nur weil man über grundsätzlich positive Einsichten verfügt. Der „Prozeß des Negativen“ muß wohl stattfinden und kann nicht übersprungen werden. Sonst bleiben immer Reste, und diese gefährden die gemeinsam getroffene Entscheidung und Lösung.

Wie alle Paradoxien, so verlangt auch diese ein prozessuelles Vorgehen. Damit dies aber vonstatten gehen kann, muß man an die Chance von Konflikten glauben, trotz den negativen Anfangsbedingungen – eine Zumutung zur Schizophrenie. Im Grunde wußte man das in klassischen Delegationsverfahren

auch. Nur ließ man den Prozeß nicht von den Betroffenen selbst führen; offenbar aus dem Wissen heraus, daß dies für Betroffene eine allzu schwere, wenn nicht undurchführbare Aufgabe ist. Also simulierte man den Prozeß und verteilte die Rollen: Anklage, Verteidigung, Zeugen, Richter etc. Eigentlich agieren die Stellvertreter – des Klägers, des Beklagten, des Staates, des Volkes –, weil man es den „Originalen“ nicht zutraut, den Prozeß selbst zu führen. Mediation versucht ein anderes Prozeßverständnis zu vermitteln. Der Konfliktregler ist nicht Stellvertreter, sondern Treuhänder eines Prozesses, der es den Beteiligten ermöglichen soll, sich in ihrem Prozeß selbst zu entwickeln. Der negative Beginn (die emotionelle Fixierung) ist durchaus zu akzeptieren, wie umgekehrt Freiwilligkeit zu verlangen ist, da sie die positive Chance repräsentiert. Die mit Mediation zu verbindende neue Konfliktkultur besteht also in einer Teildelegation und Teilzurücknahme derselben. Aufgrund unserer negativen kollektiven und individuellen Konfliktgeschichte benötigen wir anfangs einen Vermittler; wir delegieren unser Unvermögen, einen positiven Prozeß miteinander zu beginnen, an eine „Prozeßautorität“. Diese aber urteilt und löst nicht, sondern bietet Rahmen, Organisation, Arrangements; setzt also Lernprozesse in Gang und hält sie am Leben. Diese dienen letztlich auch der Selbstaufklärung der negativen Gefühle und ihren unmittelbaren „Empfehlungen“.

6. Delegation als verbindende Abstraktion

Das zweite wichtige Phänomen im Zusammenhang mit Delegation wurde als verbindend-verbindliche Abstraktion bezeichnet, die eine Organisation indirekter, anonymer Kommunikation erst ermöglicht. Auf ihr beruht einer der wesentlichsten Fortschritte in der Organisationsentwicklung der Menschen. In Stammeskulturen, in Formationen direkter Kommunikation, ist, was Einzelne betrifft, natürlich auch Abstraktion notwendig – auch kleine Gesellschaften brauchen ihr Regel- und Normenwerk, an das sich alle halten müssen –; es kann aber in konkreter Situation, am konkreten Fall, diese Abstraktion wieder aufgehoben werden. Man kann jeweils viel unkomplizierter gemeinsam über Konflikte beraten, sich im Anlaßfall immer neu verständigen. Stammeskulturen sind für ihre ausführlichen

Beratungen und Besprechungen bekannt (Palaver), und diese werden durch die Struktur direkter Kommunikation und deren personelle Kontinuität ermöglicht (es kommt kein „Fremder“ hinzu, und Fremde müssen auch nicht berücksichtigt werden). Allerdings hat diese Konkretheit enge Grenzen. Sie ist zahlenmäßig beschränkt, wesentlich nur auf sich selbst bezogen und setzt Kontinuität, um nicht zu sagen: eine relativ sich gleich bleibende Gesellschaft, voraus, deren Probleme eben durch die beschränkte Zahl ihrer Mitglieder je und je lösbar sind. Das Fremde, andere Populationen sind hier oft schon eine Zumutung; man versucht ihnen aus dem Weg zu gehen bzw., wenn dies nicht möglich ist, mit ihnen zu kämpfen. Kooperation über Stammesgrenzen hinaus ist schwierig, weil sie die Gesetze direkter Kommunikation überschreitet. Andererseits waren Kampf und Vernichtung aufwendig und risikoreich.

Man hat sich daher sehr bald bemüht, Kooperationsformen zu finden. Um aber die Prinzipien direkter Kommunikation beibehalten zu können, hat man zunächst versucht, diese über die Stammesgrenzen hinaus zur Geltung zu bringen. Man versuchte sich in grenzüberschreitenden, quasi-familialen Organisationen (z. B. Exogamie) oder „erfand“ strenge Regeln der Gastfreundschaft. Aber auch in diesen Versuchen, direkte Kommunikation auf indirekte zu übertragen, konnte Kooperation nicht intensiviert werden. Sie waren eher eine gegenseitige Absicherung und blieben punktuell, anlaßbezogen. Dies änderte sich erst durch die Aktivierung des Tausches – hier gibt es bereits ein nach außen verlagertes Drittes, über das Kommunikation stattfindet – und durch die Stadt- und Reichsgründungen. Letztere haben nur Bestand, wenn ihre Kontinuität und Aufrechterhaltung nicht bloß auf direkter Kommunikation beruht. All-Gemeines muß festgelegt werden, es ist verbindlich für alle, es gehört keiner besonderen Gruppe an (kommt von „Gott“, der höchsten Abstraktion), sein Zustandekommen, Erhalten, Interpretieren, Rechtfertigen und Sanktionieren wird besonderen Ständen zugewiesen, die arbeitsteilig für das „Ganze“ verantwortlich sind.

Wir finden uns in einer doppelten Abstraktion: Sie besteht einerseits im Allgemein-Gemeinsamen, das Differenzierung (nach

Personen, Stämmen etc.) nicht mehr zulassen darf, Unterschiede aufheben muß; sie besteht andererseits in der Konsequenz arbeitsteiligen Vorgehens: Einige sind für alle, für das Ganze zuständig. Daß letztere immer wieder dazu neigen, ihre eigene Partikularität mit dem Ganzen zu verwechseln und sie als allgemeine Macht zu befestigen, dafür hat die Geschichte genug Zeugnisse geliefert. Es fällt auch auf, daß Veränderungen, Revolutionen gegen diese Macht zumeist von Organisationsformen direkter Kommunikation (Gemeinden, Verbänden, Vereinen, Zellbildungen etc.) ausgegangen sind. Nicht immer ist es den Menschen geglückt, trotz allen angebotenen Interpretations- und Rechtfertigungsversuchen die Abstraktion einzusehen und zu begreifen. Dies liegt nicht bloß an der immer möglichen immanenten Ungerechtigkeitsentwicklung, sondern auch im Charakter der Abstraktion selbst. Damit sie nämlich angewandt, praktisch verwendet werden kann, braucht sie „Übersetzung“ und dafür auch Regeln, damit sie nicht willkürlich geschieht. Je größer aber die reale Differenziertheit einer Gesellschaft, umso vielfältiger die Übersetzungen. Wir sehen uns einer unvermeidbaren Dialektik gegenüber, die historisch immer wieder zur Selbstverkomplizierung von Systemen geführt und den Stand der „Schriftgelehrten“ hervorgebracht und gestützt hat. Je komplexer aber das System, umso schwerer durchschaubar zunächst für die Laien. Sie haben daher von Advokaten und Rechtsgelehrten kein sehr positives Bild. Sie vermuten, daß geschickte Fachleute aus einem Fall ohnehin „alles“ machen können.

Tatsächlich verlieren aber auch die Experten allmählich die Übersicht, was zu weiterer Spezialisierung und arbeitsteiligem Vorgehen herausfordert. Die ursprünglich für das Ganze Zuständigen widmen sich von nun an dem Detail. Dies wäre nicht so schlimm, könnte man aus diesen Details das Ganze zusammensetzen. Probleme, Konflikte halten sich jedoch oft nicht an historische Arbeitsteilungen. Sie akkumulierend erfassen zu wollen läßt sie schon verfehlen. Für ihre übergreifende Gestalt gibt es aber keine Zuständigkeit mehr. Je komplexer Systeme werden, umso größer die Möglichkeit der Willkür. (Rechts)Sicherheit schlägt in Unsicherheit um, Verbindlichkeit in Unverbindlichkeit.

So sinnvoll und notwendig Delegation zunächst im Sinne der Schaffung größerer Kommunikationsräume und deren Erhaltung gewesen ist, treffen wir hier dennoch auf eine immanente Entwicklungslogik, die zugleich ihre Grenzen beschreibt: Die Organisation indirekter Kommunikation erfordert ein Allgemeines, das gegenüber bestehender Besonderheit abstrakt sein muß, von ihr abgelöst. Dieses Allgemeine muß gelten, d. h. unabhängig von direkter Kommunikation verpflichtend sein. Konflikte haben in ihnen ihren Ort. Das Allgemeine muß geschützt und fallbezogen interpretiert werden. Für beides braucht man „unabhängige“ Instanzen und „Experten für das Ganze“. Sie dürfen nicht in die Konflikte verstrickt sein. Ihre Aufgabe ist es, ihnen einen Platz im allgemein Geltenden zu verschaffen. An sie sind zur Aufrechterhaltung dieser Geltung Konflikte zu delegieren. Ihre Aufgabe ist es hinwiederum, die besonderen Fälle zu subsumieren. Dieser regelgestützte Prozeß macht den Fall abstrakt, die Abstraktion aber konkreter. Allerdings erhöhen sich mit fortschreitender Differenzierung der Gesellschaft Übersetzungsmacht und Regelkanon. Zudem treten Probleme auf, die nicht so ohne weiteres subsumierbar sind. Man braucht laufend Zusatzgesetze. Die Komplexität steigt und wird allmählich nicht mehr als ganze handhabbar. Die Folge sind Rechtsunsicherheit, die man mit „mehr desselben“ zu bekämpfen versucht, und Willkür. Letztere läßt das All-Gemeine in Zufälliges und Unverbindliches zerfallen. Letztlich fallen die Systeme indirekter Kommunikation auseinander und werden bestenfalls durch einen ökonomischen und technologischen Minimalkonsens zusammengehalten. Delegation als Konfliktlösungsstrategie schafft also nicht nur das im vorhergehenden Kapitel behandelte emotionelle Entfremdungsproblem, sie implementiert eine notwendige Abstraktion, deren Erhaltung und Wirksamkeit ebenso notwendig zu einer Selbstverkomplizierung des Systems führt. Was also zunächst für die Einrichtung und Erhaltung anonymer Kommunikation unumgänglich war, was sie erst organisierbar machte, tendiert dazu, diese wiederum zu zerstören. Dies nicht deshalb, weil Delegation nicht funktioniert hätte; im Gegenteil, weil sie „zu gut“ funktioniert hat, weil alles und jedes delegiert werden konnte, hat sie ihre Selbstaufhebungsgrenze erreicht. Sie ist gezwungen, zu re-delegieren.

7. Der organisationsgeschichtliche Ort von Mediation

Damit wird der organisationsgeschichtliche Ort von Mediation deutlich. Im derzeitigen Stadium unserer Organisationsentwicklung brauchen wir nämlich beides: ein Rechts- und Normensystem, das – nun weltweit, aber auch in Subeinheiten dieser Welt – die Organisation anonymer Kommunikation garantiert. Deren Regelwerk darf nicht bloß ökonomischer oder technologischer Regeldominanz überlassen werden. Es muß auch weiterhin Instanzen und Institutionen geben, die für Delegation zuständig sind. Nicht bloß aus dem Grund, weil nach wie vor die Möglichkeit der Nichteinigung von Betroffenen besteht oder die Gelegenheit, miteinander Streitfälle auszuhandeln, fehlt; es geht vielmehr jeweils um die „Würde“ des Allgemeinen, die über aller Endlichkeit und Besonderheit stehende Verbindlichkeit, in der Menschen ihr gemeinsames (Welt)Schicksal beschließen. Schlichter: Es geht um Rahmenbedingungen unseres Überlebens, vielleicht auch des „guten“ Überlebens. Nicht gelöst erscheint mir die Frage des Zustandekommens dieser Schicksalsentscheidungen, jedenfalls nicht im internationalen Kontext. Zur Aufrechterhaltung dieser Grundkonsense bedarf es auch weiterhin einer Sanktionsmacht. Zusammengefaßt: Jede Organisation anonymer Kommunikation braucht – für Nottfälle und die Garantie der jeweiligen Rahmenbedingungen – ein System funktionierender Konfliktdelegation.

Wie ist aber der Selbstverkomplizierung, der inneren Logik der Abstraktion beizukommen? Wir sprachen bereits von der Notwendigkeit der Redelelegation. Dies sagt sich einfacher, als es durchgeführt werden kann. Nicht nur muß festgestellt werden, daß ein langer historischer Prozeß uns an Konfliktdelegation gewöhnt hat – schließlich gehörte sie auch zu den Grundstabilisatoren des hierarchischen Systems –, daß Rechtsexperten und -institutionen die bei ihnen angesammelte Macht auch gar nicht gerne aufgeben und „rechtsfreie Räume“ mit neuen Gesetzen zupflastern, daß zentralistische Macht gar nicht gern dezentralisiert; woran es uns eigentlich mangelt, ist dreierlei: erstens an Organisationsformen, die eine Redelelegation und damit andere Konfliktlösungsstrategien aufnehmen

könnten; zweitens an Kompetenz und Übung, Konflikte direkt auszuhandeln; drittens fehlen jene Rahmen- und Verfahrensbedingungen, auf denen und in denen Redelegation beruht.

Was die Organisation betrifft, so haben wir zwar frühe historische Vorbilder in geglückter direkter Kommunikation, sie sind aber auf unsere komplexe Gesellschaft nicht mehr anwendbar – höchstens in überschaubaren Teilbereichen. Es ist daher kein Zufall, daß Mediation vorerst einmal erfolgreich dort anzuschließen vermochte, wo auf Muster direkter Kommunikation zurückgegriffen werden konnte (Scheidungsmediation, Außergerichtlicher Tatausgleich etc.). Es handelt sich um eine überschaubare Anzahl von Konfliktpartnern, von „Opfern und Tätern“, die in einem Arrangement direkter Kommunikation zusammenfaßbar sind. In ihm läßt sich auch an Erfahrungen direkter Kommunikation anschließen. (So weiß jede Familie, daß sie dann funktioniert, wenn sie ihre Konflikte selbst ausstreitet und keine äußeren, übergeordneten Instanzen braucht. Auch das Recht spielt im Inneren eine eher periphere Rolle und kommt erst bei Trennungen in voller Wucht zur Geltung. Obwohl nun das Problem auftritt, daß die Trennung ja nicht mehr am Gemeinsamen interessiert, dementsprechend der Wunsch nach gemeinsamer Regelung bereits signifikant gesunken ist, kann diese in Fortsetzung eigener Erfahrungen noch einmal aktiviert werden; zumal es meist noch „Restgemeinschaften“ wie z. B. Kinder gibt.) Also: Dort, wo direkte Kommunikation auch sonst übliche Lebensform ist und man bereits gewohnt war, Konflikte womöglich ohne Delegation zu regeln, läßt sich auch bereits Delegiertes leichter redelegieren (wobei hier „leichter“ den Bezug zur Organisation und Kontinuität meint). Daß auf emotionaler Ebene Redelegation oft viel schwieriger ist, weil Kränkungen, Verletzungen in direkter Kommunikation viel nachhaltiger wirksam sind, ist ein anderes Kapitel, um das es hier nicht geht, da die organisatorische Seite im Vordergrund steht.

Was aber passiert mit Konflikten, die ihre Ursache nicht in Formationen direkter Kommunikation haben, sondern in Konstellationen indirekter? Zwischen Wirtschaftsunternehmen, Organisationsabteilungen, Interessengruppen in Umweltproblemen

et cetera? Diese Konflikte können nicht so ohne weiteres nach Mustern direkter Kommunikation gelöst werden, auch wenn man auf Elemente derselben zurückgreifen müssen. Nun gibt es aber Umwelt-, Wirtschaftsmediation usw. – wie können diese funktionieren? Das Resultat vorweggenommen: Mediation als alternative Konfliktregelung (als Redelegationsort) ist Organisationsentwicklung. In der Geschichte wollte man immer wieder in Fällen notwendig erscheinender Redelegation zurück zu einer allumfassenden direkten Kommunikation. Dafür steht sowohl der christliche Gemeindebegriff – gegen die Institution Kirche – wie die Parolen französischer Revolution, wie ebenso Basisdemokratie und Rätssystem. Am Beginn von Bewegungen und im Kleinen waren diese Organisationsformen durchaus brauchbar und wirksam. Als sie aber dann vor einer umfassenderen Organisationsaufgabe standen, konnten sie ihre Prinzipien nur noch gewaltsam durchsetzen und fielen immer wieder in ihr „diktatorisches Gegenteil“ („die Revolution frißt ihre Kinder“). Aus dieser Geschichte kann geschlossen werden, daß sich neue Konfliktregelungen insbesondere der Organisationsaufgabe widmen müssen.

Es könnte nun der Verdacht aufkommen, daß diese Verbindung von Organisation und Mediation als neue Form der Konfliktregelung ihre Herkunft einer Trendanpassung verdankt. Seit einigen Jahren wird überall von Organisationsentwicklung gesprochen, also sei es auch in anscheinend abliegenden Themen opportun, sich an dieses moderne Gespräch anzuschließen. Tatsächlich finden wir hier viel Modisches, viel an willkürlich Zusammengefügetem, Kulissenschiebereien. Nach dem bisher Ausgeführten sollte aber klar geworden sein, daß es zwischen Konfliktregelung und Organisation immer schon einen inneren Zusammenhang gegeben hat; daß es auch immer darauf angekommen ist, in welchen Kommunikationsfiguren Konfliktlösung angesagt war.

So konnte beispielsweise festgehalten werden, daß die Konfliktregelung Delegation zur Ordnung anonymer Kommunikation zunächst unverzichtbar war, welche letztere auch dadurch zustande kommen konnte, daß Konflikte direkter Kommunikation ebenfalls emotionell entlastet wurden. Die hier ver-

anstattete Ordnung, Organisation ist natürlich keine beliebige. Delegation setzt Hierarchien und ist zugleich deren effizienteste Stütze. Vor dem Recht mögen – „virtuell“ – die Streitpartner gleich sein, indem sie aber diese Gleichheit nicht für sich haben, sondern außer sich setzen, erkennen sie gemeinsam etwas Drittes an, dem sie sich unterwerfen. Dieses Drittes ist zwar als Gesetz, als Norm, als System, als Regel inhaltlich gesetzt, es muß aber immer von Personen vertreten werden. Also ist man auch diesen unterworfen. Sie sind deshalb Autorität (Experte), nicht weil sie die Normen, das Gesetz beauftragt haben, ja „repräsentieren“, bloß es zu kennen, wie vielfach angenommen wird, sondern weil ihnen die Macht der Subsumption des besonderen Falls sowie die Konkretisierung der Abstraktion verliehen wurden. Das konkrete Urteil ist niemals aus dem Gesetz linear deduzierbar – sonst könnte man, wie schon vorgeschlagen, den Richter durch den Computer ersetzen –; jedes Urteil ist die Ent-Scheidung einer für diese Tätigkeit anerkannten Autorität. Wo aber Entscheidungen notwendig sind, braucht man Personen; sie „vollziehen“ nicht die Gesetze, sie entscheiden sie im Grunde immer neu; dies auch, wenn sie sie nur bestätigen.

Ebenso ist klar, daß sich die Abstraktion (das All-Gemeine) nie durchgesetzt (nie sanktioniert) hätte, wäre sie nicht von autorisierten Personen vertreten worden. Delegation setzt also notwendigerweise hierarchische Macht und befestigt sie. Dies gilt nicht nur für die Institutionen des Rechts, wengleich hier am klarsten abzuhandeln ist, worum es geht. Auch für alle anderen Hierarchien gilt das gleiche. Sie sind strukturell der Konfliktregelung Delegation verpflichtet; umgekehrt befestigt diese wiederum die Struktur. In Konfliktfällen ist letztlich immer der jeweils Vorgesetzte zuständig und vom System her beauftragt, den Konflikt zu lösen, aus der Welt zu schaffen. Der Konfliktfall muß von sich selbst abgetrennt, abstrahiert werden, er ist nicht mehr Angelegenheit der Betroffenen. Sie sollen gar nicht allzusehr in direkte Kommunikation miteinander verstrickt werden, da dies die Macht des Vorgesetzten schmälert. In alles, was das System betrifft, soll der Vorgesetzte prinzipiell eingemischt sein, er ist Knoten, Zusammenfluß aller Informationen. Nur eine solche Monopolisierung von System-

funktionen sichert ihm die ihm zugesprochene Entscheidungsmöglichkeit und die damit verbundene Macht. Er muß stets daran interessiert sein, daß alles über ihn läuft. Rational betrachtet könnte man nun meinen, es müßte ausreichen, wenn die wichtigsten systemerhaltenden Informationen und Funktionen bei ihm zusammenlaufen. Zu bedenken ist aber, daß man Menschen nicht völlig dazu zwingen kann, Informationen nach oben weiterzureichen. Es gehört zu den beliebtesten Spielen in Hierarchien, über Informationsentzug den Chef „ausrutschen“ zu lassen. Dies geht umso leichter, als die wichtigen Details für Entscheidungen immer „von unten“ kommen. Also muß höchstes Interesse darauf verwandt werden, daß die Informationsweitergabe klaglos funktioniert. Dazu bedarf es eines bestimmten Klimas. Dies hat immer mit Emotionen zu tun. Konflikte sind bekanntlich ein Ort heftiger Emotionen. Es hat Sinn, wenn ein Teil derselben an Vorgesetzte gebunden wird. Dies gilt sowohl für positive wie für negative. Beide können den Informationstransport stützen. Manche Institutionen haben eher auf die negativen gesetzt und sich auf ein internes Mißtrauen und Spitzelwesen verlassen, manche mit positiven operiert, indem sie die in Konfliktfällen sich auszeichnenden gerechten Hierarchen förderten. Konflikte, so meinten vordergründig zu Recht die Technokraten, stören den Betrieb und sind daher zu vermeiden. Die Hierarchiegeschichte zeigt uns ein anderes Bild: Konflikte und vor allem die Delegation der Lösungen an Vorgesetzte sind höchst systemstabilisierend und werden daher oft vom System produziert und geschürt. An sich hat die Hierarchie strukturell kein Interesse an anderen Konfliktlösungen. Allerdings funktioniert das Ganze nur dann, wenn die Hierarchie selbst ihre Hauptaufgabe einigermaßen effizient wahrnimmt. Und hier sind in den letzten Jahrzehnten schwere Einbrüche passiert. Man spricht von einer permanenten Hierarchiekrise; sie besteht im wesentlichen darin, daß die Hierarchie strukturell den an sie gestellten Aufgaben nicht mehr gewachsen ist. Waren Vorgesetzte früher noch einigermaßen imstande, die ihnen von Mitarbeitern zur Verfügung gestellten Informationen zu verarbeiten und entsprechende Entscheidungen zu treffen, so gelingt dies heute immer weniger. Viele Entscheidungen müssen „nach unten“ delegiert werden. Dennoch bleibt ihnen vielfach die Verantwortung.

Diese Diskrepanz führt zu einer Dauerlabilität des Systems. Es muß zu unterstützenden Organisationsmaßnahmen greifen. Zunächst versuchte man es über innere Differenzierung der Hierarchien. Dieser Weg führt zur Aufgeblasenheit der Hierarchie selbst, zu weiterer Komplexität und Schwerfälligkeit, jedenfalls zu einer bürokratischen Hyperthropie. Der damit verbundene Effizienzverlust wurde schnell bemerkt, man mußte andere Maßnahmen ergreifen. Sie bestanden in der Einführung alternativer, meist nicht-hierarchischer Organisationsstrukturen (Projektmanagement, Teamarbeit, autonome Gruppen, Taskforces etc.). Von nun an spricht man von Organisationsentwicklung.

Mit der Hierarchiekrise stellt sich auch eine Erschütterung des Delegationswesens in bezug auf Konflikte ein. Dies in mehrfacher Hinsicht; zunächst prinzipiell: Wenn Delegation nach oben generell nicht mehr gut funktioniert, kommen natürlich Zweifel auf, ob in dieser Situation Konfliktdelegation eine Ausnahme sein sollte; weiters bringt die Krise selbst eine Unzahl neuer Konfliktfelder und -potentiale mit sich, die im alten System, in den hierarchischen Strukturen nicht lösbar sind, weil diese sie ja hervorgebracht haben; schließlich können nicht-hierarchische Organisationselemente eingeführt werden bei gleichzeitiger Beibehaltung der alten hierarchiekonstituierenden Konfliktlösungsstrategie. Teams, Projektgruppen brauchen einen anderen Konfliktumgang, zugleich sind sie natürliche Organisationsformen, die einen solchen auch ermöglichen. War man zunächst noch der Meinung, es ließen sich diese Organisationsformen bruchlos und ohne gravierende Widersprüche in die alten Hierarchien „einbauen“, sah man sich bald enttäuscht. Man mußte zur Kenntnis nehmen, daß vor allem an den Schnittstellen und Berührungspunkten der unterschiedlichen Organisationselemente permanente Konfliktpotentiale eröffnet wurden. Allmählich war man gezwungen, zuzugeben, daß so Wörter wie Organisationsentwicklung, -veränderung, Veränderungsmanagement usw. eher euphemistische Beschwichtigungsformeln waren – gilt es doch von nun an einen permanenten und notwendigen Organisationswiderspruch wahrzunehmen und die mit ihm verbundenen Konflikte zu managen. Es geht hier nicht mehr um eine konti-

nuierliche Entwicklung, sondern um Entwicklungsbrüche. Die mit ihnen verbundenen Konflikte lassen sich in den alten hierarchischen Verfahren nicht mehr befriedigend lösen.

Meiner Beobachtung nach hängt das Auftreten von Mediation mit Hierarchie- und Delegationskrise aufs engste zusammen. Man muß sich in dieser widersprüchlichen Situation um neue Lösungsverfahren umsehen. Dies heißt vorerst noch nicht, daß man deshalb auch zu anderen Lösungen verpflichtet, daß in Mediationen immer Konsens geboten ist. Wenngleich er in vielen Fällen sicher die beste und tragfähigste Lösung darstellt, den höchsten Identifikationsgrad verspricht, können auch andere Lösungen aus Mediationsverfahren resultieren. Wichtig ist die Änderung der Lösungsform. Delegiert wird nicht mehr die Lösung, sondern die Autorität über das Verfahren und seine Rahmenbedingungen. Für die inhaltliche Lösung sind die Konfliktpartner selbst zuständig. Und diese können sich durchaus auch auf „Flucht“, Kompromisse, ja selbst auf Delegation einigen, wo sie meinen, von sich aus nicht weiterzukommen. Wenngleich der Mediator bestrebt sein sollte, wegen der vielen Vorteile, die ein Konsens mit sich bringt, einen solchen anzusteuern, ist er vorerst für die Einigung überhaupt nicht zuständig.

Team-Projektleiter etc. müssen ihre Autorität in diese Richtung oft erst verstehen lernen. Traditionellerweise und gerade im Fall von Konflikten übernehmen sie nur allzu schnell Lösungskompetenz, spielen Schiedsrichter. Damit reetablieren sie aber sofort innerhalb des Teams hierarchische Strukturen, die sie schwer wieder rückgängig machen können. Sie zerstören durch „falsches“ Verhalten die Organisationsform selbst, die eigentlich angestrebt wurde. Es werden keine Teams etabliert, sondern Konstellationen mit mehr oder weniger hierarchischer Diffusität. Es zeigt sich also, daß das Arbeiten mit den notwendig gewordenen neuen Organisationselementen zu anderen Konfliktlösungsverfahren zwingt. Werden diese nicht verfolgt, können sich diese Elemente nicht wirklich entwickeln. Entwicklung heißt hier aber nichts anderes als eine „kollektive“ Übernahme der Konfliktkompetenz. Teams werden nur dann zu selbständigen, sich selbst steuernden „Sozialkörpern“, wenn

sie imstande sind, die sie betreffenden Konflikte auch selbst zu lösen. Jede Delegation auf einen Leiter hin spaltet die Gruppe und läßt sie nicht als ganze zu einer autonomen sozialen Einheit werden. Sie kann dann auch für die von der Organisation für sie vorgesehenen Zwecke nur suboptimal funktionieren. Der Teamleiter hat also in „doppelter Botschaft“ zwei Handlungsrichtungen zu verfolgen: Er muß einerseits Delegation zurückweisen, andererseits für Verfahren sorgen, die es dem Team ermöglichen, seine Konflikte selbst zu lösen. Dies setzt neue Kompetenzen voraus; im Grunde muß sich in der gegenwärtigen Organisationsentwicklung jeder Leiter von selbständigen Subeinheiten der Organisation mehr und mehr wie ein Mediator verhalten.

Was hier „im kleinen“ für jede Organisation beschrieben wurde, läßt sich auch auf unsere gesellschaftliche Gesamtsituation übertragen. In dieser liegt ja, so wie ich es sehe, die erste historische Wurzel für Mediation. Die Gesamtsituation ist meines Erachtens durch drei grundlegende Phänomene zu kennzeichnen: Verfall der hierarchischen Ordnung des gesellschaftlichen Gesamtsystems, Überlastung des Rechtssystems, Inkompetenz desselben sowohl für die Annahme sachgerechter Delegation als auch für die Durchführung geeigneter Sanktionsmaßnahmen.

Unsere Gesellschaftsordnung bestand seit ihrem Eintritt in die Organisation anonymer Kommunikation immer schon aus unterschiedlichen Subsystemen. Diese standen aber nicht beliebig nebeneinander, sondern waren in ihrem Verhältnis zueinander hierarchisch geordnet. An oberster Stelle standen meist jene Systeme, die für das Funktionieren und die Aufrechterhaltung des jeweiligen „Ganzen“ zuständig waren. Auch wenn es hier zuzeiten Machtkämpfe und Konkurrenzen gab, dienten sie letztlich der Wiederherstellung der Hierarchie unter den relevanten Systemen. Und diese hierarchische Ordnung änderte sich auch mit der neuzeitlichen Ausdifferenzierung der gesellschaftlichen Subsysteme und der Schaffung der Nationalstaaten nicht. Zwar wurden ständische Ordnungen allmählich abgeschafft, zwar verloren alte Autoritäten, die sich früher für das Ganze zuständig hielten, ihren Einfluß (z. B.

religiöse Systeme), es traten aber andere Instanzen an ihre Stelle. Bis heute wird daher immer noch die Meinung vertreten, es gäbe ein vorgeordnetes gesellschaftliches System: die Politik, die mittels ihres Rechtssystems die übrige Gesellschaft steuert. Vielfach verstehen sich auch die Politiker noch als Autorität für das Ganze, was andere Systeme immer wieder dazu veranlaßt, selbstverursachte Probleme an das politische System weiterzureichen. Hier wird eine Zuständigkeit simuliert, die längst nicht mehr vorhanden ist. Zwar bemüht sich das politische System dort und da immer noch darum, seine hierarchische Rolle einzunehmen und zuständige Steuerungsautorität für das Ganze zu sein, man merkt aber, daß sie ihrem eigenen Anspruch nicht mehr Genüge tun kann. Erstens ist sie selbst ein eigenes System geworden, abhängig von einer Eigenlogik, die sie auf Wählergunst verpflichtet (Resultat: Neigung zu Gefälligkeitsdemokratie, Populismus, Manipulation durch Medien); zweitens gibt sie Lösungsmacht und -kompetenz dort vor, wo sie sie längst verloren hat (stellt sich als Abfalldepot aller von anderen Systemen externalisierten Probleme dar, denen sie immer hinterherläuft); drittens haben weltweit ganz andere Systeme „das Sagen“ (das ökonomische, das technologische System); viertens geht ihr ihr eigentliches Steuerungsmittel, das Geld, aus; schließlich fünftens sollten ständig so viele unterschiedliche Konflikte und Probleme geregelt werden, daß der „Gesetzgeber“ völlig damit überfordert ist, die jeweilige Gesetzesmaterie zu durchdringen. Für diese Sachlage ist niemand moralisch verantwortlich zu machen; sie ist Konsequenz unserer gesamten neuzeitlichen Entwicklung. Fatal ist aber, daß auf politischer Seite immer noch so getan wird, als hätte man „alles im Griff“, als wäre das alte hierarchische Steuerungsverfahren (das übrigens in der Form auf den absolutistischen, zentralistischen Staat zurückgeht) noch erfolgversprechend. Damit produziert Politik Schein, der dann gefährlich wird, wenn sich andere Systeme auf dessen Wahrheit berufen und auf diese Weise jederzeit Verantwortung abschieben können. Um sich in ihrer Rolle zu bestätigen, nehmen Politiker, ohne es wirklich zu können, diese Verantwortung auch an. Dies verurteilt sie zu einem Schauspieler-tum, das zunehmend unglaubwürdig wird. Es läßt sich immer weniger politisch erreichen und durchsetzen, was immer wie-

der auch dazu veranlaßt, auf alte, „bewährte“ Muster zurückzugreifen. Man wünscht sich den starken Politiker, der jenen Einfluß zurückholt, der den anderen verlorengegangen ist. Wollen wir der realen Komplexität aber entsprechen und unserer historischen Entwicklung gerecht werden, bedarf es eines Perspektivenwechsels. Einmal muß die Politik in eine neue Rolle kommen, die ihr dort, wo es um das „kollektive Gut“ geht, auch die nötige Unabhängigkeit und Macht verleiht. Zum anderen muß sie dort zurücktreten, wo sie ohnehin keinen Einfluß mehr ausüben kann, und Probleme in die Eigenverantwortung von gesellschaftlichen Subsystemen redelegieren. Diese wären dann dazu aufgefordert, auch miteinander ohne den Umweg über die politische Autorität zu kooperieren.

Es braucht also auch die Gesellschaft Organisationsentwicklung, da ihre hierarchische Ordnung eben zugrunde geht. Findet diese nicht statt, so begeben wir uns in eine doppelte Gefahr: Wir verlieren erstens jedes gesellschaftliche Steuerungssystem, es gibt auch dort keine Autorität, wo sie für die Steuerung gesamtgesellschaftlicher Zusammenhänge durchaus notwendig ist (meist hätte es sich auch gegen Interessen von anderen Systemen, Lobbyisten, auch Wähler zu bewähren); und wir versäumen zweitens durch Delegation von Konflikten, Problemen und Verantwortlichkeiten in Richtung Politik das Kompetentwerden von Systemen für Selbstverantwortung, für Konfliktregelung untereinander. Politik als gesamtgesellschaftliche Kontextsteuerung fände dann ebensowenig statt wie eine die eigene Systemlogik transzendierende kritische Selbstreflexion von gesellschaftlichen Subsystemen in bezug auf gesamtgesellschaftliche Probleme. Letzteres ist aber Voraussetzung für die so oft von der Systemtheorie beschworene „Koppelung“ von Systemen.

Was bedeutet dies aber für das Thema Mediation? Wenn gesellschaftliche Systeme, die unterschiedlichen Eigeninteressen verpflichtet sind, ihre notwendigen Konflikte, Interessengegensätze, Unterschiede etc. nicht mehr zur Lösung an die Politik weiterreichen können, weil diese nicht mehr wirklich helfen kann, wenn man aber dennoch an Konfliktlösungen,

die nicht nur, aus bestehender Macht entsprungen, durchgesetzt werden, interessiert ist, muß man zu anderen Verfahren greifen. In ihnen ist von vornherein, jedenfalls ideell, hierarchische Ungleichheit aufgehoben. Gesellschaftliche Subsysteme müssen sich gleichberechtigt begegnen können. Immerhin ist dies nicht mehr nur eine idealistische Forderung. Wie die Umweltproblematik zeigt, können Systeme einander zumindest lahmlegen, was zumindest für Gleichheit im Negativen spricht. Nun wissen wir aber, wie schwierig positive „Systembegegnungen“ sind. Nicht bloß aus organisatorischen Gründen; jedes System entwickelt seine eigene Mikrowelt, die man nur wirklich versteht, wenn man in ihr lebt; sie zieht aber Grenzen um sich, die andere Welten ausschließen, ja produziert indirekt sogar Unverständnis für sie. So muß man oft bemerken, daß man zwar Koppelung und systemübergreifende Kooperation rational für richtig halten und fordern kann, daß diese aber sehr schwer fallen. Man versteht einander nicht oder „mißversteht“ nach eigenen Mustern. Diese Mißverständnisse sind aber permanenter Anlaß zu Ärgernis. Vorhandene Konflikte werden dann oft eher emotional aufgeschaukelt, als auf eine gemeinsame Ausgangsbasis gebracht.

Systeme können sich daher auch nicht so einfach begegnen, selbst wenn allseits guter Wille vorhanden ist. Die Erfahrungen von Umwelt- und Wirtschaftsmediation zeigen aber Beispiele, wie man in diesen Problemlagen weiterkommen kann. Aufgabe des Mediators ist hier zweifellos wieder Organisationsentwicklung. Die ihm gestellte Aufgabe lautet: Wie muß die jeweilige Organisation aussehen, in der sich Systeme unterschiedlicher Eigenlogik begegnen können? Die Antwort stellt sich natürlich als weit komplexer heraus als die in Mediationsverfahren in persönlicher direkter Kommunikation. Dennoch muß auch hier für direkte Kommunikation gesorgt werden. Sämtliche Systeme müssen so repräsentiert sein, daß untereinander Aushandlungsprozesse etabliert werden können. Ein komplexer Organisationsprozeß beginnt und muß nicht nur designed und arrangiert, sondern ständig auch überprüft und revidiert werden. Der Mediator – oder besser das Mediatorenteam (auch auf seiten der Mediation ist ein „System“ notwendig) – hat hier eine doppelte Aufgabe: einmal für die

Regie dieses Prozesses zu sorgen, andererseits an die Autorität nichthintergehbbarer Rahmenbedingungen zu erinnern. Innerhalb derselben ist aber jede Lösung offen und Sache der Streitparteien.

Manchmal in solchen Prozessen sehnen sich manche nach einer komplexitätsreduzierenden Autorität zurück, weil alles zäh geht und ein Ende nicht abzusehen ist. Oft kann aber auch über positiv erreichten Konsens und über unverlierbare gegenseitige Lernprozesse berichtet werden. Was Mediation hier so aktuell macht, ist die immer mehr sich verbreitende Einsicht, daß unsere Gesellschaft, will sie nicht in ihre eigene Vergangenheit zurückfallen (und dabei immer „barbarischer“ sein als diese selbst) oder langsam verrotten, sich auf einen Weg eigener Organisationsentwicklung begeben muß, in der Konflikte nicht mehr an ein zentral dafür zuständiges politisches System delegiert werden können. Im übrigen sollte sich dabei auch die Rolle der Politiker ändern. Neben einer Autorität für Rahmenbedingungen und Grundkonsense gesamtgesellschaftlicher Relevanz (es ist hier nicht der Platz, über deren Zustandekommen und deren Institutionalisierung zu sprechen) müßten sie zu Beförderern dieser gesellschaftlichen Organisationsentwicklung werden. Der erste Schritt wäre, Probleme und Konflikte, die in anderen Systemen ständig produziert werden, nicht mehr anzunehmen, sondern sie zurückzuweisen; zugleich aber dafür Sorge zu tragen, daß sie Lösungsorte bekommen, daß Systeme in die Pflicht genommen werden, die Konflikte und Probleme, die sie mit- und gegeneinander verursachen, auch zu behandeln. Am Rande sei im Sinne des Hauptthemas „neue Konfliktkultur“ noch angemerkt, daß hier erst wirklich der Weg zu einer konkreteren Demokratie geöffnet wird. Es reicht nicht mehr, gesellschaftliche Probleme einem System von „Berufspolitikern“ zuzuweisen und dann als abstrakt Einzelner bei jeder Wahl seinen Kommentar dazu abzugeben. Bei komplexer Problemlage löst dieses Verfahren immer weniger: Die einen werden in eine pseudoautoritäre Rolle hineingedrängt mit Allzuständigkeitscharakter, in der sie nur mehr versagen können; dieses Versagen müssen sie mit Populismus kompensieren. Die anderen gewöhnen sich an Verantwortungsabschiebung und tragen von sich aus nichts mehr zur

Lösung gesellschaftlicher Probleme bei. Allein als abstrakte Wahlsubjekte wären sie auch überfordert. Daher dient die Wahl eher der Rache („Zahltag“), als sie ein demokratisch-substantieller Akt ist. Demokratie findet umso weniger statt, je weniger sie in und mit den Systemen ausgeübt wird, die in unserer Gesellschaft eben vorhanden sind. Wir sehen uns hier aber vor einer neuen Organisationsaufgabe.

Die so beschriebene Stellung der Politik hat auch zu einer Überlastung des Rechtssystems beigetragen. Daß ein logisch-subsumptives Rechtssystem zur „Selbstverkomplizierung“ neigt, wissen wir bereits. Daß es gewissermaßen zu einem konsequenten Rechtspositivismus führt, liegt ebenso in der Natur der Sache. Wenn die Menschen daran gewöhnt werden, Konfliktregelungen hauptsächlich über Delegation, über das Rechtssystem zu suchen, darf es auch keinen „rechtsfreien Raum“ geben. Grundsätzlich muß es für alle möglichen Streitfälle eine Regelung geben; daher die Tendenz, alles bis ins kleinste rechtlich zu erfassen.

Von der Entlastungsfunktion der Delegation war auch schon die Rede. Hier kann eine Vermutung hinzugesetzt werden: Konfliktregelung durch Delegation entlastet nicht nur emotional, sondern auch zeitlich. In delegierten Rechtsverfahren habe ich zwar dort und da auch meinen Part, ich muß aber nicht selbst als Konfliktregler auftreten, mich intensiv mit der Materie und dem Gegner beschäftigen usw. Die Zeit, die hier gewonnen wird, kann für andere Tätigkeiten verwendet werden. Wahrscheinlich hat das System der Konfliktdelegation dazu beigetragen, daß andere Systeme sich in sich rascher differenzieren konnten. Allerdings hat dieser Vorteil seinen Preis. Je differenzierter Systeme werden, einen umso größeren Regelungsbedarf müssen sie entwickeln. In unserer hochkomplexen Gesellschaft gibt es nicht nur deshalb eine „Gesetzesflut“, weil der Rechtspositivismus zu einer allumfassenden Regelhaftigkeit neigt, sondern weil die anderen Systeme aus sich heraus diesen Regelbedarf anmelden. Es ist aber leicht abzusehen, wo dieses sich gegenseitig in Differenzierung steigende Verhältnis problematisch werden muß – nämlich dort, wo beide Seiten eine Eigenkomplexität erreichen, die bei

Konflikten und deren Delegation Verfahren nach sich zieht, die das eine System, das Rechtssystem, überlasten und das delegierende System nicht zufriedenstellen können, weil oft der Aufwand den Anlaß übersteigt.

Allmählich wachsen die Klagen auf beiden Seiten. Das delegierende System stellt zweierlei fest: erstens, daß Juristen von ihren besonderen Problemen keine Ahnung haben, viel zu weit weg von der Materie sind und unvollziehbare Gesetze ausarbeiten; zweitens, daß ihnen überantwortete Streitfälle – so einfach sie zunächst scheinen – plötzlich immer komplizierter, kostspieliger und zeitaufwendiger werden. Aus dem Rechtssystem hört man hingegen folgende Kritik: Die anderen Systeme kümmern sich immer weniger um Rechtsvorschriften, unterminieren das hohe Gut Rechtssicherheit und haben ihrerseits keine Ahnung davon, wie kompliziert es oft ist, konkrete Streitfälle in Rechtsmaterie umzuwandeln; es sei erstaunlich, wie naiv viele Streitpartner hier seien. Weil aber immer noch „munter“ drauflosgeklagt wird, vergrößert sich der Aufwand. Insbesondere leidet darunter der vom Staat finanzierte Teil des Rechtssystems. Dieser kann nicht beliebig personell und finanziell erweitert werden, stößt somit an Kapazitätsgrenzen. Die zur Verfügung stehende Zeit wird knapper, was natürlich auf Kosten von Sorgfalt und Genauigkeit geht. Und so entsteht auch auf dieser Seite Rechtsunsicherheit. Daß man sich komplexere Prozesse mit noch ungewissem Ausgang erst einmal muß leisten können, wissen viele erst, wenn sie mittendrin stecken. Vorher hat es ihnen niemand gesagt – ja oft auch sagen können; es können nämlich während des Verlaufs neue Sachverhalte auftauchen. Auch hier entstehen Zweifel an der Gerechtigkeit des Rechts. Wenn manche sich komplexere Verfahren gar nicht leisten können, was heißt dies? Dort, wo Rechtssysteme in dieser Weise unsicher oder ungerecht werden oder gar nicht mehr zu ihrer Wirkung gebracht werden können, finden meist „Rückfälle“ statt. Selbstjustiz hat verschiedene Gestalten: vom „einsamen Rächer“ bis zu mafiosen Vereinigungen mit eigenen Gesetzen.

In dieser Situation von gegenseitiger Anklage und Kritik muß Umdenken stattfinden. Das Rechtssystem muß danach trach-

ten, delegierte Konflikte wieder loszuwerden. Die anderen Systeme müssen Formen der Konfliktregelung entwickeln, die sie in die Lage versetzen, ihre Konflikte selbst zu lösen. In den USA gibt es Gesetze, die bestimmte Streitfälle erst nach gescheiterter Mediation als Rechtsfälle akzeptieren. Hier hat der Prozeß der „Auslagerung“ bereits begonnen; ebenso hat bei uns der Außergerichtliche Tatausgleich unübersehbare Erfolge erzielt. Um aber weiter voranzukommen, muß erkannt werden, was strukturgeschichtlich hier mit unserer Gesellschaft passiert. Man wird dann bemerken, daß es sich um einen radikalen, an die Wurzeln unserer bisherigen Entwicklung reichenden Eingriff handelt. Delegation überhaupt gehört nämlich fundamental zu unserem System der Arbeitsteilung. Es gibt für alle Themen und Probleme spezifische Zuständigkeiten, und dort befinden sich Spezialisten, Experten.

Dieses Prinzip der Arbeitsteilung wurde durchgängig verwirklicht, obwohl mehrere Qualitätsebenen desselben unterschieden werden müßten. Relativ einfach stellt sich das Thema auf der produktiven Ebene: Wenn ich einen Tisch brauche, wende ich mich an einen Tischler. Er ist darauf spezialisiert, und ich kann meine Wünsche an ihn delegieren. Ebenso verhält es sich mit Nahrungsmitteln. Es gibt kompetente Leute, die diese produzieren. Auch wenn spezifische Wirtschaftssysteme hier Gesetze vorschreiben, mit denen ich nicht immer einverstanden sein muß, die bei Preis und Qualität eine Rolle spielen, erscheint die Arbeitsteilung von sich aus als relativ unproblematisch. Die Formel könnte lauten: Was ich nicht bin (und kann), hole ich mir von anderen; ich verliere dabei nichts. („All-round-Kompetenz“ für möglichst alle gibt es nur in unspezialisierten Gesellschaften, die genau auch aus diesem Grund sich wenig weiterentwickeln können.)

Schwieriger wird die Sache schon beim Thema Organisation, Politik. Hier tritt nämlich eine paradoxe Umkehr auf: Es geht nicht mehr um Spezialisten für eine eingeschränkte Sache, es geht um Experten fürs Ganze, für den Staat, das kollektive Gut. Hier delegiere ich sehr wohl etwas, was mich persönlich angeht. Indem ich delegiere, verliere ich etwas von mir. Noch krasser kann Arbeitsteilung in Fragen der Philosophie, Religion,

Fragen nach dem „Sinn“ beschrieben werden. Hier delegiere ich nämlich das, was ich selber bin, an andere; lasse mir von anderen sagen, was der Sinn meines Lebens ist. Hier zumal muß Autonomie verlorengehen. Das tut sie zwar sonst auch, hier aber wird die Angelegenheit essentiell und existentiell: Ich muß mir von anderen sagen lassen, wer ich bin oder wer ich sein soll. Um eine „gemischte“ Ebene handelt es sich in Fragen des Rechts, der Gesundheit etc. Hier bedeutet Delegation zunächst Systementwicklung und Entlastung, und ein Teil davon wird immer von Vorteil sein. Expertise bleibt gefragt. Problematisch ist hier aber immer so etwas wie vollständige Delegation. In ihr verliere ich (oder ganze soziale Systeme) immer Eigenkompetenz. Es geht die Fähigkeit verloren, Konflikte auch dort selbst zu regeln, wo dies sinnvoll sein kann. (Ebenso ist es natürlich äußerst problematisch, Krankheit und Gesundheit vollständig einem medizinischen Expertensystem zu überlassen. Wozu dies führt, bemerkt man allorten. Jedenfalls ist die dabei entstehende Abhängigkeit und Unselbständigkeit – siehe Medikamentenkonsum – bald nicht mehr zu finanzieren.) Der Preis einer konsequenten, linearen Arbeitsteilung, die uns zwar auf vielen Gebieten in Expertisen, Wissen und Spezialistentum weitergebracht hat, ist Abhängigkeit und Unmündigkeit dort, wo Selbständigkeit durchaus gebraucht wird und wo sie auch problem-effizienter agieren könnte.

Wenn wir also von Mediation und Redelelegation von Konfliktkompetenz sprechen, müssen wir uns bewußt sein, daß damit eine partielle Aufhebung linearer Arbeitsteilung Hand in Hand geht. Es handelt sich um einen extensiven Eingriff in Strukturmerkmale unserer bisherigen Gesellschaftsentwicklung. Allerdings erscheinen sie angebracht, da die Fortsetzung linearer Arbeitsteilung zu einer Komplexitätshypertrophie führt, die von uns allen nicht mehr steuerbar ist. Mag sein, daß es in dieser Zurücknahme von Spezialisierung, Expertentum wieder „primitiver“ zugeht, von den ab nun befaßten „Laien“ viele sonst wichtige Gesichtspunkte gar nicht berücksichtigt werden; es kann aber auch sein, daß dies der einzige gangbare Weg in eine notwendig gewordene Komplexitätsreduktion ist. Betrachten wir nämlich die andere Entwicklungsrichtung: wei-

teres Spezialisten- und Expertentum, so sind wir nicht bloß mit der genannten Überforderung, Ineffizienz und Unfinanzierbarkeit konfrontiert, sondern wir müssen uns eingestehen, daß hier prinzipielle Grenzenlosigkeit angesagt ist.

Der Weg geht ins Unendliche. Faktisch ist dies auch daran zu erkennen, daß wir ja Konflikte gar nicht mehr allein an ein Rechtssystem delegieren. Richter, Staatsanwälte etc. fühlen sich selbst ständig damit überfordert, Tatbestände zu klären. Für vieles übernehmen sie gar keine Verantwortung, sondern delegieren diese weiter an Sachverständige, Gutachter etc. Nun sind dies aber auch alles Spezialisten, und wie man weiß, gibt es in der Wissenschaft, vor allem wenn sie vom Menschen handelt, sehr viele unterschiedliche Betrachtungsweisen, Schulen, Lehrmeinungen. Gutachten, Gegengutachten, Zusatzgutachten – zwischendurch müssen zwar zusätzliche Entscheidungen getroffen werden, diese stehen aber aufgrund dieser Weiterdelegationen auf dünnem Eis. Das Grundgesetz der linearen Arbeitsteilung lautet nämlich Weiterdelegation, bis man die „geeignete“ Expertise gefunden hat.

Mediation kann, obwohl sie natürlich eine weitere Spezialisierung, ein neues Berufsbild bedeutet, als Form der Aufhebung linearer Arbeitsteilung angesehen werden. Die Redelegation von Konfliktkompetenz unterbricht die Delegationsspirale. Sie macht uns indirekt deutlich, was bisher durch diese gewählte Konfliktlösungsform mit uns geschehen ist. Sie läßt uns deren Notwendigkeit, Vorteile, aber auch Grenzen klar erkennen. Nun ist aber nicht davon auszugehen, daß man Kompetenzen so einfach „zurückgeben“ kann (da sie ja in der Form noch gar nicht existiert haben), daß sie auch bereitwillig angenommen werden. Es handelt sich hier durchaus um einen ungewöhnlichen Akt.

8. Die Kompetenz des Mediators

Mediation verdankt ihre Existenz gerade den Schwierigkeiten, die in dieser neuen Transaktion auftreten. Sie bestimmen auch ihren Charakter und ihre Handlungsfelder. Dafür braucht sie eine mehrfache Kompetenz. Sie liegt auf emotionellem,

psycho- und sozialdynamischem Gebiet ebenso wie auf organisatorischem und rechtlich-fachlichem. Weder sind diese Kompetenzen von selbst da, noch sind sie in dieser Kombination derzeit so ohne weiteres erwerbbar. Es handelt sich wohl um eine anspruchsvolle Tätigkeit, für die eigene Ausbildungen sinnvoll erscheinen. Insbesondere geht es um eine Verbindung von fachlich-inhaltlichen und sozial-praktischen Kompetenzen, ein Können und ein Wissen, die in dieser Form vom Spezialistentum nie verlangt wird. Seine Aufgabe ist es weniger, Situationen, Projekte zu gestalten und Menschen dabei zu Eigenkompetenz zu verhelfen; es muß vorhandenes Wissen anwenden, übersetzen. Letzteres ist in gewisser Weise immer ein deduktiv-determinierendes Vorgehen.

Unsere Gewöhnung an Delegation hat uns diverse Defizite eingebracht. Deshalb dieses komplexe Berufsbild des Mediators. Die emotionelle Entlastung hat dazu geführt, daß wir nicht darin geübt sind, Emotionen in und mit Konfliktlösungsverfahren zur Geltung zu bringen, sie zu identifizieren, sie zu reflektieren, sie zu verändern. Sie sind zwar leidenschaftlich, im Ganzen aber unaufgeklärt geblieben. Wir sehen das in „normalen“ Streitereien, in denen wir uns meist primitiver geben, als wir zivilisatorisch sein sollten. Sehr oft fallen wir in alte Lösungsmuster zurück. Es fehlt uns selbstverursachte Distanz und Reflektiertheit. Mediation hat immer mit diesen unmittelbaren Emotionen zu tun und muß sich mit ihnen – und gegen sie – auf den Weg der Konfliktregelung begeben. Eine Lösung, in der die vorangehenden Emotionen nicht vorgekommen, in der sie nicht „aufgehoben“ sind, wird nicht lange halten.

Organisatorisch sind wir überhaupt unterentwickelt. Da wir bisher bestenfalls daran gewöhnt waren, Konflikte „im kleinen Kreis“ selbständig zu regeln, also fast ausschließlich in direkter Kommunikation, ist unser organisatorischer Anspruch auf dieser Ebene stehengeblieben. Auch in Organisationen lösen wir selbständig unsere Konflikte meist informell außertourlich, zufällig, zwischen Tür und Angel usw. Offiziell existiert eigentlich immer noch die Delegation. Jeder Konfliktmanager weiß zu berichten, auf was für eine Überraschung er trifft, wenn er die Meinung äußert, daß Konflikte, die ja aus der Notwendig-

keit der Sache und ihrer Unterschiede kommen, „gepflegt“ gehören, daß sie Zeit und Ort haben sollen; daß man für sie eigene Organisationselemente vorsehen soll. Zwar wird es üblicher, „Konfliktklausuren“ anzusetzen, meist bedarf es aber dazu schon eines gravierenden Anlasses. Ständig begleitende Konfliktregelung ist für die meisten Organisationen noch ein Fremdwort – erst recht, wenn es sich um organisationsüberschreitende Themen handelt. Hier wird sehr rasch das Rechtssystem herangezogen. Es geht jedoch nicht bloß um diese Organisationselemente – die „Gefäße“ des Konflikts –, sondern um die Gesamtorganisation des Prozesses; und hier haben wir ein weites Experimentierfeld vor uns, es gibt kaum Vorlagen in unserer Geschichte.

Die fachlich-sachliche, juristische Seite scheint die selbstverständlichste zu sein. Ich sehe dies aus mehreren Gründen nicht so: Die Redlegation von Konfliktlösungen hat nämlich für mich auch den Sinn einer Redimensionierung juristischer Komplexität. Es kann nicht Aufgabe des Mediators sein, im Mediationsverfahren den Rechtsgelehrten zu spielen und die Streitparteien über sämtliche Rechtsvorschriften, Auslegungsmöglichkeiten usw. zu belehren. Insofern ist es auch bewährte Praxis, daß die Konfliktpartner ihre Anwälte mitnehmen, wenn schon nicht auf Rechtsexpertise verzichtet werden kann. Als Vermittlungs-, Prozeß- und Gestaltungsautorität darf meines Erachtens der Mediator nicht gleichzeitig die Rolle der Rechtsautorität einnehmen. Er würde in einen Rollenkonflikt kommen, der ihn wahrscheinlich immer wieder in die Situation brächte, doch wieder als „Richter“ aufzutreten. Verführungen dazu werden ihm von den Streitparteien sicherlich genug angeboten. Dies heißt natürlich nicht, daß er am besten von der Rechtslage überhaupt nichts wissen soll, um nicht verführt werden zu können. Es ist vielmehr fallbezogen höchst vorteilhaft und wichtig, über die einschlägigen Rechtsgrundlagen Bescheid zu wissen. Von diesem Wissen muß er aber nur insofern Gebrauch machen, als es als „neutrale“ Information von den Konfliktparteien verlangt wird oder wenn er merkt, daß sich eine Lösung anbahnt, die widerrechtlichen Charakter hat. Ansonsten stehen die Einigung und der Prozeß, der zu ihr führt, im Vordergrund. Es kann durchaus sein, daß auf ihn ex-

plizit kein einziges Gesetz angesprochen werden muß. Im „normalen“ Rechtsverfahren werden die Streitpartner vorweg über die Rechtslage informiert – soweit dies überhaupt geht. Ihr Fall wird in die bestehende Rechtslage übersetzt; er wird damit zu etwas anderem und verliert, weil ein Drittes (Anwalt, Gesetz) zwischen Fall und Betroffenen eingeschaltet, zwischen-geschaltet wird, seine unmittelbare Konkretheit. Aufgehoben ins Recht, verliert der Betroffene auch seine „Macht“ über ihn. Jedenfalls muß er seine volle Macht als Vollmacht an seinen Rechtsanwalt abgeben. Anders im Mediationsverfahren. Auszugehen ist von der unmittelbaren Konkretheit des Konflikt-falls und ihrer Verbundenheit mit den Betroffenen. Das Recht bleibt im Hintergrund. Der Konflikt bleibt vorerst „er selbst“, er soll gar nicht in eine „andere Welt“ transponiert werden. Diese fungiert nicht als eigenes System, in das der Fall eingeordnet werden muß (Subsumption), sie hat eher „Wegweiserfunktion“; stellt Leitplanken, Rahmenbedingungen, Zuordnungsmöglichkeiten zur Verfügung, wenn nötig.

Damit wird im Mediationsverfahren der in sich geschlossene „Kosmos“ des Rechtssystems wieder aufgelöst. Manche seiner Teile spielen überhaupt keine oder nur eine periphere Rolle, z. B. Prozeß-, Verfahrensrechte. Manche werden für neue und individuelle Auslegungen wieder geöffnet. Man muß sich nicht an bisherige Urteile, Auslegungen und Entscheidungen halten; diese dienen ohnehin den erstgerichtlichen Instanzen meist nur zur Absicherung ihrer Entscheidungen, um möglichst wenig Aufhebungen ihrer Urteile erfahren zu müssen. Generell würde ich daher von einer Öffnung des Rechtssystems sprechen, sogar von einer Teilaufhebung des mit ihm verbundenen Expertentums. („Laien sitzen miteinander über sich selbst zu Gericht.“)

Diese Öffnung steht in krassem Gegensatz zu bisherigen Entwicklungstendenzen. Diese standen im Zeichen einer weiteren Spezialisierung, einer Erweiterung des Expertenwesens, und des permanenten Versuchs, das System in sich zu verbessern, es sozusagen „wasserdicht“ zu machen und damit immer hermetischer von der Welt der Laien abzuschließen.

Man wird jetzt besser verstehen, warum ich die fachlich-inhaltliche Seite nicht so unproblematisch sehe. Vom Juristen als Mediator wird nämlich nichts weniger als ein Haltungswechsel verlangt, der von ihm so ziemlich das Gegenteil dessen einfordert, was er bisher gewohnt war zu tun; er muß in weiten Teilen auf das verzichten, was er gelernt hat, ohne es vergessen zu sollen. Die Expertenrolle ändert sich und kann sogar im Verzicht auf sie enden. Rededelegation von Konfliktkompetenz läßt System und Inhalt nicht unbetroffen. Letztlich übernehmen Laien (die Streitpartner) auch Auslegungs- und Interpretationskompetenz. Diese muß der Mediator nicht nur „dulden“, er muß sie fördern und unterstützen, seine Kompetenz dabei hintanstellen. Auch wenn dieser Selbstverzicht durch die Freude, eine tragfähige Einigung erzielt zu haben, einigermaßen kompensiert werden kann, ist er, auf die Tradition bezogen, zweifellos ein Macht- und Autoritätsverlust. Dieser will erst einmal verkräftet sein.

Auf der anderen Seite bekommt das Recht hier einen mehrschichtigen interessanten neuen Charakter: Es bleibt einerseits als System bestehen wie bisher, schließlich wird es genug Fälle geben, wo Mediation nicht angestrebt wird, gar nicht stattfinden kann (z. B. bei Mord) oder zu keinem Erfolg führt. Es öffnet sich andererseits als System und gewinnt einen völlig neuen Charakter, indem es seinen Expertenraum verläßt. In diesem Zusammenhang werden allgemeine Regeln und Normen (Kontexte, Rahmen) zwar wichtig bleiben, Detailregelungen, spezielle Auslegungen, Entscheidungs- und Urteils-traditionen und -dogmatiken werden aber an Bedeutung verlieren. Kompromiß und Konsenslösungen von Konflikten schaffen sich ihr „Detail“. Sie bewegen sich zwar im Rahmen, wie dieses Detail (ihre Lösung) aber aussieht, bestimmen sie selbst. Hier kann Allgemeinheit und Allgemeingültigkeit weder erreicht noch angestrebt werden. Kein Fall gleicht dem anderen, selbst wenn es sich um anscheinend gleiche Rechtsmaterien handelt. Indem nämlich die Streitpartner sich selbst, ihre Emotionen, Verletztheiten, Aggressionen usw., einbringen und sich gemeinsam auf einen Weg – Lernprozeß – begeben müssen, kommen auch sie zu ihrem Ziel, ihrer Lösung. Dieser Weg ist immer einmalig und kann nicht erspart werden.

Selbst wenn der Mediator die „ideale“ Lösung schon im Vorhinein wüßte oder hellseherisch begabt wäre, hätte es keinen Sinn, das Ergebnis vorwegzunehmen; es bliebe fremd, von außen aufgepfropft und stieße auf Ablehnung. Das Wesen der Mediation besteht ja gerade im Arrangieren von Lernprozessen, bei denen die Streitpartner Entscheidungs- und Lösungskompetenz zurückgewinnen und sozusagen „mit Leib und Seele“ dabei sind. War das Recht zunächst Abstraktionsleistung (Subsumption der Unterschiede anonymer Kommunikation unter ein Organisationsganzes), so besteht die Leistung der Mediation in einer Rekonkretisierung des Rechts und einer Aufhebung seiner zunächst notwendigen Abstraktion. Dies geht aber nur dann vonstatten, wenn die betroffenen Laien (Streitpartner) auch selbst Konkretisierungen (Interpretationen, Auslegungen) vornehmen können und dürfen. Wird ihnen dies gestattet und ermöglicht, werden sie zu nichts weniger als einer „rechtsschöpfenden“ Instanz. Jede gelungene Konfliktlösung ist dann Rechtsschöpfung. Wir können dann nicht nur einer neuen Konfliktkultur, sondern auch einer neuen Rechtskultur entgegensehen; um diese ist es ja jetzt gar nicht so gut bestellt. Laien haben eher Angst, sind verunsichert und fühlen sich abhängig bis total ausgeliefert. Diese Gesamtlage ließe sich nur durch Verfahren ändern, in denen sie eben eine neue Rolle übernehmen können.

9. Mediation als Brücke zu einem neuen Rechtsverständnis

Die „Einführung“ des Rechts in den ersten Hochkulturen unserer Geschichte wurde sicher als Disziplinierungsmaßnahme aufgefaßt. Rechtsgrundsätze und -normen sind weder etwas, was man „aus der Natur des Menschen“ ableiten kann (aus Sinnlichkeit, Trieb etc.), im Gegenteil, sie ließe uns nur allzu rasch Impulsen folgen, die uns laufend zu Dieben, Räufern, Betrügnern, Mördern machen würden. (Unsere unmittelbare Natur reagiert ebenso unmittelbar: Sie würde nicht einsehen, daß man Eigentum, selbst wenn es im Übermaß vorhanden ist, schützt, wenn sie über nichts verfügt; sie würde auch gegebenenfalls Rachegeleüsten nachgehen, weil sie deren Vollzug gerechter empfindet als abwägende Rechtsverfahren.) Noch gab es wohl in der bisherigen Geschichte geeignete

Vorlagen. Um eine Gesellschaft anonymer Kommunikation zu organisieren, mußte sich das Recht auch gegen die Tradition einzelner Stämme und Gruppen richten. Damit ist der Natur und Geschichte gegenüber eine Abstraktion notwendig, die auch als solche empfunden wurde. Das Recht mußte den Einzelnen, den Stämmen, Gruppen aufgezwungen werden, es mußte mit höchster Autorität auftreten (meist als heiliges, von Gott gesetztes Recht). Und es mußte sowohl geschützt werden als auch durchsetzbar sein. Beobachtet man den geschichtlichen Verlauf, muß man bemerken, daß die wenigsten Menschen zu dieser Art Recht, zu seiner Macht, Autorität, Gewaltbarkeit, Abstraktion ein emotionelles „Naheverhältnis“ gefunden haben. Abhängigkeit und Zwang sind nicht sehr geeignet, ein „liberales“ Verhältnis zu erzeugen. Eigentlich war dies den Gesetzgebern und Experten vorbehalten. Um die Entfremdung wenigstens teilweise aufzuheben, übte man sich in Erklärungs-, Rechtfertigungs- und Begründungsversuchen. Der „normale Bürger“ sollte aus höherer Einsicht verstehen, warum dieses Recht besteht, sinnvoll und notwendig ist. Er sollte seine „Würde“ begreifen lernen, die eben weit mehr ist als seine besonderen Wünsche, Bedürfnisse, Antriebe. Diese Rechtfertigungen und Begründungen waren so lange plausibel darzustellen, als das gesellschaftliche Gesamtsystem unter analogen Strukturabhängigkeiten organisiert wurde. Wenn die ganze Schöpfung von Gott kommt und von ihm geordnet worden ist, muß auch das Recht von ihm kommen; die Analogie besteht im deduktiven Verfahren: Auch im Recht selbst kann alles auf oberste und grundlegende Gesetze und Regeln zurückgeführt werden.

Schwieriger wurde diese Art der Zurückführung mit der Einführung der Demokratie. In ihr wird der einzelne Bürger dazu veranlaßt, sich selbst, vermittelt über Parlament und politisches System, als Gesetzgeber verstehen zu lernen. Auch wenn dieser Akt die alte Begründungspflicht nicht außer Kraft setzt – man kann sich weiterhin überlegen, ob Gesetze einer Natur, einem Wesen des Menschen entsprechen –, so ändert sich doch ihr Charakter entscheidend. Es findet eine Spaltung in der Deduktion statt: In ihrer Bestimmtheit, ihren Inhalten etc. müssen Gesetze von nun an auf den legitimierten

Gesetzgeber zurückgeführt werden, und dieser ist einzig und allein demokratisch legitimiert, er darf sich also weder auf Gott noch auf die Natur, noch auf sonst eine Autorität berufen. Der Mensch selbst ist Ursache seiner Gesetze. Er muß sie aufgrund dieses Zustandekommens wollen können – was früher nicht in der gleichen Weise notwendig war; er war gar nicht gefragt. Auf der anderen Seite der Spaltung steht aber nach wie vor der Rechtfertigungswunsch, der Wunsch nach einer „höheren“ Begründung als aus sich selbst und demokratischem Verfahren. Aber auch diese verliert ihren alten Charakter. Wenn entschieden wird, kann nicht mehr linear ontologisch deduziert werden. Die Frage lautet dann nicht mehr bloß: Woher bekommen wir ein Fundament, einen Anker für unser Recht?; sie lautet vielmehr, ob wir die über uns beschlossenen Entscheidungen wollen können oder nicht. Wir bemerken, daß sich auch unsere Natur, Geschichte, unser Wesen und sonstige Autoritäten aufzulösen beginnen. Sie sind kein fester Boden mehr, dem Recht erwächst. Wir müssen demgegenüber einen Zirkel anerkennen: Es ist gerade die Konstituierung des besonderen Rechts, die zugleich über unsere Natur entscheidet. In ihr wird sie gesetzt. Wollen wir ihr gegenüber eine „zweite“ haben, so müssen wir zugeben, daß sie zunächst völlig unbestimmt, leer ist. Eigentlich nur die reine Differenz. Daß wir uns selbst so unbestimmt sind, haben wir nie gut vertragen und daher immer wieder versucht, diesen Ort der Leere substantiell einzurichten. Diesem verständlichen Sicherheitsbedürfnis widerspricht aber gerade unsere gegenwärtige Situation. Unbestimmtheit, reine Differenz sind nämlich nicht überhaupt nichts und können deshalb nicht fallengelassen werden: Man muß besonders dann an ihnen festhalten, wenn man sich die Frage nach Sinn und Unsinn von Entscheidungen erlaubt.

Leider wird diese Frage noch nicht allgemein gestellt. Wir haben sie vielmehr traditionsgemäß Experten (Juristen, Rechtsphilosophen) überlassen. Damit gerät die Demokratie in eine eigentümliche Schizophrenie: Obwohl sich grundsätzlich alle als Gesetzgeber erkennen müssen, bleiben konkrete Fassung, Ausarbeitung, Begründung etc. weiterhin in den Händen von Fachleuten, Repräsentanten etc., die kaum Formen der Rück-

koppelung zulassen (nur selten erfüllen Begutachtungen diesen Zweck, auch wenn sie dafür gute Chancen bieten). Damit läuft die demokratische Entscheidung Gefahr, selbst leer zu werden. Die Staatsbürger erkennen sich nicht wirklich als Gesetzgeber, bleiben zu den Gesetzen weiterhin distanziert. Es gibt wenig Identifikationspotential. Dies führt unter anderem dazu, daß man Staat und Politik als ein sich selbst Äußerliches wahrnimmt und ihm gegenüber sich aufgefordert fühlt, seine besonderen Vorteile zu beobachten. Kollidieren sie mit bestehenden Gesetzen, so ist dies vielfach kein ehrenrühriger Akt, man darf sich nur nicht erwischen lassen.

Es ist also die Frage, ob eine arbeitsteilige Expertendemokratie unser uralt-mißtrauisches Verhältnis zum Recht entscheidend ändern kann; ob sie imstande ist, mehr positive Identifikation mit dem zu schaffen, was wir eigentlich alle selbst verursachen. Die Realität zeigt eher das gegenteilige Bild. Nach wie vor gibt es traditionelle Entfremdung und Distanz. In vielen Bereichen fühlen wir das Recht gegen uns gerichtet (gegen unsere Neigungen und Bedürfnisse), ohne dieses Faktum als sinnvolle Notwendigkeit anerkennen zu können. Oft glauben wir, daß willkürlich über unsere Köpfe entschieden wird, schließlich werden wir intensiver mit Recht meist nur dort konfrontiert, wo wir mit ihm in Konflikt kommen. Und wir wissen es bereits, Konflikte sind emotionell negativ besetzt. Auch das Verfahren der Delegation der Konfliktregelung an das Recht trägt das Seinige zur Aufrechterhaltung der Distanz bei. Überhaupt müssen wir uns fragen, wo es Orte gibt, die uns nach unserem Willen fragen lassen; welches „Wesen“ der Menschen hier eigentlich explizit gesetzt ist.

Nun brauchen wir aber immer mehr Identifikation mit unserem Recht. Dies einfach deshalb, weil es aus Komplexitätsgründen nicht mehr wirklich sanktionierbar ist. Oft wird hier die Umweltgesetzgebung als Beispiel genannt: Was wir hier nicht „freiwillig“ tun, geschieht nicht, trotz rechtlichen Regelungen. Man kann nicht hinter jede Mülltonne einen Polizisten stellen. Weniger oft erwähnt man Wirtschaftskriminalität als Beispiel, obwohl sie sich oft viel direkter existenzgefährdend auswirkt. Hier fehlt oft schon die Möglichkeit, die Fälle genauer zu unter-

suchen und zu verfolgen, weil es zu wenig kompetentes Personal gibt. Es ließen sich noch viele Beispiele anführen, Fazit ist aber, daß es einen Rechtsstaat gibt, der nur mehr in Teilen exekutierbar ist. Man hat dies auch schon weitgehend erkannt, ist aber um Lösungen verlegen. Appelle nützen nichts, vor allem dann, wenn man bemerken muß, daß nicht einmal Parlamentarier wissen, was sie beschließen.

Immer wieder versucht man sich in Gesetzesreform. Hier geht es um Vereinfachen, um bürgernahe Sprache, um „Ausmisten“ und Aktualisieren. So ehrenwert diese Anstrengungen auch sein mögen, von durchschlagendem Erfolg waren sie bisher nicht gekrönt. Eine Ursache des Scheiterns liegt sicher in der nun einmal als komplex anzuerkennenden Regelungsmaterie; sie wäre auch nur durch Rückschritt und Gewalt zu reduzieren. Die wahrscheinlich entscheidendere liegt aber in System und Struktur. Man kann schwerlich Teufel mit Beelzebub austreiben. Wenn die gleichen Experten damit betraut werden, etwas aus der Welt zu schaffen, was sie selbst mitverursacht haben, so kann an der strukturellen Ehrlichkeit derselben gezweifelt werden. Warum sollte man sich auch tendenziell selbst abschaffen wollen? Neben dieser Psychologie der Selbsterhaltung gibt es hier noch eine prinzipiellere Seite. Allein an Inhalten zu arbeiten wird diese kaum vereinfachen; dafür sorgt schon die zu regelnde Materie. Es müßten neue Wege versucht werden, und die liegen im Verfahren, in Prozessen, Organisationen – womit wir natürlich wieder beim Thema Mediation angelangt sind.

Mediation wird nämlich noch für eine zweite Lösungsform wichtig, die interessanter erscheint. Sie besteht in dem Versuch, mehr kollektive Autonomie zu initiieren. Betrachtet man z. B. die jüngste Entwicklung in der Universitätsgesetzgebung, so fällt ein Charakteristikum besonders auf: Die Universitäten erhalten mehr Autonomie in Sachen Budget, Personal, Durchführung der Lehre etc. Der Staat zieht sich in seiner hoheitlichen Funktion zurück. Damit ist er gezwungen, der Universität auch „eigenrechtliche“ Kompetenzen zu überlassen – und zwar auf allen Ebenen: Sie formuliert sich eigene rechtliche Verbindlichkeiten (Satzungen z. B.) und ist hierbei rechts-

schöpferisch; sie setzt Verfahren und Organisationsformen und hat auch die Möglichkeit interner Sanktionen. Vom Staat werden zum Teil nur mehr Rahmengesetze vorgegeben. Nun braucht man über diese neue Selbständigkeit nicht nur zu jubeln. Nicht bloß deshalb nicht, weil sie manchmal, da in ihr ungeübt, in recht unbeholfener Form wahrgenommen wird, sondern weil ihre Übernahme kein Gnadentakt der Autorität ist, sondern bittere Notwendigkeit. Universitäten können nicht mehr durch ein Ministerium zentral gesteuert werden. Einiges an sinnvollen Gesetzen konnte nicht verwirklicht werden, weil man noch allzu lange an der zentralistischen Illusion festgehalten hat. Historisch ist zu resümieren: Macht, Zentralen haben nicht freiwillig Kompetenzen abgegeben, sondern weil sie dazu gezwungen waren. Anders ausgedrückt: Autonomie wird nur dann zugeteilt, wenn Außensteuerung nicht mehr funktioniert. Das war schon bei der Zuteilung der persönlichen Autonomie der Fall, als man das Gewissen zur inneren Steuerung brauchte, weil diese von außen (kollektiv-institutionell) nicht mehr möglich war.

Nun kann aber diese Autonomiezumutung unterschiedlich aufgegriffen werden. Man kann im Kleinen fortsetzen, was man im Großen gelernt hat. Man schafft sich juristische Stäbe, neue Expertengruppen, an die man die nun auftretenden Konflikte delegieren kann, oder delegiert im schlimmsten Fall die Autonomie wieder zurück in die Zentrale. Daß mit der Autonomiezuteilung neue Konflikte auf die jeweiligen Institutionen zukommen müssen (z. B. Verteilungskonflikte), ist unbestritten; nur, wie löst man diese? Derzeit läuft eher das alte Verfahren, Orte für Delegation zu suchen. Damit ist aber der bedeutendere Aspekt dieser neuen Autonomiezumutung wieder verfehlt. Denn eigentlich ginge es um neue Konfliktregelungsverfahren durch die Betroffenen selbst. Dafür hat man weder Vorbildung, noch ist man sehr geübt. Deren Aufnahme, Verwirklichung etc. wäre aber eine große Chance. Es müßte sich nicht nur eine neue Konfliktkultur entwickeln, wir bekämen auch eine andere Stellung zum Recht. Es wären neue Identifikationen denkbar.

Damit Autonomie funktioniert, ist eine besondere Form der Freiwilligkeit vonnöten. Wenn der Staat nicht mehr zwingt, die eigene Institution ihr Zwangsrecht nicht vollständig zu übernehmen vermag, weil es für sie gar nicht sinnvoll sein kann, in sich nun Legislative und Exekutive aufzubauen, muß die eigene Institution auf Selbstverpflichtung und Selbstbindung bauen. Sie muß davon ausgehen, daß Personen und Gruppen sich freiwillig an bestimmte, selbstkonstituierte Regeln und Gesetze binden. Geschieht dies nämlich nicht, kann Autonomie nicht als kollektives Gut wahrgenommen werden; sie wird wiederum delegiert.

Mediation wäre ein Schritt, ein Mittel, Konflikte als Chance für die Wahrnehmung kollektiver Autonomie zu erkennen und sie so auch zu handhaben. Sie ist als Redelegationsverfahren ja dazu angehalten, Streitpartnern zu helfen, sich selbst mit ihren Konflikten zu befassen, um gemeinsame Lösungen zu erreichen. Dieser Weg läßt, wenn er gelingt, wie bekannt die Kontrahenten sich mit ihren Lösungen – auch emotionell – identifizieren. Damit fällt eine Distanz. Um das Resümee zu ziehen: Meines Erachtens ist ein neuer Konfliktumgang, eine neue verbreitete Konfliktlösungsstrategie, für die Mediation steht, Voraussetzung für ein neues Verhältnis zu Staat, Macht, Demokratie. Das Erleben der Selbstbindung, freiwillig eingegangener Verpflichtungen, sorgt zusammen mit geglückten Konfliktlösungen für neue Identifikationen mit dem System des Rechts. Wir beginnen es als das unsere zu begreifen. Diese Brücke wird notwendig sein, um es überhaupt als ein Inneres menschlicher Gesellschaft, als Auslegung menschlicher Natur entscheiden und begreifen zu können.

Christa Pelikan
**Das österreichische Modellprojekt
Familienmediation. Bericht der Begleitforschung**

**1. Was ist dabei herausgekommen? –
Die strategische Situation der Begleitforschung**

Meine Situation ist nicht ganz einfach: Eigentlich erwarten alle von meinem Bericht, daß die Begleitforschung wieder einmal bestätigt, was man bereits zu wissen glaubt: welch großartige Sache die Mediation sei. Für eine Wissenschaftlerin eigentlich eine fatale Situation. (Ich muß an dieser Stelle erwähnen, daß unser Auftraggeber, das Bundesministerium für Umwelt, Jugend und Familie, keineswegs in die hier skizzierte oder karikierte Richtung gewirkt hat – im Gegenteil, man hat uns bestärkt in der Absicht, genaue, kritische und differenzierte Ergebnisse zu erarbeiten.)

Wenn ich mich von Anfang an dagegen verwahrt habe, sogenannte klare, eindeutige Aussagen entlang einer Dichotomie von gelungen/nicht gelungen zu machen, so hatten wir dafür sehr gute Gründe: Es ist eben tatsächlich nicht so einfach mit der Mediation! Die Bedenken, die gegenüber dem Verfahren der Mediation erhoben werden und die uns aus der Literatur und aus rechtspolitischen Auseinandersetzungen bekannt waren, wollten wir ernst nehmen und haben wir ernst genommen; wir glauben, daß wir deshalb auch anderes und mehr produziert haben als einen affirmativen Projektbericht; daß wir vielmehr einen Beitrag liefern können zur internationalen Diskussion um alternative, mediatorische Verfahren.

Wir haben also versucht, den Vorgang der Mediation aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten, zu vergleichen und zu analysieren – mit dem Ziel, die Bedingungskonstellationen für unterschiedliche Mediationsverläufe und -ergebnisse herauszuarbeiten: das, was wir Mediationsmuster genannt haben. Was für einen rechts- und familienpolitischen Nutzen sollte das haben? werden Sie fragen. – Ich würde antworten: Der Nutzen sollte darin bestehen, daß die Aufmerksamkeit der

MediatorInnen und – das ist allerdings ziemlich schwierig – der RichterInnen auf jene Faktoren gelenkt wird, die einer mediatorischen Bearbeitung eines Falles förderlich oder hinderlich sind; damit könnten schließlich fallangemessene Interventionen und Empfehlungen erleichtert, befördert und unterstützt werden. Insgesamt – auch das ist mir wichtig – trägt dieser Untersuchungsmodus zu Nüchternheit und Bescheidenheit bei. Und das sind Qualitäten, die sowohl RichterInnen als auch MediatorInnen wohl anstehen. (Es sind übrigens jene Anforderungen, die die systemische Intervention kennzeichnen: Genauigkeit, Bescheidenheit und Kontrolliertheit.) Was also ist hier herausgekommen?

2. Unerwartete, nicht ganz so erwartete und ganz gewöhnliche Ergebnisse

Zuerst werde ich aber doch etwas von den klaren quantitativen Ergebnissen präsentieren, die, mit den entsprechenden caveats versehen – und das habe ich ja nun ausreichend getan –, ihren Stellenwert durchaus haben. Ich möchte Sie dabei – eine Auswahl muß ja getroffen werden – mit solchen konfrontieren, die ein bißchen unerwartet sind, ein bißchen gegen den Strich gebürstet.

- Einmal: Die Mediation ist nur begrenzt, nur unter besonderen Bedingungen, von denen noch die Rede sein wird, ein Instrument, um festgefahrene, lange währende Scheidungsverhandlungen mit einer Vereinbarung zu beenden. Die hochstreitigen Verfahren erweisen sich auch in der Mediation als schwer zu einer Lösung zu bringen. Vielmehr sind es die einvernehmlich angetragenen Scheidungen, bei welchen den RichterInnen die Empfehlung und Motivierung der Parteien zum Teil schwerfiel und die bei jenen Klienten entsprechend unterrepräsentiert sind, die aus dem Mediationsverfahren den größten Gewinn gezogen haben.

- In gewissem Zusammenhang damit ist der Befund zu sehen, daß die ergebnisorientierten Mediationen die größte Chance haben, zu gelingen und ein Ergebnis im Sinne einer Vereinbarung auch tatsächlich zu erzielen.

Dort, wo seitens der Parteien/Klienten die Erwartung besteht, Unterstützung bei einer umfassenderen, die nicht-materiellen

Aspekte berührenden Auseinandersetzung mit dem Partner zu finden – wir haben dafür den Begriff der emotionsbetonten Mediationen benutzt –, ist die Wahrscheinlichkeit der Enttäuschung höher; obwohl andererseits genau diese umfassendere Betrachtung und Gestaltung der gegenwärtigen und vor allem der Nachscheidungsituation sehr wohl passieren kann.

Bei der Erstellung des Zwischenberichts habe ich immer wieder betont, daß das Verstehen – die „Kraft des Verstehens“ – das wesentliche innovative Potential, das heißt das gegenüber dem Gerichtsverfahren Neue und Andere, darstellt, das Lösungen hervorbringen kann, die anderweitig nicht oder nicht in einer solchen beide Teile befriedigenden Weise zustande gekommen wären. Das sehe ich auch jetzt noch so – obwohl eben aufgrund der Gesamtuntersuchung klar geworden ist, daß zum größeren Teil Mediationen als befriedigend erfahren werden, in deren Zentrum die zielgerichtete Arbeit an einer Vereinbarung gestanden ist. (Was sich hier vielleicht widersprüchlich und vielschichtig darstellt, wird im folgenden eingehender erörtert werden.)

- Das andere etwas sperrige, den Erwartungen querliegende Ergebnis: Die Mediation ist ein „frauenadäquates“ Verfahren – dann, wenn es sich um starke oder auf dem Weg zur Emanzipation befindliche Frauen handelt. Dort, wo diese Voraussetzung fehlt, haben wir am häufigsten die Klagen der Frauen zu hören bekommen, in denen von „Überrolltwerden“, von „Untergehen“ die Rede war und wo sich der Eindruck ergeben hat, daß das gerichtliche Verfahren diese Frauen besser schützt, daß sie bei einer guten Rechtsanwältin/einem guten Rechtsanwalt und einer guten Richterin/einem guten Richter besser aufgehoben sind als in der Mediation.

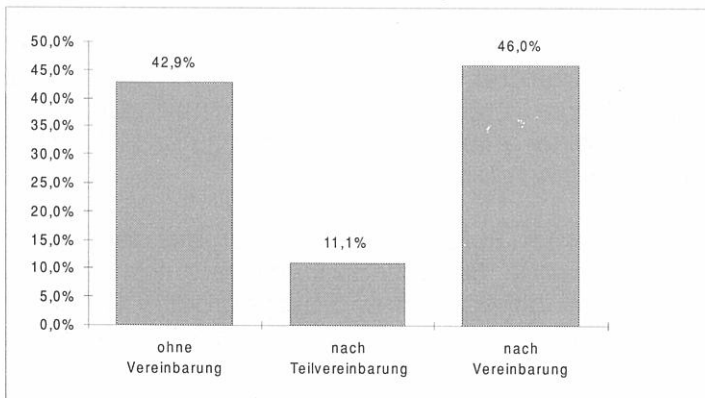
Die beiden ersten Befunde ergeben sich aus der quantitativen Datenanalyse. Beide finden weitere Unterstützung und können weiter differenziert und ausgearbeitet werden aufgrund der qualitativen Analysen. Was es mit dem Verhältnis von Frauen und Mediation auf sich hat, konnten wir mit Hilfe des umfangreichen qualitativen Materials herausarbeiten. Der geringen Quote erzielter Vereinbarungen bei längeren Scheidungsverhandlungen läßt sich ein weiteres interessantes

Ergebnis danebenstellen: Bei Pflegschaftsverhandlungen – genauer bei Besuchsrechtsstreitigkeiten und Besuchsrechtsmediationen – steigt sowohl die Bereitschaft, ein Mediationsverfahren in Anspruch zu nehmen, als auch die Wahrscheinlichkeit, zu einer Vereinbarung zu kommen, mit der Dauer des Verfahrens. Hier vermag also das Mediationsangebot als eine letzte Hoffnung, doch noch zu einer Regelung zu gelangen, zu überzeugen, und damit scheint auch die Ernsthaftigkeit der Bemühung, diese Chance zu nutzen, zuzunehmen.

Die Hinweise auf die Eignung oder die Affinität der ergebnisorientierten Mediationserwartung/Erwartungshaltung stammen, wie gesagt, ebenfalls aus der Analyse der Daten der Fragebogenerhebung, also der quantitativen Auswertung. Verschiedene Antwortkategorien, die Erwartungshaltungen betreffend, wurden hier zusammengefaßt und in Beziehung gesetzt zu dem, was die Klienten hinsichtlich ihrer faktischen Mediationserfahrung anhand der im Fragebogen vorgegebenen Kategorien geantwortet haben.

- Ich möchte an dieser Stelle nun doch das „Grobergebnis“ der Fragebogenerhebung wiedergeben: In welchem Ausmaß wurden Vereinbarungen erzielt, welche Mediationen endeten ohne Vereinbarung?

Zustandekommen einer Vereinbarung am Mediationsende



Quelle: Fragebogenerhebung, Wien und Salzburg, 1995 und 1996 (auf der Basis von 63 Mediationen)

Bevor ich zu erörtern versuche, was das, was ich hier nur sehr zögernd als Ergebnis präsentiere, wirklich bedeutet, wie es in seiner Aussagekraft zu bewerten ist, eine weitere Spezifikation des Ergebnisses: erzielte Vereinbarungen entlang der Dimension der Projektphase, d. h. entsprechend dem Zeitpunkt innerhalb des Modellprojektes, zu dem die Mediation begonnen wurde.

Zustandekommen einer Vereinbarung nach dem Zeitpunkt der Mediation im Rahmen des Modellprojekts

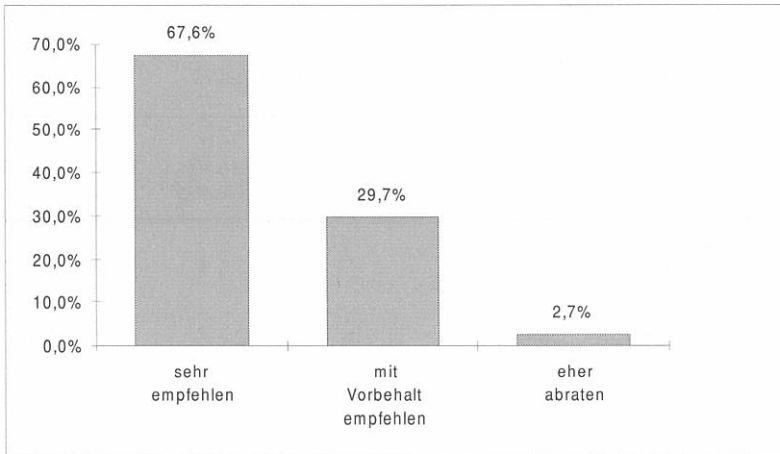
	ohne Vereinbarung	nach Teilvereinbarung	nach Vereinbarung	
Phase 1 „frühe Phase“	66,7 %		33,3 %	(n = 24)
Phase 2 „mittlere Phase“	36,4 %	11,4 %	52,3 %	(n = 44)
Phase 3 „späte Phase“	35,3 %	23,5 %	41,2 %	(n = 34)

*Quelle: Fragebogenerhebung, Wien und Salzburg, 1995 und 1996
(n = 102; $\chi^2 = 11,623$; $p = 0,02$)*

Es ist also recht deutlich zu sehen, daß „Nicht-Vereinbarungen“ vor allem die Mediationen der Anfangsphase kennzeichneten und hernach sich das Verhältnis von ohne Vereinbarung abgeschlossenen Mediationen zu solchen, bei denen eine Vereinbarung oder das, was als Teilvereinbarung eingeschätzt wurde, erzielt werden konnte, umgekehrt hat. Wir haben freilich auch versucht, über diese unzulängliche Standardfrage nach dem Zustandekommen einer Vereinbarung hinauszugehen. Wir wollten etwas darüber erfahren, wie die Klienten selbst diese Vereinbarung eingeschätzt und bewertet haben. Die entsprechenden Fragebeantwortungen zeigen, daß nur knapp die Hälfte der zustande gekommenen Vereinbarungen auch als gerechte Lösung empfunden wurde. Etwas weniger als ein Drittel meinte, die Vereinbarung sei mit persönlichen Belastungen verbunden; knapp ein Fünftel der Antwortenden charakterisierte die Lösung als „erträglich“.

Aber – und auch das gibt zu weiterem Nachdenken Anlaß – die Frage, ob die Klienten das Mediationsverfahren anderen Paaren in einer der ihren vergleichbaren Situation empfehlen würden, fördert in einem sehr hohen Ausmaß Bejahung und Unterstützung der Mediation zutage.

Mediationsempfehlung durch die Klienten



Quelle: Fragebogenerhebung, Wien und Salzburg, 1995 und 1996

Könnte also ein vorläufiges Fazit lauten: Das Verfahren ist gut, die MediatorInnen sind auch ganz ordentlich – nur bei mir, bei uns hat's halt nicht so funktioniert, konnte es nicht so funktionieren, weil: die Sache, mehr aber noch: der Expartner zu schwierig ist? (So ähnlich lautete übrigens das Resümee eines meiner Gesprächspartner, nach einer gründlich gescheiterten Besuchsrechtsmediation, die nun ihren weiteren traurigen Weg vor Gericht geht.) Es ist dies zudem ein Ergebnis, das ziemlich genau mit dem übereinstimmt, was andere Begleitforschungsstudien erbracht haben.

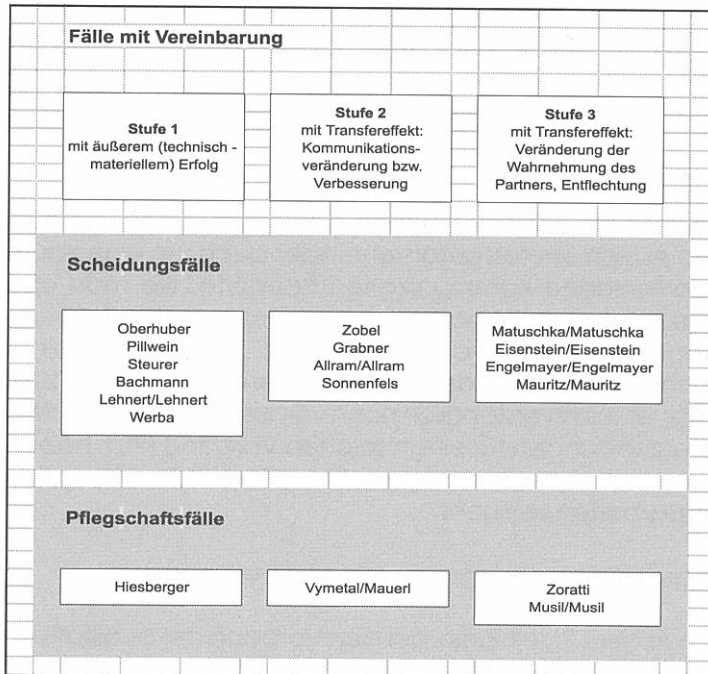
Welche Erfahrungen stehen also hinter diesen Ergebnissen? Oder: Was bedeuten diese Antworten und ihre „Verteilung“ innerhalb der Mediationsklientel?

3. Die Stufenfolge der Leistungen

Diese Bedeutung, der Sinn des Mediationsergebnisses, kann sich unseres Erachtens durch Abfragen mittels eines Fragebogens nicht erschließen. Und außerdem: Ein Ergebnis oder ein Teilergebnis erzielt zu haben ist nicht alles, was als Leistung des Mediationsverfahrens erfaßt und bewertet werden kann. Was erfahren die Klienten im Mediationsprozeß, was jenseits der Mediation und über die Mediation hinaus?

Bereits zu einem frühen Zeitpunkt – aufgrund des Literaturstudiums, aufgrund der Expertengespräche und der ersten Klientengespräche – hatten wir eine Stufenfolge der Mediationsleistungen erarbeitet, die dann durch das qualitative Material gleichsam mit Inhalt gefüllt wurde. Sie sieht so aus:

Stufenfolge der Mediationsleistungen





Dazu eine Anmerkung: Eine Mediationsleistung auf der ersten Stufe – also die Erzielung einer technisch-materiellen Vereinbarung – bedeutet keineswegs, daß diese Leistung als geringfügig erachtet wird; sie kann genau das sein, was die Parteien brauchen und anstreben und womit es aus ihrer Sicht sein Bewenden haben soll.

Die Veränderung von Kommunikationsmustern, von denen ein anderes Konfliktbearbeitungsverhalten seinen Ausgang nehmen kann, als Leistung der Mediation ist – recht bedacht – ein

gewaltiger, überaus hoch geschraubter Anspruch. Dennoch: Schritte in diese Richtung ließen sich festmachen, gerade dort, wo es sich um festgefahrene oder auch um eine kaum mehr vorhandene Kommunikation handelte, wo man also nicht wirklich mehr miteinander redete. Was wir als dritte Stufe apostrophiert haben: die „Entflechtung“, oder allgemeiner gesprochen: die Veränderung der inneren Einstellung zum Expartner, ist selbstverständlich noch voraussetzungsvoller. Was die Voraussetzungen für einen solchen Vorgang sind, haben wir in dem im folgenden vorgestellten Modell der Mediation herauszuarbeiten versucht.

4. Das qualitative Design, der Analysevorgang

Dies ist nun der Ort, einiges über den Vorgang der qualitativen Datenerhebung und Datenanalyse zu sagen:

Material dieser Erhebung sind Gespräche mit RichterInnen, MediatorInnen und Klienten. In gewissen Abständen haben sowohl die beteiligten RichterInnen als auch die MediatorInnen über jeden einzelnen von ihnen bearbeiteten Fall mit der Forscherin gesprochen. Die Paare, die eine Mediation in Anspruch genommen haben, erhielten mit dem Fragebogen, der am Schluß der Mediation ausgeteilt wurde, eine Antwortpostkarte, mit der sie ihre Bereitschaft zu einem etwa einstündigen Gespräch über ihre Mediationserfahrung erklären konnten. Aufgrund der am Institut für Rechts- und Kriminalsoziologie einlangenden Karten haben wir telephonischen Kontakt mit diesen Männern und Frauen aufgenommen und einen Termin für das Gespräch vereinbart. Diese Gespräche haben zwischen einer dreiviertel Stunde und drei Stunden gedauert, sie fanden in den Wohnungen oder am Arbeitsplatz der Befragten, in Gast- oder Kaffeehäusern, in einigen Fällen auch in unserem Institut statt. Die Gespräche wurden – mit Zustimmung der Klienten – auf Tonband festgehalten und nach einem aus sozio-linguistischen Verfahren übernommenen und vereinfachten Schema verschriftet.

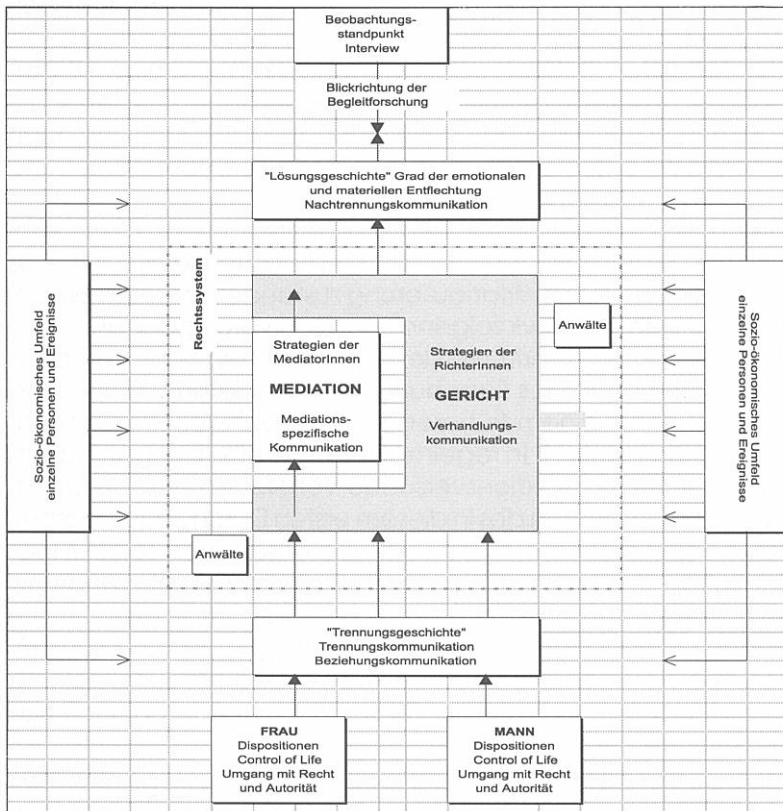
Durch die Zusammenschau von Fallgesprächen mit RichterInnen und MediatorInnen und von Klienteninterviews sollte eine gewisse Perspektiventriangulierung zustande kommen. Bei der Analyse selbst sind wir folgendermaßen vorgegangen:

In einem ersten Schritt wurden die einzelnen Fälle von allen MitarbeiterInnen des Forschungsteams holistisch-intuitiv und entlang der in einem früheren Stadium entwickelten Dimensionen rekonstruiert. In regelmäßigen Arbeitssitzungen haben wir diese Rekonstruktionsversuche verglichen und diskutiert. Mit dem Anwachsen des in diesem ersten Durchgang bearbeiteten Fallmaterials ergaben sich gleichsam von selbst Möglichkeiten des Fallvergleichs und der Fallkontrastierung und eine Überprüfung der Erklärungspotentiale der in den Dimensionen enthaltenen Differenzen/Ausprägungen und schließlich ihre Neuordnung und ihre Ausweitung hin zur Erstellung eines Modells der Mediation. Dieses Modell will ich in der Folge präsentieren und erläutern.

Im Zuge der Fallrekonstruktion hat die Reflexion über die Textsorte, die die unterschiedlichen Arten von Gesprächen produziert hatten, über Interviewereffekte, über die besondere

zeitliche und soziale Positionierung der Gespräche viel Raum eingenommen. Durch Identifizierung der hier wirksamen situativen und interaktiven Filter wollten wir vorstoßen zur Rekonstruktion von subjektiv gemeintem Sinn. Die Ordnungsleistung des Modellbaus diente dann der Verortung der individuellen Fallgeschichten und des in ihnen transportierten Sinns in einem zeitlichen, sachlichen und sozialen Rahmen. Die Analyse der weiteren Fälle geschah anhand des Modells, das gleichsam als ein Leitfaden der Interpretation und Analyse fungierte. Das Modell ist als Ablauf- und Wirkungsmodell zu verstehen.

Die Mediation im sozialen Kontext von Trennungsgeschichten und ihrer Bearbeitung



© Institut für Rechts- und Kriminalsoziologie, 1996

5. Was sieht man im Modell?

Es ist, wie erwähnt, ein Verlaufs- und ein Wirkungsmodell; man könnte auch sagen: eines, in dem diachrone und synchrone Betrachtungsweise zusammengefügt und aufeinander bezogen sind. Markiert ist zuoberst der Beobachtungspunkt, die Lokalisierung des Interviews in der Zeit und im sozialen Raum – das bedeutet zugleich, daß von hier aus das Mediationsgeschehen und seine Geschichte aufzurollen versucht wird.

Was bei der Mediation herausgekommen ist und wie sich die gelöste Paarbeziehung nach der Mediation (und der gerichtlichen Intervention) darstellt, also die diesem Beobachtungspunkt zeitlich zunächst gelegenen Zustände und Ereignisse, soll zuerst betrachtet werden.

Was in der Mediation geschehen ist, tritt als nächstes ins Blickfeld – und so weiter in die Vergangenheit vor- oder besser: zurückdringend. Mit dem „innermediatorischen Geschehen“ ist der Verlauf der Mediationssitzungen gemeint, die Kommunikation zwischen den Parteien in der Mediation und das professionelle Handeln, die spezifischen Interventionen der MediatorInnen. Die Mediation selbst sehen wir gleichsam eingebettet, aber abgetrennt vom Tätigwerden des Gerichts. Nach dem im Modellprojekt praktizierten Vorgehen setzte ja die Inanspruchnahme der Mediation das Anhängigwerden eines Falles bei Gericht voraus – im Regelfall gab es nach abgeschlossener oder abgebrochener Mediation nochmals zumindest einen Gerichtskontakt. Die Tätigkeit und der Einfluß von RechtsanwältInnen sind ebenfalls in diesem Feld – innerhalb des Rechtssystems jedenfalls – angesiedelt.

Die fallrekonstruierende Arbeit (siehe vorn) hat uns hinsichtlich jener Faktoren, die auf das Mediations- (und das Gerichts-) geschehen einwirken (also die nächste Stufe in der diachronen Betrachtungsweise), folgende Modellkonstruktion nahegelegt: Was in der Mediation geschieht, „wie es läuft“, hängt ab von der Art der Kommunikation, die sich zwischen den Partnern im Zuge der Trennung herausgebildet hat; diese wiederum ist selbstverständlich geprägt durch die „gewöhnliche“ paar-

spezifische Kommunikation, wie sie während der aufrechten Beziehung charakteristisch war. Diese Kommunikationsmuster wiederum sind Ausfluß und Bestandteil paarspezifischer – und damit auch geschlechtsspezifischer, also sozialstrukturell geprägter – Machtverhältnisse, auch hier gebrochen gleichsam durch die Besonderheiten der Trennungssituation. Die persönlichen/personenbezogenen Dispositionen von Mann und Frau sind für die Kommunikation bestimmend und nehmen damit einerseits indirekt und andererseits – auf dem Weg über Erwartungen an die Mediation und über Verhaltensweisen in der Mediation – direkt Einfluß auf das Mediationsgeschehen. Als solche in diesem Zusammenhang berücksichtigungswürdige Dispositionen sehen wir lebensgeschichtlich erworbene und sozialstrukturell mitbedingte Haltungen, wie sie unter dem Begriff „control of life“ gefaßt werden, damit zusammenhängend: Erwartungshaltungen gegenüber Recht, gegenüber Autoritäten. Diese Dispositionen können in einer den Mediationsprozeß befördernden oder ihn erschwerenden bis behindernden Ausprägung vorkommen.

Schließlich gibt es die beiden Blöcke der darüber gelagerten sozio-ökonomischen Strukturen die – in jedem Abschnitt, in jeder Phase – ihre Wirkung entfalten. Die Lebensverhältnisse der Partner, deren Ressourcen, die „Möglichkeitsstrukturen“ (opportunity structures), wenn man so will, die sie vorfinden und die vor allem die Nachscheidungsituation und deren Perception in der Mediation wesentlich beeinflussen, treten hier ins Blickfeld. Dazu kommen besondere Ereignisse, die der Wahrnehmung der eigenen Situation und der des Partners oder der Kinder eine Wendung geben können. Und selbstverständlich entfalten einzelne Personen im sozialen Umfeld – potentiell ebenfalls in jeder Phase des Geschehens – ihren Einfluß.

6. Mediationsmuster

Wenn ich nun über die „Mediationsmuster“ berichten will, so muß ich wiederum selektieren. Ich kann nicht die ganze Fülle der Befunde und der daran anknüpfenden Überlegungen ausbreiten, sondern muß mich auf wenig beschränken:

- Eines der zentralen Themen der Analyse war das Verhältnis von paarspezifischer Kommunikation, von Trennungskommunikation und der Art von Kommunikation, die während des Mediationsvorgangs stattgefunden hat.

Die These von der Affinität von Mediation und starken Frauen hat damit etwas zu tun – sie entstammt dieser Betrachtung der Kommunikationsmuster.

Bevor ich darauf genauer eingehe, noch eine weitere, ebenfalls damit in Zusammenhang stehende These:

- Eine Transferleistung der Mediation, d. h. eine Veränderung des Kommunikationsverhaltens und noch weiter gehend: die Anbahnung einer veränderten Haltung zum Partner, kommt dort am ehesten zustande, wo die Mediation etwas Neues in Gang zu setzen vermag: wo die Schweigenden zum Reden, die Wortgewaltigen zum Zuhören, die Unsicheren zum Sich-Behaupten, die Drauflosagierenden zum Nachdenken und die Taktierer zum Offensein veranlaßt werden – wo es also zu einer anderen Art des Miteinander-Redens, in Ansätzen des Zuhörens, in letzter Instanz zu einem anderen Verstehen kommt (aber nochmals: das ist ein nur ausnahmsweise erreichbares, sehr hoch gespanntes Ziel).
- Darüber hinaus muß dieses Neue „anschlußfähig“ sein: Es muß in die außermediatorische Realität übertragbar sein und dort weitergeführt und weitergeübt werden können.
- Dieser zweite Punkt, die zweite Bedingung für das Zustandekommen einer Transferleistung, wie wir das genannt haben, ist überaus wichtig. Im Zuge der qualitativen Analyse hat sich uns seine Bedeutung dadurch geoffenbart, daß in der Mediation – und gerade in sehr gut laufenden Mediationen – eine innere Dynamik, eine Art Sogwirkung entstehen kann; eine „Mediationseuphorie“, könnte man auch sagen. Eine Klientin hat den Ausdruck „Scheinwelt“ gebraucht; sie hat davon gesprochen, daß man in eine Scheinwelt gedrängt wird. Aus dieser Scheinwelt zu erwachen, dann, wenn die Mediation vorbei ist und man in die „wirkliche“ Welt zurückkehrt, kann enttäuschend und ernüchternd sein. Es kann darin resultieren, daß die in der Mediation erzielten Vereinbarungen dem Druck dieser Realität nicht standhalten, zu zerbröckeln beginnen oder auch umgestoßen werden. Es ist zwar etwas in Gang

gekommen, aber sozusagen unter den Sonderbedingungen, im geschützten Raum, in der besonderen Atmosphäre der Mediation – es hat nicht weiter hinein- und hinabgereicht in jene personalen Haltungen und Dispositionen, die das Alte getragen haben und das Neue tragen sollten; es verkommt.

Das klingt nun ein bißchen abgehoben, verstiegen sogar, werden Sie vielleicht finden.

Ich werde versuchen, mit Fallgeschichten zu illustrieren, was ich meine.

Da ist einmal die Geschichte von Herrn und Frau Lehnert (von Frau Lehnert stammt der Ausdruck „Scheinwelt“). Eine recht schwierig sich anlassende Mediation, in der einige Zeit verging, bis dem Mann der unverrückbare Scheidungswunsch seiner Frau deutlich war und er sich damit abgefunden hatte. Als es soweit war, war ihm zuerst „zum Reahrn“ – aber dann hat er begonnen, sich mit seiner Frau ernsthaft über die ökonomischen Scheidungsfolgen auseinanderzusetzen. Eigentlich konnte eine recht gute und für beide Teile akzeptable Vereinbarung erreicht werden. Frau Lehnert behielt die Wohnung und zahlte ihrem Mann eine Pauschalsumme. Die Bezahlung einer vor der Scheidung angeschafften Partykeller-Einrichtung verblieb allerdings ihr allein. Herr Lehnert hat es abgelehnt, sich daran zu beteiligen. Der Auftrag für diese Einrichtung – so viel war klar – war zu einem Zeitpunkt passiert, da der Scheidungsentschluß bei Frau Lehnert bereits feststand. Er kam sich hintergangen vor und war in diesem Punkt zu keinen Konzessionen bereit. Hier muß man ergänzen, daß Herr Lehnert sehr gut verdient, Frau Lehnert ein gut durchschnittliches „Frauengehalt“ bezieht. Für sie bedeutet die Scheidung erst einmal einen deutlichen Verlust an materieller Lebensqualität.

Was an dieser Geschichte interessant erscheint: Die paarspezifischen Kommunikationsmuster, die sich in der Trennungsphase wohl eher noch verstärkt haben, dahin gehend, daß Herr Lehnert von den zwischen Frau und Tochter laufenden Verständigungen und vor allem von den Entschlüssen und Plänen seiner Frau ausgeschlossen blieb (das Gespräch hat Frau Lehnert mit dem Satz eingeleitet: „I hob für mi beschlossen, daß i mi scheiden lass“), konnten in der Mediation nicht auf-

gebrochen und verändert werden. Frau Lehnert hat erreicht, was sie wollte – die Scheidung –, ohne ihren Mann hinter das Zustandekommen ihrer Entschlüsse blicken zu lassen – das ist auch nicht vorrangig Aufgabe der Mediation –, aber auch ohne sich veranlaßt zu fühlen, ihn an ihren weiteren Überlegungen und Plänen, die gemeinsame Tochter betreffend, teilhaben zu lassen und auftauchende Schwierigkeiten – und solche gab es sehr rasch – gemeinsam zu lösen. Sie hat im Zuge der Mediation eine Vereinbarung erreicht, von der sie meint, daß sie zuwenig Rücksicht nehme auf den großen Einkommensunterschied zwischen ihnen beiden – und vielleicht hätte bei Gericht für sie „ein Alzerl mehr“ herausgeschaut. Nachträglich, im Kontext der faktischen Lebensverhältnisse, hält sie das, was in der Scheinwelt der Mediation vernünftig und gerecht erschien, doch nicht für gerecht. Vor allem aber: der Konflikt, der um die Besuche der Tochter beim Vater entbrennt, bei denen er ihr nach Meinung der Mutter zuviel Gelegenheit gebe, mit ihrem Freund zusammen zu sein, wird in denselben Mustern ausgetragen wie Konflikte während der Beziehung: Frau Lehnert erwartet, daß ihr Mann ihren Entschluß, „das nicht zuzulassen“, zur Kenntnis nimmt. Herr Lehnert weiß auf ihre diesbezüglichen Forderungen an ihn keine andere Antwort, als seinerseits seine Frau aufzufordern, sich an einen Anwalt zu wenden. In diesem Fall einer auf der ersten Ebene sehr erfolgreichen Mediation erweist sich also das Ausbleiben eines Transfereffekts, einer Veränderung von Kommunikationsverhalten, als – jedenfalls auch im Sinne des gemeinsamen Kindes – abträglich.

Eine anschlussfähige Veränderung hat sich hingegen bei den Eisensteins abgespielt. Ebenfalls eine Mediation, die einige Mühe bereitet hat; ebenfalls eine, bei der die Initiative zur Trennung von der Frau ausging. Eine der wenigen Mediationen aber, in der über den Mediationsvorgang als einen berichtet wurde, bei dem auch gelacht wurde und an dessen Ende man eigentlich außerhalb der Mediation besser miteinander reden konnte als in den Sitzungen selbst. Eine Mediation auch, für die in besonderem Maß gilt, daß die Interventionsfähigkeit der MediatorInnen im Bewußtsein der beiden Interviewpartner sehr im Hintergrund, sehr unaufdringlich blieb. Es

kam zur Entspannung einer angespannten Situation, es kam zu größerer emotionaler Distanz, auch ein bißchen zu einer veränderten Wahrnehmung des eigenen und des Verhaltens des Expartners. Und wie im ersten Fall im negativen Sinn, so profitieren hier im positiven Sinn vor allem die beiden Kinder von der Neugestaltung der elterlichen Beziehung. Freilich darf man nicht übersehen, daß in diesem Prozeß auch das schiere Vergehen der Zeit zu dieser Entflechtung und Distanzierung beigetragen hat, und man darf auch nicht übersehen, daß ein weiterer wichtiger Faktor diesen Prozeß erleichtert hat: Herr und Frau Eisenstein sind von den elterlichen Qualitäten des anderen aufrichtig überzeugt; tatsächlich sind beide sehr engagierte Eltern – bei unserem Gespräch wurden mir die beiden Kinder mit Stolz vorgestellt –, aber sie können das auch sehen und anerkennen.

Es gibt für mich einen weiteren Fall, aus dem das Potential der Mediation, eine Veränderung der Kommunikationsmuster herbeizuführen, sehr eindrücklich hervorgeht; allerdings habe ich hier nur mit Frau Zobel gesprochen.

Frau Zobel war mit einem „Ehe-Schweiger“ verheiratet. Wir haben diesen Männern einen eigenen Abschnitt mit dem Titel „Das Schweigen der Männer“ gewidmet. Freilich gibt es zwei Ausprägungen dieses Musters, auf dessen Oberfläche eine über die Jahre hinweg dünner und spärlicher werdende Kommunikation erscheint, die auf seiten der Männer von Rückzugstendenzen und dem Versuch, sich abzuschirmen, gekennzeichnet ist und auf seiten der Frauen vom Bedrängen, Sich-Beklagen bis hin zur Resignation und/oder dem Entschluß, die Beziehung zu beenden, reichen kann.

Herr Zobel gehörte zum Typus des „stummen Mannes“ (der Terminus stammt von der amerikanischen Linguistin Deborah Tannen), dessen Sache das Reden einfach nicht ist. Ein Mann mit depressiven Zügen und insgesamt passiver Haltung, also einem geringen Maß an „control of life“.

Wenn Frau Zobel darüber nachdenkt, wie sie diese Attitüde erlebt, dann klingt das so: *„daß er afoch amol net so, so stur is – und so – net amol stur, i weiß net, es is eigentlich wieder was anderes wie stur: einfach abschotten, nix hören und nix sehen – daß er die Scheuklappen zumacht“* (19, 74–80).

Frau Zobel hat das zunehmend mit Wut erfüllt, und die Auseinandersetzungen, bei denen ihr Mann mit verschlossener Miene und verschränkten Armen dasaß, haben regelmäßig in Wutausbrüchen ihrerseits resultiert und die Situation immer mehr verschlimmert. Diese aus dem Ruder laufende Kommunikation sei, so Frau Zobel, *„durch diese geleitete Gesprächsweise (in der Mediation) unterbunden worden. Erstens amal is mir überhaupt schon von vornherein der Zorn vergangen gwesn. Ich hab den nicht mehr kriegt. Für mich war das so, als wie – wie ich mit Ihnen red. Ich hab ihn als eine normale Person empfunden, die da jetzt sitzt, mit der ich halt irgendwas aushandeln muß, aber – aber absolut nicht mehr als diesen Menschen, an dem mir so viel gelegen ist, daß i vor lauter Wut nit mehr gwußt hab, was i tun soll, damit i ihn endlich amal zum Reden bring“* (19, 180–188).

Diese Scheidungsmediation wurde mit einer recht detaillierten ausgearbeiteten Scheidungsvereinbarung abgeschlossen. Als sich die Unterfertigung wegen des erforderlichen Notariatsaktes verzögerte, da in den Vertrag auch der erwachsene Sohn des Paares eingebunden war, zog der Mann schließlich zurück. Sein Anwalt behauptete, er sei in der Mediation über den Tisch gezogen worden, die Vereinbarung sei inakzeptabel, und der Fall ging als streitige Scheidung wieder ans Gericht. Das veränderte Kommunikationsverhalten in der Mediation hat bei Herrn Zobel nicht an die tieferliegende depressive Disposition rühren können, sie gleichsam nicht erreicht. In den Verzögerungen des Vertragsabschlusses wurde sie wieder wirkungsmächtig und hat schließlich die in der Mediation erzielte Vereinbarung zunichte gemacht.

Frau Zobel war für mich eine jener starken Frauen, die sich das Angebot der Mediation sehr gut zunutze machen können. Sie hat das sehr eindrucksvoll beschrieben. Ebenso eindrucksvoll war ihre Schilderung der Verhandlungen, die sie mit ihrem Sohn führte, der in die Vereinbarung bezüglich des zu teilenden Hausbesitzes eingebunden werden sollte: eine Frau, die mit Klugheit und Großzügigkeit sich zurechtlegte, wie ihr Leben nach der Scheidung aussehen sollte und was das für ihren Mann bedeuten könnte. Das Setting der Mediation hatte ihr die nötige Abstützung gegeben, um diese Vorstellungen in einer sinnvollen und effizienten Weise zu verhandeln.

- Das habe ich gemeint, als ich eingangs von den starken Frauen und ihrer Affinität zum Mediationsverfahren sprach.

Die andere, die dunkle Seite dieser Beziehung von ehelichen Machtverhältnissen und geschlechtsspezifischen Mediationserfahrungen ist das doch immer wieder und mit großer Eindringlichkeit von Frauen geschilderte „Untergehen, Überrollt- und Überfahrenwerden“ in der Mediation. Interessanterweise waren für mich diese Frauen als Gesprächspartnerinnen keineswegs schüchtern oder sprachlich unbeholfen. Das waren manchmal lebhaftere und sehr artikulationsfähige Frauen. Was passiert da, haben wir uns gefragt. Die Rekonstruktion der paarspezifischen Kommunikationsmuster verwies dann auf Beziehungen, die von einer traditionellen Männerdominanz geprägt waren, in denen zudem häufig die Männer ein bestimmtes „öffentliches Reden“, also die Argumentationsweise des Geschäftslebens oder die in öffentlichen Gremien gebräuchliche, in der Mediation zur Anwendung brachten (mein Kollege Gerhard Hanak hat von einer „Basarmentalität“ gesprochen) und damit zumeist ihre Frauen beeindruckt und eingeschüchtert haben. Mit einer Mischung aus Bewunderung und resignativem Ärger und in erstaunlich gleichlautender Diktion berichteten sie von den rhetorischen Künsten der Männer, die dort, wo ich mich selbst davon überzeugen konnte, so großartig keineswegs waren. Was hier entscheidend ist: Die Versuche der MediatorInnen, die Frauen zur Wahrnehmung der eigenen Interessen zu ermuntern, blieben meist an der Oberfläche – die aus der Beziehungsgeschichte stammenden Wahrnehmungen des anderen und die eigenen reaktiven Verhaltensweisen waren durch solche Interventionen in manchen Fällen gar nicht, in anderen nur sehr eingeschränkt zu verändern. „Ausgleichende Mächtigung“ – so mein Fazit – ist nur dort möglich, wo die Hilfe einen Ansatzpunkt findet, wo gleichsam ein Ende des zugeworfenen Taus ergriffen, wo angeknüpft werden kann an gewisse Fähigkeiten und an eine gewisse Bereitschaft zur Interessendurchsetzung. Ich möchte hier auch darauf verweisen, daß sich ein gleichartiger Befund bereits aus einer eingehenden Betrachtung von Fällen strafrechtlicher Mediation oder „Konfliktregelung“ bei Männergewalt gegen Frauen ergeben hatte. Den außergerichtlichen Regelungs-

vorgang für sich zu nutzen, Rückendeckung für den Anspruch auf körperliche Integrität zu erhalten und die eigene Position innerhalb der Beziehung zu stärken, das Vermögen nur jene Frauen, die bereits begonnen haben – häufig allein schon durch den Weg nach draußen: das Erstatte einer Anzeige –, sich zur Wehr zu setzen, ein Stück „control of life“ zurückzugewinnen, Frauen, die weitere Ressourcen ökonomischer oder sozialer Natur – eine entsprechende berufliche Absicherung, ein Netz von FreundInnen/Bekanntes – zur Verfügung haben.

- Ich möchte zuletzt doch noch auf die erste meiner gegen den Strich laufenden Thesen zurückkommen: daß die Mediation besonders gut geeignet ist, eine sorgfältig ausgearbeitete Vereinbarung zwischen zwei verständigungswilligen Partnern zu ermöglichen, und daß sie hier vor allem die Funktion des „reality-testing“ hat, des Überprüfens von Gestaltungsmöglichkeiten und Optionen, gemessen an den Erfordernissen der Nachscheidungsrealität und ihrer Eventualitäten. Damit wird die letztlich triviale Aussage, daß verständigungsbereite Parteien eher zu einer Verständigung gelangen, ergänzt und hoffentlich enttrivialisiert.

Auch wir haben die Meinung zu hören bekommen: Was soll die Mediation? Wer sich nicht verständigen will, wird es auch in der Mediation nicht tun, und die, die es wollen, brauchen dazu keine Mediation. Was solche Paare sehr wohl brauchen können und was das für sie bedeutet, möchte ich anhand zweier Fallberichte darstellen; ich glaube, daß sie geeignet sind, diese potentielle Leistung der Mediation hervortreten zu lassen.

Herr und Frau Engelmayer waren ein jüngeres Paar, das sich entschlossen hatte, getrennte Wege zu gehen. Sicher war bereits die Tatsache signifikant, daß hier von einem einseitig von einem Partner ausgehenden Scheidungswunsch nicht gesprochen werden konnte. Es war die Geschichte einer Liebe, und als solche hat Frau Engelmayer sie auch erzählt. Trotzdem hatte man sich getrennt. Damals im Zuge der Trennung war es recht turbulent zugegangen, aber nach dieser etwa 14tägigen Phase, die mit dem Auszug von Herrn Engelmayer endete, hatte man bereits eine Regelung eingeführt, nach

der Herr Engelmayer während der Woche einmal zusammen mit den Kindern frühstückte, einmal beim Schlafengehen anwesend war und am Wochenende die Kinder fast immer bei sich hatte. Nicht nur das, man wurde sich auch rasch einig, auf welche Art und Weise man die Trennung des Vermögens – es gab ein gemeinsames Haus – durchführen wollte. Von der Mediation hatte man sich nicht viel mehr als „technische“ Hilfe beim Erarbeiten der Trennungsvereinbarung erwartet. Und dann passierte folgendes: Das beharrliche Hinterfragen der von den beiden ins Auge gefaßten Lösung resultierte darin, daß sie zu streiten begannen und sich gedrängt fühlten, sich über ihre künftige finanzielle Situation – vor allem der von Frau Engelmayer, bei der die zwei kleinen Kinder bleiben sollten – möglichst genaue Vorstellungen zu machen. Vom „Es wird schon irgendwie gehn“ bis hin zu einem „Was soll im einzelnen geschehen, wenn Herr Engelmayer ein Studium aufnimmt und seine Unterhaltsleistungen nicht mehr in der vereinbarten Höhe erbringen kann?“ war das ein sehr schmerzlicher Prozeß – vor allem für Frau Engelmayer, die darunter litt, daß nun „das Rechtliche“ so viel Raum einnahm und „das Menschliche“ in den Hintergrund zu drängen schien. Aber rückblickend hat sie diesen Prozeß so beschrieben: *„Es sind halt die Probleme jetzt aufgerollt wordn, und es war gut, daß es zu diesem Zeitpunkt passiert ist, denn dadurch ist dieses Kapitel für mich im Endeffekt wirklich abgehakelt. Weil ich, wenn ich das jetzt weiter nur auf dieses Liebsein und ja, wir regeln das so, wie’s halt jeder kann – dann würd ich so wie in der Ehe immer wieder draufzahl’n. Weil ich diejenige wär, die immer nachgibt.“*

Herr Engelmayer hat auf meine Frage, ob die Lösung, die am Ende der Mediation stand und die sich in materieller Hinsicht nicht so grundlegend von der zuvor ins Auge gefaßten unterschied, für ihn gerechter oder genauso gut war wie die, die sie sich allein ausgedacht hatten, geantwortet: *„Ich find, sie war viel gerechter als zuvor; sie ist auf festeren Füßen gestanden.“*

Weniger spektakulär, dafür gleichsam lehrbuchartig demonstriert der Fall Allram dieses Leistungspotential der Mediation. Hier gab es keine gemeinsamen Kinder, jedoch stand einiges Vermögen zur Aufteilung an. – Vor allem Frau Allram hat mir

gegenüber die detaillierte Regelung, die erarbeitet wurde, als sehr zufriedenstellend bezeichnet. Von den MediatorInnen wurde mir dazu berichtet, daß Frau Allram – sie war es, die über ein größeres Vermögen, allerdings aus einer Erbschaft stammend, verfügte – sich im Mediationsprozeß als sehr großzügig erwiesen habe. In diesem Fall haben beide Partner dann einen ersten Entwurf der Vereinbarung mit ihren AnwältInnen besprochen, die dort monierten Veränderungen nochmals in einer Mediationssitzung miteinander diskutiert und dann erst zum Abschluß gebracht. Frau Allram hatte eigentlich nur zu beklagen, daß diese Möglichkeit einer Mediation bisher einen so geringen Bekanntheitsgrad besitzt. Sie ist zu einer engagierten Befürworterin des Verfahrens geworden.

7. Literatur

- BASTARD, B./CARDIA-VONECHE, L. und P. (1992): Die unaufhaltsame Verbreitung der Familien-Mediation. *Familiendynamik* 17, 319–346
- BASTINE, R./LINK, G./LÖRCH, B. (1992): Scheidungsmediation: Möglichkeiten und Grenzen. *Familiendynamik* 17, 379–394
- BASTINE, R./LINK, G./LÖRCH, B. (1995): Bedeutung, Evaluation, Indikation und Rahmenbedingungen von Mediation. Eine Übersicht. In: J. Duss-von Werdt/G. Mähler/H.-G. Mähler (Hg.), 186–204
- BISHOP, T. A. (1988): Standards of Practice for Divorce Mediation. In: J. Folberg/A. Milne (Eds.), *Divorce Mediation*. New York, London, 403–426
- BLIESENER, T. (1982): Die Visite – ein verhinderter Dialog. Tübingen
- BLANKENBURG, E., et al. (Hg.) (1982): *Alternativen in der Ziviljustiz*. Köln
- BREITHAUPT, M. (1993): Der unaufhaltsame Aufstieg des gemeinsamen Sorgerechts für geschiedene Eltern – aufgezeigt am Beispiel der Entwicklung in München. *Kritische Justiz* 26, 419–438
- BUNDESMINISTERIN FÜR FRAUENANGELEGENHEITEN/BUNDESKANZLERAMT (1995): Bericht über die Situation der Frauen in Österreich. Wien
- CARNEVALE, P./LIM, R./McLAUGHLIN, M. (1989): Contingent Mediator Behavior and its Effectiveness. In: K. Kressel/D. G. Pruitt (Eds.), *Mediation Research: The Process and Effectiveness of Third-Party Intervention*. San Francisco, 344–367
- COBB, S. (1994): A Narrative Perspective on Mediation: Toward the Materialization of the „Storytelling“ Metaphor. In: J. P. Folger/T. S. Jones (Eds.), 48–66
- COBB, S./RIFKIN, J. (1991): Neutrality as a Discursive Practice: The Construction and Transformation of Narratives in Community Mediation. In: A. Sarat/S. Silbey (Eds.), *Studies in Law, Politics and Society: Vol. 11*. Greenwich, CT, 69–91
- COBB, S./RIFKIN, J. (1991): Practice and Paradox: Deconstructing Neutrality in Mediation. *Law and Social Inquiry*, 161, 35–62
- CONLEY, J./O'BARR, W. (1990): *Rules Versus Relationships*. Chicago
- COOGLER, O. J. (1978): *Structured Mediation in Divorce Settlements*. Lexington, Massachusetts

- DAVIS, A. M./SALEM, R. A. (1984): Dealing with Power Imbalances in the Mediation of Interpersonal Conflict. *Mediation Quarterly*, 17–26
- DINGWALL, R. (1988): Empowerment or Enforcement? Some Questions about Power and Control in Divorce Mediation. In: R. Dingwall/J. M. Eekelar (Eds.), *Divorce Mediation and Legal Process: British Practice and International Experience*. Oxford, 150–167
- DUSS-VON WERDT, J./MÄHLER, G./MÄHLER, H.-G. (Hg.) (1995): *Mediation: Die andere Scheidung. Ein interdisziplinärer Überblick*. Stuttgart
- DUSS-VON WERDT, J. (1995): Anmerkungen zum sozial- und rechtsgeschichtlichen Ort von Mediation. In: J. Duss-von Werdt/G. Mähler/H.-G. Mähler (Hg.), 24–31
- EKKELAR, J. M. (1994): The Interest of the Child and the Child's Wishes: The Role of Dynamic Self-Determinism. *International Journal of Law and the Family* 8, 42–61
- EHLICH, K. (Hg.) (1989): *Erzählen im Alltag*. Frankfurt/Main
- EHLICH, K./REHBEIN, J. (Hg.) (1982): *Kommunikation in Schule und Hochschule*. Tübingen
- ENGLE-MERRY, S. (1990): *Getting Justice and Getting Even*. Chicago
- FIELDING, N. G./FIELDING, J. L. (1986): *Linking Data*. Beverly Hills
- FLADER, D./WODAK, R. (1979): *Therapeutische Kommunikation*. Königstein/Taunus
- FINEMAN-ALBERTSON, M. (1991): *The Illusion of Equality. The Rhetoric and Reality of Divorce Reform*. Chicago
- FLICK, U. (1991): Triangulation. In: U. Flick, E. v. Karsdorff u. a. (Hg.), *Handbuch Qualitative Sozialforschung*. München, 432–434
- FOLBERG, J. (1985): Mediation of Child Custody Disputes. *Columbia Journal of Law and Social Problems* 19, 413–414
- FOLBERG, J./MILNE, A. (1988): *Divorce Mediation. Theory and Practice*. New York, London
- FOLBERG, J./TAYLOR, A. (1984): *Mediation. A Comprehensive Guide to Resolving Conflicts Without Litigation*. San Francisco
- FOLGER, J. P./JONES, T. S. (1994): *New Directions in Mediation. Communication Research and Perspectives*. Thousand Oaks
- FOLGER, J. P./BUSH, R. A. B. (1994): Ideology, Orientations to Conflict and Mediation Discourse. In: J. P. Folger/R. A. B. Bush (Eds.), 3–25
- FOLGER, J. P./BERNARD, S. (1995): Divorce Mediation: When Mediators Challenge the Divorcing Parties. *Mediation Quarterly* 10, 5–23
- FOUCAULT, M. (1976): *Mikrophysik der Macht. Michel Foucault über Strafjustiz, Psychiatrie und Medizin*. Berlin
- FREHSEE, D./BUSSMANN, K. D. (1994): Zur Bedeutung des Rechts in Familien. Der Rechtsstatus von Kindern und Gewalt gegen Kinder. *Zeitschrift für Rechtssoziologie* 15, 153–168
- FRIEDMAN, G. J. (1993): *A Guide to Divorce Mediation*. New York
- FTHENAKIS, W. E., et al. (1982): *Ehescheidung. Konsequenzen für Eltern und Kinder*. München
- GADAMER, H.-G. (1972): *Wahrheit und Methode. Grundzüge einer philosophischen Hermeneutik*. 3. Auflage, Tübingen
- GALANTER, M. (1974): Why the „Haves“ Come Out Ahead. *Speculations on the Limits of Social Change*. *Law and Society Review* 9, 95–160

- GERHARDT, U. (1991): Typenbildung. In: U. Flick, E. v. Karsdorff u. a. (Hg.), *Handbuch Qualitative Sozialforschung*. München, 435–440
- GLÜCK, J./MATT, E./WEINGARTEN, E. (1984): Sprachliche Realisierung von hierarchischen Kontexten – Eine Analyse intensivmedizinischer Visitenkommunikation. In: H.-G. Soeffner (Hg.), *Beiträge zu einer Soziologie der Interaktion*. Frankfurt/Main, New York
- GOFFMAN, E. (1974): *Frame Analysis*. New York
- GOLDBERG, S./GREEN, E./SANDER, F. (1984): *Dispute Resolution*. Boston
- GOLDSTEIN, J./FREUD, A./SOLNIT, A. J. (1979): *Jenseits des Kindeswohls*. 2. Auflage, Frankfurt/Main
- GREATBATCH, D./DINGWALL, R. (1989): Selective Facilitation: Some Preliminary Observations on a Strategy used by Divorce Mediators. *Law and Society Review* 23, 613–641
- GREATBATCH, D./DINGWALL, R. (1994): The Interactive Construction of Interventions by Divorce Mediators. In: J. P. Folger/T. S. Jones (Eds.), 84–109
- GRIMSHAW, A. (Ed.) (1990): *Conflict Talk*. Cambridge
- HAFFKE, B. (1995): Legalität von Mediation im deutschen Rechtsraum. In: J. Duss-von Werdt/G. Mähler/H.-G. Mähler (Hg.), 65–112
- HAYNES, J. M. (1981): *Divorce Mediation, A Practical Guide for Therapists and Counselors*. Springer Publishing Company, New York
- HAYNES, J. M./HAYNES, G. (1989): *Mediating Divorce. Casebook*. San Francisco, London
- HAYNES, J. M./BASTINE, R./LINK, G./MECKE, A. (1993): *Scheidung ohne Verlierer*. München
- HENDRICKS, C. (1995): The Trend towards Mandatory Mediation in Custody and Visitation Disputes of Minor Children: An Overview. *University of Louisville Journal of Family Law* 33, 491–510
- HONEYMANN, C. (1988): Five Elements in Mediation. *Negotiation Journal*, 149–160
- JACOBS, S. (1990): Realizing Ideal Argumentation Through Third Party Dispute Mediation. Paper delivered to the Speech Communication Association, Chicago
- JONES, T. S. (1988): Phase Structures in Agreement and Non-agreement Mediation. *Communication Research* 15, 470–495
- JONES, T. S. (1989): Lag Sequential Analysis of Mediator-Spouse and Husband-Wife Interaction in Successful and Unsuccessful Divorce Mediation. In: M. A. Rahim (Ed.), *Managing Conflict: An Interdisciplinary Approach*. New York, Praeger, 93–107
- KARAMBAYYA, R./BRETT, J. M. (1989): Managers Handling Disputes: Third Party Roles and Perceptions of Fairness. *Academy of Management Journal* 32, 687–704
- KELLY, J. B./GIGY, L. L. (1989): Divorce Mediation: Characteristics of Clients and Outcomes. In: K. Kressel/D. G. Pruitt (Eds.)
- KING, M. (1992) Child Welfare Within the Law. The Emergence of a Hybrid Discourse. *International Journal of the Sociology of Law* 18, 303–323
- KOLB, D. M. (1989): Labor mediators, Managers and Ombudsmen: Roles Mediators Play in Different Contexts. In: K. Kressel/D. G. Pruitt (Eds.)
- KRABBE, H. (1991): *Scheidung ohne Richter*. Reinbek
- KRESSEL, K./PRUITT, D. G. (Eds.) (1989): *Mediation Research*. San Francisco, Jossey-Bass

- LIM, R. G./CARNEVALE, P. J. D. (1990): Contingencies in the Mediation of Disputes. *Journal of Personality and Social Psychology* 58, 259–272
- LABOV, W./FANSHEL, D. (1977): *Therapeutic Discourse*. New York
- LALOUSCHEK, J./NOVAK, P. (1990): Insider-Outsider: Die Kommunikationsbarrieren der medizinischen Fachsprache. In: W. U. Dressler/R. Wodak (Hg.), *Fachsprache: Experten und Laien*. Wien, 6–18
- LAUTMANN, R. (1972) *Justiz – die stille Gewalt. Teilnehmende Beobachtung und entscheidungssoziologische Analyse*. Frankfurt/Main
- LIMBACH, J. (1988): Die Suche nach dem Kindeswohl – Ein Lehrstück der soziologischen Jurisprudenz. *Zeitschrift für Rechtssoziologie* 9, 155–161
- LITTLEJOHN, S. W./SHAILOR, J. (1986): *The Deep Structure of Conflict in Mediation: A Case Study*. Paper presented at the Speech Communication Association, Chicago
- LITTLEJOHN, S. W./SHAILOR, J./PEARCE, W. B. (1994): *The Deep Structure of Reality in Mediation*. In: J. P. Folger/T. S. Jones (Eds.), 67–83
- LUHMANN, N. (1984): *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt/Main
- LUHMANN, N. (1993): *Das Recht der Gesellschaft*. Frankfurt/Main
- MÄHLER, G./MÄHLER, H.-G. (1992): Trennungs- und Scheidungsmediation in der Praxis. *Familiendynamik* 17, 347–372
- MÄHLER, G./MÄHLER, H.-G. (1995): Zur Geburt einer neuen Streitkultur bei Trennung und Scheidung. In: J. Duss-von Werdt/G. Mähler/H.-G. Mähler (Hg.), 13–22
- LÜDERS, C./REICHERTZ, J. (1986): *Wissenschaftliche Praxis ist, wenn alles funktioniert und keiner weiß warum. Bemerkungen zur Entwicklung qualitativer Sozialforschung. Sozialwissenschaftliche Literaturrundschau* 12, 90–102
- MOORE, C. (1987): *The Mediation Process. Practical Strategies for Resolving Conflicts*. San Francisco, London
- NAPP-PETERS, A. (1988): *Scheidungsfamilien, Interaktionsmuster und kindliche Entwicklung. Aus Tagebüchern und Interviews mit Vätern und Müttern nach Scheidung. Arbeitshilfen des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge*, Heft 37. Frankfurt/Main, Eigenverlag des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge
- PEARSON, J./THOENNES, N. (1985): *Divorce Mediation: An Overview of Research Results*. *Columbia Journal of Law and Social Problems* 19, 451–479
- PELIKAN, C. (1984): *Vom Sorgen und Versorgtwerden der Frauen und Mütter*. *Zeitschrift für Rechtssoziologie* 5, 260–275
- PELIKAN, C. (1995): *Partnerschafts- und Familienkonflikte im Außergerichtlichen Tausgleich*. *Neue Praxis* 25, 151–166
- PELIKAN, C./STANGL, W. (1994): *Das Strafrecht, die Konfliktregelung und die Macht der Frauen*. In: W. Hammerschick/C. Pelikan/A. Pilgram (Hg.), *Jahrbuch für Rechts- und Kriminalsoziologie*. Baden-Baden
- PIPER, C. (1988): *Divorce Conciliation in the UK: How Responsible are Parents?* *International Journal of the Sociology of Law* 16, 477–494
- PROKSCH, R. (1989): *Alternative Streitentscheidung im Scheidungsfolgenrecht. Überlegungen zur Übertragbarkeit US-amerikanischer Vermittlungsintervention während und nach der Scheidung in das Recht der Familiengerichtshilfe*. *Archiv für die Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit* 20, 71–111

- PROKSCH, R. (1990): Konfliktmanagement durch Vermittlungsverfahren (Mediation) – ein kooperatives Interventionsmodell in der sozialen Arbeit. Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge (NDV) 70, 22–25
- PROKSCH, R. (1995): Vermittlung (Mediation) in streitigen Sorge- und Umgangsrechtsverfahren. Erfahrungen aus einer Praxisstudie. Familiendynamik 17, 395–434
- QUASTHOFF, U. (1980): Erzählen in Gesprächen. Tübingen
- RICCI, I. (1985): Mediator's Notebook: Reflections on Promoting Equal Empowerment and Entitlements for Women. Journal of Divorce 8 (3–4), 49–61
- ROEHL, J. A./COOK, R. F. (1989): Mediation in Interpersonal Disputes: Effectiveness and Limitations. In: K. Kressel/D. G. Pruiitt (Eds.)
- RÖHL, K. F. (1993): Verfahrensgerechtigkeit (Procedural Justice). Einführung in den Themenbereich und Überblick. Zeitschrift für Rechtssoziologie, 1–34
- SILBERMANN, L. (1988): Ethical Restraints: A Legal Perspective. In: Folberg/Milne 1988, 359–384
- SKOPEK, L. (1979): Doctor-Patient Conversation. A Way of Analyzing its Linguistic Problems
- STIMSON, G. V./WEBB, B. (1975): Going to See the Doctor. London
- STRAUSS, G. (1986): Sprachspiele, kommunikative Verfahren und Text in der Politik. Versuch einer Textsortenspezifik. In: G. Strauß (Hg.), Der politische Wortschatz. Tübingen, 2–67
- TANNEN, D. (1990): You Just Don't Understand. Women and Men in Conversation. New York
- TRACY, K./SPRADLIN, A. (1994): „Talking Like a Mediator“. Conversational Moves of Experienced Divorce Mediators. In: J. P. Folger/T. S. Jones (Eds.), 110–134
- VOEGELI, W. (1982): Funktionswandel des Scheidungsrechts. Kritische Justiz 15, 132–155
- WALKER, G. B. (1988): Training Mediators: Teaching About Ethical Concerns and Obligations. Mediation Quarterly, 33–42
- WEBER, M. (1964): Wirtschaft und Gesellschaft. Tübingen
- WODAK, R. (1981): Das Wort in der Gruppe. Wien
- WODAK, R. (1984): Normal – abweichend – gestört. Die sozio-psychologische Theorie der Textplanung. In: W. U. Dressler/R. Wodak (Hg.), Normale und abweichende Texte. Hamburg, 165–198
- WODAK, R., et al. (1990): „Wir sind alle unschuldige Täter“. Frankfurt/Main
- WOODS, L. (1985): Mediation: A Backlash to Women's Progress on Family Law Issues. Clearing House Review, Special Issue 1985, 431–435

Familienberatung bei Gericht, Mediation, Kinderbegleitung bei Trennung oder Scheidung der Eltern. Bericht über ein gemeinsames Modellprojekt des Bundesministeriums für Umwelt, Jugend und Familie und des Bundesministeriums für Justiz. Herausgeber: Bundesministerium für Umwelt, Jugend und Familie. Verlag Österreich, Wien 1997

Roland Proksch

Familienmediation: Die Entwicklung einer Idee in Deutschland. Ergebnisse zweier Praxisprojekte und ihrer Begleitforschung

I. Vorbemerkung

Scheidung und Trennung gehören zu den alltäglichen Lebenserfahrungen für Kinder und deren Eltern. Sie sind Teile der Normalbiographie geworden, wie die Eheschließung selbst, in Nordamerika, in Mittel- und Nordeuropa und natürlich auch in Österreich (Demographisches Jahrbuch 1996; Antons 1987). Scheidung und Trennung signalisieren häufig auch Defizite in der elterlichen Kooperation und Kommunikation. Darunter leiden vor allem die Kinder.

Für Kinder ist die Trennung oder Scheidung ihrer Eltern meist mit Verlust- oder Angstgefühlen verbunden, die zu Störungen der kindlichen Entwicklung führen können.

Für Eltern mag ihre Trennung oder Scheidung einen wichtigen Ausweg aus ihrer schwierigen Ehesituation darstellen. Für die Kinder sieht das meist anders aus. Mit der auch räumlich vollzogenen Trennung der Eltern nach der Scheidung verlieren sie in der Regel den gleichmäßigen Bezug zu beiden Eltern.

Kinder verlieren damit Geborgenheit und Vertrauen, die für sie beide existentiell erforderlich sind. Für die Kinder ist die Trennung und Scheidung ihrer Eltern zunächst etwas aus dem Erwachsenenleben, das sie nicht fassen können. Sie können sich nicht vorstellen, daß ihre Eltern sich von ihnen scheiden lassen, und deshalb tun sie sich schwer, zu verstehen, daß Mutter und Vater nun nicht mehr zusammenleben werden. Eltern verkennen häufig den Schmerz ihrer Kinder, weil sie in ihrem eigenen Schmerz, in ihren Aggressionen und in ihrem Ärger gefangen sind. Sie verkennen, daß ihre Kinder weiterhin ihren Schutz brauchen und ihre Zuwendung, besonders auch bei Trennung und Scheidung.

Für Eltern ist der „Kampf ums Kind“ in Trennungs- oder Scheidungssituationen oft die Fortsetzung des Ehe(kr)ampfes, der nun mit juristischen Mitteln geführt wird. Mit der Beauftragung eines Rechtsexperten (Rechtsanwaltes) wird die gerichtliche

Entscheidung der Scheidungsfolgenkonflikte erzwungen, von der die Problemlösung erwartet wird. Untersuchungen zeigen jedoch, daß gerichtliche Auseinandersetzungen von Eltern häufig sehr emotional, gegnerschaftlich und verletzend geführt werden. Darunter leiden auch die Kinder sehr und oft nachhaltig (Britt 1985; Napp-Peters 1995; Wallerstein/Blakeslee 1989).

Das klassisch-juristische Streitregelungsverfahren begünstigt die Fortsetzung eines gegnerschaftlichen, kommunikationsarmen Konfliktregelungsmusters, anstatt die notwendigen elterlichen kooperativen Kommunikationsstrukturen herzustellen bzw. zu fördern. Es verschärft die „Sprachlosigkeit“ der Eltern – zu einem Zeitpunkt, zu dem eine kooperative Kommunikation der Eltern mindestens im Interesse ihrer Kinder notwendig ist. Forschungsergebnisse zeigen nämlich auf, daß das kommunikative Austragen von Konflikten zwischen Eltern beziehungsstabilisierend wirkt, daß aber gerade Scheidungseltern häufig in der kommunikativen und kooperativen Konfliktarbeit nicht (mehr) geübt sind (Napp-Peters 1988, S. 15 ff.; Nave-Herz 1991, S. 322; Proksch 1991 b, S. 49 f.).

Wenn eine Ehebeziehung zerbricht und das Elternpaar in der Folge sich trennt, ist es deshalb ihre wichtigste Aufgabe, ihre fortbestehende Elternfunktion und Elternverantwortung durch kommunikative, eigenverantwortliche Kooperation aufrechtzuerhalten (vgl. Fthenakis 1986, S. 176 ff.).

Die Unterstützung von Scheidungseltern im Scheidungsprozeß darf sich deshalb weder auf die juristisch gegnerschaftlich dominierte, einseitige Bestimmung des „besseren“ Elternteils richten noch vorrangig Beratungs- oder Therapieangebote an einzelne Eltern vorsehen. Es geht nicht um „recht haben“ oder „recht erhalten“. Ebenso wenig soll ein konkretes Problemfeld durch „Beratung“ bearbeitet und bewältigt bzw. sollen gefühlsmäßige Störungen im Verhalten, unter denen ein Elternteil leidet, durch therapeutische Angebote gemildert oder behoben werden (vgl. Proksch 1991 c).

Vielmehr geht es um die Erarbeitung einvernehmlicher Regelungen über konkrete Streitfragen zur Obsorge bzw. zum Besuchsrecht durch die Eltern selbst. Hierfür muß die Einübung oder Förderung kooperativer Kommunikationsmuster im Vordergrund stehen.

Im praktischen Ergebnis heißt dies, einen „Vermittler“ anstelle eines autoritativen Entscheiders einzusetzen. Diese Vermittlungsperson – der Mediator –, die weder als Berater noch als Therapeut arbeitet, soll die Parteien zu einer Einigung führen, ohne selbst entscheidungsbefugt zu sein. Dabei kann die Vermittlungsintervention durchaus therapeutische Effekte haben oder durch psycho-pädagogische Informationen Elemente von Beratung einbeziehen.

Zweifel an der Fähigkeit zur Gemeinsamkeit von Eltern nach einer gescheiterten Partnerschaft oder Ehe mögen zwar grundsätzlich berechtigt sein – aus realistischer Alltagssicht, vor allem aber aus Sicht der Kinder, kommen jedoch auch Scheidungseltern nicht umhin, zur Wahrnehmung ihrer nach wie vor bestehenden elterlichen Gesamtverantwortung für ihre gemeinsamen Kinder kooperative Kommunikationsbeziehungen zu entwickeln und zu pflegen, wenn sie nicht ihre eigene Erziehungsverantwortung mit entsprechenden rechtlichen Konsequenzen aufs Spiel setzen wollen.

II. Vermittlung als Instrument eigenverantwortlicher Konfliktregelung

Vermittlungsverfahren zielen auf die Förderung elterlicher Kommunikations- und Kooperationskompetenz. Sie zeigen den Eltern beispielhaft die Vorteile einvernehmlicher, selbst-erarbeiteter Streitregelungen auf. Sie lösen die verfassungs-, familien-, jugendhilfe- und prozeßrechtlichen Vorgaben einvernehmlicher Regelungen familienbezogener Streitigkeiten ein.

Sie entlasten Eltern und Kinder. „Vermittlung“ in diesem Sinne ist die Aktivität eines Vermittlers, die Konfliktverhandlungen der Eheleute/Eltern zu katalysieren, zu lenken und zu fördern. In einem systematisch angelegten Kommunikations- und Kooperationsprozeß arbeiten die in Konflikt geratenen Parteien an einer eigenverantwortlich-einvernehmlichen Lösung, die ihren Bedürfnissen und Interessen gerecht werden kann. Wie bei direkten Verhandlungen sind die bestehenden gemeinsamen Interessen an einer Lösung des Konflikts wichtiger als die Anwendung von Normen. Der Vermittlungserfolg hängt

weitgehend davon ab, ob die Parteien davon überzeugt werden können, daß der ihnen aus einer eigenverantwortlichen Einigung erwachsende Vorteil größer ist als die Durchsetzung ihrer vollen Ansprüche in einem streitigen Verfahren. Im Gegensatz zum Justizverfahren ist bei „Vermittlung“ eine retrospektive Fakten- und Normenanalyse unerheblich. Es geht vielmehr um die Erarbeitung der Konfliktgenese mit Wiederherstellung der durch den Streit unterbrochenen Kooperation und Kommunikation. Die Parteien sollen schließlich in ihrem gemeinsamen Interesse agieren (vgl. Proksch 1990, S. 23).

Eine weitere wesentliche Aufgabe von Vermittlung ist es, die Ehepartner/Eltern für die Unterscheidung ihrer (beendeten) Paarbeziehung und ihrer (fortwährenden) Elternbeziehung zu sensibilisieren. Vermittlung soll außerdem die Eltern bei der Entwicklung neuer Verhaltens- und Bewertungsmuster unterstützen, die ihnen eine kommunikative Zusammenarbeit in der fortbestehenden Elternschaft ermöglichen bzw. sie zu einer Reorganisation ihrer nahehelichen Beziehung befähigen. Im Unterschied zum gegnerschaftlichen Streitverfahren legt Vermittlung die Betonung nicht auf die Frage, wer recht und wer unrecht hat, sondern stellt allein die Notwendigkeit der Kooperation und Kommunikation sowie den gemeinsamen Vorteil einer gemeinschaftlich erarbeiteten, eigenen Lösung heraus.

Da Vermittlung grundsätzlich in privatem, freiwilligem und vertrautem Rahmen stattfindet, können die Parteien ihre Streitpunkte offen diskutieren, ohne Nachteile oder gar die Ausnutzung „schwacher“ Positionen befürchten zu müssen. Indem die Beteiligten ihre eigenen gemeinsamen Lösungen erarbeiten, investieren sie emotional auch in den Erfolg dieser Vereinbarungen. Dies erklärt, warum solche Vereinbarungen auch langfristig eher eingehalten werden als gerichtliche Entscheidungen oder Vergleiche.

Vermittlung in diesem Sinne ist ein mehrstufiger Prozeß, der von einer einführenden Orientierung zur Struktur- und Vertrauensbildung über die Konfliktkommunikation zwischen den Parteien hin zur Erarbeitung und zum Vollzug gemeinschaftlicher Konfliktregelungen führt. Im einzelnen können folgende Stufen unterschieden werden:

- Einführung von Strukturen und Schaffung von Vertrauen
- Darstellen von Tatsachen, Fakten, Hintergründen
- Erarbeitung von Streitfragen
- Erarbeitung von Optionen und Alternativen
- Verhandlung und Entscheidung
- Festhalten der erzielten Vereinbarungen
- rechtliche Überprüfung, Verfahrensbeendigung
- Vollzug der Vereinbarung, Überprüfung und Veränderung
(Siehe dazu Proksch 1992, S. 115 ff.)

Für Kinder führt Vermittlung zu einer deutlichen Entlastung. Sie erfahren, daß ihre Eltern trotz Trennung oder Scheidung weiter miteinander reden, zusammenarbeiten und bestrebt sind, eine für Eltern und Kinder gute, praktikable Regelung zu finden. Kinder erfahren dabei auch, daß die Trennung oder Scheidung ihrer Eltern nicht von ihnen verschuldet ist und, was ganz wichtig ist, daß die Trennung oder Scheidung ihrer Eltern nichts an der elterlichen Liebe, Verantwortung und Pflichtenstellung ihnen gegenüber ändern wird. Schließlich vermeidet Vermittlung Konflikterlebnisse bei Kindern, über die Kindschaftsstreitigkeiten der Eltern selbst entscheiden zu dürfen oder zu müssen.

Vermittlungsverfahren stellen also nicht nur psycho-sozial eine Alternative zum gerichtlichen Verfahren dar; es zeigt sich vielmehr auch, daß sie zur elterlichen Konfliktregelung in diesen Streitigkeiten unverzichtbar sind. Sie entlasten nicht nur Eltern und Kinder, sondern geben ihnen auch Möglichkeiten, ihre eigene Verantwortung auf befriedigende und befriedende Art und Weise weiterzuführen.

III. Die Entwicklung der Idee „Vermittlung“

Vermittlung als alternative Konfliktregelungsmöglichkeit hat eine lange Tradition (vgl. Proksch 1991 a, S. 170 ff.). Sie gehört aber noch immer nicht zum etablierten Angebot in Deutschland oder auch in Österreich. Demgegenüber gibt es in den Vereinigten Staaten von Amerika bereits seit Jahren eine Vielzahl von Ansätzen, kooperative Scheidungs- und Trennungsinterventionen überwiegend als Vermittlung (Mediation) in

familiengerichtlichen Verfahren durchzuführen. Vermittlungsverfahren sind in den USA in familienrechtlichen Streitigkeiten ein unentbehrliches Instrumentarium zur Konfliktsteuerung geworden (vgl. Proksch 1989 b, S. 918 ff.). Praxiserfahrungen in den USA zeigen die Wirksamkeit von Vermittlung, die von Eltern, RichterInnen und RechtsanwältInnen begrüßt wird.

1. Die Entwicklung in den USA

Auch in den USA folgten der Kritik am gegnerschaftlichen (adversary) Scheidungsverfahren veränderte Scheidungsgesetze und die Einführung und Erprobung kommunikativer, systemischer Konfliktlösungsverfahren im vor- bzw. außerprozessualen Bereich. Mit der Einführung des Zerrüttungsprinzips und der Aufhebung des Schuldprinzips im Scheidungsrecht in den USA – 1970 zunächst in Kalifornien (Cohen 1984, S. 8), inzwischen in dieser Form in allen Bundesstaaten – wurde die eigenverantwortete elterliche Scheidungsentscheidung akzeptiert (Mnookin 1985, S. 1 ff.).

Andere wichtige Gesetzesänderungen betrafen die Schaffung von Möglichkeiten gemeinsamer elterlicher Sorge, die Entscheidung über Unterhaltsansprüche nach Bedürftigkeit und Unterhaltsfähigkeit anstelle von schuldabhängigen Erwägungen und eine Aufteilung von Vermögen und Hausrat nach den Grundsätzen von Angemessenheit und Fairneß nach den jeweiligen Einzelumständen der Parteien (Milne/Folberg 1988, S. 4 f.).

Die US-Realität hoher Scheidungsraten, die, wie in Deutschland und in Österreich, einherging mit veränderten gesellschaftlichen Auffassungen zu Ehe und Familie, forderte von den Betroffenen Anpassungen bei der „Reorganisation“ der nahehelichen Beziehungen – nicht zuletzt im Hinblick auf die gemeinsamen Kinder (Folberg/Taylor 1984, S. 148 ff. mit weiteren Nachweisen).

Folgerichtig wurden Scheidungsberatung und Scheidungstherapie integrale Bestandteile der Einrichtungen, die Ehe- und Familienberatung durchführten (Cohen 1984, S. 2; Milne/Folberg 1988, S. 5 mit weiteren Nachweisen). Scheidung wurde nicht mehr allein als juristisches Streitverfahren gesehen, sondern

immer deutlicher als multidimensionaler Konfliktprozeß, dessen juristische Streitfragen durch konfligierende Beziehungsmuster beeinflusst oder gar überlagert wurden. Besonders am streitigen Sorgerechtsverfahren wurde offengelegt, wie wenig dieses klassische Gerichtsverfahren in der Lage war, das „Wohl des Kindes“ bzw. die „am wenigsten schädliche Alternative zum Schutz von Wachstum und Entwicklung des Kindes“ (Goldstein/Freud/Solnit 1974, S. 49) einzulösen, weil dieses Verfahren die Beziehungskonflikte der Betroffenen häufig verstärkte und dadurch eine unvoreingenommene, unbelastete elterliche Entscheidung zum Wohl des Kindes versperrte (Coogler 1977, S. 3 ff.). Der Widerspruch zwischen dem – mit dem neuen Scheidungs(folgen)recht geförderten – Ziel der „Selbstverwirklichung“ und „Selbstentscheidung“ (Folberg/Taylor 1984, S. 76 f.) und der Realität passiver Abhängigkeit von Gerichten und Rechtsanwältinnen bei der Lösung von Scheidungsfolgeproblemen und -konflikten wurde für die Verschärfung der Krise der im Scheidungsverfahren Beteiligten verantwortlich gemacht. In dem Maß, wie das neue Scheidungs(folgen)recht größere eigenverantwortliche Entscheidungsübernahme der Parteien verlangte, wurde auch die Veränderung des gerichtlichen Scheidungs(folge)verfahrens gefordert (Weismann/Leick 1985, S. 268).

Vor diesem Hintergrund begannen Anfang der siebziger Jahre Rechtsanwälte damit, für Scheidungs- und Scheidungsfolgeverfahren „nicht-gegnerschaftliche Scheidungsberatung“ für beide Eheleute anzubieten (Elson 1988, S. 143). Obwohl damit standesrechtliche Sanktionen zu riskieren waren, breitete sich der Gedanke nicht-gegnerschaftlicher Scheidungs(folgen)beratung in der Rechtsanwaltschaft weiter aus und erreichte auch den öffentlichen Bereich.

Erste Experimente mit „Vermittlungs-Verfahren“ begannen im gerichtsoffentlichen Bereich 1973 in Los Angeles County, California, und fast gleichzeitig in Dane County (Madison), Wisconsin, Santa Clara County, California, und Hennepin County (Minneapolis), Minnesota (McIsaac 1981, S. 73), als diese Gerichtsbarkeiten dazu übergingen, hochstreitige Sorgerechts- und Besuchsrechtssachen an „Conciliation Courts“ abzugeben, um den Eltern Gelegenheit zu bieten, eigenverantwortlich eigene Vereinbarungen auszuarbeiten. Solche Über-

tragungen wurden vor allem in Fällen durchgeführt, in denen die anhängig gemachten rechtlichen Streitpunkte maßgeblich von andauernden konfligierenden Beziehungen beeinflusst wurden (Mclsaac 1981, S. 73). Nach den Erfolgen dieser Conciliation Courts bei der Lösung hochstreitiger Scheidungsfolgesachen begannen 1976 Gerichte in Los Angeles und San Francisco damit, alle streitigen Sorgerechts- und Besuchsachen den Conciliation Courts zu übertragen.

Etwa zur selben Zeit begannen auch andere Counties in Kalifornien (Sacramento, San Diego und Fresno) die streitigen Kindschaftssachen den Conciliation Courts zur Vermittlung zu übertragen, zur Durchführung eines „ernsthaften Vermittlungsversuches“ (good faith effort to mediate) als Voraussetzung für den Beginn bzw. Fortgang des gerichtlichen Verfahrens. In den Vermittlungsverfahren vor den Conciliation Courts wurden circa 55 bis 85 Prozent der Konflikte durch eine gemeinsame Vereinbarung gelöst, ohne die Notwendigkeit eines weiteren streitigen Verfahrens (Mclsaac 1981, S. 73).

Auf der Grundlage einer Senatsuntersuchung über die positiven Effekte von Mediation im Rahmen der Arbeit der Conciliation Courts trat am 27. März 1980 in Kalifornien das „Senate Bill 961“ in Kraft, wonach mit Wirkung 1. Januar 1981 alle streitigen Sorgerechts- und Besuchsrechtssachen einem Vermittlungsverfahren zugeführt werden mußten – vor Beginn jedes streitigen Verfahrens (Mclsaac 1981, S. 75; Report 1987, S. 6 ff.). Gleichzeitig ermöglichte das Gesetz die Erhöhung der Eheschließungs- und Ehescheidungsantragsgebühren zur Finanzierung der neuen „Vermittlungs-Einrichtungen“. Mit diesem Gesetz wurde eine Entwicklung im Bereich der alternativen Streitentscheidungsverfahren im Familienrecht abgeschlossen, die 1939 eingesetzt hatte, als – wiederum erstmals – der Staat Kalifornien gerichtseingebundene Versöhnungsberatungsstellen eingerichtet hatte, deren vornehmliches Ziel es damals war, Eheberatung im Sinne einer Versöhnungsberatung zu gewährleisten (Brown 1982, S. 10 ff.).

Seit der bahnbrechenden legislativen Entscheidung Ende März 1980 in Kalifornien haben mittlerweile fast alle Bundesstaaten Gesetze verabschiedet, die Mediation in Familiensachen teils obligatorisch, teils optional vorsehen.

Vermittlung zu außergerichtlicher Streitregelung in Familiensachen ist heute in den USA eine Selbstverständlichkeit, sie ist in die allgemeine Rechtsordnung integriert und aus dem Rechtsleben nicht mehr wegzudenken.

1980 verabschiedete der Kongreß den „Dispute Resolution Act“ zur Begründung eines entsprechenden nationalen Programms unter der Schirmherrschaft des Justizministeriums, welches auch Grundlage des umfassenden „Harvard Negotiation Projects“ war, von dem weitere Impulse ausgingen (vgl. Fisher/Ury, *Getting to Yes*, 1981).

Die konsequente Durchsetzung von Vermittlungsverfahren in Scheidungs(folge)verfahren steht zum einen ganz in der Tradition alternativer Streitentscheidungserfahrungen auf den unterschiedlichsten Gebieten (Moore 1987, S. 20 ff.; Folberg/Taylor 1984, S. 3 ff.) in den USA und ist zum anderen Teil eines umfassenden Programms „alternativer Streitentscheidungsverfahren“, die über die gesamten Staaten verbreitet sind und von maßgeblichen Einrichtungen und Persönlichkeiten des öffentlichen und privaten Lebens getragen bzw. unterstützt werden (ABA 1986). Bahnbrechend für die Entwicklung der Familienmediation waren O. J. Coogler (1978), Howard Irving (1981) und John M. Haynes (1981) – alle wesentlich beeinflusst von Morton Deutsch (1973), *The Resolution of Conflict*.

2. Die Entwicklung in Deutschland

In Europa – und hier vor allem in der Bundesrepublik Deutschland – wurde die Alternativendiskussion zunächst von der Rechtssoziologie aufgenommen, die sich ganz allgemein mit dem Thema „Recht und Konflikt“ befaßte. Einen Durchbruch brachte eine im Dezember 1977 in Berlin zu diesem Thema veranstaltete Tagung, deren Ergebnisse in dem 1980 erschienenen Jahrbuch für Rechtssoziologie und Rechtstheorie, Band VI, „Alternative Rechtsformen und Alternativen zum Recht“, festgehalten und einem größeren interessierten Fachpublikum zugänglich gemacht wurden. Bundesjustizminister Dr. Vogel und sein Nachfolger, Dr. Schmude, haben diese Diskussion fortgeführt und eine Bestandsaufnahme von

„Alternativen in der Ziviljustiz“ vorgenommen, deren Ergebnisse am 9. September 1981 im Justizministerium in Bonn der Öffentlichkeit vorgestellt wurden (zu den Materialien dieser Tagung vgl.: Blankenburg, E., Gottwald, W., Stempel, D., Alternativen in der Ziviljustiz. Berichte, Analysen, Perspektiven, Köln 1982). Für den Bereich des Familienrechts nahm das Deutsche Familienrechtsforum mit der Evangelischen Akademie Bad Boll in einer Tagung vom 26. bis 28. April 1982 mit dem Arbeitstitel „Modelle alternativer Konfliktregelungen in der Familienkrise“ diese Diskussion auf (vgl.: Deutsches Familienrechtsforum, Modelle alternativer Konfliktregelungen in der Familienkrise, in: Schriftenreihe des Deutschen Familienrechtsforums, Bd. 3, Stuttgart 1982), nachdem bereits der 4. Deutsche Familiengerichtstag vom 21. bis 24. Oktober 1981 Vorschläge zur Verbesserung der Verfahrens- und Beratungssituation in familiären Konflikten gemacht hatte (Brühler Schriften zum Familienrecht, Bd. 2, 1982, vor allem S. 78, 87 ff.).

Die evangelischen Akademien in Deutschland entwickelten die Ideen fort und präzisierten diese Gedanken in Fachforen hin auf Vermittlung. Als bahnbrechend kann der 3. Kleine Arnoldshainer Familiengerichtstag vom 18. bis 20. November 1988 gelten – Thema: „Interdisziplinäre Zusammenarbeit im Familienrecht. Zur Praxis der Konfliktberatung“ –, auf welchem der Verfasser erstmals seine Erkenntnisse und Erfahrungen über alternative Konfliktregelungen durch Mediation in den USA nach seinem Praxisaufenthalt in den Vereinigten Staaten im Sommersemester 1988 vortragen konnte (Proksch, in: Amthor/Sievering, Arnoldshainer Protokolle 1/89, S. 56 ff.).

Weitere Tagungen, die das Thema voranbrachten, waren die der Evangelischen Akademie Loccum vom 21. bis 23. April 1989 zum Thema „Um den Konsens streiten. Neue Verfahren der Konfliktbearbeitung durch Verhandlungen“ (Loccumer Protokolle 12/89, Um den Konsens streiten, Loccum 1991), der Evangelischen Akademie Bad Boll vom 24. bis 26. Januar 1992 zum Thema „Mediation in Familiensachen. Alternative Lösungswege für Trennungskonflikte. Entwicklungen – Möglichkeiten – Perspektiven“ (Evangelische Akademie Bad Boll, Protokoll-dienst 30/93, Bad Boll 1993), der 4. Kleine Arnoldshainer Familiengerichtstag vom 23. bis 25. November 1990 zum Thema „Förderung der gemeinsamen elterlichen Verantwortung nach

Trennung und Scheidung. Neue Aspekte durch neue gesetzliche Regelungen im vereinigten Deutschland“ (vgl. Proksch/Sievering, Frankfurt/Main 1991) und der 5. Kleine Arnoldshainer Familiengerichtstag vom 13. bis 15. November 1992 zum Thema „Kindschaftsrecht 2000 und Mediation“ (vgl. Amthor/Proksch/Sievering, Frankfurt/Main 1993) sowie des ISKA Nürnberg vom 20. September 1989 zum Thema „Wohl des Kindes. Systemische Konfliktlösungen im Scheidungsverfahren“ (vgl. Proksch, 2. Auflage, Nürnberg 1991).

Der Gesetzgeber nahm diese Entwicklungen im neuen Kinder- und Jugendhilfegesetz vom 1. Januar 1991 auf, in welchem erstmals die Konfliktberatung in Fragen von Partnerschaft, Trennung und Scheidung als Pflichtangebot der Jugendhilfe gesetzlich festgeschrieben und insbesondere die Jugendhilfe zur Unterstützung von Eltern zur Entwicklung eines einvernehmlichen Konzepts für die Wahrnehmung der elterlichen Sorge im Fall der Trennung oder Scheidung verpflichtet wurde. Konsequenz wurde der Weg im Entwurf eines neuen Kindschaftsrechts vom 13. Juni 1996 fortgesetzt, den die Bundesregierung zur Beschlußfassung in das Parlament eingebracht hat. Demzufolge soll die gemeinsame elterliche Sorge nach Trennung/Scheidung grundsätzlich fortbestehen und hat das Familiengericht nicht mehr von Amts wegen über die elterliche Sorge (Obsorge) zu entscheiden; ferner werden außergerichtliche Konfliktregelungsverfahren gefördert, und bei Problemen mit beschlossenen Besuchsrechtsregelungen muß das Familiengericht Vermittlung anbieten.

Parallel zur Entwicklung von Vermittlung als Konfliktregelungsinstrument in familienrechtlichen Streitigkeiten verlief die Entwicklung von Standards zur Qualifikation von Vermittlern bzw. zu ihrer Professionalisierung.

Auf der Fachveranstaltung im Januar 1992 in Bad Boll wurde die Bundesarbeitsgemeinschaft für Familienmediation gegründet. Ihr Ziel ist die Förderung des Gedankens der Vermittlung unter Berücksichtigung wissenschaftlicher Erkenntnisse und praktischer Erfahrungen. In der Arbeitsgemeinschaft fanden sich hauptsächlich die Personen zusammen, die sich seit 1988 in der Fortentwicklung von Vermittlung engagierten.

Die Zusammensetzung war (ist) interdisziplinär. Die Mitglieder kamen (kommen) vorwiegend aus psycho-sozialen, (sozial-) pädagogischen und juristischen Berufen, aus ganz Deutschland.

Die Bundesarbeitsgemeinschaft verfestigte ihre juristische Struktur durch die Vereinsgründung am 10. September 1994 in Frankfurt/Main. In der Folgezeit entwickelte sie Richtlinien für Mediation in Familienkonflikten, eine Ausbildungsordnung zu fundierter interdisziplinärer Qualifikation und Kriterien für die Anerkennung von Ausbildungsinstituten bzw. von ausgebildeten Vermittlern. Gegenwärtig wird eine Reihe von Ausbildungen nach dem Curriculum der BAFM von mindestens zweihundert Zeitstunden angeboten und auch durchgeführt.

IV. Die Umsetzung der Idee in die Praxis – Begleitforschung und Evaluation

1. Praxiserprobung von Vermittlung am Stadtjugendamt Erlangen 1990/1991

Erste praktische Erfahrungen mit Vermittlungsverfahren in familiengerichtlichen Verfahren konnten in der Bundesrepublik Deutschland (alt) mit dem Pilotprojekt „Praxiserprobung und Bewertung von Vermittlung (Mediation) in streitigen Familiensachen“ gewonnen werden. Vom 1. Dezember 1990 bis 31. Oktober 1991 führte der Verfasser dieses Projekt am Jugendamt Erlangen durch, wobei zum ersten Mal im vereinigten Deutschland Vermittlungsverfahren versuchsweise als Standardangebot in der jugendhilferechtlichen Familienhilfe eingesetzt wurden. Es knüpfte an Überlegungen und Erfahrungen zu „Alternativen in der Ziviljustiz“ an, welche seit Anfang der achtziger Jahre in der Bundesrepublik Deutschland verstärkt diskutiert worden sind (Blankenburg, Gottwald, Stempel 1982). Das Projekt – gefördert von Bundesjustiz- und Bundesfamilienministerium – bezweckte die pilotmäßige Praxiserprobung und Bewertung von Vermittlung in streitigen Familiensachen mit Sorgerechtsbezug nach Ablauf, Dauer, Ergebnis, Kosten und Zufriedenheit der Betroffenen im Vergleich zu einer nicht vermittelnden Kontrollgruppe.

Das Pilotprojekt brachte Informationen darüber,
– daß Vermittlungsverfahren sich im Rahmen des geltenden Rechts und der vorhandenen gerichtlichen Verfahrensstruktur organisatorisch realisieren lassen und
– daß sie als alternative Konfliktregelungsverfahren auch in Deutschland effektive Hilfen zur Selbsthilfe für Scheidungseltern darstellen können.

Während in der Kontrollgruppe die Entscheidungen allein im Wege der Familiengerichtbarkeit und der Familiengerichtshilfe des Jugendamts herbeigeführt, also mit den klassischen Jugendamtsberichten mit Entscheidungsvorschlägen praktiziert wurden, wurde für die Vermittlungsgruppe Vermittlung als zusätzliche Leistung des Jugendamtes angeboten. Zur Bewertung der Ergebnisse von Vermittlungs- und Kontrolleltern wurden in beiden Gruppen entsprechende Daten zu Beginn und nach Abschluß der Mitwirkung des Jugendamtes gemäß § 50 Kinder- und Jugendhilfegesetz (KJHG) vom 26. Juni 1990 (in Kraft seit 1. Januar 1991) erhoben. Die Ergebnisse der Auswertung und die Bewertung der erhobenen Daten bildeten die Grundlage für die Beantwortung der gestellten Forschungsfragen.

In der im Pilotprojekt vorgesehenen Praxisphase von April bis Oktober 1991 konnten 27 nach dem Zufallsprinzip ausgewählte Elternpaare beobachtet werden, deren streitige Sorge- und Umgangsrechtsverfahren in diesem Zeitraum am Familiengericht anhängig wurden und denen Vermittlung als alternatives Konfliktregelungsverfahren angeboten wurde (Vermittlungsgruppe). Parallel dazu wurden – ebenso nach dem Zufallsprinzip erhobene – 24 Eltern beobachtet, die ihre streitigen Sorge- und Umgangsrechtsverfahren ohne Vermittlung, also im klassischen Verfahren, verfolgten (Kontrollgruppe). Die Eltern der beiden Gruppen waren demographisch wie gesamtstatistisch vergleichbar.

Die Praxiserprobung hat gezeigt, daß Vermittlungsverfahren im Rahmen der geltenden Rechtsordnung und der organisatorischen Jugendhilfestructur praktikabel und effektiv sind. Überraschend hoch war die Akzeptanz des – freiwilligen – Vermittlungsangebots des Jugendamtes Erlangen durch die

„Vermittlungseltern“: Rund 90 Prozent der nach dem Zufallsprinzip ausgewählten Scheidungseltern willigten spontan ein, Vermittlung in ihrem eigenen Sorgerechts- bzw. Umgangsrechtsverfahren zu praktizieren.

Bezogen auf die gesamte Zahl der 27 Elternpaare, erreichten knapp 50 % (13 Paare) eine einvernehmliche Vereinbarung, 18,5 % (5) brachen das Vermittlungsverfahren ab, und 33 % (9) stiegen nicht in das Vermittlungsverfahren ein. Von den rund 70 % in das Vermittlungsverfahren eingestiegenen Eltern erzielten 72 % eine Vereinbarung, während es bei 28 % zu einem Abbruch kam.

Bei den 13 Elternpaaren der Vermittlungsgruppe, die Vereinbarungen erarbeiten konnten, gab es folgende Ergebnisse (Doppelzählungen, Obsorge und Besuchsrecht pro Paar):

8 Vereinbarungen zum Besuchsrecht

6 Vereinbarungen zur Obsorge, davon einmal jeweils die alleinige Obsorge für die Mutter bzw. den Vater und viermal gemeinsame Obsorge (in Deutschland seit 1982 möglich).

Weit über die Hälfte der befragten Vermittlungseltern – sowohl solche, die zu einer Vermittlungsvereinbarung gelangt sind, als auch solche, bei denen es zu einem Abbruch des Vermittlungsverfahrens kam – qualifizierten Vermittlung als ein hilfreiches Verfahren, das sie ihren Freunden und Bekannten weiterempfehlen würden.

Im einzelnen wurde Vermittlung wie folgt bewertet:

1. Auf die Frage, ob sie Vermittlung an Freunde/Bekannte weiterempfehlen würden, antworteten von 30 befragten Eltern

15 trifft völlig zu

10 trifft zu

3 unentschieden

1 trifft nicht zu

1 trifft überhaupt nicht zu.

2. Auf die Frage, ob sie mit Vermittlung sehr zufrieden seien, antworteten von 28 befragten Eltern

9 trifft völlig zu

13 trifft zu

2 unentschieden

2 trifft nicht zu

2 trifft überhaupt nicht zu.

Diese Bewertung des Vermittlungsangebots durch die Eltern legt die Vermutung nahe, daß Vermittlung auch in Deutschland von den Scheidungseltern als wirksame Alternative zum gerichtlichen Verfahren verstanden und als Standardangebot zur Förderung des „Wohls des Kindes“ gewünscht wird. In den Vermittlungssitzungen selbst wurde deutlich, daß Eltern – auch bei hohem Streitpotential – befähigt sind oder doch durch die Vermittlungsintervention befähigt werden können, konstruktiv zu streiten und durch kooperative Kommunikation zu einer einvernehmlichen eigenen Lösung zu gelangen.

Es fällt auf, daß die Bewertung von Vermittlung durch die Vermittlungseltern exakt die Vorteile spiegelt, die in der Literatur häufig erwähnt worden sind, daß Vermittlung nämlich streitorientiert, zukunftsorientiert und entscheidungsorientiert ist.

Folgende Aussagen wurden von den befragten Eltern gemacht:

- Der Vermittler brachte unsere Diskussion wieder auf die wesentlichen Punkte: 96,3 %.
- Während der Vermittlung wurde nicht zu viel Zeit mit alten und vergangenen Konflikten verthan: 63 %.
- Das Vermittlungsverfahren war sehr übersichtlich: 88,5 %.
- Das Vermittlungsverfahren war sehr durchschaubar: 82,5 %.
- Die Vermittlung half mir, meine eigentlichen Probleme, Interessen und Streitpunkte herauszuarbeiten: 66,7 %.
- Durch die Vermittlung haben wir eine gute Lösung für das Sorgerecht unserer Kinder gefunden: 50,0 %.
- Durch die Vermittlung haben wir eine gute Lösung für das Umgangsrecht für unsere Kinder gefunden: 45,8 %.

2. Verlaufsstudie Vermittlung am Stadtjugendamt Jena 1992–1997

In einem weiteren, mehrjährigen Praxisprojekt zur Durchführung von Vermittlung in der Jugendhilfe am Stadtjugendamt Jena, das 1992 begonnen wurde, zeigen erste Erfahrungen ähnliche Ergebnisse wie das Pilotprojekt am Stadtjugendamt Erlangen.

Das Projekt besteht aus drei Teilen:

- der Vorbereitungs- und Organisationsphase, die der Projekteinstufung vor Ort dient;
- der Praxisphase, die die Durchführung von Vermittlung be-
traut;
- der Nachfragephase, die mittelfristige Evaluierungen der
Wirkungen von Vermittlung zum Ziele hat.

Nach einem Training der Fachkräfte und nach der Organisation des Projekts vor Ort begann am 1. April 1991 die Praxisphase, sie endete am 31. März 1994. Beteiligt an der Praxisarbeit waren alle zwölf Fachkräfte im sozialen Dienst des Stadtjugendamtes Jena. Die Praxisphase diente der konkreten Anwendung von Vermittlung bei familiengerichtlichen Verfahren.

In der Praxisphase erfolgte regelmäßig (einmal im Monat) eine Gruppensupervision für die Fachkräfte. Bis zum 31. März 1994 ergab sich folgender Sachstand:

- Verfahren insgesamt 195
- davon streitige Verfahren 112
- Vermittlung nicht wahrgenommen
bzw. sonstige Erledigung (z. B. Rücknahme
des Scheidungsantrags, Wegzug aus Jena) 6
- nichtstreitige Verfahren/
eigene Elternvereinbarung 77

Als streitige Fälle wurden die Fälle angesehen, in denen die Eltern widerstreitende Anträge gestellt und beide sich für ihre jeweiligen unterschiedlichen Anträge streitig – unter Umständen durch die Einschaltung von Rechtsanwälten – engagiert hatten.

In fünf Fällen zogen die Eltern ihre Anträge zurück; ein Fall wurde an ein anderes Gericht abgegeben.

Von den streitigen 112 Fällen erklärten 72 Elternpaare, daß sie Vermittlung beginnen wollten; das sind 64,3 %. Von den 72 Paaren, die sich der Vermittlung stellten, erreichten 61 eine Vereinbarung (84,7 %), elf brachen die Vermittlung (regelmäßig in der ersten, maximal in der dritten Sitzung) ab (15,3 %). 40 Elternpaare (35,7 %) lehnten das Vermittlungsangebot ab und zogen die Streitentscheidung durch das Gericht vor.

Die 195 beobachteten Fälle betrafen folgende Streitgegenstände:

Sorgerecht	83
Umgangsrecht	22
Sorgerecht und Umgangsrecht	90

Bei den 77 vorab einvernehmlichen Fällen hatten die Eltern folgende Regelung vereinbart:

alleinige elterliche Sorge der Mutter	47
alleinige elterliche Sorge des Vaters	4
gemeinsame elterliche Sorge	14
ausschließlich Umgangsrechtsregelungen	37

Von den streitigen 112 Fällen betrafen:

ausschließlich das Sorgerecht	54
ausschließlich das Umgangsrecht	19
Sorgerecht und Umgangsrecht	39

Von den 61 Fällen, welche zu einer Vermittlungsvereinbarung kamen, betrafen:

ausschließlich das Sorgerecht	26
ausschließlich das Umgangsrecht	11
Sorgerecht und Umgangsrecht	24

In den 61 erfolgreichen Vermittlungsfällen vereinbarten die Eltern:

Sorgerecht für die Mutter	26
Sorgerecht für den Vater	2
gemeinsame elterliche Sorge	22
Umgangsrechtsregelungen	28

Auffallend ist, daß die Quote der gemeinsamen elterlichen Sorge in den Vermittlungsfällen deutlich höher liegt als in den Fällen der vorab einvernehmlichen Regelungen.

Inwieweit die Fälle, die nicht an Vermittlung teilgenommen hatten, zu einer gemeinsamen elterlichen Sorgeregelung kommen konnten, müssen die Nachfragen ergeben.

Betroffen von den Streitigkeiten der Eltern waren insgesamt 299 Kinder, davon 144 Buben und 155 Mädchen. Das Durchschnittsalter der Kinder betrug 8,3 Jahre.

3. Bewertung von Vermittlung (Mediation)

Soweit das Sorge- und das Umgangsrecht durch Vermittlung geregelt wurden, waren die Eltern und die Kinder zufrieden bzw. sehr zufrieden.

Die Zufriedenheit wurde auch wechselseitig festgestellt; d. h., daß bei der gemeinsamen Sorge grundsätzlich beide Eltern mit dieser Regelung zufrieden bzw. sehr zufrieden waren, die Eltern jedoch auch eine ähnliche Zufriedenheit teilten, wenn sie nur eine alleinige elterliche Sorge vereinbaren konnten. Ähnliches gilt für das Umgangsrecht. Regelmäßig erhielten die Väter ein Umgangsrecht, weil überwiegend die Mütter die elterliche Sorge für sich erhalten haben bzw. im Falle der gemeinsamen elterlichen Sorge die Kinder überwiegend bei den Müttern lebten. Hier war dann die Zufriedenheit ebenfalls gleichermaßen verteilt auf Mütter, Väter und Kinder.

Soweit die Eltern Vermittlung erlebt hatten und auch eine Vermittlungsregelung erarbeiten konnten, signalisierten sie, daß sie jetzt vom anderen Elternteil besser verstanden würden und dieser sich auch in der Erziehung auf Gemeinsamkeit einlasse.

Durchweg bejahten die Eltern, daß sie die gemeinsame Verantwortung für ihre Kinder trotz Trennung/Scheidung tragen möchten. Die Eltern bejahten auch die Frage, ob es für das Kind am besten sei, wenn sie sich in Erziehungsfragen einigten. Die Vermittlungseltern trauten sich regelmäßig beiderseits zu, mit dem anderen Elternteil zusammenzuarbeiten.

4. Bewertung des gerichtlichen Verfahrens

Es fällt auf, daß – wie in der Pilotstudie Erlangen – das gerichtliche Verfahren durchweg als nicht befriedigend bewertet worden ist. Hervorstechend war, daß das Gerichtsverfahren als zu gespannt und zu förmlich empfunden wurde. Ein weiterer wichtiger Punkt war, daß die Eltern es beklagten, ihre Gefühle und Gedanken nicht ausreichend einbringen zu können.

Die Arbeit der Rechtsanwälte wurde neutral bewertet; d. h., es wurde nicht deutlich, wie hilfreich die Eltern die Arbeit ihrer Anwälte im konkreten Prozeßverfahren einschätzten.

5. Bewertung des Vermittlungsverfahrens

Die Ergebnisse der Befragung zeigen, daß das Vermittlungsverfahren auch in der Hauptstudie durchweg als befriedend und befriedigend empfunden worden ist. Wichtig war, daß die Eltern sich von der Vermittlungsperson emotional und inhaltlich angenommen gefühlt hatten und sie deshalb sich öffnen konnten und zur Mitarbeit motiviert wurden.

Durchgängig positiv wurden folgende Fragen bewertet:

- Die Vermittlung half, den eigenen Standpunkt und den des anderen Elternteils besser zu verstehen;
- Vermittlung half, die eigenen Interessen besser zu vertreten und die Interessen des anderen Elternteils zu verstehen;
- die Vermittler wurden als unparteiisch empfunden;
- durchweg wurde bejaht, daß durch Vermittlung eine gute Regelung für das Sorgerecht und für das Umgangsrecht der Kinder gefunden werden konnte;
- schließlich wurde von den Eltern ebenfalls bejaht, daß sie mit dem Vermittlungsverfahren sehr zufrieden sind und sie das Verfahren ihren Freunden empfehlen können.

Soweit man in das Vermittlungsverfahren vorgedrungen war, hatten nur wenige Eltern daran gedacht, das Verfahren ab-zubrechen.

6. Bewertung von Vermittlung durch die VermittlerInnen

Die 195 Verfahren wurden von den zwölf Fachkräften betreut. Die Fachkräfte betreuten zwischen sieben und 27 Fälle. Soweit Vermittlungsabbrüche erfolgt sind, bestätigten die Vermittler, daß nach ihren Erfahrungen, vor allem in hochstreitigen Fällen, die beiden ersten Sitzungen entscheidend sind. Gelingt es hier, die Eltern zu Vermittlung zu motivieren, so ist mit hoher Wahrscheinlichkeit auch in diesen Fällen eine Vereinbarung zu erwarten. Auch in Jena wurde deutlich, daß Vermittlung nicht nur dann von Eltern als erfolgreich bewertet wird, wenn sie zu einer Vereinbarung gelangt sind, sondern sie spürten allgemein, daß Vermittlung ihnen hilft, ihre Kommunikationsstruktur positiv zu verändern.

7. Bewertung von Vermittlung durch Rechtsanwaltschaft und Richterschaft

Während der Praxisphase am Stadtjugendamt Jena wechselten Familienrichter. Durchweg konnten die RichterInnen dazu gewonnen werden, Eltern ebenfalls zur Teilnahme an Vermittlung zu motivieren und dies auch auf die Anwälte zu übertragen. Gestützt wurde diese Motivationsarbeit insbesondere dadurch, daß das Gericht den Eltern nach Antragseingang Informationsbroschüren zuschickte und sie über den weiteren Fortgang beim Jugendamt bereits vorab informiert hatte.

Schwierig in der Arbeit war der überdurchschnittlich häufige Richterwechsel nach nur kurzer Einarbeitungszeit. Für die Fachkräfte bedeutete dies verstärkte Anstrengungen, die wieder neuen RichterInnen in die Projektarbeit einzubinden. Diese offensive Zusammenarbeit von Jugendhilfe und Richterschaft erscheint als wichtiges tragendes Element in der Mitwirkungsarbeit allgemein und speziell auch für Vermittlung.

Die Anwaltschaft konnte nur teilweise erreicht werden. Es wird zu prüfen sein, inwieweit Standesvertretungen (Rechtsanwaltsvereinigung) auch in den neuen Ländern sich regelmäßig austauschen und ihnen dadurch die Ziele einer Mitarbeit der Jugendhilfe nahegebracht werden können. Soweit in regelmäßigen Treffen Anwälte sich mit der Jugendhilfe an einem Tisch zusammengesetzt hatten, wurde regelmäßig Verständigung dahin erzielt, daß die Eltern vorrangig Vermittlungshilfe erhalten sollten und die Anwälte sich in diesem Stadium entsprechend zurücknehmen könnten. In der Folge wurde deutlich, daß die mit Vermittlung befaßten Anwälte die Arbeit der Jugendhilfe wertschätzten und ihre Mandantschaft weiterhin zu Vermittlung motivierten. Dies mag ein wichtiger Grund dafür sein, daß ein hoher Prozentsatz der streitigen Fälle zu einer Vereinbarung geführt werden konnte.

IV. Zukunftserwartungen

Die bisherigen Auswertungen ihrer Praxiseinführung zeigen, daß Vermittlung eine wirksame Alternative zum gerichtlichen Verfahren ist und als jugendhilferechtliches Standardangebot

zur Förderung des „Wohls des Kindes“ von Eltern gewünscht wird.

Reaktionen der „Vermittlungseltern“ zeigen, daß sie selbst von der Effektivität von Vermittlung überrascht sind, weil sie dies – aufgrund ihrer tatsächlichen Konflikt- und Streitsituation – zunächst nicht erwartet hatten. Dadurch werden sie weiter zur Vermittlung motiviert.

Ziel der Hilfen für Kinder in und nach Trennung und Scheidung ist eine funktionierende Kind-Eltern-Beziehung, in der Konflikte eigenverantwortlich und einvernehmlich von den Eltern selbst geregelt werden. Hierfür scheinen Vermittlungsverfahren ein geeignetes Angebot zu sein.

Literatur

- > ABA – American BAR Association, Dispute Resolution Handbook for State and Local Bar Association. A Directory of Programms, Activities, Committees, and Bar Leaders in Dispute Resolution, Washington, D.C., 1986
- > Alternativen in der Ziviljustiz. Berichte, Analysen, Perspektiven, Hg.: Blankenburg, E., Gottwald, W., Stempel, D., Bundesanzeiger, Köln 1982
- > Amthor, H., Sievering, U. O. (Hg.), Interdisziplinäre Zusammenarbeit im Familienrecht. Kleiner Arnoldshainer Familiengerichtstag, Arnoldshainer Protokolle 1/89, Arnoldshain 1989
- > Amthor, H., Proksch, R., Sievering, U. O. (Hg.), Kindschaftsrecht 2000 und Mediation. 5. Kleiner Arnoldshainer Familiengerichtstag, Frankfurt/Main 1993
- > Antons, K., Helfen oder Lieben? Trennung und Scheidung in psychosozialen Berufen, Reinbek 1987
- > Balloff, R., Grenzen des Beibehalts der gemeinsamen elterlichen Verantwortung nach Trennung und/oder Scheidung. In: Faltermeyer, J., Fuchs, P. (Hg.), Trennungs- und Scheidungsberatung durch die Jugendhilfe: Klärung der Rolle und Aufgaben öffentlicher und freier Träger, Frankfurt am Main (Deutscher Verein) 1992, S. 23–38
- > Blankenburg, E., Gottwald, W., Stempel, D. (Hg.), Alternativen in der Ziviljustiz. Berichte, Analysen, Perspektiven, Bonn 1982
- > Britf, I., Ich brauche doch Euch beide. Kinder aus geschiedenen Ehen, Frankfurt/Main 1985
- > Brown, D., Divorce and Family Mediation: History, Review, Future Directions, Conciliation Courts Review 1982, S. 1–44
- > Brühler Schriften zum Familienrecht, 4. Deutscher Familiengerichtstag vom 21. bis 24. 10. 1981 in Brühl, Bd. 2, Bonn 1982
- > Cohen, St., Divorce Mediation. An introduction, unveröffentlichter Vortrag vor dem Department of Psychiatry Oregon Health Sciences University, Portland, Oregon, 14. 9.1984

- > Coogler, O. J., Changing the lawyers role in matrimonial practice, Conciliation Courts Review 1977, S. 1–8
- > Coogler, O. J., Structured Mediation in Divorce Settlements, Lexington, Massachusetts, 1978
- > Demographisches Jahrbuch, Österreich (1996), Wien
- > Deutsch, M., The Resolution of Conflict, 1973
- > Deutsches Familienrechtsforum. Modelle alternativer Konfliktregelungen in der Familienkrise, in: Schriftenreihe des Deutschen Familienrechtsforums, Bd. 3, Stuttgart 1982
- > Elson, H. M., Divorce Mediation in a Law Office Setting, in: Folberg/Milne 1988, S. 143–162
- > Fisher, R., Ury, W., Getting to Yes. Negotiating agreement without giving in, New York 1981
- > Folberg, J., Taylor, A., Mediation. A Comprehensive Guide to Resolving Conflicts Without Litigation, San Francisco 1984
- > Fthenakis, W. E., Interventionsansätze während und nach der Scheidung. Eine systemtheoretische Betrachtung, in: Archiv für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit 1986, S. 174–201, zit. Fthenakis 1986
- > Fthenakis, W. E., Niesel, R., Kunze, H.-R., Ehescheidung. Konsequenzen für Eltern und Kinder, München 1982
- > Goldstein, J., Freud, A., Solnit, A. J., Jenseits des Kindeswohls. Frankfurt am Main 1974
- > Haynes, J. M., Divorce Mediation. A Practical Guide for Therapists and Counselors, New York 1981
- > Irving, H., Final research report of the conciliation project, family court of Toronto (Demonstration Project No. 4555-1-65), Toronto 1981
- > Loccumer Protokolle 12/89, Um den Konsens streiten. Neue Verfahren der Konfliktbearbeitung durch Verhandlungen, 1. Auflage, Loccum 1991
- > McIsaac, H., Mandatory Conciliation Custody/Visitation, Matters: California's Bold Stroke, Conciliation Courts Review 1981, S. 73–81
- > Milne, A., Folberg, J., The Theory and Practice of Divorce Mediation: An Overview, in: Folberg/Milne 1988, S. 3–25
- > Mnookin, R. H., Forward Children. Divorce and the legal system, in: Columbia Journal of Law and Social problems 1985, 19 (4), S. 1–5
- > Moore, Chr., The Mediation Process. Practical Strategies for Resolving Conflict, San Francisco 1987
- > Napp-Peters, A., Scheidungsfamilien. Interaktionsmuster und kindliche Entwicklung. Aus Tagebüchern und Interviews mit Vätern und Müttern nach Scheidung, DV-Arbeitshilfen, Heft 37, 1988, zit. Napp-Peters 1988
- > Napp-Peters, A., Familien nach der Scheidung, München 1995
- > Nave-Herz, R., Verursachende Bedingungen für den zeitgeschichtlichen Anstieg der Ehescheidungen – ausgewählte Ergebnisse eines empirischen Forschungsprojektes. In: Familie und Recht, 1991, S. 318–324, Darmstadt (Luchterhand)
- > Nave-Herz, R., Verursachende Bedingungen für den zeitgeschichtlichen Anstieg der Ehescheidungen – Ergebnisse eines empirischen Forschungsprojektes, Bonn 1991
- > New Jersey Report of the Family Court Programs Subcommittee of the Supreme Court Taskforce on Dispute Resolution, New Jersey, 20. 4. 1988, zit. New Jersey Report 1988

- > Pearson, J., Thoennes, N., Final Report of the Divorce Mediation Research Project (90-CW-634), The Children's Bureau Administration for Children, Youth and Families U.S. Department of Health and Human Services, Washington, D.C., 20, 15. 11. 1984
- > Proksch, R. (1989): „Divorce Mediation“ – Ergebnisse eines Forschungs- und Praxisaufenthaltes in den USA im Jahre 1988. In: Anthor, H., Sievering, U. O. (Hg.): Interdisziplinäre Zusammenarbeit im Familienrecht. Zur Praxis der Konfliktberatung. Arnoldshainer Protokolle 1/89, Frankfurt/Main (zit. 1989 a)
- > Proksch, R. (1989): Scheidungsfolgenvermittlung (Divorce Mediation). Ein Instrument integrierter familiengerichtlicher Hilfe. Vorschläge zu einem kooperativen Entscheidungsmodell am Beispiel der Scheidungsfolgensache „elterliche Sorge“. In: FamRZ 36: 916–924 (zit. 1989 b)
- > Proksch, R. (1991): Wohl des Kindes. Systemische Konfliktlösungen im Scheidungsverfahren, 2. Auflage, Nürnberg (zit. 1991 c)
- > Proksch, R., Divorce Mediation (Scheidungsfolgenvermittlung), 1992. In: J. Faltermeyer, P. Fuchs, Trennungs- und Scheidungsberatung durch die Jugendhilfe: Klärung der Rolle und Aufgaben öffentlicher und freier Träger, Frankfurt/Main, S. 109–125
- > Proksch, R., Gerichtsbezogene Trennungs- und Scheidungsberatung – ein neues Instrument offensiver Familiengerichtshilfe. Überlegungen zu einem neuen Jugendhilferecht. Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge 1988, S. 265–268
- > Proksch, R., Geschichte der Mediation. In: H. Krabbe (Hg.), Scheidung ohne Richter. Neue Lösungen für Trennungskonflikte, Reinbek 1991 a, S. 170–189
- > Proksch, R., Konfliktmanagement durch Vermittlungsverfahren (Mediation) – ein kooperatives Interventionsmodell in der sozialen Arbeit. In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge, 1990, S. 22–25
- > Proksch, R., Schlußbericht. Strukturanalyse der Rechtspflege. Untersuchungen über mögliche Entwicklungen im Zusammenspiel von außer- und innergerichtlichen Konfliktregelungen. Weiterführung des Forschungsprojektes durch eine Pilotstudie zur Praxiserprobung von Vermittlung (Mediation) in streitigen Familiensachen, Nürnberg 1991 b
- > Proksch, R., Vermittlungsangebote als Hilfe zur Konfliktregelung für Eltern in Trennung und Scheidung. Ein Praxismodell zur Mitwirkung der Jugendhilfe in familiengerichtlichen Verfahren nach § 50, 17 KJHG, 1991 c. In: Jugendhilfe 8/91
- > Report of the Advisory Panel on the Child oriented Divorce Act of 1987, California Mandatory Divorce Mediation Programm, Sacramento 1987, zit. Report 1987, S. 350–359
- > Wallerstein, J., Blakeslee, S., Gewinner und Verlierer. Frauen, Männer, Kinder nach der Scheidung. Eine Langzeitstudie, München 1989
- > Weismann, G., Leick, Ch., Mediation and other creative alternatives to litigating family law issues, in: North Dakota Law Review 1985, S. 263–300
- > Weitzmann, L., The Divorce Revolution, New York 1985

Patricia Velikay

Die Rolle des Gesetzes in der Mediation in Österreich. Ein Diskussionsbeitrag

Wenn Paare in die Mediation kommen, kämpfen sie mit Enge: emotioneller Enge und Enge der Sichtweisen von Problemen, oft auch von Fakten. Mediation bedeutet für mich auch, ein Stück Arbeit zu leisten in Richtung Erweiterung. Das medizinische Bild der Dilatation kommt mir in den Sinn: Durch jahrelange Ablagerungen verengte Gefäße werden gedehnt und erweitert. Allerdings arbeitet ein Arzt mechanisch, er weitet die Enge mit Geräten. In der Mediation leisten wir diese Arbeit durch unser wertfreies Verstehen jeder der Parteien und durch unsere innere Haltung der Neutralität, besser gesagt der Allparteilichkeit – ganz und uneingeschränkt dasein für beide. In der Regel können die Konfliktparteien die Spannung, die in ihren Gegensätzen liegt, nicht halten. Es ist unsere Aufgabe, dies zu tun. So bereiten wir den Weg, daß die eng gewordenen Bahnen des Verstehens in den Parteien weiter werden können. Damit kann für sie ihre eigene, faire, auf Gegenseitigkeit gründende Lösung ins Blickfeld rücken.

In vielerlei Hinsicht soll dieser Weitungsprozeß sich in den Parteien vollziehen. Für sie geht es darum, die eigene Realität besser zu verstehen und gleichzeitig die des anderen, und zwar sowohl was Emotionen als auch Fakten anlangt. Zu den Fakten zählt unter anderem auch das Gesetz. Über seine Bedeutung, Sinnhaftigkeit und seinen bestmöglichen Platz in der Mediation gibt es mittlerweile eine umfangreiche wissenschaftliche Diskussion, und in den Ausbildungen werden lange Seminareinheiten mit diesen Fragen gefüllt.

Als Schutz des Schwächeren ist das Gesetz in der Mediation willkommen. Aber wenn die Parteien es kennenlernen, sei es vor oder erst während der Mediation, dann führt es schnell dazu, daß die Bahnen, in denen das „Blut“ für gegenseitiges Verständnis und faire Einigung fließt, sehr eng werden. Die Parteien landen im Entweder-Oder; einer gewinnt, der andere verliert. Genau das aber wollen wir nicht. Mediation bedeutet doch mehr, als nur eine einvernehmliche Lösung zu erzielen. Die Konfliktpartner sollen autonom und nicht reaktiv im Schlepp-

tau von Gesetzen die anstehenden, notwendigen Entscheidungen über ihr künftiges Leben fällen.

Wie also können wir Mediatoren einen Prozeß stützen, in dem es so weit kommen kann, daß das Gesetz nur als eines von mehreren Entscheidungskriterien wirkt, nach denen die Parteien ihre Lösung finden?

Aus meiner Sicht stellt sich die momentane österreichische Rechtssituation diesem Anliegen gegenüber zugleich fördernd und hindernd dar. Zum Beispiel beziehen sich im Scheidungsrecht viele Aussagen, die das Gesetz darüber trifft, wie etwas zu regeln sei, auf die Schuldscheidung, wie etwa bei Fragen des Unterhalts. Wenn beide Parteien sich gleich schuldig fühlen oder wenn die Schuldfrage für ein Paar gar nicht zum Thema wird, schweigt das österreichische Recht. Dieser gesetzessfreie Raum schafft ideale Voraussetzungen für eine Mediation, und es sollte gelingen, daß sich die Parteien nicht automatisch an z. B. den für die Schuldscheidung maßgeblichen gesetzlichen Regelungen von Unterhaltsansprüchen orientieren, sondern daß sie sich bei der Lösungsfindung wirklich nach ihren Bedürfnissen und Interessen richten, auf künftige Lebenspläne eingehen und einander Ausgleich gewähren. Selbst wenn von einem Paar die Schuldfrage im Rahmen einer einvernehmlichen Scheidung als wichtig empfunden wird, macht es einen Unterschied, ob einer Regelung aus einem persönlichen Gefühl des Ausgleichs zugestimmt oder ob sie eben bloß in Anlehnung an Gesetze und damit an außenstehende Dritte, die Gesellschaft, eingegangen wird. Hinzu kommt, daß die meisten Menschen – Klienten, Anwälte, vielleicht auch manchmal Mediatoren – eine besondere Einstellung zum Gesetz haben. In der Regel haftet dem Gesetz ein Image von absoluter Sicherheit und Unumstößlichkeit an. Aber erfüllt es diese Eigenschaften im österreichischen Scheidungsrecht auch tatsächlich? Sicher, es gibt Folgewirkungen einzelner Gesetze (z. B. bezüglich der Höhe von Unterhaltsansprüchen, Witwenpension), die in diese Richtung weisen – vor allem, wenn man den Schutz, den das Gesetz bietet, im Auge hat. Zweifellos ein bedeutender Aspekt, aber gerade in der Mediation, wie erwähnt, nicht der einzige. Ausschließlich auf den Schutz des Gesetzes zu blicken in einer Zeit, in der sich das gesamte Pensionsrecht ändert und wo Pensions-

ansprüche erst zum Zeitpunkt des Eintritts fällig werden – gewährleistet das wirklich eine optimale Sorge für die Zukunft? Können Parteien einander darin unterstützen, daß jeder von ihnen in die Lage versetzt wird, seine Zukunft aus sich selbst heraus abzusichern? Und wie können sie die derzeit vorhandenen Gesetze so nutzen, daß ein möglichst großer Schutz für alle Eventualitäten erreicht wird? Das sind die Fragen, die mich in einer Mediation leiten und die es ermöglichen sollen, daß die „Falle“ des Gesetzes in der Mediation nicht unnötig zuschnappt und Enge erzeugt. Ein Beispiel für die Dilatation, für das Weiten von Sichtweisen im Lösungsprozeß, das mir sehr am Herzen liegt. Es gäbe noch andere.

Die Integration von rechtlicher Auskunft in die Mediation ist heikel. Sie erfordert behutsames Vorgehen, Zeit und Geduld und fördert nicht einen raschen Abschluß der Mediation.

Es dauert, bis Parteien die rechtlichen Aspekte ihrer Lebenssituation so gut verstehen, daß sie ihnen gegenüber einen autonomen Stand einnehmen können. Und es gelingt auch nicht immer. In diesem Fall setzen die Parteien die Grenzen der Mediation, und ich frage mich dann, ob mein Vorgehen und meine Art, den Prozeß zu leiten, nicht anders besser gewesen wären. Es sind Mediationen, die trotzdem zu einem positiven Abschluß kommen können, in denen es aber nicht gelungen ist, das, was Mediation sein kann, im vollen Umfang zu erreichen.

Ich bin mir bewußt, daß mein Verständnis von Mediation ein umfassendes ist. Ich denke aber, daß in Österreich, wo man bei einer Scheidung vor Gericht keinen Anwalt benötigt und sich daher auch viele Anwälte von strittigen Scheidungen distanzieren und auf einvernehmliche Lösungen abzielen, gerade dieses umfassende Verständnis von Mediation sie zu einer Alternative, zu einem qualitativ anderen Weg in unserer Konfliktlandschaft macht. Der Unterschied zwischen einvernehmlichem Verhandeln bei einem Anwalt und dem Finden von einvernehmlichen Lösungen mit Hilfe eines Mediators kann groß sein, wenn Mediation so verstanden wird. Das gibt der Mediation Abgrenzung und Kontur, die sie in Österreich dringend nötig hat.

Eva Wiedermann
Trennung mit Zukunft

Kurz-Zusammenfassung

Anhand eines Falles aus der „Mediations-Küche“ einer Praktikerin werden Reflexionen und Überlegungen der Mediatorin dargestellt. Illustriert werden soll dabei der Prozeß der Auswahl von Interventionen, das Hinterfragen der eigenen Haltungen und Werte des Mediators.

Abschließend wird darauf eingegangen, welche rechtlichen Veränderungen die Verfasserin als notwendig und hilfreich für Mediation erachtet.

Referat

Als ich nach meiner prinzipiellen Zusage, bei diesem Symposium zur Verfügung zu stehen, das definitive Programm erhalten habe, war mein erster Gedankenblitz die Erinnerung an den Film, den wir mit Unterstützung des Familienministeriums im Sommer 1995 gedreht haben und der denselben Titel trägt, dann aber blieb ich länger bei einer Überlegung hängen: Wessen Zukunft ist denn eigentlich gemeint – die der Familie nach der Trennung, die der Mediation, die von Mediatoren?

Ich entschloß mich dann für mich persönlich zu folgender Interpretation: Mediation ist eine Möglichkeit, daß Familien auch nach Auflösung ihrer formalen Gemeinschaft in einer veränderten Form ohne schwerere Konflikte weiter in Kontakt bleiben können und somit Zukunft haben. Damit aber diese Hilfestellung angeboten werden kann, die manchen Familien erst diese positiven Perspektiven eröffnet, muß die Methode der Mediation Zukunft haben; d. h., sie muß so professionell ausgeübt werden, daß sie von den betroffenen Paaren als echte Hilfe erlebt wird, es muß über Einsatz, Methoden und Grenzen reflektiert werden. All das ist Voraussetzung dafür, daß auch die einzelnen Mediatoren berechtigterweise eine Zukunft für ihre Berufsausübung sehen.

Zuerst zum Punkt: Zukunft der Familien. Normalerweise hat ja der Mediator kaum Rückmeldungen darüber, wie Familien nach Abschluß der Mediation mit ihren Vereinbarungen zu recht kommen, ob sie sie überhaupt juristisch oder im Alltag umgesetzt haben, wie sich die Familienbeziehungen weiterentwickelt haben. Abgesehen von der Begleitforschung des Projekts, von der wir auch solche Follow-ups erhalten werden, hatte ich auch durch meine mehrmalige Suche nach eigenen Mediationsklienten, die bereit wären, Medien ihre Mediationserfahrungen zu schildern, Informationen darüber, wie es in einigen Familien weitergegangen war. Fairerweise muß ich vorausschicken, daß ich mich dabei an Familien gewandt habe, wo ich seinerzeit das Gefühl hatte, daß die Mediation zu einem wirklich befriedigenden Ende geführt hat – schließlich sollen Medienkontakte doch der Werbung für die Sache dienen. Trotzdem war ich fast verblüfft, wie positiv und auch differenziert die Partner sogar noch nach Jahren über den Mediationsprozeß berichteten – wenngleich von manchen durchaus auch erwähnt wurde, daß dieser Weg schmerzliche Auseinandersetzungen, vor allem mit sich selbst, nicht erspart. Doch im Rückblick wurde dies generell als persönlich bereichernd beschrieben. Ich erfuhr so viel Dank, daß ich fast gerührt war. Auffallend war, daß doch eine recht große Anzahl von Personen mir ungefragt erzählte, nachher noch Psychotherapie oder Beratung in Anspruch genommen zu haben, und wiederholt auch erwähnt wurde, daß nach Abschluß der Mediation weitere stützende Angebote – auch Familiengespräche mit professioneller Hilfe – vermißt worden seien.

Diese Euphorie darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, daß Mediation große Anforderungen an die Partner stellt: Sie müssen bereit sein, sich dem Gespräch zu stellen, sie müssen mit den häufig dabei auftretenden heftigen Gefühlen fertig werden, sie müssen sich immer wieder mit Hilfe des Mediators auf Themen einigen. Und das erste solche Thema ist in der Scheidungsmediation oft bereits die Frage, ob es wirklich zur Scheidung kommen soll. Spürt der Mediator, daß ein Teil fest entschlossen ist, die Trennung durchzuziehen, kann er dem anderen klarzumachen versuchen, daß eine Beziehung immer zwei Partner braucht, allein nicht weitergeführt werden kann,

und so allmählich die Realität einführen. Er kann auch deutlich machen, daß ein langer Scheidungskrieg mit Versuchen, das Scheidungsbegehren abzuwenden, den anderen erst recht nicht halten wird, trennen kann er sich trotzdem; es wird nur das Klima schlechter und die Wahrscheinlichkeit, daß je wieder freundschaftliche Beziehungen zwischen den Expartnern möglich sind, geringer.

Bringen all diese Versuche keinen Erfolg und vermag über die Trennung – die für sich ebenfalls Mediationsthema sein kann, da es sich ja um unterschiedliche Ansprüche handelt – keine Einigkeit hergestellt zu werden, müßte ein anderes Verfahren, wie Paarberatung, Ambivalenzberatung etc., Platz greifen.

Einfluß auf die Bereitschaft, miteinander zu reden, hat neben anderem die Tatsache, daß die Partner für das Ergebnis die Verantwortung übernehmen müssen: Diese Selbstverantwortlichkeit wird zu Recht als Vorteil der Mediation gepriesen, doch gibt es auch hier eine Kehrseite: Bei Gericht wird man gegebenenfalls vom Richter besiegt, dieser ist der Böse, der dem Partner mehr geglaubt hat als einem selber. Damit ist ein Außenfeind geschaffen, man muß nicht vor Freunden oder Familienmitgliedern dazu stehen, daß man dem anderen freiwillig entgegengekommen ist. Der Druck der Umwelt ist nicht zu unterschätzen, und mehrheitlich herrscht noch das Bewußtsein vor, daß Scheidung Kampf bedeutet, und Paare, die auch nach einer Scheidung noch freundschaftlichen Umgang miteinander pflegen, werden oft als seltsame Wesen betrachtet. Besonders Familienmitglieder solidarisieren sich oft stark – vor allem, wenn ein oder beide Partner noch stark in ihren Herkunftsfamilien verstrickt sind. Hier müßte also noch viel bewußtseinsbildend getan werden. Es muß der breiten Masse klarer werden, daß die psychischen Kosten eines Scheidungskrieges nicht unterschätzt werden dürfen und wie extrem etwa auch Kinder durch die prolongierten Kämpfe der Eltern geschädigt werden.

Oft wird heute nur das Defizitmodell, das einfach die negativen Auswirkungen der Scheidung an sich auf Kinder darstellt, präsentiert, ohne genaue Differenzierung der Variablen und ohne zu sagen, daß auch „Dauerkämpfe“ in der Ehe Kinder massiv belasten.

Ich habe bereits erwähnt, daß auch heftige Gefühle in der Mediation auftreten können: Die Expartner erinnern oft Kränkungen und Enttäuschungen neu, haben es aber durch das Verhalten des Mediators nicht so leicht, alle Schuld dem anderen zuzuweisen, sondern müssen sich auch mit ihrem Anteil innerlich auseinandersetzen – auch wenn das Thema Schuld nicht ausdrücklich oder gar überwiegend behandelt wird. Allein etwa schon die Intervention, daß der Mediator normalisiert, d. h. deutlich macht, daß bestimmte Reaktionen von Kindern oder Erwachsenen in der Trennungssituation normal sind, also bei vielen Familien vorkommen, macht es fast unmöglich, dem anderen die Schuld dafür zuzuschieben. Dies ist sehr hilfreich für den Mediationsprozeß, kann aber innere Bollwerke und Schutzmauern einer Person umwerfen, sodaß diese sich dann ihren Verhaltensanteil an einer Entwicklung vielleicht auch anschauen muß.

Nicht verhehlen darf man, daß Paare in der Mediation zwar Konfliktregelungen finden, normalerweise aber den emotionalen Konflikt nicht oder zumindest nicht vollständig lösen können. Dies transparent zu machen hilft dem Klienten, die vielen unterschiedlichen zu bewältigenden Aufgaben voneinander zu trennen und bei Bedarf auf diverse Hilfsangebote zurückzugreifen.

Im Zuge der Konfliktregelung können neue Fertigkeiten gelernt werden, wie Zuhören, konstruktive Gesprächsvariable, bessere Konfliktfähigkeit. Auch Sichtweisen können erschüttert und verändert werden, was sich durchaus auf die emotionale Ebene auswirkt. Viele emotionale Trennungsprobleme jedoch können nicht gelöst werden. Im Gegensatz zu einem Therapeuten klärt der Mediator nicht die Beziehung der Partner oder Expartner und arbeitet auch keine Kränkungen und Verletzungen auf. Je nach Stil des Mediators ist es aber möglich, solche Verletzungen und Enttäuschungen anzusprechen, Verständnis dafür zu zeigen und vielleicht auch zu normalisieren. Schneidet der Mediator Gefühlsäußerungen nicht prinzipiell ab – was ich trotz zielorientiertem Arbeiten nicht für günstig halte –, ist es auch möglich, daß die Partner erleben, daß es dem anderen nicht so viel besser geht als einem selbst. Das kann meiner Erfahrung nach auch zu einem Stück Balance beitragen.

Wie kann Mediation Familien zu einer Zukunft nach der Trennung verhelfen?

Zu Beginn möchte ich ein Fallbeispiel bringen und einige für Mediation wesentliche Punkte herausarbeiten.

Auf Empfehlung ihres Rechtsanwaltes, der mir persönlich aber nicht bekannt ist, ruft mich Frau Dr. Meier (Name geändert) an und möchte einen Termin für eine Besuchsrechtsmediation vereinbaren. Sie erzählt, daß die Initiative dazu eigentlich von ihr ausgegangen sei.

Nach Information über Kosten und mögliche Termine wählt Frau Meier einen Termin aus und sichert zu, diesen dem Kindesvater weiterzugeben. Ich ersuche um eine kurze Bestätigung des Termins durch Herrn Dr. Berger. Die Bestätigung erfolgt am nächsten Tag.

Dieses Vorgehen, nämlich auch den Partner um eine Kontaktaufnahme oder zumindest Bestätigung zu ersuchen, ist mir persönlich wichtig, um von beiden einen Auftrag zu haben, tätig zu werden.

Ebenfalls schon am Telephon wurde von Frau Meier erwähnt, daß Herr Berger allein die Kosten der Mediation tragen werde, da sie im Moment arbeitslos sei; dies wurde von den Expartnern bereits vorher vereinbart.

(Die Klärung der Honorarfrage durch die Expartner mache ich im allgemeinen nicht zum Mediationsthema; sie ist für mich ein Ausdruck der Autonomie der Parteien, falls ich spüre, daß die Lösung von beiden Teilen akzeptiert werden kann.)

In der ersten Sitzung erläutere ich das Mediationsverfahren sowie dessen Möglichkeiten und Grenzen. Weiters erhebe ich die Fakten: Frau Dr. Meier und Herr Dr. Berger waren nie verheiratet, haben zwei gemeinsame Kinder im Vorschulalter. Bei ihr lebt auch noch eine ältere Tochter aus einer anderen Beziehung. Die Trennung liegt zwei Jahre zurück.

Weiters stelle ich die Frage, warum die beiden meinen, daß der Anwalt Mediation vorgeschlagen hat. Diese Frage klärt für mich die Phantasien über die Empfehlung und auch die Erwartungen auf. Hier antworten beide übereinstimmend, der

Anwalt habe wegen des so langwierigen und hochstrittigen Verfahrens zu diesem Weg geraten. „Ich glaube, wir gehen den Anwälten schon auf die Nerven“, meinte Herr Dr. Berger. Bei dieser Gelegenheit erfuhr ich von einem Polizeieinsatz, den es bei einer Besuchsrechtsausübung gegeben haben soll. Hier ist es wieder die Kunst des Mediators, sich nicht auf diese vergangenen Punkte einzulassen, sondern in die Zukunft zu arbeiten: „Wie können Sie dafür sorgen, daß es nicht mehr zu solchen Vorfällen kommt?“ Bei diesem Paar war das Bedürfnis, über diese im Rückblick offensichtlich für beide unangenehme Sache zu sprechen, ohnehin nicht sehr groß, sodaß wir weitergehen konnten.

Beim Abfragen der offenen Punkte stellt es sich heraus, daß außer dem Besuchsrecht auch noch das Obsorgeverfahren, der Unterhalt für die Kinder, die derzeit bei der Mutter leben, strittig ist, weiters ein Geldbetrag, den der Kindesvater der Kindesmutter geliehen haben soll. Nach der Frage, welche Themen wir bearbeiten sollen und in welcher Reihenfolge, kommt man überein, daß das Besuchsrecht vordringlich sei, da die Kinder ihren Vater schon sehr lange nicht gesehen haben. Ob und wieweit auch die anderen Konfliktpunkte, die bei Gericht anhängig sind, behandelt werden sollen, möchte das Paar noch offenlassen.

Das Sammeln der Streitpunkte in der ersten Sitzung ist eine durchaus gängige Methode. Dann gibt es bereits unterschiedliche Meinungen, nämlich ob es günstiger ist, die Parteien die Reihenfolge festlegen zu lassen, oder ob der Mediator diese vorgeben soll. Letzteres hat den Vorteil, daß bei Behandlung eines nicht so strittigen Punktes zu Beginn eine Einigung in einem Teilbereich möglich werden kann, die das Paar in seiner Kompetenz stärkt und für das weitere Vorgehen motiviert.

Ich versuche, die Vorgangsweise auf das jeweilige Paar abzustellen. In diesem Fall war augenscheinlich der emotionale Druck, eine zufriedenstellende Regelung für das Besuchsrecht und die Kinder zu finden, sehr groß, sodaß ich mich problemlos mit dem Vorschlag der Klienten identifizieren konnte. Ich spürte, daß dann die anderen Punkte ebenfalls besprechbar wären, nachdem Besuchskontakte aufgenommen sind.

Bei der Arbeit mit den Klienten, die mich aufsuchen, erfrage ich immer zuerst deren Motive für ihre Entscheidung, um mein weiteres Vorgehen darauf abstimmen zu können, da es sich ja dabei um Erwartungen handelt, ergänze dann wichtige Unterschiede zwischen Gerichtsverfahren und Mediation. Was aber tun mit Klienten, die keine eigenen Motive ansprechen und etwa sagen, sie seien nur hier, weil der andere sich etwas erwerbe von dem Verfahren oder weil der Richter es wünsche und sie ihn nicht verärgern wollten? Hier liegt die Kunst in der Anwendung lösungsorientierter Fragen, um doch Ziele transparent zu machen: „Was müßte hier passieren, damit es auch für Sie sinnvoll war, heute hier gewesen zu sein?“ Ein weiterer Punkt ist es natürlich auch, klarzustellen, ob die genannten Motive durch Mediation zu befriedigen bzw. die Ziele mit Hilfe dieses Verfahrens zu erreichen sind, und gegebenenfalls sie zu modifizieren. Meint etwa ein Partner, er möchte erreichen, daß der andere endlich versteht, warum er sich trennen will, weil dann eine Einigung leichter möglich sei, muß dieses Ziel natürlich zurückgewiesen werden. Der Mediator kann aber analysieren, woran nach Meinung des Klienten dieses Verständnis bisher gescheitert ist. Wenn dabei etwa ein Problem in der Kommunikation, z. B. die Unfähigkeit, einander wirklich zuzuhören, genannt wird, kann der Mediator Unterstützung in Aussicht stellen.

Weiter zu unserem Beispiel:

Der Kindesvater präsentierte sich am Beginn der ersten Sitzung sehr wenig motiviert: „Ich bin nur hier, weil sie gesagt hat, ich muß herkommen, damit ich die Kinder wieder sehen kann.“ Meine Antwort als Mediatorin: „Was müßte geschehen, damit Sie das Gefühl haben, daß es sich gelohnt hat, hier gewesen zu sein?“ Diese Frage konnte der Vater sehr klar beantworten: Die Vereinbarung eines ersten Besuchskontaktes nach langer Zeit wäre für ihn ein Erfolg – vor allem, wenn dieser dann auch wirklich zustandekomme und zufriedenstellend ablaufe.

Bei der Kindesmutter wurde sehr schnell deutlich, daß sie auch an Versöhnung oder Wiederannäherung denkt, daß der Vater nicht wirklich emotional von seiner Expartnerin getrennt ist, und es wurden aus diesem Anlaß noch einmal Zielsetzung, Möglichkeiten und Grenzen des Verfahrens besprochen und betont, daß es sich um keine Paartherapie handelt.

Dieser Eindruck wurde von einer Aussage des Vaters zu seiner kürzlich erfolgten Verehelichung, von der ich erst jetzt erfuhr, unterstützt: „Ich habe so schnell wie möglich geheiratet, um nicht in Versuchung zu kommen, mit Frau Doktor Meier wieder zusammenzukommen, da es sehr schwierig ist, von dieser Frau loszukommen.“

Nachfragend wollte ich sicherstellen, ob nun wirklich das Thema Besuchsrecht angegangen werden sollte oder konnte.

Bei diesem Termin wurde an einer ersten Vereinbarung für einen Besuchstag gearbeitet. Die Kinder haben den Vater jetzt schon ein Dreivierteljahr nicht gesehen, und es stellte sich auch heraus, daß sie vorher bereits einige Monate beim Vater gelebt hatten. Das erlebte die Mutter vor allem deshalb als unbefriedigend, weil der Vater immer wieder um Unterstützung gebeten habe, wenn er zeitlich verhindert war. Sie hingegen hätte sich einen klaren Betreuungsplan mit einem genau umschriebenen Besuchsrecht für sich gewünscht.

Bei der Planung des Besuchsrechtes versuchten wir, alle nur denkbaren Konfliktpunkte im vorhinein zu besprechen: Ist es möglich, daß eines der Kinder nicht mit dem Vater mitgehen möchte? Was täte der Vater, wenn eines der Kinder vorzeitig zur Mutter zurückwill? Gibt es Aktivitäten, mit denen die Mutter nicht einverstanden wäre? Welche Befürchtungen hegt die Mutter hinsichtlich des ersten Besuches? Was befürchtet der Vater?

Hier wurde deutlich, daß der Vater vor allem fürchtete, die Kinder könnten unerzogen sein, da die Mutter einen ganz anderen, lockeren Erziehungsstil verfolge. Seine größte Angst aber bestand darin, was er den Kindern sagen solle, wenn sie ihn fragten, wann sie ihn wieder besuchen dürften. Diesem Punkt wurde dann sehr viel Aufmerksamkeit gewidmet und gemeinsam eine Antwort ausgearbeitet. Der Vater meinte nämlich, er müßte sagen, „wann die Mutti es erlaubt“. Hier stellte sich Dr. Berger stark als Opfer dar, da er ja rechtlich keine Möglichkeit hätte und daher völlig vom Gutdünken der Mutter, die die vorläufige Obsorge habe, abhängig sei. Diese Überzeugung mußte ich als Mediatorin erschüttern, da sie ansonsten sinnvolle Verhandlungen vielleicht gefährdet hätte. Ich fragte also die Mutter, ob sie Kontakte fortan unterstützen

wolle, was erwartungsgemäß bejaht wurde. Da zu diesem Zeitpunkt bereits eine prinzipielle Zustimmung der Mutter zum Besuchsrecht vorlag, mehr noch der Eindruck entstanden war, daß sie Kontakte zwischen Vater und Kindern durchaus als Entlastung erleben würde, war die Antwort „Ich setze mich mit der Mutti wieder zusammen, und wir werden besprechen, wie es weitergeht“ durchaus ehrlich und zutreffend.

In dieser Phase äußerte der Vater erstmals, sehr positiv überrascht zu sein, was solche Verhandlungen in der Mediation eigentlich bringen können, und es wurde die Bereitschaft deutlich, eventuell auch die anderen Punkte über Mediation zu regeln.

Bezüglich der unterschiedlichen Erziehungsstile fragte ich anhand konkreter, in den Verhandlungen auftauchender Beispiele, wieweit die Mutter Erziehungsziele des Vaters teilen könne. Sie zeigte sich da sehr tolerant, wollte aber mit ihrer Zustimmung nicht verbunden sehen, daß sie es jetzt immer so halten müsse.

Ein heikler Punkt war der Wunsch der Mutter, zu wissen, ob die neue Frau des Vaters bei künftigen Besuchen anwesend sein werde. Die Sequenz war insofern atypisch, als sie sich nicht gegen das Beisein der Frau verwahrte, sondern es im Gegenteil fast forderte, damit die Kinder auch eine weibliche Ansprechperson hätten.

Natürlich kann man, wenn man will, alle möglichen Interpretationen für diese Frage der Mutter finden, doch diese zu äußern ist nicht Aufgabe der Mediation. Kritisch war der Punkt insofern, als der Vater dies zuerst als Einmischung in seine Intimsphäre betrachtete. Erst als die dahinterstehenden Wünsche der Mutter angesprochen wurden, entspannte sich die Lage. Auch die Frage, was er als Vater gern über den Umgang mit seinen Kindern, wenn er nicht bei ihnen ist, wissen möchte, machte das Thema besprechbar.

Kommentar: In dieser sehr ausführlichen Sitzung gab es für mich als Mediatorin einige Hürden. Etwa nach einer halben bis dreiviertel Stunde bekam ich den Eindruck, daß die Mutter mit den Kindern überfordert und aufgrund recht ungeordneter Persönlichkeitsstruktur vielleicht nicht sehr erziehungstüchtig sei. Mir war schnell bewußt, daß dies eine Gefahr für meine

Neutralität werden könnte. Der Tatsache, daß auch ein Vater Kinder gut erziehen kann, stehe ich an sich offen gegenüber. Die Schwierigkeit war eher, nicht aufgrund meiner Hypothese ein bestimmtes Ergebnis zu bevorzugen und zu stark in diese Richtung zu arbeiten. Ich holte also meine bewährte Strategie zu Hilfe, mir auch bewußt zu machen, welche Ressourcen die Mutter vielleicht einbringen könnte bzw. was für Nachteile in der Person und der Erziehungshaltung des Vaters drohten, um die Balance wiederzugewinnen. Erleichtert wurde es mir ein wenig dadurch, daß der Vater ziemlich rigide, leistungsorientierte Grundsätze vertrat.

In der zweiten Sitzung wurde von den Eltern übereinstimmend ein sehr positiver Ablauf des Besuchswochenendes berichtet. Der Vater betonte, daß die Kinder sich gefreut und, entgegen seinen Befürchtungen, auch brav und angepaßt verhalten hätten. Die Mutter vermeldete keinerlei negative Auswirkungen, und mein Eindruck, daß sie die Kinder eigentlich gerne beim Vater leben sehen würde, verstärkte sich. Hier darf aber der Mediator nicht vorpreschen und mit seinem Tempo das Paar oder einen Partner überfordern. Thema der Sitzung war nun in Absprache mit beiden die Ausgestaltung des Besuchsrechtes. Dabei kam auch der Punkt der religiösen Erziehung und des sonntäglichen Messebesuches aufs Tapet. Es kam ans Tageslicht, daß die Mutter sich intensiv mit esoterischen Strömungen beschäftigt und bereits verschiedenen Religionsgemeinschaften angehangen ist. Im Moment widme sie sich dem Buddhismus. Sie war aber bereit, den Vater zu fragen, was er dazu meine, wenn sie die Kinder mit einbeziehe. Seine ablehnende Antwort konnte sie akzeptieren und sich seinem Wunsch, daß die Kinder römisch-katholisch erzogen werden und jeden Sonntag die Messe besuchen sollten, anschließen, wenn er dies übernehme. Dies spielte auch in der weiteren Diskussion über das Besuchsrecht eine Rolle, da es deshalb notwendig sein würde, daß die Kinder den Sonntag beim Vater verbringen, zumindest den Vormittag zum Messebesuch.

Kommentar: Wieder enthielt diese Sitzung einige Hürden für mich als Mediatorin, da ich Esoterischem skeptisch gegenüberstehe und die Konfrontation mit wechselnden Glaubens-

sätzen für Kinder nicht als zuträglich erachte. Dazu kommt generell, daß ich der religiösen Erziehung von Kindern nicht einen annähernd so hohen Stellenwert beimesse, wie dies sichtlich der Vater tut. In einer solchen Situation muß der Mediator oft hart daran arbeiten, die eigenen Wertigkeiten und das Gefühl, daß andere Themen jetzt vielleicht wichtiger oder ebenso wichtig wären, zurückzustellen, um sich in das Paar wirklich einfühlen zu können. Besonders heikel erscheint mir das Einbringen eigener Meinungen und Wertungen, da dies ja leicht einen Widerspruch zur Neutralität bzw. Allparteilichkeit darstellt. Die Reflexion darüber, wo dies erforderlich ist, sollten Mediatoren sehr ernst nehmen.

Wie liegt das Problem jetzt, wenn ein Elternteil in meinen Augen problematische Ansichten vertritt, z. B. Dr. Berger meint, sein fünfjähriger Sohn müsse unbedingt jetzt schon Klavierspielen lernen, mit sechs sei es für eine eventuelle Spitzenkarriere zu spät, und überdies hält er es auch noch für nötig, daß sein Kind einen französischen Kindergarten besucht, um vielleicht auch im Bereich der Fremdsprachen außergewöhnliche Fähigkeiten zu entwickeln? Durch diese Ansprüche und zusätzliche Äußerungen wie: man müsse eben von einem Fünfjährigen verlangen, daß er täglich eine halbe Stunde übe, war für mich evident, daß das Kind hier in eine Überforderungssituation geraten könnte. Um nicht durch eine eindeutige Stellungnahme – die Mutter betonte, daß sie lieber alles laufen lasse, und vermittelte den Eindruck, daß bei ihr konträr der Laissez-faire-Stil vorherrsche – aus der Äquidistanz herauszufallen, wählte ich den Weg, den Vater, aber auch die Mutter durch hypothetische Fragen in ihrer Überzeugung zu erschüttern, daß ihr Weg der allein richtige sei: „Was wäre, wenn René dagegen protestiert, täglich eine halbe Stunde üben zu müssen?“ – „Was wäre, wenn die Kinder nachts überhaupt nicht schlafen gehen wollen?“

Weiters versuchte ich auch mit den Eltern auszuloten, wo sie es akzeptieren könnten, daß der andere Teil seine Erziehungsvorstellungen verwirklicht, wenn er nicht vom anderen verlangt, es ebenso zu handhaben. „Wäre es für Sie akzeptabel, wenn der Vater René dazu anhält, täglich zu üben?“ Führen solche Interventionen nicht zum gewünschten Überdenken

des eigenen Standpunkts, muß man sich fragen, ob Bewertungen ausgesprochen werden sollen. Hier ist dann das Problem der möglichen Verletzung der Allparteilichkeit evident und diese Intervention meiner Meinung nach nur vertretbar, wenn man sich auf übergeordnete Werte, die die Eltern selbst – wenn auch vielleicht auf Befragen: „Welche Persönlichkeitszüge wünschen Sie Ihrem Kind, wenn es erwachsen ist?“ – genannt haben, beziehen kann. Finden die Eltern es wichtig, daß ein Mensch für sich selbst zu entscheiden vermag und Freude an Dingen wie Musik entwickelt, erkennen sie vielleicht leichter, daß es kontraproduktiv sein könnte, sie zu etwas zu zwingen, oder können ein entsprechendes Statement besser akzeptieren.

Auch in dieser Sitzung blitzten von seiten der Mutter immer wieder Wünsche nach Wiederannäherung auf der Partner-ebene auf. Ich mußte also genau abwägen, wieweit ich das implizit zum Thema mache, indem ich die Zielsetzungen des Mediationsverfahrens nochmals herausarbeite, oder ob ich doch diesen Wunsch konkret ansprechen sollte. Dabei spielte natürlich auch meine persönliche Hypothese, daß das Paar innerlich nicht wirklich getrennt ist, eine Rolle.

Es ist wichtig, daß der Mediator Trennungsphasen der Partner erkennt, da sie oft eine bedeutende Rolle in der Mediation spielen. Viele Reaktionen werden dann dem Mediator besser begreiflich; etwa wenn ein Paar, nachdem es in der vorigen Sitzung einige Punkte einvernehmlich hat klären können, in die nächste Sitzung ein hohes Konfliktpotential mitbringt und sehr emotionalisiert ist. Dies kann folgende Ursachen haben: Übereinstimmung schafft Nähe, die manchmal den weniger trennungsbereiten Partner in neue Hoffnung versetzt, während der andere, der die Beziehung auf jeden Fall beenden will, wieder Distanz herstellen muß; die Konfliktbereitschaft nimmt zu.

Ich entschloß mich dann aber doch dazu, das Thema zu verbalisieren – allerdings mit der Einschränkung, daß diese Aufgabe in der Mediation nicht geleistet werden kann. Ich sprach also den für mich spürbaren Wunsch nach Reorganisation der Partnerebene an, die Mutter bejahte dies auch, konnte aber die klare Stellungnahme des Vaters, daß dies einerseits wegen

seiner Verhehlchung gar nicht möglich wäre, andererseits von ihm auch nicht gewünscht werde, akzeptieren, worauf ausführlich an einer Trennung zwischen Partner- und Elternebene gearbeitet werden konnte. Diese direkte Frage an die Mutter wagte ich aber nur, weil ich das Paar schon gut kannte und sicher war, daß Dr. Berger seine frühere Lebensgefährtin nicht bloßstellen und diese Klarstellung dem Prozeß helfen würde. Es scheint also so zu sein, daß Mediation ohne entsprechende Trennungsverarbeitung nicht die erhoffte Beruhigung bringt. Mediationen mit stark zerstrittenen Paaren haben mir deutlich gezeigt, daß zwar unter Umständen aus den verschiedensten Gründen ein Übereinkommen erzielbar ist, die Familie dann aber mit diesem Übereinkommen nicht wirklich gut leben kann: Vereinbarungen werden nicht eingehalten, öfter noch Lücken in der Vereinbarung oder andere Kleinigkeiten dazu benützt, trotzdem weiterzustreiten.

In manchen Fällen kann ein Stück Trennungsverarbeitung im Rahmen der Mediation erfolgen, etwa wenn der Mediator die Realität der Trennung immer wieder betont und Vereinbarungen, die dazu geeignet erscheinen, die Verarbeitung zu verhindern, hinterfragt. So erinnere ich mich an ein Paar mit zwei schulpflichtigen Kindern im Alter von neun und zwölf Jahren. Mit der Begründung, die Kinder bräuchten Aufgabenüberwachung und einen geordneten Haushalt, wollte das Paar sich einigen, daß die Mutter, die aus dem gemeinsamen Haushalt ausgezogen war und die Kinder beim Vater in Pflege und Erziehung lassen wollte, jeden Nachmittag in die Wohnung zurückgehe, einen Schlüssel behalte und auch sonst jederzeit kommen könne. Auf Rückfragen wurde aber deutlich, daß die Kinder diese Hilfe bei den Aufgaben gar nicht brauchten, außerdem auch selber gut und gerne etwas kochten oder aufwärmten. Nach einer Reihe gezielter Fragen über die Auswirkungen des Arrangements auf alle Beteiligten wurde den Partnern sehr schnell klar, daß dieses Arrangement primär sie davor schützen sollte, die Trauerarbeit über ihre mißlungene Beziehung, die sich in einer vorhergehenden Sitzung beim Mann in heftigem Weinen geäußert hatte (die Trennung ging von der Frau aus), fortsetzen zu müssen. Ein Stück dieser Trauerarbeit konnte bei diesem Paar sehr wohl in den Mediationsprozeß integriert werden.

In vielen Fällen wird jedoch die Problematik zu groß sein, als daß sie im Rahmen der Mediation bearbeitet werden könnte. Ich fordere daher, auch nach Beendigung der Mediation ein Angebot für getrennte Familien vorzusehen. Dieses kann von Paargesprächen, in denen Verständnis für das Geschehene und die Paardynamik entwickelt wird, über Einzelgespräche zur Trennungsverarbeitung bis zu thematischen Angeboten der geleiteten Selbsthilfegruppen, aber auch Stiefelternberatung reichen. Die alte emotionale Verstrickung muß jedenfalls gelöst werden – dadurch verringern sich auch Kränkung und Wut, die sonst noch über Jahre Gerichte und Anwälte beschäftigen und die Beteiligten davon abhalten, sich auf ein neues Leben einzustellen. Festhalten am Konflikt ist immer auch ein Festhalten am Partner.

Doch zurück zu Frau Meier und Herrn Berger.

Dritte Sitzung: Es berichteten beide Eltern über den weiteren zufriedenstellenden Verlauf der Besuchskontakte. Für mich nicht ganz unerwartet, machte die Mutter dem Vater das Angebot, unter bestimmten Voraussetzungen die Obsorge an ihn abzutreten. Wie schon in der ersten Sitzung tauchte ihr Wunsch nach einem vorhersehbaren und handhabbaren Besuchsrecht auf. In relativ kurzer Zeit hatte der Vater dazu konkrete Vorstellungen geäußert, und so konnte ein Konsens herausgearbeitet werden. Ein wesentlicher Punkt dabei war wieder, daß die Kinder nicht den Sonntagvormittag wegen des Gottesdienstbesuchs bei der Mutter verbringen sollten, sondern ein anderes Arrangement gefunden werden mußte. Der Vater schien vom Angebot der Obsorge wesentlich mehr überrascht zu sein als ich und reagierte vorerst gar nicht so begeistert. Er hatte zwar sichtlich bei Gericht um die Obsorge gekämpft, doch damit eigentlich nur seinen Wunsch nach Einfluß auf die Erziehung der Kinder und ein kontinuierliches Besuchsrecht dokumentieren wollen.

Am Ende dieser Sitzung war dann aber eine Vereinbarung getroffen, ein konkretes Besuchsrecht für die Mutter ausgearbeitet, und ein weiteres Bedenken der Mutter war, daß sie zwar unterhaltspflichtig sein würde, aber im Moment über kein ausreichendes Einkommen verfüge. Der Vater wollte daraufhin sofort auf den Unterhalt für die Kinder verzichten. Da dies

juristisch nicht möglich ist, mußte eine Konstruktion gefunden werden, die die Wünsche und Bedürfnisse beider Partner berücksichtigt und rechtlich haltbar ist. Auch der Streitpunkt der von ihr an ihn noch zu leistenden Zahlungen konnte bereinigt werden. Nach dieser umfassenden Regelung und Einigung auf einen Übergabetermin, wobei auch besprochen wurde, wie die Kinder auf den Wechsel vorbereitet werden könnten, wünschten sich beide Elternteile noch einer weitere Sitzung.

Kommentar: Dies unterstreicht, was viele getrennte Partner immer wieder formulieren – nämlich das Bedürfnis, auch nach erfolgter Regelung ein Forum zu haben, das ihnen konstruktive Gespräche ermöglicht. Auf dem privaten Markt sind solche Angebote durchaus zu finden, allerdings nicht für alle Familien leistbar. Für mich war es auch kein Problem, trotz abgeschlossener Mediationsvereinbarung ein zusätzliches Gespräch einzuräumen, da ja weiterhin beide Elternteile anwesend sein wollten und von mir auch klargestellt wurde, daß es sich auch dabei um Konfliktmanagement handeln würde und nicht um Therapie oder gar Versöhnung.

Nun aber zur Zukunft der Methode Mediation in Österreich: Ich möchte mich damit auseinandersetzen, was notwendig war, um den Boden für Mediation auch bei uns zu bereiten – aber mehr noch damit, was meiner Meinung nach noch geschehen müßte.

Was mir Kopfzerbrechen bereitete und noch bereitet, sind manche gesetzliche Gegebenheiten. Soweit mir bekannt ist, bestand in allen Staaten vor Versuchen mit der Mediation bereits das ausschließliche Zerrüttungsprinzip, während wir in Österreich noch immer parallel dazu das Schuldprinzip haben, bei dem die Scheidungsfolgen, vor allem der Unterhalt, von der Feststellung der Schuld bestimmt werden. Die Tatsache, daß prinzipiell ein Schuldausspruch, noch dazu mit materiellen, teilweise sogar pflegschaftsrechtlichen Folgen, möglich ist, impliziert aber auch eine bestimmte Denkhaltung, die für die Mediation eine Falle sein könnte. Dieses Denken verträgt

sich nicht mit einer systemischen Denkweise, die Interaktionsprozesse zirkulär sieht, also als ein Aufeinander-Reagieren, bei dem man nicht feststellen kann, wer angefangen hat und somit mehr Schuld trägt. Das mögliche Parteienbegehren, die Schuld an einer mißglückten Beziehung einer Person zuzuschreiben, macht Richtern oft zu Recht sehr zu schaffen, während es vielleicht Anwälten zu einem Geschäft verhilft; es wirkt sich aber auch in der Mediation aus. Weniger, daß bei einer Scheidungsvereinbarung normalerweise auf diesen Schuldausspruch verzichtet wird, als die Tatsache, daß das Recht Scheidungsgründe nennt und somit über das Vorliegen dieser prozessiert werden könnte, beeinflusst für mein Gefühl sehr wohl die Mediation und führt zu einer gewissen Machtverteilung zwischen den Parteien: Es gibt einen, der zumindest theoretisch juristische Scheidungsgründe in der Hand hat, und einen anderen, der das vielleicht nicht hat. Dies kann immer wieder als explizite oder implizite Drohgebärde zwischen den Parteien verwendet werden, etwa nach dem Motto: „Wenn du jetzt mit mir nicht an einer Vereinbarung arbeitest, dann wirst du schon sehen, dann begehre ich bei Gericht die Scheidung wegen Ehebruchs ...“ Vielleicht erhöht das Existieren des Schuldprinzips auch ein bißchen die Wahrscheinlichkeit, daß die Klienten immer wieder versuchen, den Mediator in die Richterrolle zu drängen, wobei mir aber bewußt ist, daß auch andere Gründe zur Schuldfrage mitspielen.

Ich erinnere mich da deutlich an ein anderes Paar, das sich nach fast fünfundzwanzigjähriger Ehe trennen wollte, wobei der Mann betonte, daß eigentlich schon seit über fünfzehn Jahren keine innere Verbundenheit und auch keine sexuellen Beziehungen mehr vorhanden seien, während die Frau der vom Mann gewünschten Scheidung mit der Begründung nähertrat, daß sie schon zermürbt sei, weil er komme und gehe, wann er wolle, und außerdem eine Freundin habe, was er aber bestritt. Sie pochte aber immer wieder darauf, daß sie sich, zumindest in Form von juristischen Scheidungsgründen, nichts zuschulden habe kommen lassen. Der Mann bot in der Mediation Bedingungen an, die denen einer Scheidung aus seiner Schuld in etwa entsprachen. Er war bereit, der Frau gegen Übernahme aller Kosten die Genossenschaftswohnung

zu überlassen – ohne Ausgleichszahlung – und sich zu einem subsidiären Unterhalt für die Frau zu verpflichten, worauf sie zu diesem Zeitpunkt auf Grund der Höhe ihres Einkommens keinen Anspruch gehabt hätte. Auch im Bezug auf die noch in Ausbildung befindlichen Kinder war schnell ein finanzieller Konsens gefunden. Obwohl ich der Frau die juristischen Grundlagen erläuterte (inklusive Unterschieden bei einer allfälligen Hinterbliebenenpension), über die sie sich zwischenzeitlich auch von einem Rechtsanwalt informieren ließ, und sie gegen die Scheidungsmodalitäten nichts einzuwenden hatte, tauchten in jeder Sitzung Statements auf wie: „Warum soll ich eigentlich darauf verzichten, daß geschrieben steht, daß er schuld ist?“ Aus diversen Äußerungen und Wortwechseln in der Mediation war aber deutlich, daß es im Falle einer Klags einbringung zu einer Bestreitung durch den Ehemann käme und vermutlich ein scheußliches und langes Beweisverfahren, das auch die finanziellen Ressourcen des nicht übermäßig gut situierten Paares sehr strapazieren würde, die Folge wäre. Ich versuchte also mit den gerichtlich unerfahrenen Partnern durchzudenken, was eine Klagseinbringung mit sich bringen würde oder könnte – finanziell und an psychischen Kosten – und daß es nicht hundertprozentig sicher sei, wie ein solches Verfahren ausgehe. Dies war ein mühsamer, aber wichtiger Schritt, weil in diesem Falle die subjektive Überzeugung der Frau, die ihre Trümpfe einfach überschätzte, wenigstens etwas erschüttert wurde. Ein weiterer wichtiger Schritt war es, die Ebenen zu trennen und beiden Partnern ein Stück Verständnis für ihre Enttäuschung und ihre negativen Gefühle zu geben, ihnen aber gleichzeitig klarzumachen, daß diese Gefühle auf der juristischen Ebene nicht befriedigt werden würden. Ich bin jedoch davon überzeugt, daß die Möglichkeit eines Schuldausspruchs in einem Scheidungsverfahren nicht nur für die Mediation, sondern auch für die psychische Verarbeitung der Beteiligten, zumindest wenn ein solcher Schuldausspruch dann wirklich gefällt wird, gravierende Folgen haben kann. Ich kenne mehrere „schuldlos“ geschiedene Frauen, die sich so sehr mit diesem staatlichen Prädikat schmückten, daß ein Aufarbeiten der Ehebeziehung, das Erkennen des eigenen Anteils und damit auch das Versöhnen mit der Vergangenheit, das Verzeihen einfach blockiert waren.

Als ein weiteres rechtliches Problem, das sich auch in meiner Mediatorentätigkeit gezeigt hat, denke ich an das Fehlen der Möglichkeit, ein geteiltes bzw. gemeinsames Sorgerecht zu installieren. Vorausschicken möchte ich, daß ich mir ein zwangsweise verordnetes gemeinsames Sorgerecht schlecht als lebbar vorstellen kann, aber die Möglichkeit, ein solches freiwillig zu vereinbaren, befürworte.

Kaum zu bestreiten ist der häufig vorgebrachte Einwand, daß dieses Rechtsinstitut an die getrennten Eltern hohe Anforderungen im Hinblick auf Kommunikation und Kooperation stellt. Da die Kinder ja auch bei einem gemeinsamen Sorgerecht zumeist nicht von beiden Elternteilen in genau gleichem Ausmaß betreut werden, ist derjenige Elternteil, der mehr mit den Kindern lebt, auch als Person vom gemeinsamen Sorgerecht betroffen, da er viele Entscheidungen, die ihm wichtig sind, wie Umzug mit den Kindern, Urlaubsgestaltung etc., mit dem anderen Elternteil besprechen muß.

Es gibt aber Eltern, die imstande sind, alleine oder in einer Mediation – wie wir Christa Pelikans Forschungsbericht entnehmen können – diese Fähigkeiten und die Bereitschaft zu Kooperation und Kommunikation zu entwickeln bzw. zurückzugewinnen oder zu verfeinern. Das Sorgerecht nicht mehr zu haben läßt bei vielen Elternteilen das Gefühl des Besiegtwordenseins entstehen, das sich in der Mediation, aber auch in der Kooperation der Eltern kontraproduktiv auswirken kann. Ob auch die alten Verletzungen und Vorwürfe überwunden wurden, hängt vielleicht davon ab, wieweit in der Mediation den Expartner klar werden konnte, daß Schmerzen und Leid sich etwa die Waage halten bzw. gehalten haben. Für die Mediation hätte die Möglichkeit, eine gemeinsame Obsorge zu vereinbaren, den Vorteil, daß Verhandlungen über Pflegschaftsstreitigkeiten nicht von vornherein Nullsummenspiele sind, bei dem zwangsläufig nur ein Elternteil „gewinnen“, der andere „verlieren“ und höchstens den Ausgleich über ein ausgedehntes Besuchsrecht suchen kann. Das Sorgerecht nicht zu haben und auch nicht mit-haben zu können macht es aber auch leichter, sich aus der Verantwortung zu schleichen, und erhöht die Wahrscheinlichkeit, daß Väter ihren psychischen Elternpflichten nicht mehr nachkommen.

Vermutlich müßten aber den Eltern, nachdem sie bereits eine grundsätzliche Vereinbarung getroffen haben, weitere Aussprachemöglichkeiten und Stützungen durch professionelle Berater zur Verfügung gestellt werden, da ein solcher Prozeß der Ausübung gemeinsamer elterlicher Rechte auch ein Lernprozeß ist und sich entwickeln können muß.

Aber noch andere im rechtlichen Bereich angesiedelte Probleme müssen meiner Meinung nach gelöst werden, um der Mediation Zukunft zu ermöglichen. Da ist einmal die Frage der Verschwiegenheit. Für den Psychologen und Psychotherapeuten ist durch eine sehr strenge Regelung der Verschwiegenheit in diesen Berufsgesetzen das Dilemma lösbar, wenn er Mediation als eine Zusatzqualifikation seines Grundberufs ansieht. Ob man dies aber im Falle eines Rechtsstreites auch so sehen würde, ist derzeit nicht mit absoluter Sicherheit zu beantworten, da nicht ausjudiziert.

Mindestens ebenso ungeklärt ist die Frage des Stellenwerts der Mediation innerhalb des Gerichtsverfahrens. Entscheiden sich Klienten ohne Anregung des Gerichts dazu, ist klar, daß sie eigentlich dafür Sorge tragen müssen, daß der Richter von ihrem Mediationsversuch weiß und auch in der Zwischenzeit keine Verhandlungen, Beweisverfahren usw. stattfinden; sie haben aber juristisch nicht wirklich ein Recht dazu. Regt der Richter die Mediation an, so ist völlig unklar, ob er Unterlagen an den Mediator übermitteln soll oder muß. Ich habe erlebt, daß viele Richter das einfach tun, was meiner Meinung nach nicht unbedingt günstig ist für den Einstieg in die Mediation. Wo bleibt dann die Äquidistanz und Unvoreingenommenheit des Mediators? Kann sie nicht leicht durch das Lesen diverser Schriftstücke beeinflusst werden, auch wenn er sich dieser Gefahr bewußt ist? Wieweit muß man dann nicht auch den Parteien sagen, daß Unterlagen weitergegeben werden bzw. weitergegeben worden sind? Ich meine sehr wohl, daß man dies tun müßte. Dies kann aber dann leicht dazu führen, daß sich die Parteien wieder sehr lange auf den Akt und damit auf die Vergangenheit konzentrieren, sich rechtfertigen oder anklagen und damit der konsensuale Weg erschwert ist.

Es wird nicht damit getan sein, daß die rechtlichen Probleme gelöst werden; zu einem Weiterwachsen der Mediation ist auch eine starke Einbindung der Richter, möglichst auch der Anwälte nötig. Alle, die Mediation empfehlen und anregen können, brauchen ein klares Bild von den Möglichkeiten, Stärken und Grenzen dieses Verfahrens. Sie müssen den potentiellen Mediationsklienten kompetente Grundinformation vermitteln, erste Fragen beantworten können. Es wäre also nötig, in eigenen Veranstaltungen langsam alle einschlägig tätigen Richter mit einer praxisnahen Information und dem Wissen über Kriterien, die die Empfehlung von Mediation bestimmen sollten, sowie Rüstzeug für Gespräche bei eventuellen Überweisungen bzw. Empfehlungen (am besten in Form von Rollenspielen) zu versorgen.

Wir sehen, es gibt noch viel zu tun. Doch das Baby „Mediation“ in Österreich ist geboren und auch schon ein erstes Stück gewachsen – und ich bin fest entschlossen, tatkräftig mitzuhelfen, daß es groß und stark wird.

Ursula Dick-Ramsauer, Elisabeth Mühlberger,
Brigitte Roschger-Stadlmayr, Werner Steinacher
Familienmediation, Workshop Co-Mediation

Inhaltliche Schwerpunkte

Gegenüberstellung der Systeme Gerichtsmodell – Mediationsmodell

Als Ausgangspunkt für die Erwartungen von Scheidungspaar an „Vermittler“ kann aus Gründen der Bekanntheit, auch bei mediationsinteressierten Paaren, das Gerichtsmodell angenommen werden, bei dem ein/e RichterIn als Person mit Entscheidungsbefugnis dem Paar gegenübersteht. Das dem herkömmlichen Modell der strittigen Scheidung innewohnende Muster Sieg – Niederlage bewirkt bei den Parteien häufig den Versuch, sich selbst ins rechte und die „gegnerische“ Partei in ein schlechtes Licht zu setzen; unterschiedliche Standpunkte werden bekämpft, (vermeintliche) Schwächen des anderen betont, eigene Interessen werden zu objektiven Notwendigkeiten erhoben. Beide Parteien konzentrieren sich darauf, dem außenstehenden Dritten ihre Argumente nahezubringen, da sie selbst am Entscheidungsprozeß kaum teilnehmen.

Im Gegensatz dazu sind die Klienten in der Mediation direkte Entscheidungsträger; es besteht also keine Notwendigkeit, im Sinne einer Entscheidung dritte Personen zu überzeugen und auf die eigene Seite zu ziehen. Subjektive Kriterien wie Bedürfnisse und Interessen nehmen breiten Raum ein, Beziehungsaspekte brauchen nicht vernachlässigt zu werden. Für das Paar wichtige außenstehende Personen wie Eltern, Freund, Berater etc. werden als Systemkomponenten wahrgenommen und bekommen – obwohl sie nicht körperlich anwesend sind – einen Platz, dadurch können sie in der Bedeutung für die Klienten auch wieder zurücktreten, und diese können wiederum in den Vordergrund rücken.

Als MediatorInnen ist es eine unserer Aufgaben, uns dieser verschiedenen Systemkomponenten bewußt zu sein und sie als Teil der Wirklichkeit des Paares ernst zu nehmen.

Das in Scheidungsverfahren oft zu beobachtende „Power play“ zwischen den Parteien kann im Mediationsmodell aufgrund des höheren Entscheidungspotentials der Partner und der Möglichkeit prozeßorientierter Lösungen – Mediation bietet Raum für Lernerfahrungen, auch die gemeinsamen Entscheidungen können erfahrungsorientiert verändert werden – zugunsten kooperativer Verhaltensweisen aufgegeben werden. Dabei ist weder defensives noch offensives Verhalten notwendig, und die Konkurrenzebene kann nunmehr verlassen werden. Im Idealfall können sich die Mediationsparteien auf der Lösungsebene im Bewußtsein eines gemeinsamen Problems verbünden.

Interdisziplinäre Zusammenarbeit

Mediation als eigenständiges Verfahren vereint in sich sowohl die Elemente juristischen Handelns als auch beraterischer/therapeutischer Tätigkeit. In der Co-Mediation wird aufgrund der „Hauptberufe“ der MediatorInnen beiden Elementen in erhöhtem Maße Rechnung getragen.

Die interdisziplinäre Zusammenarbeit der MediatorInnen gewährleistet, daß die Klienten kompetente Ansprechpartner sowohl für ihre sachlich-juristischen als auch für die emotionalen Probleme haben. Dieser für die Parteien erlebbare Rahmen der Co-Mediation gibt die grundsätzliche Sicherheit, daß die beiden wichtigen Bereiche Recht einerseits und Gefühle andererseits jeweils durch eine Expertin/einen Experten abgedeckt sind. Die beiden MediatorInnen arbeiten als Team, was die Hoffnung nährt, daß zwischen diesen häufig kontroversiell erlebten Bereichen Verständigung möglich ist, so wie dadurch Verständigung zwischen den divergierenden Interessen der beiden Scheidungspartner möglich erscheint; die Art der Kooperation zwischen den MediatorInnen fungiert als Modell für das Paar.

Die Zusammenarbeit der Vertreter der beiden Berufsgruppen in der Co-Mediation bringt zwangsweise die Aufhebung der Spezialisierung der Ursprungsberufe mit sich und fördert im Team und auch in der Einzelperson selbst Kooperation über Trennendes hinweg. Das Setting der Co-Mediation verlangt

ähnliche Prozesse der persönlichen Entwicklung und der Entwicklung von Zusammenarbeitsmustern von Mediatorenteam und Scheidungs- oder Trennungspaar.

In der Einzelmediation durch einen juristischen oder psychosozialen Mediator könnte die rollenspezifische Reaktionsform durchaus als Einschränkung erlebt werden; dies umso mehr, als bekanntermaßen in streßbeladenen Situationen zuerst die ursprünglich erlernten Muster nutzbar sind. Andererseits sind natürlich die Kompetenzen im Rahmen der Grundprofession starke Ressourcen, auf die MediatorInnen gerade in schwierigen Situationen im Mediationsprozeß zurückgreifen können. In der Co-Mediation werden nun die Stärken beider Disziplinen maximal nutzbar, Ressourcen aus dem rechtlichen Bereich ergänzen sich mit Wissen und Erfahrung aus dem psychologisch/psychotherapeutischen Fach. Zusätzlich eignen sich beide MediatorInnen grundlegende, für den Scheidungsfall relevante Kenntnisse der jeweils anderen Profession an, der/die juristische MediatorIn braucht etwa Kenntnisse aus dem Bereich Paar- bzw. Familiendynamik, der/die psycho-soziale MediatorIn aus den Bereichen Familienrecht und Pflegschaftsrecht. Daraus ergibt sich im Dienste der Klienten ein hohes Maß an breitgestreuter Fachkompetenz, was wiederum das Vertrauen der Partner in die Leitung des Mediationsprozesses durch die MediatorInnen stärken wird.

Integration von Polaritäten

Für die AutorInnen ist der Hauptgrund, die Co-Mediation der Einzelmediation vorzuziehen, die Kooperation nicht nur zwischen psycho-sozialem und juristischem Mediator, sondern zwischen dem psychischen und dem rechtlichen Bereich – zwischen dem, was „Recht“, und dem, was innerseelische und intrapersonelle Dynamik ist. Diese Bereiche werden ja im nicht-mediativen Verfahren häufig getrennt: hier die Verrechtlichung des Konflikts vor Gericht und den Anwälten, dort eventuell die Beziehungsaufarbeitung im psychotherapeutischen oder beratenden Setting.

Nicht nur die Aufhebung der Spaltung Gesetz – Gefühl ist ein wesentliches Ziel der Co-Mediation, auch andere Polaritäten

(z. B. Mann – Frau, Kind – Vermögen, Ratio – Emotio) sind durch den Modellcharakter der interdisziplinären Zusammenarbeit für das Paar nutzbar im Sinne einer Integration der eigenen Polaritäten.

Die Anwesenheit eines Mediatorenpaares (idealerweise ein gemischtgeschlechtliches Team bzw. ein gleichgeschlechtliches, das in der Lage ist, männlich-weibliche Polarität zu repräsentieren) gibt den Parteien nicht nur mehr Sicherheit, sie erhöht auch die Möglichkeiten, sich in der Bildung von Allianzen und Koalitionen zu versuchen bzw. sie aufzulösen und autonome Standpunkte einzunehmen.

Das folgende Beispiel ist nahezu klassisch: Ein besonders vernunftorientierter, sachlichen Argumenten äußerst zugetaner Mann versucht eine Koalition mit dem juristischen Mediator, die gefühlsbetonte Frau mit der psycho-sozialen Mediatorin. Die beiden Männer stellen Recht und Geld in den Vordergrund, die beiden Frauen Kinder und Emotionen.

Diese „Falle“ impliziert aber zugleich auch schon die Möglichkeit der Auflösung solcher Koalitionen und die Nützlichkeit der Auflösung durch die MediatorInnen für den Wachstumsprozeß des Klientenpaares. Zugleich wird deutlich, daß die – magische – Vorstellung, der Jurist des Mediatorenpaares sei für rechtliche Probleme zuständig, der Psychologe/Psychotherapeut für den emotionalen Bereich, als Einladung an die Parteien zur Spaltung gesehen werden kann. Wieder vermag neben mediationsspezifischen Techniken auch der Modelleffekt des Mediatorenteams die Integration abgespaltener Bereiche des Ehemanns und der Ehefrau im Mediationsprozeß anzuregen.

Können die MediatorInnen ihr unterschiedliches Expertentum produktiv, das heißt gemeinschaftlich und einander ergänzend, nutzen, so wächst die Hoffnung, daß auch die unterschiedlichen Interessen und Bedürfnisse der Parteien zu einer einvernehmlichen Lösung zu führen sind. Das bedeutet eine Herausforderung für die MediatorInnen, sich nicht nur mit der anderen Profession, sondern auch mit der anderen Persönlichkeit der Co-Mediatorin/des Co-Mediators auseinanderzusetzen.

Modell-Lernen

Die Zugehörigkeit der MediatorInnen zu zwei verschiedenen Berufsgruppen bedingt eine ursprünglich sehr unterschiedliche Sichtweise des Scheidungspaares und einen unterschiedlichen Zugang zur Problemlösung.

Auffallend ist in der bidisziplinären Zusammenarbeit das unterschiedliche Informationsbedürfnis von MediatorInnen juristischer und solchen psycho-sozialer Grundprofession. Während PsychologInnen/PsychotherapeutInnen sich mit weniger Information auf der Sachebene begnügen und sofort andere Informationsebenen, wie z. B. Mimik und Gestik der Partner, nutzen, um daraus Rückschlüsse für Kommunikationsstile und Beziehungsdynamik zu ziehen, ist die Sachebene für JuristInnen notwendig, um den Konflikt zu verrechtlichen und damit anhand von objektivierbaren Tatsachen Lösungen erarbeiten zu können.

Die „Schlüsselthemen“ sind bei psycho-sozialen und juristischen MediatorInnen durchaus verschieden: PsychologInnen/PsychotherapeutInnen reagieren primär auf die Gefühle der Partner, auf das spürbare Machtgefälle, auf die existentielle Bedrohtheit eines Partners, auf den verbalen und nonverbalen Umgang der Partner in der Sitzung, auf lebensgeschichtliche Aspekte, etwaige Rollenfixierungen, sprachlichen Ausdruck von Bereitschaft oder Nicht-Bereitschaft zur Kooperation und ähnliches mehr. JuristInnen (RichterInnen/RechtsanwältInnen) reagieren im selben Fall zuerst auf die objektiven Fakten, die da sind: Zahlen über Einkommensverhältnisse, Altersvorsorge und gesetzliche Krankenversicherung, Vermögensverhältnisse, Ehwohnung ...

Der konstruktive Umgang des Mediatorenteams mit Unterschiedlichkeit und mit Konflikt ermöglicht den Parteien Modell-Lernen; die Fähigkeit der Co-Mediatoren, auftretende eigene Konflikte zu reflektieren und zu lösen, ist unabdingbar, da niemals dem Scheidungspaar glaubhaft vermittelt werden kann, was MediatorInnen selbst nicht in der Lage sind zu leisten, und da außerdem die Übernahme der Streitmuster des Paares als Gegenübertragungsphänomen bekannt ist.

Durchführung des Workshops

Die vier Leiter (zwei Co-Mediatorenteams) hatten den Workshop in Theorie und Durchführung gemeinsam vorbereitet und geplant. Ein Team gestaltete den Durchgang vormittags, das andere den Nachmittagstermin. Das Design war also gleich, die Ausführung jedoch mußte aufgrund der verschiedenen Persönlichkeiten und Teamkonstellationen (einmal Mann/Frau, einmal Frau/Frau) ein wenig unterschiedlich sein.

Nach einer kurzen Gegenüberstellung des herkömmlichen Gerichtsmodelles und des Mediationsmodelles wurden alle drei Modelle (Gerichts-, Mediations-, Co-Mediatorenmodell) mittels Personenaufstellung von den Workshopteilnehmern dargestellt. Dadurch konnten Unterschiede in den Beziehungsmöglichkeiten, der interpersonellen Dynamik, den entstehenden Wünschen nach Koalitionen und in den Möglichkeiten der Auflösung von Polaritäten erlebbar gemacht werden. Gleichzeitig wurden dadurch Chancen und Gefahren der Co-Mediationsarbeit ansatzweise nachvollziehbar.

Im zweiten Teil des Workshops wurde jeweils ein Fall aus der Mediationspraxis von den Leitern im Rollenspiel präsentiert.

Fall 1:

Herr B., 38, und Frau B., 34 Jahre, haben zwei Kinder im Alter von sieben und neun Jahren. Das Hauptthema ihrer Mediation ist der Umgang mit den Kindern, was Unterhalt und Besuchsregelung betrifft. Herr B. ist aus der Ehwohnung ausgezogen und lebt bei seiner Freundin; Frau B. hatte vor zwei Jahren für etwa zwei Monate eine Beziehung, dieser Mann ist vor einem Jahr verstorben.

Herr B. spricht von Geld – er will weniger Unterhalt zahlen und findet, daß seine Frau wieder arbeiten gehen sollte – und von seinem „Recht“.

Frau B. redet von Gefühlen und Verletzungen. Sie erträgt es nicht, daß ihre Kinder so viel bei der Freundin des Ex-Mannes sein sollen, die sogar bereit ist, ihre Arbeitszeit für die Kinder zu reduzieren. Das Thema Wiedereinstieg in den Beruf ist für Frau B. außerdem sehr heikel; sie hat vor Jahren ihre unkündbare Stelle als Lehrerin für die Familie aufgegeben und eine

Abfertigung erhalten, die nun im gemeinsamen Haus der B.s steckt. Sie fühlt sich ausgenutzt und wechselt gefühlsmäßig zwischen Trauer und Wut.

Beide geben dem anderen die Schuld am Scheitern der Ehe.

Fall 2:

Ein älteres Ehepaar, beide Anfang sechzig, kommt auf Empfehlung der Richterin zur Mediation, da es trotz dem Wunsch – angeblich – beider Partner nach einer einvernehmlichen Scheidung momentan noch massive Divergenzen bezüglich des Vergleiches gibt.

Der Mann tritt sehr sicher auf, ist in seinem Verhalten offensiv, von der Stimme her laut, fast polternd. Die Frau wirkt zurückhaltend, beinahe ängstlich, spricht leise und vorerst nur, wenn sie direkt angesprochen wird.

Nachdem das Mediatorenteam zu Beginn der Sitzung den Mediationsprozeß erläutert und diesbezügliche Unklarheiten auszuräumen versucht hat, kommt der Mann ganz schnell zu seinem wichtigsten Anliegen:

Er bringe ohnedies schon einen fix und fertigen Vergleich in diese Sitzung mit; ein Freund, der Jurist sei, habe ihm bereits alles ausgerechnet, er könne seiner Frau genau sagen, wieviel Unterhalt sie bekomme, eine Wohnung werde er ihr auch besorgen, da sie ja wisse, daß seine Dienstwohnung nach der Scheidung ihm vorbehalten sei.

Während er – sehr bestimmt, im Tonfall leicht ungeduldig – spricht, nimmt die Frau nun Hilfe suchend Blickkontakt mit der Mediatorin auf und versucht einige Male eher zaghaft, seinen Redefluß zu durchbrechen.

Endlich selbst am Wort, ist aus allem, was sie sagt, ihre große Unsicherheit und Verzweiflung herauszuhören: Sie sei nicht so gebildet wie er, sie wisse nicht, ob seine Prozentzahlen überhaupt stimmen, sie habe Angst um ihre Zukunft, weil sie nach der Scheidung keine Wohnung mehr hätte, sie verfüge auch über keine Ersparnisse, weil sie in den letzten Jahren nur für die Familie gearbeitet, die Kinder großgezogen und den Haushalt geführt habe.

Ihr Ehemann fällt ihr immer wieder ins Wort, verweist auf seine vermeintlich unumstößlichen Tatsachen, wobei er Gefühle und Bedürfnisse seiner Frau konsequent ignoriert.

Ausgehend von diesen zwei Fällen, wurden im Workshop Unterschiedlichkeiten, aber auch Gemeinsamkeiten in der Wahrnehmung einer Fallgeschichte durch juristische und psychosoziale MediatorInnen herausgearbeitet. Das Herangehen der eigenen wie auch der jeweils anderen Berufsgruppe wurde erlebt und reflektiert. Vorurteile, die die zwei Berufsgruppen einander ständig entgegenbringen, konnten im geschützten Rahmen der Gruppe in einem Klima gegenseitiger Achtung mit viel Spaß vor erstem Hintergrund ausgesprochen und herausgearbeitet werden, was die Ressourcen der beiden Berufsgruppen sind.

In einem abschließenden Brainstorming wurden gemeinsam Kriterien für die Kooperation im Mediatorenteam gesammelt, und wir glauben, daß es für die Teilnehmer nicht nur intellektuell verstehbar, sondern auch spürbar war, daß ebendiese kooperationsfördernden Haltungen und Verhaltensweisen auch dem Scheidungspaar bei seiner Lösungssuche für die gemeinsamen Probleme hilfreich sind; je mehr die Mediatoren Kooperationsfähigkeit integriert haben und diese mit dem/der Co-MediatorIn und den Parteien praktizieren können, desto mehr davon wird auch beim Paar evozierbar sein.

Wir glauben, daß wir vermitteln konnten, was für ein großes Potential in der Co-Mediation enthalten ist und wie der hohe professionelle Standard durch die interdisziplinäre Zusammenarbeit zweier Berufsgruppen für die Parteien nutzbar gemacht werden kann. Die hohe Motivation aller Teilnehmer, aktiv mitzuarbeiten, die zahlreichen differenzierten Fragen zu Theorie und Praxis von Co-Mediationen sowie der Mut, auch das auszusprechen und ernst zu nehmen, was die Professionen trennt, haben in beiden Workshopgruppen für ein fruchtbares Arbeitsklima gesorgt; auch wir MediatorInnen haben persönliche und fachliche Anregungen gewonnen.

Harald Goldmann
Workshop Co-Familienmediation
(Brigitte Roschger-Stadlmayr, Werner Steinacher)

Inhaltliche Schwerpunkte

- Persönlicher Zugang der ReferentInnen zur Mediation
- Positionierung der Mediation im traditionellen juristischen System
- Sichtbarmachen eines erweiterten Paarkonfliktsystems (Skulpting)
- Gegenüberstellung des traditionellen Konflikt- und des Mediationssystems
- Übertragungen bei Co-Mediation und Einzelmediation
- Rollenspiel und Übung:
Kooperation im Kontext unterschiedlicher Ausbildungen
- Umgang mit „Power play“-Situationen in der Mediation

Beobachtungskriterien

Mein Ziel war es, im Workshop Unterschiede im Denken der ReferentInnen und TeilnehmerInnen wahrzunehmen, deren Ursprung möglicherweise in der unterschiedlichen beruflichen Qualifikation und/oder Geschlechterrolle liegt. Hintergrund war mein Interesse an den Auswirkungen der Geschlechts- und Ausbildungsunterschiede im Kontext des Co-Mediationsmodelles.

Im folgenden habe ich meine Beobachtungen in drei Szenen zusammengefaßt.

Szene 1: Die Referentin und der Referent stellen sich vor und schildern ihren ersten Zugang zur Mediation.

Als persönlichen Zugang zur Mediation nennt der Mediator Unzufriedenheit mit den Methoden in der Anwaltspraxis, das Bedürfnis, Schranken und Sperren in der Arbeit mit Klienten zu überwinden, und den Wunsch, Gesprächsführungsfertigkeiten zu erlernen.

Die Mediatorin beschreibt ihren ersten, spontanen Zugang zur Mediation ungefähr so: Mediation könne sie ja, Beratungen mache sie ständig, für Gespräche sei sie Expertin. Ein Seminar in Familienrecht würde wohl reichen; wenn sie sich nicht mehr auskenne, könne sie ja delegieren.

Als Symbol für kommunikatives Werkzeug bringt der Mediator (Jurist) eine Aktentasche und Bücher, die Mediatorin (Psychotherapeutin) eine Packung Taschentücher mit.

Der Mediator wirkt auf mich strukturiert, ruhig, langsam entwickelnd und nach Sicherheit und Orientierung suchend. Die Mediatorin erscheint mir dynamisch, offen, Kontakt und Klarheit suchend. Die unterschiedlichen persönlichen Zugänge werden von den ReferentInnen abwechselnd in kurzen Statements präsentiert. Dabei erlebe ich weder in der Dauer noch in der Art und Weise eine Dominanz oder Konkurrenzierung der anderen Seite.

Szene 2: Aufstellen eines Paarkonflikts

Ein Konfliktsystem wird von den ReferentInnen in Form eines Sculptings im Raum aufgestellt. So werden die Komplexität und auch die Dynamik dahinter für die Teilnehmer sichtbar und erlebbar. Die Co-Mediatoren erleben dieses System unterschiedlich. Bei der Teilnehmerin, welche die Mediatorin spielt, kommt wegen der Dichte ein „mulmiges Gefühl“ auf. Der männliche Teilnehmer in der Rolle des Mediators empfindet dieses System als „große Herausforderung“.

Szene 3: Wie sehen sich Juristen und „Psychos“ – oder: Der Unterschied ist zumutbar!

Die beiden Referenten spielen ein Paar in einem „klassischen Trennungskonflikt“ (Scheidungsgrund, Unterhalt, Sorge- bzw. Besuchsrecht ...). Zuvor wurden die Teilnehmer in zwei Gruppen im Raum aufgeteilt. Dreizehn Teilnehmer (davon zehn Frauen und drei Männer) kamen aus dem psycho-sozialen, sieben (fünf Frauen und zwei Männer) aus dem juristischen Bereich.

Der Beobachtungsauftrag der Referentin lautete: „Ich als ‚Psycho‘ bzw. als Jurist – worauf würde ich reagieren?“

Der Referent formulierte den Auftrag so: „Worauf würde ich jetzt achten?“

Im Anschluß an das Rollenspiel wurden Kleingruppen innerhalb der Berufsgruppen gebildet. Hier sollte nun diskutiert und eingeschätzt werden, worauf die Teilnehmer aus dem jeweils anderen Berufsfeld „anspringen“; im zweiten Schritt wurden die Ergebnisse aus den Kleingruppen im Plenum der jeweils gegenüberstehenden Berufsgruppe mitgeteilt.

Die „Psychos“ schätzten ein, daß die Juristen zunächst auf die Schuldfrage anspringen, um die Unterhaltsansprüche zu klären. Die Zumutbarkeit eines Berufseinstiegs für die Frau und mögliche Regelungen für das Sorgerecht wurden als weitere Punkte genannt.

Die Juristen schätzten ein, daß die „Psychos“ zunächst auf das „Kindeswohl“, auf Unterstützung für die Frau und auf den Umgang mit den Verletzungen zwischen dem Paar anspringen.

Die Einschätzung der jeweils „fremden“ Berufsgruppe erlebte ich im Plenum zunehmend emotional und kämpferisch – wenn auch manchmal mit humorvollen Statements. So meinte ein männlicher „Psycho“, daß ihm die Juristen wie Raubfische und die „Psychos“ wie flinke Forellen im Teich der Mediation vorkämen; was einen Juristen zu der Berichtigung veranlaßte, daß Forellen auch Räuber seien ... Beide Gruppen wollten mit ihrer Einschätzung „recht haben“, sodaß, ähnlich wie beim Paar im Rollenspiel, ein Streit zu eskalieren drohte.

An dieser Stelle unterbrach die Referentin den Prozeß, um einen neuen Auftrag, diesmal an beruflich gemischte (zumeist ein/e JuristIn und drei bis vier „Psychos“) Kleingruppen, zu erteilen: „Was braucht es, damit Kooperation zwischen den Berufsgruppen möglich wird?“

In der Kleingruppe (ein Jurist und zwei weibliche „Psychos“), in der ich teilnahm, startete sofort eine spannende Dynamik. Die „Psychos“ stellten an die juristische Seite Anforderungen wie: Kooperation wäre leicht möglich, würden die Juristen sich vorsichtiger einbringen, würden sie ihre soziale Ader entdecken, würden sie ... Beim Juristen nahm ich daraufhin Widerstand (seine Körperhaltung war in diesem Moment alles andere

als offen) und leicht verunsicherte verbale Rechtfertigungen wahr. Ähnlich wie beim Paar im Rollenspiel wurde eine erfolgreiche und gewünschte Kooperation von einer Verhaltensänderung der anderen Seite abhängig gemacht: „Würdest du (nicht) x, könnten wir ja gemeinsam handeln.“ Was zwischen Frau und Mann auf der Strecke geblieben war, wiederholte sich zwischen den Berufsgruppen. Der respektvolle Umgang mit den Schwächen und Stärken der beiden Berufsgruppen und das Akzeptieren der Unterschiede lag mir an dieser Stelle so am Herzen, daß ich meine Beobachterrolle verließ und meine „Erkenntnisse“ einbrachte. Mir wurden einige Gefahren und Chancen der Co-Mediation klarer.

Werden die Unterschiede zwischen den Berufsgruppen der Mediatoren (und seien es nur die unterschiedlichen symbolischen kommunikativen Werkzeuge, Taschentuch und Akten tasche, wie in Szene 1) nicht ausreichend gewürdigt und als Ressourcen in den Mediationsprozeß eingebunden, so sehe ich die Gefahr, daß sich die Konfliktmuster der Klienten im Mediatorenpaar – und auch in den Standesvertretungen – widerspiegeln. Die Chance der Co-Mediation, den Konfliktpartnern als positives Kooperationsmodell zu dienen und eine Atmosphäre selbstreflektierter Offenheit und allseitiger Wertschätzung für eine produktive Konfliktlösung zu schaffen, wäre aufs Spiel gesetzt.

Meine subjektive zusammenfassende Einschätzung

Unterschiedliche Qualifikation und Geschlechterrolle stellen in meinen Augen weniger ein Problem dar – bieten doch gerade diese Unterschiede oft einen besseren Kontakt zum Klientensystem. Der Umgang mit den Unterschieden beeinflusst den Mediationsprozeß entscheidend. Und da stehen wir, so hatte ich im Workshop den Eindruck, noch am Anfang eines interessanten und spannenden (Mediations-)Prozesses.

Ein letztes Bild aus dem Workshop taucht in mir auf:

Die Referentin beschreibt der Gruppe eine Szene aus einer Co-Mediation mit dem Referenten. Nach einiger Zeit widerspricht der Referent der Darstellung der Referentin ruhig und

sachlich und schildert der Gruppe dieselbe Co-Mediationszene aus seiner Sicht. Die Referentin erkennt ihre etwas zu kreativ geratene Darstellung und lacht. Darauf wenden sich Referentin und Referent spontan vor der Gruppe einander zu, berühren sich kurz, und der Referent bekommt von der Referentin ein Küßchen. Anschließend widmen sie sich beide wieder der Gruppe.

Ich denke mir jetzt: Mann/Frau muß die Unterschiede in der Mediation auch küssen können – dann haben sie eine sinnvolle Wirkung.

Claudia Lugger
Vormittags-Workshop Familienmediation
(Maria Marshall)

Mein Zugang war einerseits – geprägt durch meinen beruflichen Hintergrund (Juristin) – ein sachlicher, den Inhalt des Workshops fokussierender, andererseits erschien es für mich spannend, die Atmosphäre, die Interaktionen in der Gruppe und auch das Spannungsfeld der Interdisziplinarität der TeilnehmerInnen zu beschreiben, um so ein möglichst ganzheitliches Bild entstehen zu lassen.

Nach einem etwas hektischen Gruppenfindungsprozeß in der Aula der Universität erwartete uns in dem für den Workshop adaptierten Rektor-Sitzungszimmer ein im Kreis arrangiertes Setting. Im ersten Eindruck spiegelte dieser Raum mit all den Portraits der Klagenfurter Rektoren seinen offiziellen Charakter wider. Die WorkshopteilnehmerInnen schienen gut ausgeruht und voller Elan, die Impulsreferate des Vortages hatten Neugierde auf Wissensvertiefung geweckt, rege Aufmerksamkeit und gespannte Erwartungshaltung waren spürbar, viele neue Gesichter ...

Maria Marshall, Sozialpädagogin, Familientherapeutin und Mediatorin in München, gab diesem ersten optischen Kennenlernen Raum. Sie setzte keine detaillierte Vorstellungsrunde an den Beginn, sondern lediglich eine Bestandsaufnahme der TeilnehmerInnen nach dem beruflichen Hintergrund, nach bereits absolvierten Seminaren in Mediation allgemein oder Familienmediation und nach mediatorischer Praxis.

18 Personen (davon drei Männer) nahmen am Vormittagsworkshop teil: sechs Juristinnen, drei Juristen; acht Frauen mit psycho-sozialer (psychotherapeutischer) Ausbildung; eine Frau aus der Verwaltung/Politik.

Da es sich herausgestellt hatte, daß etwa ein Drittel der Workshopbesucher bereits mit Mediation arbeitet, der Großteil der Gruppe hingegen noch über keine Erfahrungen mit Familienmediation verfügte, fragte Marshall, ob es im Interesse aller wäre, in diesem Workshop gemäß dem Wissensstand eher Grundlagen der Familienmediation zu vermitteln, um so ein

Stück Basiskennntnis weiterzugeben. Der Vorschlag fand breite Zustimmung, doch bekundeten die Teilnehmer ihr besonderes Interesse an der Illustrierung durch Beispiele aus der Praxis.

Maria Marshall legte den Workshop analytisch an: Nach kurzer Einleitung und Diskussion zum Thema „Was ist Mediation?“ mit dem Schluß, daß es keine (end)gültige, wissenschaftliche Definition geben kann und daß jedes angeeignete Grundwissen – ob juristisch oder psycho-sozial – gleichwertig sei, begann der Infoteil des Workshops mit der zentralen Frage für einen Mediator:

- „Was genau ist mein Auftrag?“ – Eine präzise Definition ist für das weitere Vorgehen sehr wichtig; der (die) Mediator(in) kann erst arbeiten, wenn er (sie) von beiden Partnern den gleichen Auftrag bekommen hat. Im Erstgespräch soll der (die) Mediator(in) herausfinden, ob das Paar die Beziehungsebene oder künftige Inhalte klären möchte. Eine therapeutische (Paar- oder Familien-) Beratung komme beispielsweise dann in Betracht, wenn das Paar zuerst die Ambivalenz (Aufrechterhaltung der Beziehung – Trennung) näher anschauen möchte. Wenn sich das Paar zu Mediation entschlossen hat, müßte ein ambivalenter Partner versuchen, sich demjenigen anzupassen, der die innere Trennung bereits vollzogen hat und gehen will.

Mediation ist Verzögerung der Zeit ... Das Tempo bestimmt das Paar; es gibt keine Entscheidung ohne den Partner.

- Nach der Konkretisierung des Auftrags schließen sowohl die Partner untereinander als auch der (die) Mediator(in) und das Paar einen Mediationskontrakt (ein Jurist meinte: „Dauer-schuldverhältnis“), der von Regeln wie Fairneß, Parteiautonomie, Freiwilligkeit, Schweigepflicht des Mediators, Ruhen des gerichtlichen Verfahrens, Offenlegung persönlicher Verhältnisse etc. bestimmt wird. Der (die) Mediator(in) ist verantwortlich für Prozeß, Struktur und Rahmen der Mediation, das Paar für den Inhalt.

Bei den Themen Grenzen des Mediationskontrakts, Allparteilichkeit und Machtungleichgewicht entwickelte sich eine rege Diskussion, zahlreiche Workshopteilnehmer brachten interessante Beispiele aus ihrem Alltag ein – Fragen tauchten

auf, z. B.: Wie gehe ich mit einer Situation um, in der großes Machtungleichgewicht dahingehend spürbar wird, daß ein Partner in der Trennungszeit psychisch labil oder gar suizidgefährdet wird? Soll der Mediator einen Rechtsanwalt beziehen, um auch die Dynamik des Rechts einzubringen?

- Themen sammeln, nicht Streitpunkte: Was will das Paar beim Mediator klären? Wo geht das Paar mit, wo tun sich Grenzen auf? Wichtig ist, daß der (die) Mediator(in) darauf achtet, auf welche Weise er (sie) Themen auf dem Flip-chart notiert (beispielsweise: nicht Besuchsrecht, sondern wer hat wann Zeit für die Kinder), ob er (sie) dem Paar genug Zeit läßt für Unterschiede in der Bewertung der gesammelten Themen (zur Reihung der Wichtigkeit getrennte Befragung der Partner); keinesfalls soll er (sie) im Vorfeld Feststellungen treffen.

Nach einer 15minütigen Pause stimmte die Workshopleiterin auf das nun folgende Rollenspiel ein, indem sie zunächst allgemein für die Eltern-Kind-Problematik im Scheidungsprozeß sensibilisierte.

Ein zerstrittenes Paar will die Kinder mehr aus der Paardynamik heraus, der Faktor der gemeinsamen Elternschaft tritt oft in den Hintergrund. Die Kinder werden zum Druckmittel, zum Spielball der Emotionen.

Um das Thema „Kinder“ zu behandeln, ist es Aufgabe des Mediators, der Mediatorin, aus den Streitenden wieder ein Elternpaar zu machen. Man muß mit den noch vorhandenen Ressourcen an Elternverantwortung und Fürsorge arbeiten und klarstellen, daß zwar die Paarebene kaputtgegangen ist, die Eltern jedoch trotzdem für ihre Kinder dasein können – Vater und Mutter bleibt man trotz Trennung. Das Leid der Kinder kann auch durch Mediation nicht genommen werden, es gibt nur „angepaßt optimale Lösungen“.

Beginn des Rollenspiels: Ein Paar, das die Scheidung bereits eingereicht hat, möchte sich über Obsorge und Besuchsrecht hinsichtlich ihrer beiden unmündigen Kinder einigen. In der zweiten Mediationssitzung stellt sich allerdings heraus, daß das dringendste Thema die anstehenden Herbstferien sind.

Beide Elternteile würden gerne mit den Kindern den Urlaub verbringen und geraten darüber in Streit ...

Vorgabe: Bildung von Dreiergruppen; in jeder sollte nur ein Jurist und – soweit möglich – eine bereits als Mediator tätige Person sein.

Nachdem sich die einzelnen Gruppen im Mediationssetting konstituiert hatten und die Rollen des Elternpaars bzw. des Mediators verteilt worden waren, gab die Workshopleiterin das Startzeichen für den „programmierten Paarkonflikt“.

Je nach Konfliktintensität und Streitkultur des Paares war eine unterschiedliche Gruppendynamik beobachtbar; man lebte sich intensiv in die Rollen ein, es wurde heftig diskutiert, der Geräuschpegel stieg da und dort.

Nach etwa zehn Minuten signalisierte Marshall, das Rollenspiel zu beenden, und forderte die Gruppen auf, zunächst im ursprünglichen Setting zu bleiben und a) als Mediator(in) dem Paar zu erzählen, wie es einem ergangen ist, wo Schwierigkeiten lagen, wo sich Lösungsmöglichkeiten eröffneten, und b) als Paar untereinander die Rollen (versöhnlicher/hartnäckiger Standpunkt) zu besprechen.

Nach der Rückkehr ins Plenum wurden die Mediatoren des Rollenspiels von der Workshopleiterin gefragt, ob es Punkte gab, wo etwas gefehlt hat, um mit dem Paar weiterzuarbeiten (z. B. Techniken), wo der Konflikt „geklärt“ werden konnte, wo die Konsequenz einer Nichteinigung in Kauf genommen werden mußte. Ein reger Erfahrungsaustausch innerhalb der Gruppe fand statt, und es blieb auch noch genügend Raum für offene Fragen wie mediatives Setting, Optionen, Frage-techniken, Grenzen und Ethik in der Mediation ...

Am Ende des Workshops suchten viele TeilnehmerInnen noch das private Gespräch mit Maria Marshall, die unter anderem über Ausbildungsprogramme des SIMT (Salzburger Institut für Mediation und Trennungsberatung) informierte.

Trotz der Interdisziplinarität fügten sich alle homogen in die Gruppe, brachten ihr Wissen und ihre Erfahrungen interessant für die Personen des jeweils anderen Berufsstandes ein, ohne dominant zu wirken. Der Workshop war geprägt von der Persönlichkeit der Leiterin, die es mit Kompetenz, Engagement

und Einfühlungsvermögen verstand, Grundlagen der Familienmediation plastisch zu vermitteln.

In den Infoteilen schilderte Maria Marshall viele praktische Beispiele, die auf großes Interesse stießen und Rückfragen bewirkten. Der erste Teil des Workshops war bestimmt von einer ruhigen, geordneten, durch den beengten Sitzkreis fast ein wenig schulischen Atmosphäre, welche sich im zweiten Teil des Vormittagskurses durch das Rollenspiel und vielleicht auch durch die Änderung des Settings aufzulockern begann.

Maria Nagele

Nachmittags-Workshop Familienmediation

(Maria Marshall)

Dieses Protokoll erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, absolute Wahrheit und Objektivität, sondern im Mittelpunkt der Beobachtung stand das subjektive Erleben des Gruppenprozesses.

Als Zugang wählte ich die Ansprache von Leitthemen. Leitthema ist für mich, was mit emotional stark besetzten Worten vorgebracht wurde beziehungsweise wenn Betroffenheit des „Themenbringers“ spürbar war.

Eingangs wurden von der Workshopleiterin Vergleiche mit der Vormittagsgruppe angestellt. Im Gegensatz zum Vormittag, wo das Verhältnis ausgeglichen war, hatten sich jetzt zwei Juristen und zwanzig Vertreter aus psycho-sozialen Berufen eingefunden. Weiters wurde Kritik an der Symposiumsleitung geübt wegen der Verteilung der Teilnehmer mit und ohne Vorkenntnisse. Dies könnte Einfluß auf die Entwicklung des Workshops genommen haben. Vom Angebot, Grundlagen der Mediation zu erarbeiten, machte die Gruppe keinen Gebrauch. Im Verlaufe des Workshops zeigte es sich aber, daß immer wieder elementare Begriffe der Mediation bzw. des Verlaufs von Sitzungen erklärt und Abgrenzungen zu Ursprungsberufen vorgenommen werden mußten. Insgesamt herrschte die Annahme vor, daß Teilnehmer bereits in ihrer bisherigen Tätigkeit mediativ gearbeitet hätten, dies jedoch nur nicht so benannt wurde. Marshall mußte teilweise einer vorschnellen Vereinnahmung und Subsumierung unter jedwede beratende Tätigkeit gegensteuern.

Mediation wurde definiert und beschrieben als Arbeit in die Zukunft. Mediation sei alternativ zum klassischen Scheidungsverfahren zu sehen. Der erste Schritt sei die Suche nach dem gemeinsamen Auftrag.

Im Rahmen eines Rollenspiels wurden mehrere Ebenen der Problembearbeitung sichtbar. Die Aufgabe, eine Regelung

für die Herbstferien mit den beiden Kindern zu treffen, wurde beeinflusst von der

- Gefühlsebene der Parteien. Die unterschiedlichen Stadien der Trennungsbearbeitung prägten die Verhandlungsstrategie bzw. das Sich-Hineinversetzen der Teilnehmer in die Rolle. Die Anerkennung der emotionalen Situation durch den Mediator bewirkte Verständnis bei der zweiten Partei und damit Zugänglichkeit. Ein Aha-Erlebnis für die Akteure dürfte gewesen sein, daß man sich „spielend“ mit den Motiven der beiden Parteien identifizierte.

In der Sitzung Vereinbartes ist rückzukoppeln. Vom Mediator soll geprüft werden, ob die Verantwortung für die Übereinkunft vom Paar getragen wird. Als strukturelle Instanz überprüfe der Mediator, ob nicht ein schlechter Kompromiß zu Ungunsten einer Partei vorliegt. Weiters sind Vereinbarungen so konkret wie möglich zu formulieren. Dies wahre den Kostenfaktor und schütze vor Umwelteinflüssen (den guten Ratschlägen Dritter und dem Gefühl des Übervorteiltwerdens).

- Zeitdruck auf Mediator und Zielerreichung

Die Druckweitergabe an die Parteien mache deren Eigenverantwortung klar – „sie wollen die Lösung“. Aufgabe des Mediators sei die Transparentmachung des Inhalts. Spürbar war hier das Sich-unter-Druck-gesetzt-Fühlen der Teilnehmer durch eigene Ziel- und Zeitvorgaben. Gleichzeitig wurde ein gewisser Zwang zum Nachweis der Effizienz einer bei uns im Entstehen begriffenen Konfliktlösungsmethode angesprochen.

- Verantwortung des Mediators

- Einflußnahme zur Prozeßveränderung (Interventionen);
- Regeln (wann, wie ...), mit Zustimmung der Parteien seien Formen des Umgangs miteinander festzulegen;
- Vorschläge, nicht im Sinne des „Erschlagens mit ...“ zu gebrauchen, sondern nur indirekt als Orientierungshilfe einzubringen (z. B. Erfahrungsberichte aus anderen Sitzungen).

- Kontrolle als Falle!

Nicht der Mediator brauche die Lösung, sondern die Parteien – und dies mittels Verantwortungsübergabe. Die Kontrolle des

Mediators beschränke sich auf die Struktur und erstrecke sich nicht auf den Inhalt. Voraussetzung: Freiwilligkeit des Paares. Die Verantwortung für die Lösung ist diesem zurückzugeben.

- Machtkampf

Im Zuge der Präzisierung der Vereinbarungen ist der Machtkampf zwischen den Parteien zu überwinden. Bei der Kontraktdefinition können Konfliktfelder aufgezeigt werden – dies entwickle Mut zum „Abklopfen“ von Vereinbarungen auf deren Tragfähigkeit im Sinne von Kompromiß oder Konsens.

- Intervention und Unterstützung

Der Mediator bedient sich verschiedenster Instrumente:

- Fragetechniken, die den Lösungsansatz in sich tragen (z. B. erweitere das Angebot von Tauschgeschäften Handlungsspielraum und Handlungsspektrum);

- Beharrungsstandpunkte hinterfragen, um Bedürfnisse und Gefühle transparent und zugänglich zu machen (Positionen lassen sich nicht untereinander verhandeln).

Die Bewußtheit des Kostenfaktors – Honorar – fördert das Lernverhalten der Parteien.

In doppelter Hinsicht problematisch war für mich der Anschluß an das Vormittagsseminar. Die Workshopleiterin zeigte sich bestrebt, aufbauend Wissen zu vermitteln. Der Hinweis auf die Vormittagsgruppe könnte andererseits für eine Hemmung bei der Fragestellung verantwortlich gewesen sein. Niemand dekarierte sich als „unwissend“ in Grundfragen der Mediation – wiewohl im Verlaufe der Diskussion ein erheblicher Klärungsbedarf zutage kam. Die Intervention zu Beginn des Blockes könnte für die etwas schleppende Entwicklung der Diskussion und für die zahlreich notwendigen Schleifen zu prinzipiellen Fragen mitverantwortlich gemacht werden.

Großen Raum beanspruchte auch die Frage nach Ausbildungsmöglichkeiten zur Familienmediation. Erkennbar wurde, daß das Produkt Mediation noch nicht bei allen Teilnehmern klar umrissen ist, jedoch Vereinnahmung und Herausbildung einer Lobby bereits voll im Gange sind.

Arnold Kern

Workshop Familienmediation (Eva Wiedermann)

1. Gruppenzusammensetzung

Vormittag:

22 TeilnehmerInnen (14 Frauen, 8 Männer)

Berufsbilder: 9 psycho-sozialer Bereich, 5 Pädagogik, 3 Jus,
2 Studenten, 1 Konfliktregler, 1 Beamtin, 1 Geschäftsführer

Nachmittag:

16 TeilnehmerInnen (12 Frauen, 4 Männer)

Berufsbilder: 4 psycho-sozialer Bereich, 3 Pädagogik, 4 Jus,
5 Studenten

Insgesamt ergibt sich also ein deutliches Übergewicht von Frauen gegenüber Männern (26:12) sowie von psycho-sozial/pädagogischen Berufsbildern gegenüber Juristen (21:7).

2. Beobachtungskriterien

Besonderes Augenmerk legte ich auf folgende Kriterien:

- Wo ist besonderes Interesse der TN spürbar?
- Welche Beispiele bzw. Fragen kommen von den TN?
- An welchen Fragen entzündet sich die Diskussion?
- Woran erkennt man die unterschiedlichen beruflichen Zugänge der TN?
- Welche Auffassungen von Mediation gibt es?
- Wie strukturiert die Leiterin den Workshop?
- Was für Angebote gibt es?

3. Ablauf des Workshops (Teil I)

In beiden Workshops (Vormittag und Nachmittag) gliederte die Workshopleiterin (WL = Wiedermann) den Ablauf in zwei Teile: 1) Abspielen eines Lehrvideos (von John Haynes) mit zahlreichen Stops und Besprechung der Sequenzen; Pause; 2) Beantwortung von Fragen der TeilnehmerInnen.

Die WL erklärt den Ablauf und geht sofort zum Thema über.

Zuerst berichtet sie aus ihrer Erfahrung. Sie meint, daß Psychologen bei Mediation oft schnell in den Typ B (nach Himmelstein: Selbstverteidigung) übergehen, während Juristen eher in den Typ A (nach Himmelstein: offen, mehr „Psychologen-art“) einschwenken.

Dann beginnt sie, das Video ablaufen zu lassen, stoppt nach einer kurzen Sequenz und fragt: „Was ist Ihnen aufgefallen?“ Wenn eine Antwort die von ihr erwartete Richtung nimmt, akzeptiert sie, verbessert und vervollständigt (nach ihrer Meinung) den Gedankengang.

Eine TN reagiert aggressiv und sagt, sie möchte jetzt keinen Film über einen amerikanischen Paarkonflikt sehen, sondern lieber hören, wie die Situation in Österreich ist. („Kommt mir so vor, als ob wir ein Problem vorschicken, um unseres nicht zu bearbeiten.“) Eine zweite TN unterstützt sie, doch kann die WL den Einwand entkräften. Die meisten sind zufrieden („Menschen gibt’s überall!“), die Kritikerin nicht – sie verläßt später vor der Zeit den Workshop.

In einer Szene geht es um die Aufgabe des Mediators (dieser will das Paar wegschicken, wenn es lieber eine Paartherapie als eine Mediation will). Daraus entwickelt sich eine rege Diskussion, besonders zwischen einigen TN mit psycho-sozialem Beruf und einem Juristen. Auffallend ist, daß die TN aus dem psycho-sozialen Bereich vor allem Fragen interessieren, die den Juristen eher klar sind, und umgekehrt. In diesem Zusammenhang fällt auch die Frage an die WL, wie ihr Ausbildungsangebot aussieht. Sie offeriert ein Curriculum, gemischt für Juristen und Psychologen; doch gebe es auch getrennte Teile. Auf jeden Fall scheinen sich die meisten TN für eine derartige Ausbildung zu interessieren. Fast alle können sich die Mediation als ihr neues Berufsfeld vorstellen.

Anschließend wird der Film weitergezeigt. An einer Szene, in der es um einen Mann-Frau-Konflikt geht, entzündet sich eine ziemlich heftige Diskussion, bei der – unabhängig vom Berufsfeld – die männlichen TN immer den Mann, die weiblichen die Frau unterstützen.

In der nächsten Sequenz bemerkt eine TN, daß der Mediator zum ersten Mal parteiisch wird, und zwar zugunsten der Frau, was sie als ungerecht dem Mann gegenüber empfand. Daraus entwickelte sich eine Diskussion zum Thema „Unparteilichkeit des Mediators“. Die WL: „Unparteilichkeit paßt besser zu einem Richter. Für einen Mediator sollte eher Allparteilichkeit gelten – das heißt einmal Partei für den einen, dann wieder für den anderen zu ergreifen, dort, wo es paßt.“

Nach einer anderen Szene erklärt die WL ausführlich die Frage-techniken des Mediators. Dabei fällt auf, daß methodische Fragen die TN weniger zu interessieren scheinen; sie springen immer nur bei der konkreten persönlichen Ebene des Falles an.

Im nächsten derartigen Punkt, an dem sich die Diskussion wieder entzündet, geht es um die Zeitaufteilung des Sorgerechts. Man ist sich nicht darüber einig, ob eine solche Aufteilung gut für die Kinder sei. Die WL ist der Meinung, daß alles gut sei, was von beiden Eltern getragen wird. Eine TN bemerkt: „Der Vater verliert trotzdem die Kinder.“ Eine andere (offensichtlich Psychotherapeutin): „Diese Fälle findet man zwanzig Jahre später in der Therapie wieder.“ Anschließend unterhält sich ein TN (Jurist) mit der WL allein über juristische Fragen des Sorgerechts. Wieder ist eine starke Trennung der Berufsfelder spürbar: Die Psychologen können da einfach nicht mitreden.

Auf ähnliche Weise werden noch einige Szenen aus dem Film besprochen, nach insgesamt rund eineinhalb Stunden stoppt die WL; es gibt eine halbstündige Pause, dann leitet sie zum Diskussionsteil über.

4. Ablauf des Workshops (Teil II)

WL: „Nun, da wir wissen, was Mediation ist, will ich das Wort an Sie geben.“

Einige TN hätten am liebsten ein „Rezept“ für Mediation und erkundigen sich nach einer Stufenfolge der mediatorischen Tätigkeit. Die WL erfüllt die Bitte mit folgendem Schema:

Stufen der Mediation:

1. Vorstellung des Verfahrens (Motivation, Erwartungen)
2. Sammeln der Streitpunkte (Reihung)
3. wechselseitige Problemdefinition
4. Herausarbeiten der Bedürfnisse
5. Lösungs-Brainstorming
6. Einigung auf eine Lösung
7. schriftliche Vereinbarung

Weitere Fragen der TN:

- Fragen zur persönliche Situation des Mediators
 - Praxis, Aufwand, Gewerbeberechtigung
 - Woher kommen die Klienten?
 - Wollen die Klienten mehr Frauen als Männer?
 - Wie viele Sitzungen benötigt man im Durchschnitt?
- Stellung der Kinder in der Mediation (Frage von Juristen)
- Mediation in asymmetrischen Verhältnissen (Frage aus dem psycho-sozialen Berufsfeld)
- Welche Talente (WL: „Persönlichkeitsmerkmale“) sollte ein Mediator aufweisen?

WL:

- 1) Bereitschaft, Autonomie abzugeben
- 2) Fähigkeit des Strukturierens
- 3) hohe Konfliktbereitschaft (auch bei eigenen Konflikten)

Michaela Schmoczer
Workshop Mediation allgemein
(Peter Visvader, Renate Beisner)

Nach der Vorstellungsrunde – die Teilnehmer kommen aus den verschiedensten Berufsgruppen (Juristen, Pädagogen, Psychologen, Sozialarbeiter, Studenten und ein Theologe) – erläutert Peter Visvader einleitend das i.b.o., sein Institut für Beratung, Personal- und Organisationsentwicklung in Steyr, das sich unter anderem mit der Ausbildung von Mediatoren beschäftigt, leitet über zum Thema des Workshops, spricht von einem „explodierenden Markt“ im Bereich Mediation, wobei er den Workshop dazu nutzen will, den Teilnehmern Orientierungshilfen zu bieten, und stellt (s)einen Stufenplan der Mediation vor.

Die Workshopleiter nehmen einen Dialog vor der Gruppe – sie spielen die einander nicht Verstehenden, Uneinigen, Konzeptlosen – zum Anlaß, darüber zu debattieren, was diese Runde brauchen könnte, wobei es zu einem Einwand eines Teilnehmers, der bereits Erfahrung im Bereich der Mediation hat, bezüglich dieses Settings kommt. Renate Beisner erklärt daraufhin die Interventionsform des „Reflectings“ als Methode und angebotenes Instrument in der Mediation.

Rollenspiel I

Einteilung der Teilnehmer in Dreiergruppen, Rollenzuteilung: ein Richter und ein sich um einen Gegenstand streitendes Ehepaar, wobei der Richter nach der „Streitverhandlung“ (ein genauer Zeitrahmen wird festgelegt) das Objekt der Begierde einem der beiden Konfliktpartner zusprechen muß.

Feedback: allgemeines Unbefinden; man darf nicht darüber nachzudenken anfangen, worum es wirklich geht, und man ist sich seiner Entscheidung nicht wirklich sicher, nicht glücklich darüber.

- Wenn man Paragraphen verschieben kann, ist die Urteilsfindung einfach. Urteilsfindung je nach Sympathie.

- Ich habe gespürt, wie ich den Richter auf meine Seite bringen kann, und es dann ausgenutzt. Der Richter ist emotional beeinflussbar.
- Ich fühlte mich mit richterlicher Unterstützung vom Kontrahenten über den Tisch gezogen.
- Durch Strategie zu wissen, was der Richter will, habe ich mich entsprechend benommen und gewonnen.

Die anfangs angespannte Atmosphäre des Workshops hat sich im Verlauf des Rollenspiels gelöst.

- Konfliktparteien agieren taktisch, um zu Unterstützung zu gelangen, sobald ein Problem delegiert wird.

Anhand einer Overheadfolie stellt der Workshopleiter eine Checkliste für Mediatoren vor (das eingangs erwähnte Stufenmodell), und Verständnisfragen werden beantwortet.

Rollenspiel II

Die gleiche Gruppierung wie im ersten Rollenspiel, nur ist der Richter diesmal Mediator.

Der Hinweis, daß Mediation zeitlich begrenzt ist, nicht aber räumlich, veranlaßt eine Gruppe, für diese Übung den Raum zu verlassen und es sich am Gang gemütlich zu machen.

Feedback: sehr unterschiedliches Empfinden der Teilnehmer; es gab Schwierigkeiten damit, daß der Mediator seine Rolle beibehält bzw. von den Streitparteien als solcher wahrgenommen wird; in einer Gruppe hat sogar eine Allianzbildung der Streitparteien gegen den Mediator stattgefunden.

- Der Mediator hatte die Fäden nicht mehr in der Hand.
- Habe als Mediator das Streitobjekt gekauft.
- War als Mediator hilflos!
- Der Klient hält sich an kein Abkommen.
- In dieser Situation hat mir die richterliche Macht gefehlt.
- Der Mediator war verbindlich.
- Flexibilität und Aufmerksamkeit zur Prozeßverflüssigung.

Auf der anderen Seite fühlten sich einige „Ehepartner“ gerecht behandelt und eher verstanden als vom Richter; jeder hatte die gleiche Sprechzeit zur Verfügung.

In der Folge weist Visvader auf spezielle Fragetechniken hin, die den Mediator aus einer auftretenden Hilflosigkeit herausführen können. Es kommt zu einer regen Diskussion über die Hilflosigkeit des Mediators in gewissen Konfliktsituationen, über die Wichtigkeit der Rollendefinition und über das Setting der Co-Mediation.

Die Arbeitsatmosphäre war zu diesem Zeitpunkt gelöst, offen; die Workshopleitung hatte sich von der Schauspielerei zum sich ergänzenden Team verändert.

Nach der Pause erklärt Visvader erneut anhand einer Overheadfolie die Bedeutung der Mediation als Prozeßbegleitung und anhand eines Flip-charts das „Befriedigungsdreieck“.

Nach einer sehr regen Diskussion über Ausbildungskriterien und gesetzliche Rahmenbedingungen veranschaulicht er die „Entwicklung im Feld“, wobei es sich hier in erster Linie um Lernnetzwerke (Aus-, Weiter-, Fortbildung), Informationsnetzwerke (Orientierung nach außen oder innen, auf dem Markt Signale setzen), Kooperationsnetzwerke (Vermittlung, kleine Netzwerke zwischen den Kollegen, man bedient einander, den Nutzen muß man sich erarbeiten) und Interdisziplinarität handelt.

- In der Lerngemeinschaft ist man Partner, in der Kooperationsgemeinschaft ist man Konkurrent.
- Professionell wird man nur durch begleitende Praxis und Transparenz der Rahmenbedingungen.
- Mediation ist die radikale Antwort auf Selbsthilfe (Selbsthilfegruppen)!

Das i.b.o. wird den Teilnehmern als Ausbildungsprodukt nahegelegt.

Auf die Frage nach den Kriterien eines Mediators antworten die Workshopleiter wie folgt: Persönlichkeitslernprozeß zum

Erlangen von Konfliktlösungskompetenz; man benötige Fachkompetenz, um den Kompetenztransfer zu leisten; Mediation sollte eine berufsbegleitende Ausbildung sein.

Daraufhin erfolgt eine lebhafte Diskussion, das Workshopende wird übersehen, und die Teilnehmer verspäten sich massiv zum Abendbuffet.

Nina L. Dulabaum
**Mediation in der Schule:
Konflikt und Kommunikation lernen?
Ja – aber wie?**

I. Einstieg

Heute möchte ich als erstes die Notwendigkeit von Gewaltprävention und anderen Mediationstrainings unterstreichen, die Forschungsergebnisse über Mediationstrainings in Schulen skizzieren und schließlich über ihre effektive Durchführung in Schulen referieren.

Es gibt noch viele Leute, die die Frage stellen: „Warum wird so viel geredet über Konflikt und Kommunikation?“ Watzlawick hat dies schon vor Jahren kurz und knapp zusammengefaßt: „Wir können nicht nicht kommunizieren.“ Diese Feststellung mag richtig sein, aber einige schauen genauer hin und stellen drei wichtige Fragen:

- 1) Wie lernen wir, mit Konflikten umzugehen?
- 2) Wie kommunizieren wir, und wie haben wir gelernt, miteinander umzugehen?
- 3) Wie können unsere Bildungsinstitutionen dazu beitragen, daß Menschen gewaltfrei und konstruktiv miteinander umgehen können und wollen?

Im Mai habe ich mit einigen sozusagen glatzköpfigen siebenten Klassen in einer Hauptschule in Brandenburg gearbeitet. Sie verfügten alle über ein großes Repertoire an Strategien zur Kommunikation und Konfliktbearbeitung: Treten, Schreien, Hänkeln, Beinstellen, Klauen, Erpressen usw. Das Projekt wurde finanziert, weil die Gewaltspirale außer Kontrolle geriet.

Nach der Woche schrieb ein Schüler: „Wir haben in diesen Stunden gelernt, daß man nicht gleich losprügelt, sondern Konflikte mit Worten lösen kann.“ Leider berichtete die Zeitung nur über den neuesten Skandal. Gewalt schafft große Presse; Gewaltprävention muß dies auch!

II. Exkurs in die Statistik

Laut Statistik gehen in den USA jeden Tag ungefähr 270.000 Gewehre in die Schule. SchülerInnen sind Opfer: nach Emilie Coulter werden jeden Monat um die 282.000 SchülerInnen körperlich angegriffen. Gleichzeitig sind SchülerInnen auch Täter: 1987 wurden in den USA 11.284mal Kinder unter 15 Jahren wegen gewalttätiger Angriffe arretiert, 1660 Vergewaltigungen wurden gezählt (Coulter 1990, 1, 3). Wenn die Schulen ein Spiegel der Gesellschaft sind, so ergibt dies ein dunkles Bild der US-amerikanischen Zivilisation: „Während die amerikanische Bevölkerung von 1960 bis 1991 um 40 Prozent zunahm, stiegen Gewaltverbrechen um 560 Prozent, Mord um 170 Prozent, Vergewaltigungen um 520 Prozent und gewalttätige Angriffe um 600 Prozent“ (Kotulak 12/12/1993, 22). Obwohl europäische Schulen, beispielsweise deutsche, bisher noch nicht unter einem ähnlichen Ausmaß von Gewalt zu leiden haben, wie es in US-amerikanischen Schulen zu finden ist, gibt es nach Meinung vieler Experten dennoch deutliche Indizien für einen signifikanten Anstieg von Gewalt.

Demzufolge ist die Förderung von EQ (Emotionaler Intelligenz) sehr wichtig, um Gewalt abzuwenden. 1991 schrieb Henry Louis Gates Jr. an der Harvard University: „Wir machen uns Sorgen, wenn Johnny nicht lesen kann. Wir machen uns Sorgen, wenn Johnny nicht rechnen kann. Aber sollten wir uns nicht auch darüber Sorgen machen, daß Johnny Grabsteine auf einem jüdischen Friedhof zertrümmert oder rassistische Parolen an die Wände des Schülerheims schmiert?“ (Gates 1991, 7.)

Um dem entgegenzutreten, schult und bietet Schulmediation konkrete Fertigkeiten und Strategien zu gewaltfreiem Umgang miteinander. Im aktuellen Fall werden Konflikte Schritt für Schritt mit den Konfliktparteien bearbeitet. Eine dritte Partei, der/die Mediator/in, vermittelt und ermöglicht es den KontrahentInnen, konstruktiv mit ihren Differenzen umzugehen. Ziel ist, eine einvernehmliche Lösung zu finden und längerfristig beide Parteien zu befähigen, direkt miteinander zu verhandeln. Diese Fähigkeit kann meiner Ansicht nach nicht früh genug erworben werden – am besten ist es natürlich, einen

Grundstein dafür gleich im Kindergarten zu legen. In diesem Alter fangen Kinder u. a. mit drei wichtigen Lernprozessen an: 1) mit anderen klarzukommen; 2) Freundschaften zu schließen; 3) nach der Erfüllung ihrer Bedürfnisse zu fragen.

III. Programme

In den USA wurde in den achtziger Jahren deutlich, daß die Finanzierung für Bildungsprogramme mehr und mehr schrumpft und die darauf Angewiesenen einem stärkeren Konkurrenzdruck unterworfen sind. Deshalb ist es umso wichtiger geworden, den Erfolg dieser Programme wissenschaftlich nachzuweisen, um zukünftige Programme und Trainings durchführen zu können.

Ich möchte die wichtigsten Forschungsergebnisse über Schulmediation kurz umreißen. Qualitative und quantitative Daten eines vergleichenden Pilotprojekts aus dem Jahr 1987 haben bewiesen, daß die Trainings auf SchülerInnen eine große Wirkung haben, wenn sie die Gelegenheit erhalten, das in ihren Kommunikations- und Mediationstrainings Gelernte auch zu praktizieren. Eine Studie von Jennifer P. Maxwell hat herausgefunden, daß das Mediationstraining ohne die Gelegenheit der Entwicklung von Fertigkeiten und der Praxiserprobung für die SchülerInnen noch eine akademische Übung war, ohne jegliche Alltagsrelevanz (siehe Maxwell 1989, 153). Maxwell betont die „self-empowering“ (Selbst aufbauende bzw. Macht gebende) Dimension von Mediation. Ich zitiere: „... die Tatsache, daß die DisputantInnen aktiv an dem Prozeß teilnehmen und Entscheidungen über Sachverhalte und Probleme treffen, die eine zentrale Bedeutung für ihr Leben haben – dies etabliert Mediation als ein wichtiges Werkzeug bei der Förderung von Selbstregulation, Selbstachtung und Selbstdisziplin“ (ibidem, 151).

Eine der ersten empirischen Studien über Schulmediationsprogramme, erstellt von Stern und Van Slyck 1986, zeigte, daß die allerwichtigste Wirkung von „peer mediation programs“ – Streitschlicht-Programmen – bei den StreitschlichterInnen

zu beobachten ist (siehe Slyck/Stern 1991, 266). 81 Streiffälle wurden vermittelt von SchülerInnen – sogenannten „Conflict Managers“. Rund 50 Prozent der Fälle handelten von Klatsch/Tratsch und Gerüchten; die anderen 50 Prozent umfaßten Schikanierungen und tatsächliche Schlägereien. Nach dem einjährigen Programm gab es einen circa 17prozentigen Rückgang von berichteten Vorfällen im Vergleich zum Jahr vor der Implementierung. Diese Forschung zeigte auch, daß das Mediationstraining eine positive Wirkung auf das gesamte Schulklima und die Schuldisziplin hatte. Darüber hinaus sehen Stern and Van Slyck die Hauptziele des „Peer Mediation“-Programms in Übereinstimmung mit den notwendigen Bedingungen für eine optimale Auflösung des „Unabhängigkeit-Abhängigkeit-Konflikts“ nach Erikson, weil solche Programme die Individuen dazu ermächtigen, ihre Konflikte autonom zu bearbeiten.

1991 berichteten Johnson, Johnson und Dudley folgendes in ihrer Forschungsdokumentation: „Trotz dem Mangel an Forschung gibt es doch eine Begründung, warum ‚Peer Mediation‘-Programme implementiert werden sollten. Wenn SchülerInnen Verhandlungstechniken erlernen, wie man kluge Übereinkünfte erzielt, um Konflikte zu lösen und die Konflikte von MitschülerInnen zu schlichten, werden sie ‚empowert‘ – ermächtigt –, ihr eigenes Verhalten zu steuern“ (Johnson/Johnson/Dudley 1991, 4). Diese Forschung wurde 1990/91 in vier Klassen einer Mittelschicht-Grundschule im Mittelwesten der USA durchgeführt. Die Ergebnisse zeigten, daß die tägliche halbe Stunde Trainingseinheiten eine positive Wirkung auf die Mehrheit der 92 SchülerInnen hatte, die in der dritten bis sechsten Stufe lernten. Wie in vielen Trainingsprogrammen üblich, bekam jede/r Schüler/in ein Handbuch, welches die Aktivitäten und täglichen Ziele des Unterrichts zusammenfaßte. Im allgemeinen war das Programm erfolgreich: SchülerInnen konnten die Mediationsfertigkeiten in der Praxis umsetzen – sowohl in der Schule als auch zu Hause. Nach dem Training sind die Disziplinprobleme dramatisch zurückgegangen, und die Zahl der an die LehrerInnen verwiesenen Konflikte sank um 80 Prozent. Sorgfältige Beobachtung des Schulhofs vier Monate später zeigte, daß die SchülerInnen die Mediations-

techniken noch fortsetzen und ihre Konflikte autonom und konstruktiv bearbeiten konnten. Obwohl für die SchülerInnen einige Teile der Mediationssequenz schwieriger waren, z. B. der „Perspektivenwechsel“, belegte diese Untersuchung den grundsätzlich positiven Wert einer geteilten, konstruktiven Konfliktkultur, wobei SchülerInnen, LehrerInnen sowie die Schulleitung und -verwaltung systematisch die gleiche Prozedur der Konfliktbearbeitung lernen. Diese Forschung hat bewiesen, daß sogar Drittklässler in der Lage sind, diese Fertigkeiten zu erlernen und den Transfer in ihren Alltag zu leisten. Weiters trägt dies dazu bei, ihre Selbstachtung und ihr Selbstvertrauen zu stärken.

Die Evaluationsforschung über das „Resolving Conflict Creatively Program“ 1988/89 in New York City führte zu signifikanten Ergebnissen durch Umfragen unter den Lehrkräften, der Schulleitung und den SchülerInnen sowie die Begutachtung der Leistung der SchülerInnen. Die Mehrheit der ProbandInnen kam von fünf Grundschulen, an denen „Peer Mediation“-Programme durchgeführt wurden, und gab positive Rückmeldungen. Ich zitiere: „Mehr als 84 Prozent der Befragten berichteten von deutlichen positiven Veränderungen ihres Klassenklimas, die auf das Konfliktlösungs-Curriculum zurückzuführen sind“ (Educators for Social Responsibility/Metis Assoc. 1990, 11). Nach Meinung von circa 85 Prozent der LehrerInnen stieg die Selbstachtung der SchülerInnen, die an dem Mediationstraining teilgenommen hatten. 98 Prozent der LehrerInnen meinten, daß die Mediationskomponente den Kindern ein wichtiges Werkzeug für die alltägliche Konfliktbearbeitung gegeben hat. Daneben stellten rund 84 Prozent der Conflict Managers („Konfliktlotsen“ oder KonfliktschlichterInnen) fest, daß ihre Mediationserfahrungen ihnen geholfen haben, andere Leute besser zu verstehen, und daß sie etwas für ihr ganzes Leben gelernt haben (ibidem, 12).

Die Datenanalyse des „Dispute Management in the Schools“-Projekts (DMSP) an der Universität von Hawaii in Manoa demonstrierte, daß Mediation effektiv bei der Handhabung von Konflikten in Schulen ist, wenn die Konflikte zwischen SchülerInnen passieren und wenn die SchülerInnen bereit sind, sich

auf den Mediationsprozeß einzulassen. Beide, MediatorInnen und Streitparteien, wurden kompetenter in der Konfliktbearbeitung. Diese ForscherInnen kamen zu dem Schluß, daß die MediatorInnen nicht in derselben Schule sein und nicht das gleiche Alter, Geschlecht, die gleiche Zugehörigkeit zu einer ethnischen Gruppe oder gleiche Positionen teilen müssen. Aus der statistischen Auswertung wurde abgeleitet, daß alle DisputantInnen, egal welcher Herkunft, die Konfliktmanagementprozedur gleichermaßen gebilligt haben und daß der Mediationsprozeß weder vorteilhaft noch unvorteilhaft für eine spezifische ethnische Gruppe war (siehe Araki 1990, 57, 61).

Die Evaluationsforschung über ein gemischtes Interventionsmodell an drei urbanen High Schools in New York City erzielte ähnliche Ergebnisse bezüglich der Wirkungen von spezifischen Trainingsseminaren zur Konfliktbearbeitung und zu kooperativem Miteinander (siehe Zhang 1994). ForscherInnen des International Center for Cooperation and Conflict Resolution at Columbia University (New York City) haben ein konzeptuelles und empirisches Modell implementiert, das eine kooperative Zielstruktur sowie ein eklektisches Konfliktbearbeitungsmodell mit einschließt. Diese Evaluationsforschung basierte auf vorherigem Beweis: der effektiven Integration von kooperativen Lernansätzen, der Etablierung von kooperativer Interdependenz und von Konfliktlösungsstrategien. Laut den quantitativen und qualitativen Forschungsergebnissen im Abschlußbericht wurden die Kenntnisse der SchülerInnen über Konfliktmanagement erweitert; sie haben wachsende soziale Unterstützung erlebt, dafür weniger Belästigungen oder Schikanie durch andere. Dies führte zu einer Verbesserung ihrer Beziehungen, zu mehr Selbstachtung und weniger Angst und Depression. Die höhere Selbstachtung wiederum brachte ein besseres Empfinden der Selbststeuerung ihres Lebens (siehe Deutsch et al. 1992, 1–2).

Sogar von Eltern sind positive Rückmeldungen gekommen: In Geneva, Illinois, gab es Beispiele, wo Eltern das Bezirksschulamt angerufen haben, um ihr Erstaunen und ihren Enthusiasmus darüber zum Ausdruck zu bringen, daß ihre Kinder die Streitigkeiten zu Hause jetzt schlichten. Einige haben sogar explizit

das gleiche Training angefordert, um zu lernen, „what my kid can do“. Dies ist ein bekannter „Ripple“-Einfluß bzw. Transfer-effekt von „Peer Mediation“-Programmen.

In Deutschland gibt es bisher wenig Evaluationsforschung. Die Betonung liegt darauf, Konfliktbearbeitungsprogramme und Mediationstrainings durch Modellprojekte und neue Lehrmaterialien in die Schule hineinzutragen. Aus meinen Erfahrungen mit LehrerInnen, ErzieherInnen und SchülerInnen in Deutschland bieten die einzelnen Bausteine des Mediationstrainings konkrete konstruktive Strategien zum Umgang miteinander und mit Konflikten. Als Beispiel möchte ich kurz einen der ersten Konfliktlotsen in Berlin zu Wort kommen und erklären lassen, wie er Konflikte vermittelt. Er heißt Fabien, ist dreizehn Jahre alt, Klassensprecher und wurde im Rahmen des Berliner Konfliktlotsenmodellprojekts zum Mediator ausgebildet (siehe Hagedorn 1995).

(Keine) Wiedergabe der Bandaufzeichnung ...

Zusammenfassend: Es gibt viele Initiativen, Organisationen und einzelne Menschen, die Mediationstrainings wichtig finden und leiten. Es gibt aber eine Hauptunzulänglichkeit: Der Mehrheit fehlen konkrete Hinweise, wie man zukünftige Programme am effektivsten durchführen kann. Anders formuliert: Welche Variablen sind wichtig, wenn ich SchülerInnen, LehrerInnen, StudentInnen usw. konstruktive Kommunikation und Konfliktbearbeitung „am effektivsten“ beibringen will?

IV. Weg: Die Parameter für eine effektive Pädagogik der kulturübergreifenden Konflikttransformation

Nach den Ergebnissen meiner Forschung über Entwicklung, Durchführung und Auswertung von Trainingsseminaren zur kulturübergreifenden Konflikttransformation gibt es vier Parameter für eine effektive Leitung und Durchführung solcher Trainingsseminare. Diese vier Parameter sind die „common denominators“ aller Themen von sämtlichen TeilnehmerInnen im Alter von sechs bis siebzig Jahren im Zuge meiner Forschung

von 1992 bis 1996, resultierend aus komplexen vergleichenden Analysen, die auf intensiven Interviews, schriftlichen Feedbacks und Kommentaren der TeilnehmerInnen, Feldnotizen sowie Fragebögen beruhen:

1. die Bedeutung eines Konsenses über Seminarschwerpunkte, -ziele und Seminar „tempo“ (pace);
2. die Bedeutung des Leitungsstiles und der „Fifth R-Relationships“: die TeilnehmerInnen zu befähigen, eigenständig ihre Konflikte zu transformieren;
3. die Bedeutung der allgemeinen strukturellen Faktoren eines Seminars – z. B. Räumlichkeiten, Zeiten, Kosten, Verpflegung – und die Grundeinstellungen und das Engagement der TeilnehmerInnen (Konsumhaltung, Kooperation oder beides?);
4. die Bedeutung der Methoden und die Mischung von Theorie und Praxis: das entscheidende „Rezept“ für den Wissenserwerb – also nicht nur Aneignung von „kognitivem Wissen“, sondern einschließlich Emotionen und Verhalten (siehe Dulabaum 1996, 225 ff.).

Dies sind in meinen Augen die vier wichtigsten Parameter für Trainingsprogramme, die Menschen dazu befähigen wollen, mit Konflikten und Gewalt effektiver umzugehen. „Effektivität“ zeigt in diesem Kontext an, in welchem Maße die TeilnehmerInnen bzw. SchülerInnen darüber Auskunft gegeben haben, wie sie verschiedene Strategien in ihrem Privat-, Alltags- und/oder Berufsleben anwenden oder nicht anwenden konnten. Mögen diese Parameter auch selbstverständlich erscheinen, so stellen sie dennoch viele Annahmen und Konventionen in Frage: z. B. ganzheitliche Prozesse der Wissensaneignung im Gegensatz zu der weitverbreiteten Fixierung auf kognitive Verstehensweisen und im Gegensatz zu traditionell hierarchischen LehrerInnen-SchülerInnen-Verhältnissen.

Kommunikation und Konflikte lernen? Ja, und entscheidend ist: wie! Metaphorisch betrachtet stehen wir vor der Entscheidung: Unterstützt unser Erziehungswesen das Errichten von Mauern oder das Schlagen von Brücken?

References/Quellenverzeichnis

- > Araki, Charles T.: „Dispute Management in the Schools“; in: *Mediation Quarterly*; Jossey-Bass, San Francisco/Washington/London, Vol. 8/No. 1, Fall 1990, pp. 51–61
- > Coulter, Emilie: „School Violence: An Alarming Trend“; in: „The Fourth R“; Vol. 28/Aug., Sept. 1990, pp. 1, 3 (reprinted with permission from the Committee for Children, Seattle, Washington)
- > Deutsch, Morton, et al.: „Summary Report – The Effects of Training in Conflict Resolution and Cooperative Learning in an Alternative High School“; Teachers College, Columbia University, New York 1992
- > Dulabaum, Nina L.: *A Pedagogy for Cross-Cultural Conflict Transformation in Germany: The Development, Implementation and Assessment of Violence Prevention Training Seminars* (Dissertation at the TU Berlin); Dr. Kovac, Hamburg 1996 (to order: Tel. +49 40 398 880-0, Fax -55; ISBN 3 86064 496 3)
- > Educators for Social Responsibility/Metis Associates, Inc. (Eds.): „The Resolving Conflict Creatively Program: 1988–1989, Summary of Significant Findings“; New York 1990
- > Gates, Henry Louis: „Multikulturalism: A Conversation Among Different Voices“; in: *Rethinking Schools – An Urban Educational Journal*; Rethinking Schools, Milwaukee, Wisconsin, Vol. 6/No. 1, Oct./Nov. 1991, pp. 1, 7
- > Hagedorn, Orrud: *Konfliktlotsen*; Klett-Cotta, Stuttgart 1995
- > Johnson, David W./Johnson, Roger/Dudley, Bruce: „Peer Mediation: Effects of Conflict Resolution Training on Elementary School Students“ (Abstract); University of Minnesota 1991; published as: Johnson, David W./Johnson, Roger/Dudley, Bruce: „Effects of Peer Mediation Training on Elementary School Students“; in: *Mediation Quarterly*; Jossey-Bass, San Francisco/Washington/London, Vol. 10/No. 1, Fall 1992, pp. 89–99
- > Kotulak, Ronald: „Tracking down the Monster within us“; in: *Chicago Tribune*; Sunday, December 12, 1993, Section 1, pp. 1, 22
- > Maxwell, Jennifer P.: „Self-Regulation, Self-Esteem, and Self-Discipline“; in: *Mediation Quarterly*; Jossey-Bass, San Francisco/Washington/London, Vol. 7/No. 2, Winter 1989, pp. 149–155
- > Slyck, Michael Van/Stern, Marilyn: „Conflict Resolution in Educational Settings: Assessing the Impact of Peer Mediation Programs“; in: Duffy, K./Olczak, P./Grosch, J. (Eds.): *Community Mediation: A Handbook for Practitioners and Researchers*; Guilford Press, New York/London 1991, pp. 257–273
- > Zhang, Quanwu: „An Intervention Model of Constructive Conflict Resolution and Cooperative Learning“; in: *Journal of Social Issues*; Vol. 50/No. 1, 1994, pp. 99–116

Nina L. Dulabaum
Reflexionen über den Workshop
Kindergarten und Schule: Wie fangen wir an? –
Teaching the Young Ones Mediation Skills

Es gab eine große Spannbreite von Erwartungen und Fragen.

1. Gruppe – Erwartungen und Wünsche

(Zitate aus den Teilnehmerrückmeldungen):

Einzelne TeilnehmerInnen wünschten sich Impulse, um Jugendliche und Kinder zur Konfliktlösung zu ermächtigen; andere wiederum benötigten Infos für ihre Arbeit in der Sekundarstufe. Spaß – zufriedene Teilnehmer – Information – „zuhören“ und „erleben“ waren weitere Anliegen. Die Frage „Was tun bei Konflikten in Vorschulklassen?“ sollte ebenso beantwortet werden wie die nach künftigen Berufsmöglichkeiten und den Techniken der Mediation.

Fragestellungen:

- Mediation in der LehrerInnenausbildung – wie funktioniert das?
- allgemeine Informationen
- Wie kann man Konflikte delegieren?
- Wie bekomme ich die Gruppenführung in den Griff?
- Wie bekomme ich meine eigenen Emotionen in den Griff?
- Unterschiede zur Psychotherapie
- Kann Konfliktlösung wirklich so schnell gehen?
- Entwicklung einer „Konfliktkultur“ in der Schule (Klasse)

2. Gruppe – Erwartungen:

TeilnehmerInnen aus der zweiten Gruppe erwarteten sich die Darstellung der Konfliktlösung mit dem Vorschulkind und des Trainings der SchülerInnen und des LehrerInnenkollektivs. Es wurde Praxis und Übungen gewünscht. Es sollten Aussagen gemacht werden über Konflikte zwischen LehrerInnen/-gruppen ebenso wie über allgemeingültige „Rezepte“ für den Ablauf einer Mediation. Auch die Frage der Ausbildung von ErzieherInnen/KindergärtnerInnen wurde angeregt.

Fragestellungen:

- Wie gehen wir das Problem an?
- Wo sind die Grenzen der Mediation?
- Wie motiviere ich LehrerInnen für Mediation?
- Geht es auch mit drei Konfliktgruppen gleichzeitig (Eltern, LehrerInnen, SchülerInnen)?
- Wann löst der/die VermittlerIn den Konflikt? – Wird Konfliktlösung nicht doch delegiert?

Die Vormittagsgruppe war sehr heterogen. Sie repräsentierte mehrere Berufsgruppen, u. a. auch BildungsreferentInnen. Wegen des verlängerten Plenums haben wir weniger Zeit gehabt, wir benötigten aber auch mehr Zeit für den Einstieg. Dies führte dazu, daß wir weniger praxisorientierte Übungen ausprobieren konnten. Die Nachmittagsgruppe hatte mehr Zeit und war insgesamt stärker daran interessiert, sofort neue Strategien kennenzulernen und zu erproben. Aus verschiedenen Gründen entwickelte sich die Gruppe schnell zu einem „synergetischen System“. So haben wir in den drei Stunden eine Vielfalt von Fragen diskutieren, austauschen und miteinander erleben können. Dies hängt auf jeden Fall mit dem Zeiffaktor sowie der Gruppenkonstellation zusammen.

Insgesamt wollten einige TeilnehmerInnen reines, kognitives „Wissen“, Informationen und „Tales from the Field“ – u. a. auch „Unterhaltung“. Andere suchten Austausch über die Fülle der Informationen von den gestrigen Vorträgen. Beide Gruppen kamen mit vielen theoretischen „What if“-Fragen, die zum Teil einen ersten Überblick sprengten. Darüber hinaus gab es diejenigen, die sich sehr viel Praxis wünschten und neue Impulse für ihre Arbeit. Die Mehrheit der TeilnehmerInnen waren keine angestellten Lehrkräfte, obwohl „Schulmediation“ als Hauptthema angegeben war.

Deshalb schlage ich vor, zukünftig auf Veranstaltungen dieser Art sinnvollerweise zwei verschiedene Typen von „Sessions“ anzubieten:

1. Diskussionsrunden zur thematischen Auseinandersetzung
2. Workshops zum Ausprobieren und Reflektieren

Dadurch wäre klarer, wozu man zusammenkommt, und es gäbe vielleicht mehr Konsens unter den TeilnehmerInnen der jeweiligen Gruppe über den Schwerpunkt:

1. eher analytisch mit vielen Fragen und Gesprächen; oder
2. eher eine Mischung von theoretischen Anregungen und Erfahrungslernen, wobei die TeilnehmerInnen stärker herausgefordert sind, aktiv mitzumachen und die Verantwortung für das Zeitmanagement mitzutragen.

Trotz den sehr verschiedenen Erwartungen habe ich in beiden Workshops eine vielfältige Mischung aus theoretischem Überblick, theoretischen und praktischen Fragen sowie praxisorientierten Übungen mit einbeziehen können. Wir haben uns mit den grundlegenden Bausteinen für die Arbeit in Schulen und in anderen Kontexten auseinandergesetzt. Dabei habe ich meine neuen Forschungsergebnisse, die wichtigen Parameter für effektive Trainingsseminare (siehe Dulabaum 1996), als Basis für diese dreistündigen Workshops übernommen und beispielsweise die Workshops in drei selbständige Phasen gliedert:

1. GETTING IN Einstieg und theoretischer Überblick
2. STAYING IN Theorie und Praxis – Video,
Erprobung des Mediationsverfahrens
3. WINDING UP Diskussion, Reflexion und Abschlußrunde

Natürlich konnte dieser Workshop nur eine Einführung in das Thema sein. Nach dem theoretischen Einstieg schauten wir uns einen Videofilm an, um Schulmediation transparenter zu machen (Landesinstitut für Schule und Weiterbildung, Soest (Hg.): Streitschlichtung ..., 1996). Auch in der Phase „Staying in“ haben beide Gruppen die Mediationsprozedur anhand eines konkreten Beispiels aus meiner Praxis erprobt. Auf Anfrage habe ich am Nachmittag auch eine Strategie für Konfliktbearbeitung mit Kleinkindern exemplarisch vorgestellt.

Zum Abschluß haben mir die TeilnehmerInnen schriftliche Rückmeldungen gegeben, die beispielhaft für sich sprechen:

1. Gruppe:

- guter Einblick in Mediation mit Kindern und Jugendlichen
- Interesse an weiterem statistischem Material und Arbeitsbögen
- Versuch, die neuen Erkenntnisse stärker in die zukünftige Arbeit einfließen zu lassen
- Schwung, Spontanität, Kreativität der Referentin taten gut
- Interesse an Vertiefung, weiteren Rollenspielen
- wichtig sei auch, eine andere Streitkultur zu erlernen
- viele interessante Denkanregungen, gute Vorbereitung, wohlthuende Methodenvielfalt, „interaktives“ Programm
- zu wenig Zeit für dieses komplexe Thema

2. Gruppe:

- Erfahrungsvielfalt der Referentin aus der Arbeit mit Skinheads, Managern etc. wurde deutlich
- sehr anschaulich und konkret, elanvoll, spürbares Know-how
- Einmalig! Eine Menge Denkanstöße erhalten!
- Wiedersehen und Wiederholung unbedingt erwünscht
- hätte Gedankenanstöße aus Vortrag und Video lieber aus Rollenspielen gewonnen
- sehr gute, aufgelockerte Atmosphäre: sehr anregend, gut strukturiert und inhaltlich spannend
- wünschenswert wäre ein Mediationsbeispiel bei „ungleichen Gruppen“ (z. B. LehrerInnen/SchülerInnen)
- Eine neue Tür, die sich öffnete!
- Die Zeit war zu kurz!
- bemerkenswerte Klarheit und Ausgewogenheit

Schließlich stand im Mittelpunkt die notwendige Spannung und Verbindung zwischen Teilnehmererwartungen und dem vorgegebenen Thema, zwischen „leiten“ und „leiten lassen“ und letztlich zwischen Theorie und Praxis – auch bei so einem kurzen Workshop!

Christa Piber

Workshop Mediation in Kindergarten und Schule

(Nina L. Dulabaum)

Meine Aufgabe war es, den Workshop von Nina Dulabaum zu beobachten und dann einen Bericht aus meiner ganz persönlichen Sicht zu schreiben. Dafür habe ich mir folgende Beobachtungsschwerpunkte überlegt:

- Welche Fragen stellen LehrerInnen?
- Welche Beispiele bringen LehrerInnen?
- Welche unterschiedlichen Formen der Beteiligung treten auf, und wann treten sie auf?

Da ich über den Ablauf des Workshops nichts wußte, war ich unsicher, ob sich das überhaupt beobachten ließe. Außerdem sollte ich an dem Workshop auch teilnehmen. Diese Doppelrolle erschien mir nicht ganz einfach. Fünfzehn TeilnehmerInnen haben sich für den Workshop gemeldet, und gespannt auf die Dinge, die da kommen, betreten wir den Seminarraum. Er ist sehr klein, und die Sessel sind in Kreisform aufgestellt. Etwas zögernd sucht sich jeder einen Platz. Es wird gesprochen, meist mit der Nachbarin, dem Nachbarn. Plötzlich ertönt Musik aus dem Kassettenrecorder: „Entspann dich ...“, vernehme ich aus den Lautsprechern. Dulabaum schreibt inzwischen WELCOME auf das Flip-chart und darunter das Programm. Drei Teile erwarten uns: Getting in – Staying in – Winding up.

Dulabaum schaltet den Kassettenrecorder ab und stellt sich vor. Sie möchte entweder Nina, ausgesprochen „Neina“, oder Doktor Duli genannt werden. Bevor wir beginnen, will Dr. Duli noch etwas klären: „Sollen wir uns duzen oder siezen?“ Niemand äußert sich, und so wiederholt Dr. Duli ihre Frage. Wir einigen uns schließlich auf Du.

In der Aufwärmrunde muß man einen anderen Teilnehmer interviewen. Automatisch wenden sich alle zum Sitznachbarn, niemand steht auf und sucht sich einen anderen Partner. Dr. Duli selbst ist sehr quirlig und sprüht vor Aktivität, vielleicht möchte sie uns deshalb etwas aus unserer Reserviertheit her-

vorholen. Sie hat ein Plakat vorbereitet, mit den Rubriken „Erwartungen und Wünsche“ und „Fragestellungen“. Nackt und bloß liegt es auf dem Boden, Stifte sind daneben, und es liegt nun an uns, aufzustehen und es mit Botschaften zu füllen. Endlich, so denke ich mir, kann ich meinen selbstgewählten „Beobachtungsauftrag“ erfüllen. Teilweise überschneiden sich die Aussagen:

Erwartungen und Wünsche – Fragestellungen:

- viel Info • zuhören und erleben • Mediationstechniken • Info über Berufsmöglichkeiten • Konflikte in Vorschulklassen, was tun? • Impulse, um Kinder und Jugendliche zur Konfliktlösung zu befähigen • Info für Sekundarstufe • Spaß • Unterhaltung • zufriedene Teilnehmer • Konflikte in Schulklassen, was tun? • Konfliktlösung möge in der Schule einen Platz bekommen (Konfliktkultur) • Wie kann man Konflikte delegieren? • Wie bekomme ich Gruppenführung in den Griff? • Kann Konfliktlösung wirklich so schnell gehen? • Mediation in der LehrerInnenausbildung – wie funktioniert das? ...

Dann müssen alle ihre Gesprächspartner vorstellen. Dies ist wieder mit einer „sportlichen Aktivität“ verbunden: Durch Zuwerfen eines Balles wird die Reihenfolge bestimmt. Jetzt kann ich feststellen, who is who. Alle haben etwas mit Lehren und Lernen zu tun, jedoch in unterschiedlicher Form. Dr. Duli und ich schreiben brav mit, allerdings aus anderen Gründen. Wenn ich meinen Beobachtungsschwerpunkt auf „was LehrerInnen fragen“ und „LehrerInnenbeispiele“ lege, muß ich schließlich wissen, wer Lehrer/in ist.

Dr. Duli verwendet ihre Notizen, um die Fragen und Wünsche für den weiteren Verlauf des Workshops zu bündeln. Und was ist es, was die Gruppe will?

- Information
- Wie ermögliche ich direkte Verhandlung?
- Konfliktkultur in die Schule hineinbringen, wie?
- Gruppenführung in den Griff bekommen
- neutral bleiben
- für das Kind etwas tun

Bevor wir inhaltlich einsteigen, trifft Dr. Duli noch Vereinbarungen mit uns. Sie sind eigentlich selbstverständlich: Wir sollen einander mit Respekt begegnen und vertraulich umgehen mit dem, was hier gesagt wird.

Womit soll begonnen werden? Die Gruppe beschließt, mit Theorie anzufangen und dann ein Videobeispiel anzusehen. Es gibt offenbar noch genug Aufnahmefähigkeit. Dr. Duli, die eher auf „Kindergarten“ eingestellt war, beginnt mit einem Beispiel, bei dem sie kleine Stofftiere verwendet, die sie sich über die Finger stülpt. Sie bringt ein klassisches Exempel für einen Streit mit anschließendem Lösungsversuch. Obwohl ich mit Kindergarten nichts zu tun habe, ist für mich diese Darstellung überhaupt nicht kindisch oder kindlich. Mir gefällt auch das bedruckte Tuch, das zur Illustration (oder Dekoration?) an der Tafel hängt: Zwei aneinandergebundene Esel, „Rücken an Rücken“ stehend, wollen zum Heuhaufen, der jeweils vor ihrer Nase ist. Sie ziehen und zerrren, und keiner kommt ans Heu. Nach einer kurzen Nachdenkpause gehen sie gemeinsam zuerst zu dem einen Haufen, fressen ihn auf und dann zum anderen. Die Geschichte ist sicher einigen bekannt, aber sie bringt das Ziel von Mediation auf den Punkt: Jede/r kriegt, was er/sie braucht. Noch etwas fällt mir auf: Dr. Duli verwendet sehr konsequent weibliche und männliche Formen.

Der multisensorische Workshop geht mit einer Overheadfolie weiter. Wieder ist es ein Bild: ein Eisberg. Die Spitze ist der sichtbare/spürbare Konflikt. Es geht hier um den Unterschied zwischen Therapie und Mediation. Die Ziele, Gefühle, Beziehungen, die „im Wasser“ sind, werden von beiden behandelt. Die Therapie bleibt aber „unten“, unterm Wasserspiegel, die Mediation möchte hinauf, zur Spitze des Eisbergs, und versucht die Grenzen auszuloten. Nicht das Vergangene wird bearbeitet, sondern die Gefühle, die ich jetzt bezüglich dieses vergangenen Vorfalles habe. Noch zwei wichtige Wörter fallen: Täter/in und Opfer. Die soll es in der Mediation nicht geben, hier werden sie zu Streiter A und Streiter B (gibt es hier auch eine weibliche Form?). Dr. Duli beruhigt uns, daß wir nicht alles aufschreiben müssen; sie hat ein Handout für uns vorbereitet. Die meisten Köpfe heben sich also, und die Kugelschreiber bleiben liegen. Codes wie 1-2-DD-ZIFF sind

mnemotechnische Hilfen, um sich die einzelnen Schritte in der Mediation besser zu merken. Es gibt noch einige Merksätze, die das Bild von Mediation klarer werden lassen: „search for common ground“ und „wenn es für eine/n schlimm ist, dann ist es schlimm“.

Nach einer kurzen Pause sehen wir uns den Videofilm an. Dr. Duli ist nicht ganz glücklich mit dem Film, sie möchte gerne selbst einen drehen, aber die Zeit ... Das Video zeigt im Zeitraffer, wie zwei Schüler ihren Streit mit Hilfe einer (Schüler-) Mediatorin schlichten. Anschließend wird in Dreiergruppen über den Film diskutiert. Die multisensorische Gruppeneinteilung findet Anklang, zumindest in meiner Gruppe: In drei Teile zerschnittene Bilder werden vermischt, und jeder zieht einen Teil. Dann muß man aufstehen und durch Schauen, Suchen und Fragen das Bild, und somit die Gruppe, zusammensetzen. Was ist mir vertraut? Was ist neu? Was ist unklar? Soll in der Gruppe diskutiert werden? Irgendwie ist es schwer, bei diesen Fragen zu bleiben. Die persönlichen Interessen und das Bedürfnis, Erfahrungen auszutauschen, sind stärker. Wir müssen unser spannendes Gespräch abbrechen, mit dem Gefühl, unsere Aufgabe nicht ordentlich gemacht zu haben. Dr. Duli sammelt die Fragen, die sich ergeben haben, ein, und es zeigt sich, daß es den anderen Gruppen auch nicht viel besser ergangen ist. Die faßbaren Antworten auf die gestellten Fragen sind etwas spärlich. So wollten die LehrerInnen z. B. wissen:

- Wie schaffe ich es, als Mediator/in akzeptiert zu werden?
- Wie kann sich der Täter mit dem Opfer (mit sehr unterschiedlichem Hintergrund) an einen Tisch setzen?
- Kann bei Ungleichheit der Streitpartner der Mediator unparteiisch erscheinen?
- Kann man andere Sinne (außer Sprache) ansprechen?
- Kann man Mediation in einer Klasse machen?
- Wie kann man Mediation in der Schule initiieren (damit man nicht Einzelkämpfer bleibt)?

Es kommen auch einige kritische Äußerungen, als direkte Reaktionen auf den Film: So glatt, so schnell geht das? Ist das Schlichtung oder Mediation?

Aus zeitlichen Gründen kann Dr. Duli auf die Fragen im einzelnen nicht eingehen, verweist aber auf die Erfahrungen der Projekte in Iowa, wo seit einigen Jahren SchülerInnen zu MediatorInnen ausgebildet werden und dann als solche tätig sind. Auch darauf kommen wieder kritische Kommentare: Kann das nicht für die Kinder nur ein „Spiel“ sein, das interessant ist ausprobiert zu werden? Wird das auf Dauer halten oder wie so vieles andere, was in Amerika entstanden und dann zu uns gekommen ist, wieder verschwinden?

Dr. Duli nennt einen Grundgedanken der Mediation, der sicherlich „Stehvermögen“ hat: Einander anders zuhören ist wichtig. Als Abschluß dieser Runde gibt sie noch einige Hinweise auf strukturelle Bedingungen, die sich auf die Fragen der TeilnehmerInnen beziehen.

Trotz Zeitmangel wird noch ein Rollenspiel durchgeführt, weil sich alle bereit erklärt haben, etwas länger zu bleiben. Agiert wird in drei Rollen (Mediator/in, zwei Streitparteien) in einem vorgegebenen Setting. Ich versuche mich als Mediatorin und muß feststellen, daß mich die beiden Streitparteien mehr in die Zange nehmen, als mir lieb ist. Eigentlich komme ich nicht dorthin, wo ich hin will, und versuche (nach Einflüsterung durch Dr. Duli) zu „spiegeln“. Trotzdem geht mir bald der Faden aus, und ich ergreife die erste und ursprüngliche Variante der Streitschlichtung, die Flucht, stehe auf und überlasse einer anderen den heißen Stuhl. Die Fragen, die die neue „Mediatorin“ stellt, bringen das Schlichtungsgespräch einen Schritt weiter. Auch bei den anderen Rollen gibt es einen Wechsel, aber dann bricht Dr. Duli ab. Es reicht noch für ein kurzes Gespräch über die Erfahrungen, die in den Rollen gemacht wurden.

Wenn ich diesen Bericht meinen Beobachtungsschwerpunkten gegenüberstelle, muß ich einräumen, daß ich sie nur bedingt erfüllen konnte. Wie eingangs erwähnt, sollte und wollte ich Teilnehmerin sein, und dies war mit der ersten (oder zweiten?) Aufgabe, zu beobachten, kaum zu vereinbaren. Da ich außerdem nichts über Inhalt und Struktur des Workshops wußte, habe ich meine persönlichen Wahrnehmungen – vielleicht zu stark – in den Vordergrund gestellt und meine Beobachtungsschwerpunkte etwas vernachlässigt oder vernachlässigen müssen.

Noa Zanolli Davenport SchülerInnen und LehrerInnen in der Welt der Mediation

Zur Einleitung

Dieser Beitrag ist eine Zusammenfassung und Weiterführung von zwei kurzen Referaten. Das eine hielt ich auf dem ersten Klagenfurter Mediations-Symposium im Oktober 1996 und – darauf aufbauend – das zweite in München anlässlich des ersten BAFM-Kongresses im Dezember 1996.¹

Ich gehe von meinen Erfahrungen in den USA aus und möchte aus meiner Sichtweise darlegen, welchen erzieherischen Wert Mediation in den Schulen hat,² was Mediation beinhaltet und was Mediation für den Einzelnen, für die Gesellschaft und für die Menschheit global bedeuten könnte. Ich will aufzeigen, was ich an der Welt der Mediation als wesentlich betrachte und welche Fragen sich stellen lassen.

Wenn ich im folgenden von SchülerInnen und LehrerInnen rede, dann in zweifacher Hinsicht: Ich konzentriere mich auf die eigentliche Welt der formellen Erziehung, aber ich meine damit auch, daß wir, als an Mediation interessierte und auf Mediation vertrauende Menschen, immer SchülerInnen als auch LehrerInnen sind, das heißt Lernende und Lehrende.

Die Welt der Mediation hat für mich auch einen Doppelsinn:

Zum einen bedeutet der Ausdruck das Entdecken und Auskundschaften der Mediation in ihrer Vielschichtigkeit und in ihren mannigfachen Anwendungsbereichen, das Verstehen der Methode, die Analyse ihrer Techniken sowie auch das Erkennen ihrer Grenzen. Anders gesehen läßt sich die Welt der Mediation aber auch so interpretieren: eine Welt, in der Mediation zur eigentlichen Gesprächs- und Konfliktlösungskultur wird – eine Welt also, in der eine mediative Haltung grundlegend menschlichen Umgang kennzeichnet.

Dialog und Mediation: Ziel, Weg und Methode

Ich setze voraus, daß wir gewaltfreie, konstruktive, selbstbestimmte Konfliktlösungsfähigkeit im Gespräch als anzustrebendes menschliches Verhaltensmuster und, dementsprechend, auch als Erziehungsziel betrachten. Das übergeordnete Ziel besteht meines Erachtens darin, eine Gesellschaft, eine Kultur zu entwickeln, in der Verschiedenheit und Andersartigkeit – unterschiedliche Bedürfnisse und Ansprüche – nicht zu Wettstreit, Feindbildern, zur Trennung und letztendlich zur gegenseitigen Vernichtung, sondern zur Suche nach Verbindung und zu gegenseitiger Bereicherung führen. Dies gilt im kleinsten Rahmen, in der Familie oder am Arbeitsplatz, und auch in größeren Zusammenhängen, in der weiteren Öffentlichkeit, sowohl auf nationaler als auch auf globaler Ebene. In einer solchen Gesellschaft könnte vielleicht letztlich echte Demokratie herrschen.

Selbstbestimmte Konfliktlösung kann durch direktes Verhandeln im Dialog oder durch Mediation – also mit Hilfe Dritter, der MediatorInnen – geschehen. Dialog und Mediation fördern im besten Falle gegenseitiges Verständnis bei unterschiedlichen Sichtweisen und zufriedenstellende Lösungsfindung für die Wahrung scheinbar oder tatsächlich unterschiedlicher Interessen. Der Prozeß ermöglicht durch Förderung der Empathie eine allmähliche Verschiebung der Sichtweisen – gewissermaßen eine neue Einstellung der Linsen. Das geschickte, gut gesteuerte, auf Offenheit und Zuhören beruhende Gespräch, die verbale oder nonverbale Kommunikation, kann vielleicht mit der Rolle verglichen werden, die ein Katalysator in einem chemischen Ablauf innehat: Die Gesprächs- oder Ausdruckselemente wirken in etwa wie Katalysatoren: Eine Frage zum richtigen Zeitpunkt, ein Gesichtsausdruck, der Verständnis bekundet, das Aussprechen einer Entschuldigung – all das kann eine Reaktion herbeiführen, die den weiteren Verlauf positiv bestimmt. Es geht in übertragenem Sinn um eine eigentliche Umsetzung ohne direkte Einflußnahme.

Dadurch bilden sich neue Gedankenmuster, es kommt zu Angleichungen an die Gedankenwelt des Konfliktpartners, oder neue Ideen können entstehen, die eine Lösung ermöglichen.

Der Versuch, sich in die Welt des anderen hineinzusetzen, ist es, was das Wesen des Konfliktlösungsprozesses ausmacht, was aus der Verstrickung führt und Wandel ermöglicht.

Dieser Prozeß kann mit oder ohne Hilfe von MediatorInnen gelingen. Wenn die Konfliktpartner die Lösung aus eigener Kraft nicht schaffen, weil sie vielleicht allzusehr in ihren Denkmustern verhaftet sind oder sich allzusehr verletzt fühlen, dann kann ein/e Mediator/in beim Erfüllen dieser gedanklichen und emotionalen Aufgabe behilflich sein. MediatorInnen wirken als Übersetzer und Brückenbauer. Ihr Interesse und ihre Funktion bestehen darin, den Kommunikationsprozeß zwischen den streitenden Parteien zu ermöglichen und zu steuern. Sie sind in der Regel nicht am Konflikt beteiligt und haben, ebenfalls in der Regel, am Ausgang der Verhandlung kein Interesse.³ Ihre Metaposition gibt ihnen die Chance, die Verständigung zwischen den Konfliktpartnern zu fördern.

Verstanden zu werden scheint ein grundlegendes menschliches Bedürfnis zu sein. Wenn Verständnis nicht gelingt, kann dies einen in zuweilen fast an Wahnsinn grenzende Verzweiflung bringen, die nur zu leicht in Wut und Gewaltanwendung umschlagen kann. Ich habe oft beobachtet, daß Menschen um gegenseitiges Verstehen ringen und die Verbindung mit dem anderen suchen.

Wenn der Kommunikationsprozeß zu Verständnis und Einsicht führt, entsteht Entspannung, oft auch Rührung. Dieser Moment bewegt auch Menschen, die am Konflikt nicht direkt beteiligt sind, wie etwa die MediatorInnen. Der Moment, in dem die gedankliche Verschiebung möglich wird, wenn Balance hergestellt wird, Verbindung passiert und Einigung geschieht, hat für manche Menschen sogar eine spirituelle Bedeutung. Das Gefühl der Erleichterung und Zufriedenheit, das Einigung mit sich bringt, bestärkt Menschen dann auch darin, Mediation als Methode vermehrt anzuwenden und zu empfehlen.

Es liegt mir daran, in diesem Zusammenhang zu betonen, daß das schulische Erziehungsziel meines Erachtens darin liegen sollte, sowohl Einstellungen, Fertigkeiten und Verhalten für den Konfliktdialog als auch – darauf aufbauend – Mediation zu lehren.

Die unaufhaltsame Verbreitung der Schulmediation in den USA

Es gibt recht verlässliche Schätzungen, daß ein Drittel aller Schulen in den USA heute Programme hat, die SchülerInnen Kenntnisse für den Konfliktdialog vermitteln oder SchülerInnen als MediatorInnen ausbilden. Immer mehr Lehrer wenden sich der Konfliktlösung zu, lernen und lehren Mediation. An Universitäten werden neue Lehrgänge für die LehrerInnenausbildung in Konfliktlösung und Mediation eingeführt. Mehrere jährliche professionelle Tagungen, an denen oft auch Schüler beteiligt sind, zahlreiche Buchveröffentlichungen, spezielle Seminare, Workshops und Weiterbildungsmöglichkeiten reflektieren diesen Trend. Die Finanzierung läuft durch lokale Schuldistrikte, staatliche Erziehungsministerien, durch Gelder der US-Bundesregierung oder durch Stiftungen. In manchen Staaten wird Konfliktlösung in den Schulen auch durch eine gesetzliche Verankerung gefördert.

Die Mediationsbewegung in den Schulen der USA stellt meines Erachtens eine soziale Bewegung dar. Die Gründe hierfür sind vielfältig und komplex. Es wird darin nicht nur ein Ansatz gesehen, der zur Eindämmung der jugendlichen Gewalt beiträgt. Immer wieder wird auch hervorgehoben, daß sich durch die Einführung solcher Programme das Lernklima allgemein verbessert, weniger Disziplinarverfahren zur Anwendung kommen und SchülerInnen in ihrem Selbstbewußtsein gestärkt werden. Und dies wirkt sich wiederum positiv auf ihre Noten aus. Ich vermute, daß das große Interesse und die rasche Ausbreitung der Konfliktlösungsbewegung in den amerikanischen Schulen auch mit der wachsenden Scheidungszahl zusammenhängen. Nach letzten Angaben hat die Scheidungsrate in den USA 60 Prozent erreicht. Wir können davon ausgehen, daß eine große Zahl von LehrerInnen und SchülerInnen eine Scheidung erfahren hat. Das dadurch verursachte Leid und die Hilflosigkeit, die Schüler und Erzieher durchmachen, motivieren sie vielleicht dazu, Mediation und Konfliktlösung zu lernen und zu lehren und anzuwenden. Sie sehen darin möglicherweise eine, wenn auch späte, Hilfe.

Mediation ist kinderleicht

Die folgenden Beispiele sollen illustrieren, welchen Stellenwert Mediation im Schulalltag haben kann.

Die Konfliktecke

Eine Primarlehrerin in Kalifornien, Barbara Porro, war zunehmend frustriert und betrübt darüber, daß sie wertvolle Zeit in ihrem Schulalltag mit Streitschlichtung unter ihren Schülern vergeudete. Zu gleicher Zeit beschloß sie, angeregt durch einen ärgerlichen und chronischen Streit, den sie selbst mit einer Nachbarin hatte (über die Pflege des Rasens und allzu häufige Besuche), an einem Ausbildungsseminar in Mediation teilzunehmen. Sie sah darin eine Chance, den immer wieder ausbrechenden Streit mit ihrer Nachbarin ein für allemal auszuhandeln. Dies gelang ihr auch tatsächlich. Ihr persönlicher Erfolg bestärkte sie, die erlernte Methode anzupassen und sie ihren acht- und neunjährigen SchülerInnen beizubringen. Sie übte mit allen Schülern einen klar strukturierten, vier bis sechs Schritte umfassenden Gesprächsablauf ein. Sie kam auf die Idee, in ihrem Schulzimmer eine Konfliktecke einzurichten, in der dann zu täglich festgesetzten Zeiten ihre Schüler im Dialog oder mit Hilfe anderer SchülerInnen Konflikte lösten. Sie war selbst über den Erfolg ihrer Maßnahme verblüfft: Der Unterricht ging viel reibungsloser vonstatten, die SchülerInnen integrierten Konfliktlösung in den Alltag, schrieben sich auf eine Warteliste, wenn sie die Ecke benutzen wollten, und sie waren stolz auf ihre neuen Fähigkeiten. Barbara Porro hat inzwischen ein Lehrbuch verfaßt, und ihre Methode wird von immer mehr LehrerInnen in ihren Klassenzimmern angewandt.⁴

Schüler als Konfliktmanager

Monica ist Mediatorin in einer dritten Klasse in San Francisco. Gekleidet in ein oranges T-Shirt, gekennzeichnet als „Konfliktmanager“, versieht sie Pausenplatzdienst. Eine Fernsehanstalt nimmt ein Programm für eine Sendung über Konfliktmanagement in Schulen auf. Mit größter Selbstverständlichkeit erklärt sie einem Reporter: „Wir hatten auf dem Schulhof immer Probleme, aber jetzt ist es viel besser. Wenn Kinder Streit haben, fragen wir sie, ob sie den Konflikt mit uns lösen wollen oder

mit dem Lehrer, und wenn sie mit uns wollen, dann fragen wir beide nacheinander, was das Problem ist, und dann helfen wir ihnen, es zu lösen.“ Streit auf dem Pausenplatz ist binnen weniger Monate um 75 Prozent zurückgegangen. Das vom Community Board, einer privaten Organisation in Kalifornien, entwickelte Programm ist mittlerweile über alle Staaten verbreitet und in zahllosen Schulen eingeführt worden.

Kinder helfen Eltern

Vor einiger Zeit hörte ich folgende Begebenheit: Ein Elternpaar erzählt einem Lehrer, der ein Konfliktmanagementprogramm in seiner Primarschule koordiniert, sie hätten kürzlich Streit gehabt. „Unser Sohn“, berichteten sie, „war dabei und hörte uns eine Zeitlang zu. Ganz unverhofft sagte er: ‚Mother, Dad: ich weiß, wie ich euch helfen könnte. Wollt ihr euren Streit schlichten? Wenn ja, dann sag du mir, Mutter, was das Problem ist, dann kann Vater es sagen, und dann könnt ihr eine Lösung finden.‘ Offensichtlich wandte unser Sohn seine Mediationsfertigkeiten, die er als Konfliktmanager in der Schule gelernt hatte, bei uns an. Und ja – wir fanden eine Lösung, und ich möchte Ihnen dafür danken, daß Sie uns dies durch unseren Sohn gelehrt haben.“

Kollegiale Gespräche

1993 organisierte ich in Iowa eine Schulmediationstagung für Schüler aller Altersstufen, Lehrer, Administratoren und Eltern. Ich lud Professor James Laue als Hauptredner und Workshop-leiter ein. Laue hatte mit Martin Luther King gearbeitet, er war ein erfahrener Mediator und, bis zu seinem Tode, Inhaber des ersten Lehrstuhls für Konfliktanalyse an der George Mason University in Fairfax, Virginia. Ich wollte, daß die neue MediatorInnen-Generation Erfahrungen von den besten, integersten „Kollegen“ mitbekommen. In einem Workshop erläuterte Jim den Mediationsprozeß etwas ausführlicher anhand eines eher komplexen Beispiels aus der öffentlichen Verwaltung. Eine Drittkläblerin zeigte auf und sagte voller Begeisterung zu ihrem „Kollegen“ Professor Laue: Sie mache auf dem Pausenplatz genau das gleiche wie er; sie bringe auch die streitenden Parteien zusammen und frage sie nach ihren Problemen, und dann helfe sie ihnen, eine Lösung zu finden – ja, das mache

sie genau so wie er. – Nichts hat Jim so gefreut wie dieses Gespräch mit einer neunjährigen Kollegin.

Wandel und Wachstum

Anlässlich der ersten Tagung über Schulmediation, die ich 1990 in Iowa organisierte, war eine vierzehnjährige afro-amerikanische Schülerin eine von drei einstimmenden Rednern, von denen alle Schüler waren. Ich bat sie, über ihre Erfahrungen als MediatorInnen zu berichten. Sie begann ihren Beitrag mit den Worten: „Die Person, die heute vor Ihnen steht, ist nicht die gleiche, die Sie vor einem Jahr getroffen hätten. Ich war streitsüchtig – jede Kleinigkeit brachte mich auf die Palme. Heute habe ich gelernt, wie ich mit meinen Konflikten besser umgehen kann. Ich kann vor allen Dingen anderen Menschen helfen, und ich verstehe mich selbst viel besser. Meine Lehrer können Ihnen auch bestätigen, daß aus mir eine viel bessere Schülerin geworden ist. Ich weiß zwar, daß sich Rassismus mit Mediation nicht aus der Welt schaffen läßt, aber Mediation hat mir geholfen, besser damit umzugehen.“

Mit diesen Beispielen wollte ich meine Überzeugung illustrieren, nämlich daß Kinder das Wesen der Mediation mühelos aufnehmen und mit Stolz praktizieren. Schüler absorbieren Interaktionsmuster, die zur Konfliktlösung führen, spielend und verstehen sie als natürliche Umgangsform und Methode. Wenn im Umgang mit ihren Lehrern und im Elternhaus Konfliktlösung auch beobachtet wird und Kinder mediative Elemente auch selbst im Gespräch mit Erwachsenen erfahren, betrachten sie die Methode nicht als etwas von ihnen Abgesetztes, das sie nur anwenden, wenn ein Lehrer sie dazu auffordert. Wenn Schüler den Prozeß lernen und als natürliche Methode aufnehmen, dann wird der Anwendungsbereich nicht nur auf den Schulalltag begrenzt bleiben. Er reflektiert sich in allen menschlichen Interaktionen als anzustrebendes Verhaltensmuster. Gleichzeitig bringt die Erfahrung ein Mehr an innerer Stärke und trägt zu einem differenzierten Selbstbewußtsein bei. Die Beispiele zeigen auch, daß das Erlernen von Konfliktlösungstechniken klärend auf die eigene Gefühlswelt wirkt, Einsicht in die mit dem Konflikt verbundene starke Gefühlswelt ermöglicht und eigenverantwortliches Handeln fördert.

SchülerInnen lernen eine unterstützende, helfende Haltung – eine Haltung, die Zusammenarbeit dem Wettstreit vorzieht. Auf der Suche nach Lösungen werden Schüler ferner dazu angeregt, ihre Kreativität zu fördern, und sie erfahren, daß sie ihre eigenen Wirklichkeiten neu schaffen können.

Erwachsene sollten nicht verblüfft darüber sein, daß Kinder Konfliktlösung mit Leichtigkeit begreifen und anwenden. Ebenso wenig sollten Erwachsene darüber staunen, wenn Kinder und Jugendliche Gewalt als eine imitierte Verhaltensform „spielend“ anwenden. Eine Friedenskultur läßt sich schaffen, wenn Kinder Frieden förderndes Verhalten im Alltag und an unserem Beispiel lernen.

Trends der Schulmediation

Aufgrund meiner Beobachtungen und Gespräche mit Kolleginnen und Kollegen meine ich, daß sich die Schulmediation in den USA auf folgenden Gebieten weiterentwickeln wird:

- Konfliktlösung wird sich nicht nur in den Schulen verbreiten, sondern Mediation wird mit Hilfe von Schülern und Lehrern auch vermehrt in die nicht-schulische Welt getragen, also in Nachbarschaften, in Jugendgruppen, Sportvereine usw. Das Schlagwort lautet: *From the peaceable school to the peaceable community.*
- Lehrer und Schüler werden auch vermehrt in Konfliktlösungsmethoden zwischen Gruppen, zwischen Banden und verschiedenen ethnischen Gruppen, ausgebildet. Auseinandersetzungen zwischen Banden und zwischen Schülern, die sich verschiedenen ethnischen, sprachlichen und rassischen Gruppen zugehörig fühlen, gehören in vielen Schulen zum Alltag. Dementsprechend suchen Schulen vermehrt Fertigkeiten, Methoden und Techniken kennenzulernen, die es ermöglichen, Konflikte, in denen rassistische Elemente mitspielen, auszutragen.
- Ein weiterer Trend liegt meines Erachtens darin, daß Konfliktlösung/Mediation nicht ausschließlich im Lösen persönlicher Divergenzen gesehen wird, sondern auch als eine Aufgabe, die es ermöglicht, in Zukunft praktische, die Gemeinschaft betreffende Probleme zu bewältigen. In diesem Sinne wird

Konfliktlösung/Mediation als eigentliche politische Aufgabe betrachtet.

- Letztlich macht es den Anschein, daß, selbst im schulischen Bereich, vermehrt vom spirituellen Gehalt der Mediation gesprochen wird. Das bedeutsame Mitteilungsblatt auf diesem Gebiet, The Forth R, welches von der National Association for Mediation in Education herausgegeben wird, hat diesem Thema im Herbst 1996 eine ganze Nummer gewidmet.

Die Schüler, die in den Mittelschulen zu Konfliktmanagern ausgebildet worden sind, befinden sich nun an Universitäten oder in der Arbeitswelt. Ich habe schon von zwei Studenten in Iowa gehört, die als Mediatoren in ihren Schulen aktiv waren und nun an ihren Universitäten Kurse oder Mediationsprogramme einzuführen versuchen. Und das ist, glaube ich, ein Grund, mit Zuversicht ins 21. Jahrhundert zu blicken.

Ausblick: Die multikulturelle Welt und die Suche nach einer verlorenen Gemeinsamkeit und einer neuen Identität

Von welcher Gesellschaft wir auch immer ausgehen – alle Menschen leben heute in einer Welt, in der unterschiedliche Interessengemeinschaften und große Unterschiede aufgrund von Kultur, Sprache, Glaubensvorstellungen, Einkommen, Technik, Wissen und Erziehung, Gesetzen und Aussehen zur Norm gehören. In einer solchen pluralistischen Welt wird Mediation, als Prozeß und Methode der Verständigung, unumgänglich. So sehr wir meinen, in unserer jeweiligen Kultur und Gesellschaft verankert zu sein, so sehr erschaffen wir als unumgänglich globale Menschen – bewußt oder unbewußt, gewollt oder ungewollt – auch neue Identitäten. Diese Neuschaffungen geschehen allmählich, im Ausgleich der Differenzen. Wenn, was uns leitet, die Suche nach Gemeinschaft, nach Aufbau und Entwicklung ist – und nicht Trennung und Verwüstung –, dann kann Mediation zu einer Welt beitragen, in der echter Pluralismus und gelebte Demokratie möglich werden. Und deshalb ist die Arbeit in den Schulen, mit SchülerInnen und LehrerInnen, weltweit, so bedeutsam.

Anmerkungen

1) Ich danke Gerhard Falk, Gisela und Hans-Georg Mähler sowie Maria Marshall, die mich an die von ihnen organisierten Kongresse in Klagenfurt (Oktober 1996) und in München (Dezember 1996) eingeladen haben. Falk danke ich insbesondere für das Ersuchen, meine Bemerkungen für diese Tagungsveröffentlichung zu Papier zu bringen.

2) Ich habe von 1989 bis 1993 als Leiterin der Erziehungsabteilung am Iowa Peace Institute ein Programm geleitet, das Schulmediation in alle Schuldistrikte Iowas einzuführen als Ziel hatte. Ich möchte in diesem Zusammenhang auch auf meinen Artikel „Das Erlernen des friedlichen Konfliktmanagements: Erziehung zur Mediation und Mediation in der Erziehung. Ein Bericht aus den USA“ hinweisen, erschienen in: Mediation: Die andere Scheidung. Ein interdisziplinärer Überblick, herausgegeben von Josef Duss-von Werdt, Gisela Mähler, Hans-Georg Mähler; Klett-Cotta, Stuttgart 1995.

3) Wenn ein amerikanischer Diplomat im palästinensisch-israelischen oder im serbisch-bosnischen Konflikt Mediation betreibt, so kann er als Repräsentant Amerikas nicht als desinteressiert betrachtet werden. Das gleiche gilt vielleicht auch, wenn Eltern Konflikte unter ihren Kindern zu lösen helfen oder Vorgesetzte unter ihren Mitarbeitern. – Ich meine solche Beispiele als Ausnahme der Regel.

4) Porros Gesprächsmodell: 1. Stop. Abkühlen. 2. Miteinander reden und zuhören. 3. Herausfinden, was wir brauchen. 4. Lösungen erfinden. 5. Die beste Lösung wählen. 6. Planen und in die Tat umsetzen. – Barbara Porro: Talk It Out: Conflict Resolution in the Elementary Classroom, 1996. (Siehe wieder meinen in Anmerkung 2 erwähnten Artikel, in welchem ich andere in den USA verbreitete Modelle beschreibe.)

Marlies Krainz-Dürr

Workshop Kindergarten- und Schulmediation

(Noa Zanolli Davenport)

„Können Modelle, die in Amerika entwickelt wurden, so ohne weiteres auf österreichische Schulen übertragen werden?“ Das war eine der Fragen, mit denen sich die Teilnehmer des Workshops „Kindergarten- und Schulmediation“ mit Noa Zanolli Davenport intensiv beschäftigten.

Im Workshop hatten sich Personen (vor allem weibliche, von neunzehn Teilnehmern waren nur vier Männer) unterschiedlichster Berufe zusammengefunden: Sozialarbeiterinnen, Lehrerinnen und LehrerbildnerInnen, ein Schulleiter, Kindergärtnerinnen, Personen, die in der Ausbildung von Tagesmüttern oder von StudentInnen der Sozialakademie arbeiten, Familientherapeutinnen, Psychologinnen; ein Lehrer war von seinen SchülerInnen geschickt worden. Dementsprechend unterschiedlich waren die Interessen, die die Teilnehmer in den Workshop geführt hatten. Die Erwartungen reichten von der Fokussierung auf Konfliktregelung zwischen Gruppen und Einzelpersonen (in der Familie, im Klassensystem, auf der Ebene der LehrerInnen eines Lehrkörpers, unter Studierenden, in Kindergarten und Hort) bis hin zu Fragen der Ausbildung und möglichst praxishen Anleitungen zum Arbeiten in den jeweiligen Berufsfeldern.

Die Gruppe einigte sich schließlich darauf, anhand eines vorgestellten Modells zur Ausbildung von SchülerInnen der Mittelstufe in Mediation die grundsätzlichen Elemente dieser Form von Konfliktlösung kennenzulernen und in kleinen Übungen zu erproben. Zu diesen Übungen gehörte auch die Vorstellungsrunde. Die Teilnehmer sollten sich zuerst in Zweiergesprächen bekannt machen und etwas Persönliches über sich äußern („der glücklichste bzw. traurigste Tag in meinem Leben“). Im nächsten Schritt wurden die Paare zu Vierergruppen erweitert. Die Aufgabe bestand nun darin, in diesem geänderten Forum den jeweiligen Gesprächspartner vorzustellen. Diese Übung diente nicht nur dem „warming up“ in der Gruppe, sondern sollte auch das Zuhörenkönnen als ein wesentliches Element

der Konfliktlösung demonstrieren. Sie kann auch im Unterricht leicht eingesetzt werden, wobei nicht nur das Zuhören trainiert, sondern, bei entsprechender Themenstellung, auch ein Verständnis füreinander auf einer tieferen Ebene gefördert wird.

Die Möglichkeiten der Umsetzung in der Arbeit mit Kindern und Jugendlichen war ein Themenbereich, der vielfältige Diskussionen auslöste. Soll man Kindern und Jugendlichen den Sinn von Übungen erklären? Brauchen Kinder Theorie? – Im Sinne eines besseren Umgangs mit Konflikten ist so etwas wie Theorie nötig. Theorie bedeutet jedoch nicht vorgesehtes abstraktes Wissen, sondern gemeinsame Reflexion von Handeln. Erlebensmöglichkeiten schaffen und Erlebtes reflektieren, kann als ein Prinzip der Mediation angesehen werden.

Ein Beispiel, das im Workshop durchgespielt wurde: Mit der Frage „Was ist ein Konflikt?“ wurden die Teilnehmer zum Assoziieren aufgefordert. Interessenkollision – Disharmonie – Aggression – Streit – Zorn – Wut – nicht verstanden werden – Feinde – raufen – Gewalt – Angst – Spannung – Unsicherheit – Gewinner/Verlierer waren einige Begriffe, die genannt wurden. Die meisten Assoziationen spiegelten negative Gefühle wider. Nur wenige Begriffe wie „Entscheidung“ oder „verschiedener Meinung sein“ waren wertfrei. Die Übung zeigte, daß Konflikte nicht als natürliches (und notwendiges) Element menschlichen Zusammenlebens gesehen werden, sondern meist negativ besetzt sind.

Konflikte lösen heftige Gefühle aus, daher ist es notwendig, in einer Konfliktsituation zunächst eine Phase zur Abkühlung („cool off“) zu schaffen. Für Kinder (wie für Erwachsene) heißt das, vorerst eine Unterbrechung der Dynamik herbeizuführen; oftmals ist auch eine vorübergehende Entfernung aus dem „Konfliktfeld“ erforderlich.

Eine Teilnehmerin erzählte z. B. von ihrer Arbeit mit verhaltensauffälligen Kindern, denen in der Schule ein „Betreuungsraum“ zur Verfügung steht. In diesen Raum können sie gehen, wenn sie die Situation in der Klasse als zu belastend erleben. Dieses Beispiel wurde in der Gruppe heftig diskutiert: Besteht nicht die Gefahr, daß der Raum zur Disziplinierung genutzt wird?

Werden Schüler auf diese Weise nicht ausgegrenzt? Ein Problem, das – wie vieles andere (wann schreite ich ein, wann nicht?) – dem Fingerspitzengefühl der LehrerInnen und BetreuerInnen überlassen werden muß.

Wie geht es nach dem „Abkühlen“ weiter? Hier ist Training und (An)Leitung gefordert. Kinder und Jugendliche müssen lernen, ihre eigenen und die Gefühle anderer differenziert wahrzunehmen und über sie zu sprechen. Die Wahrnehmungsfähigkeit und die Erweiterung der Ausdrucksmöglichkeiten können auf jeder Alterstufe geschult werden. Kindergartenkindern kann z. B. ein Blatt mit verschiedenen Gesichtern gezeigt werden mit der Aufforderung, sich dasjenige auszusuchen, das ihrer momentanen Situation entspricht.

Wie wird nun mit Konflikten umgegangen? Dazu eine Übung: Paarweise sollten die Teilnehmer einander dazu bewegen, über eine imaginäre Linie zu gehen. Alle Mittel waren erlaubt, außer der Einsatz von Sprache. Die Versuche reichten von Anwendung körperlicher Gewalt über Bestechung bis hin zu diversen Tricks, das Interesse an den Zuständen jenseits der Linie zu wecken. Kaum jemandem gelang es allerdings, den Partner über die gedachte Linie zu locken.

Nur ein Paar hatte eine befriedigende Lösung gefunden, indem die beiden einfach die Plätze wechselten. Sie hatten das Problem als ein gemeinsames definiert und jeweils einen Schritt aufeinander zu und somit über die gedachte Linie gemacht. Bei dieser Lösung gab es keinen Gewinner und keinen Verlierer. Der wesentliche Lernschritt, der mit dieser Übung verdeutlicht werden kann, ist die Erkenntnis: Nicht ICH habe ein Problem, sondern WIR haben eines, das es gemeinsam zu lösen gilt. Wesentliches Element der Mediation ist also eine Veränderung der Wahrnehmung und der Sichtweisen. Nicht immer gelingt es den Konfliktparteien, sich ohne Hilfe aus der Gefangenheit ihrer Sichtweisen zu lösen. In diesem Fall ist die Unterstützung eines Dritten erforderlich, der die nötige Distanz schaffen kann.

Möglichst vielen Menschen – Erwachsenen, Jugendlichen und Kindern – die Fähigkeiten gewaltloser Konfliktregelung zu vermitteln, ist das Ziel eines vom Iowa Peace Institute gestarte-

ten Programms. In diesem Programm werden nicht nur LehrerInnen, sondern unter dem Titel „Peer Mediation“ auch SchülerInnen zu MediatorInnen ausgebildet.

Wie verläuft der Prozeß der „Peer Mediation“?

Voraussetzung ist das Einverständnis der Beteiligten, den Konflikt lösen zu wollen. Weiters wird die Zustimmung zu einer Reihe von einfachen Regeln verlangt: so ehrlich wie möglich zu sein, keine verletzende Sprache verwenden, keine körperlichen Attacken, den Partner direkt anreden, nicht unterbrechen etc. Nun wird das Gespräch eröffnet. Ein Beteiligter beginnt mit seiner Version des Konflikts. Die Mediatorin/der Mediator wacht über die Einhaltung der Regeln und fragt nach, um das Problem besser verstehen zu helfen. Der zweite bekommt daraufhin ebenfalls die Chance, seine Sichtweise darzustellen. Abschließend werden Lösungsmöglichkeiten gesucht. Der Mediator/die Mediatorin ergreift nicht Partei, sondern versucht, möglichst ohne zu werten, bei der Klärung und Lösung zu helfen.

Vorteil dieser Form der Mediation ist, daß SchülerInnen selbst die Konfliktregelung übernehmen können.

Ein Videofilm über die Arbeit von „PeermediatorInnen“ auf einem Schulhof löste in der Gruppe heftige Diskussionen aus. Die MediatorInnen – mit orangen T-Shirts als solche gekennzeichnet – machen auf dem Schulhof Dienst und schreiten bei Konflikten ein. „Do you want to solve the problem?“ ist die Standardfrage, die das Gespräch eröffnet. Verneinen die Streitenden, gibt es keine „Mediation“. Führt das nicht zu einer Art „Schulhofpolizei“, lauten die Bedenken. Werden diese Jugendlichen von den anderen akzeptiert? Fühlen sich die MediatorInnen nicht über die MitschülerInnen erhaben? Erstarrt das nicht zum Ritual? Und: Kann man dieses Modell so einfach auf Europa übertragen?

Die Workshopleiterin gibt die Frage an die Teilnehmer zurück. Als Mediatorin fügt sie hinzu: „Wenn das Modell die von Ihnen befürchteten Auswirkungen hätte, dann müßte man sich eben etwas anderes überlegen – etwas, was auf den kulturellen Hintergrund besser paßt.“

Erich Sammer Konfliktlösung und Mediation in der Schule

Die Schule mit ihrem Umfeld und ihren Beziehungsgeflechten zwischen Schülern, Lehrern und Eltern ist voll von Problemen und Mißverständnissen, die tagtäglich stattfinden, aber nie gelöst werden. Daß uns die Hemmnisse des Regelunterrichts und zeitliche Einschränkungen davon abhalten, ist sicher nur ein Teil der Wahrheit.

Manche Probleme im Schulalltag werden einfach aus Angst, Konflikte nicht bewältigen zu können, nicht angesprochen. Daraus erwachsen oft Spannungen, und Kommunikation wird immer schwieriger. Deshalb setzt Konfliktlösung allgemein und Mediation dazu im speziellen bereits dort an, wo Auseinandersetzungen beginnen: beim mangelnden Interesse füreinander und beim fehlenden Respekt vor dem Gegenüber, also bei der Mißachtung grundlegender menschlicher Bedürfnisse.

Mediation kann uns dabei als Konzept Hilfestellung geben, denn durch die Vermittlungsstrategien Dritter, der Mediatoren, wird es möglich, Konfliktlösungskompetenzen auch an Schüler abzugeben und so der Schule ein Mehr an Ansprechpartnern in Konfliktsituationen zur Verfügung zu stellen. Das erfordert natürlich eine gründliche und verantwortungsvolle Vorbereitung auf die Vermittlungsgespräche und die Begleitung, Fortbildung und Nachbereitung der Schülermediationen.

Für die Vorbereitung auf das Mediationskonzept erscheint es mir notwendig, daß Schüler einerseits theoretisch über Konfliktlösung (Konfliktanalyse, mögliche Lösungsstrategien, Konflikte als Chancen) erfahren, vielmehr aber in praktischer Arbeit erlernen, was es heißt, sich in Konfliktbereiche einzulassen. Übungen, um aktiv zuzuhören, um klare Botschaften zu geben, um Informationen genauer wiederzugeben und um Emotionen spiegeln zu können, erleichtern nicht nur den Einstieg in die Mediation, sondern erhöhen auch die persönliche Konfliktfähigkeit der Übenden in direkt zu lösenden Problemsituationen, tragen so zu Selbständigkeit, Eigenverantwortlichkeit und Selbstwertgefühl der Schüler bei und erhöhen Akzeptanz und

Respekt gegenüber Mitschülern (und auch gegenüber Konfliktgegnern).

Da die zeitliche Strukturierung unseres Schulsystems eine sinnvolle Annäherung an Konfliktlösung nicht gerade erleichtert, bieten wir im Grazer Sacré Coeur in mehrtägigen Projekten, Projekttagen, zumindest aber Halbtagen Schülern Zugang zur Mediation. Können die vorbereitenden Übungen auch in „kurzer“ Form durchgeführt werden (z. B. in Unterrichtsstunden aus Deutsch, Psychologie, Religion), wird man der Idee der Mediation als Gesamtkonzept sicher nur in zeitlich geblockter Form gerecht.

Aber was ist Mediation eigentlich, und wann ist sie einsetzbar?

Die Durchführung von Mediation ist dann sinnvoll, wenn

- ein Konflikt nicht oder nur schlecht in direkten Gesprächen gelöst werden kann (die Schule ist voll von solchen Konflikten, sei es unter Schülern oder in den hierarchischen Bereichen der Schule);

- die Konfliktaustragung sich in einer Sackgasse befindet;
- die Streitenden grundsätzlich Interesse an einer Lösung haben und daran mitarbeiten wollen;
- genug Zeit zum Finden von Lösungen vorhanden ist.

Stark zusammengefaßt besteht Mediation aus einem einleitenden Gespräch, das die Organisationsform und die Bereitschaft zum Vermittlungsgespräch klärt, der Problemdarstellung durch die Konfliktparteien und deren Zusammenfassung durch die Mediatoren, den Entwurf von Lösungen und, wenn möglich, einer Übereinkunft (z. B. über einen Lösungsversuch, einen weiteren Termin für ein Gespräch ...). Daher wird die Konfliktlösung über die Mediatoren moderiert, nur in Ausnahmefällen wird direkte Kommunikation zwischen den Streitparteien zugelassen. Dadurch, daß Mediation zwar nach Lösungen für Probleme sucht, aber keine therapeutischen Absichten verfolgt, eignet sich dieses Konfliktlösungskonzept auch gut für die Umsetzung mit Schülern.

Im Sacré Coeur haben wir, Schüler und Lehrer, die Mediation in einem fast zweijährigen Konfliktlösungsprojekt (siehe nachstehenden Bericht) kennen- und schätzengelernet. Heuer haben

Schüler dieser Projektgruppe und ich versucht, die Klassen-sprecher (der Mittel- und Oberstufe), die ja öfter in konflikt-trächtige Situationen hineingezogen werden, in Projekttagen an dieses Konzept heranzuführen. Interesse und Engagement der Schüler haben dabei gezeigt, daß Mediation in der Schule ein Weg sein kann, Konflikten und Problemen in den zwischen-menschlichen Bereichen des Schullebens offener gegenüber-zutreten und die Konfliktfähigkeit aller Beteiligten zu steigern.

„Da werden Sie sich halt ein bißchen weiterbilden müssen“
Bericht über ein Konfliktlösungsprojekt am Sacré Coeur, Graz

Man sitzt in einer Symposiumsgruppe, der für „Kindergarten- und Schulmediation“, und soll schon in der Begrüßungsrunde kurz erklären, welche Motive einen hier sein lassen. Kurz, das ist einfach: Meine Schüler haben mich geschickt.

Warum sie das taten, hat eine längere Geschichte, eine acht-zehn Monate lange. Seit Jänner 1995 nimmt eine Klasse unserer Schule am *International School Network Peace Education and Conflict Resolution* teil. In diesem Projekt arbeiten Schüler und Schülerinnen von zwölf bis siebzehn Jahren aus Rosario (Argentinien), Szolnok (Ungarn), Bombay (Indien), Skopje (Rep. Macedonien), Geldrop (Niederlande), Lagos (Nigeria), Bratislava (Slowakei), Bermio (Spanien, Baskenland), Bristol (Großbritannien), Kennebuck (USA), Tamsweg und Wien so-wie aus unserer Schule, dem Privatgymnasium Sacré Coeur in Graz, zusammen.

Das Projekt wurde vom Bundesministerium für Unterricht und kulturelle Angelegenheiten durch das Interkulturelle Zentrum in Wien initiiert; es wird vom Ministerium gesponsert und durch das IZ koordiniert.

Als allgemeine Zielvorstellungen wurden (in der Projektsprache Englisch) formuliert:

Education for tolerance, better understanding between people, respect for other peoples and cultures, appreciation of different lifestyles, recognition of the interdependence and interconnectedness of humankind and forstering of peace-ful relations. Schools from 11 different countries all over the

world are working with conflicts within the environment of their own school. They are exchanging their approaches, experiences and results using different means of modern communication technology. Though the implementation of the project is different in every country the network groups are dealing with situations in which they are involved directly. They are not observing from a distance but are aware of being part of the conflict situation. Students and teachers are able to see connection between social reality, action research and the improvement of further social interactions.

In zwei internationalen Schulen (Burg Schlaining, Klagenfurt) wurden die Lehrer in über siebenzig Stunden Vorlesungen, in Diskussionen, durch Rollenspiele und in kooperativer Planung an die Aufgabenstellung dieses Konflikt-Networks herangeführt und auf die Praxis, also die Gruppenarbeit mit den Schülern, vorbereitet. Insgesamt waren nach ungefähr einem Jahr an die fünfzig Lehrer und über tausend Schüler in diese internationale Arbeitsgemeinschaft involviert.

Von unserer Direktorin HR Dr. Ingeborg Postl und der Leitung des Ordens mit Sr. Gitti Linhart unterstützt, konnten wir an der Schule im Jahr über hundert Stunden zum Thema Konfliktlösung arbeiten, wobei gut die Hälfte der Arbeit in der Freizeit der Schüler (natürlich auch der Lehrer) stattfand.

Als Konfliktthemen wurden dabei von den Schülern gewählt und gereiht:

1. Konflikte mit Eltern (bezüglich Schule, Weggehen, Taschengeld ...)
2. Roma und Terrorismus (betroffen vom unmittelbar aktuellen Bombenattentat)
3. Schüler-Lehrer-Konflikte („Schatzerwirtschaft“ etc.)
4. Konflikte unter Schülern
5. Muß ein Konflikt denn unbedingt gelöst werden?

Neben den Teilen, die im „Normalunterricht“ erarbeitet oder vorbereitet wurden, gab es immer wieder Projekt(halb)tage, die außerhalb der Klasse, im Seminarraum des Ordenshauses oder in den Räumen des Tagesheimes, durchgeführt wurden. Zusätzlich zu diesen Aktivitäten gab es eine Exkursion zum

Romazentrum nach Oberwart, einen Workshop im Museum der Wahrnehmung, einen Gesprächsbesuch bei Dr. Ishpriya Kinsey zum Thema „Nichtwestliche Strategien der Konfliktlösung“, Besuche in Tamsweg (ein Schülerteam unserer Gruppe half dort beim Projektstart), schülerinitiierte Privataustausche mit Bratislava und Szolnok und anderes mehr.

Für manche Schüler scheint das nicht genug gewesen zu sein. Es wäre natürlich beschönigend, würde ich behaupten, alle sechszwanzig Schüler seien immer Feuer und Flamme für das Projekt gewesen. Doch war das Klima der Arbeitsgruppe so, daß gut und eigentlich störungsfrei gearbeitet wurde. Nach einem Jahr hat sich dann eine siebenköpfige Gruppe herauskristallisiert, die besonderes Interesse zeigte und mehr Freizeit aufzuwenden Lust hatte. Dieses Team bereitete dann bei mir zu Hause Präsentationen für die Eltern der Klasse, für die Generalequipe des Sacré-Coeur-Ordens, für den Tag der offenen Tür und das Evaluationsseminar in Salzburg (Juli 1996) vor.

Zwei Mädchen dieser Gruppe waren es auch, die an einem Projekttag an mich herantraten, um der Gruppe zu berichten, daß sie am letzten Wochenende ein Friedenssymposium in Graz besucht haben. Einer der interessantesten Teilnehmer sei eine Schweizer Vortragende gewesen, die sie mit dem „Virus Mediation“ infiziert habe. Ihrer Meinung nach wäre es für die Gruppe wichtig, mehr darüber zu erfahren.

Die für mich einzige Möglichkeit, den „Konfliktlösern“ eine Behandlung des Themenkreises der Mediation anzubieten (die Schweizer Referentin wäre wohl zu teuer gekommen), war aufgrund meines eher fragmentarischen Wissens über dieses Konfliktlösungsmodell (wir hatten im zweiten Lehrerseminar eine mehrstündige Einführung und erste Praxisversuche), einen Experten heranzuziehen.

Dr. Diane Hendrick, auch Mitarbeiterin am IZ und Mitkoordinatorin des Projekts, kam für einen Tag ans Sacré Coeur und stellte den Schülern Mediation in Theorie und Praxis vor.

In einem Resümee für meine Schüler und für mich habe ich für dieses Projekt folgende Punkte zusammengefaßt:
Wovon meine Schüler und ich vielleicht ein bißchen mehr Ahnung haben als vor dem Projekt:

- vom Zuhören-Lernen
- vom Miteinander-reden-Lernen
- vom Sich-besser-Kennenlernen
- vom Wahrnehmen und den vielen „Wirklichkeiten“
- vom Konflikte-Erkennen und -Analysieren
- vom Sich-in-Konflikten-Kennenlernen
- vom Einschätzen anderer
- vom Einschätzen anderer in Konflikten
- von möglichen Strategien in Konfliktsituationen
- von Möglichkeiten anderer in Konfliktsituationen
- von Respekt, Achtung, Toleranz

Positiv für mich persönlich:

- Begegnung mit den Lehrern auf den PECCR-Seminaren
- spezielles Arbeitsklima bei der Projektarbeit
- bessere Schüler-Lehrer-Beziehung
- diverse Schülerzitate – z. B.: „Besser Menschen treffen, als am Computer arbeiten!“
- positives Feedback einiger Schüler = Lob!
- Kompetenzerweiterung
(für die Schule und das „wirkliche Leben“)

Als es dann hieß, das Projekt sei mit dem Evaluationsseminar, an dem fast siebzig Schüler und Lehrer aus den genannten Schulen teilnahmen, zu Ende, nahmen die Schüler diese Entscheidung nicht zur Kenntnis, sondern überredeten Lehrer und auch MR Josef Neumüller, den Vertreter des Ministeriums und „Hauptsponsor“ des Projekts, das Network weiterzufördern und mit dem Schwerpunkt Mediation weiterlaufen zu lassen. Zur Aufgabenstellung „Mediation“ kam es primär, da einige Schulen (Kennebuck, Bristol) schon über Erfahrungen in Peer-Mediation berichten konnten und viele andere Teilnehmer, darunter unsere Schüler, diesen Schwerpunkt propagierten. Auf der Heimfahrt vom Evaluationstreffen, in der Euphorie des Weitermachendürfens, haben meine „Konfliktlöser“, die die Mediation heuer auch an unsere Klassensprecher und interessierte Schüler aus anderen Klassen in Zusammenarbeit mit mir weitergeben wollen, einfach, aber klar gefordert: „Da werden Sie sich halt ein bißchen weiterbilden müssen“ und mich nach Klagenfurt geschickt, in die Welt der Mediation.

Maria Nicolini Versuch gegen die Enge

Als vor zehn Jahren, im November 1986, eine zwanzigköpfige Kärntner Abordnung dem damaligen österreichischen Verkehrsminister im ministerialen Marmorsaal zwei Pakete überreichte, waren alle einer Meinung; so ein Erfolg! In jahrelangem Ringen sei für die Landeshauptstadt Klagenfurt das Konzept der Nordumfahrung erarbeitet worden; ein sogenanntes Gesamtpaket, das neben einem Stück Autobahn auch Bundesstraßenumlegungen und einen Tunnel zur Stadtentlastung vorsah. Am Ringen war jahrelang auch ein Bürgerbeirat, entsandt aus zahlreichen Bürgerinitiativen, beteiligt. Zuerst ein scharfer Streit; dann aber sei die Zusammenarbeit zwischen Behörden, Fachleuten, Politikern und Bürgerschaft vorbildlich gewesen, ein Modellfall. Einstimmige Beschlüsse festigten das Ergebnis: nur als ganzes sei das Paket zu verwirklichen; kein Element dürfe weggespeckt werden. Der Bundesminister übernahm das Konvolut aus Konzepten, Resolutionen, Beschlüssen wie ein Heiligtum. Und weil dem Augenblick so viel Zähes vorausgegangen war, erhielt der Minister neben dem Gesamtpaket noch eine Schokoladetorte aus der Küche des Klagenfurter Ursulinenklosters.

Im wirklichen Leben kam es dann anders. Eine politische Partei begann am Gesamtpaket zu kletzeln, scherte aus der Einstimmigkeit aus: der Entlastungstunnel sei eine Fehlplanung. Schließlich strengte ein Bürger, der sich mittlerweile im Projektgebiet angesiedelt hatte, ein nachbarrechtliches Verfahren gegen den Tunnel an, drang mit seiner Beschwerde durch, der Tunnel fiel. Das zäh errungene Gesamtpaket löste sich wieder auf.

durch das verwaltungsrechtliche Rohr

Das Beispiel ist durch wesentliche Elemente der Mediation gekennzeichnet: Am Anfang steht ein Streit (um eine fast beschlossene Trasse); die Beteiligten entschließen sich freiwillig zum Schlichtungsversuch. Es wird eine kontinuierliche gemeinsame Arbeit nach Spielregeln des Verhandeln aufgenommen;

einvernehmlich wird die Verbindlichkeit der Ergebnisse festgelegt. Als Vermittler sind der Verkehrsstadtrat und ein leitender Fachbeamter tätig (hier also eine Ausnahme, es gibt keinen externen Mediator). Das Verfahren endet mit einem Ergebnis, das sich für alle Beteiligten als Konsens darstellt.

Doch das Ergebnis bestand die Feuerprobe nicht; das papierene Heiligtum verschwand im Rohr des Rechtsstaates. Ein einziges nachbarrechtliches Argument, das im Konsensverhandeln nicht Thema war, viel später aus ganz anderer Richtung daherkam, hob die Vereinbarung aus den Angeln. Ein Schwachpunkt der Mediation: die Verhandlungsergebnisse sind für das Verwaltungsrecht nicht bindend. „Entschieden wird schließlich in den Höchstgerichten, an Orten, wo das Aushandeln nichts verloren hat. Diese Entscheidungen sind das eine; ‚Streitkultur‘ ist das andere.“ Man kann durch Mediation Ergebnisse vereinbaren, zivilrechtliche Verträge schließen. Wie aber gelangen diese durch das verwaltungsrechtliche Rohr? „An Rohr krepierer kemma nit brauchen.“

Regelungen von Umweltkonflikten – zum Teil auch von Schul-, Scheidungs-, Wirtschaftskonflikten – müssen jedenfalls öffentlichrechtlichen Normen genügen. Wie kann das Instrument Mediation diese Normen erschließen? Umgekehrt: Wie können mediative Verfahrenselemente in Verwaltungsverfahren integriert werden? Fragen der längst fälligen Reform des Verwaltungsrechts. Diese Reform müßte eine Konzentration der Verfahren, ein verbessertes Verfahrensmanagement, die Stärkung der Bürgerrechte, Möglichkeiten (auch finanzielle Mittel) für Konfliktregelung und schließlich Regelungen für die Qualifikation der Verfahrensleiter und Sachverständigen erbringen. Die gegenwärtige Praxis ist dürftig. „Sie können ja berufen“, heißt es, wenn in Unterinstanzen schlechte Verfahren kritisiert werden. Umgekehrt sollte es sein: in der ersten Instanz die besten Verfahren. Je besser die Verfahren erster Instanz, umso weniger Rechtsmittel. Und wäre in erster Instanz auch Platz für Mediation, ginge so manches besser. Mediation erspart uns Streit und Zeit.

Auch im konkreten verwaltungsrechtlichen Handeln wäre an der gängigen Übung einiges zu ändern, zu lockern. Ein Flirt aus der Enge heraus, und Mediation könnte Eingang finden.

Fürs erste sollte bei Vertretern zuständiger Behörden und Fachabteilungen Sympathie für Mediationsverfahren gewonnen werden; vielleicht sogar Interesse, Mediation einmal zu versuchen. Dies wirft die Frage nach dem Selbstverständnis von Verwaltungsbehörden auf. Bestehen sie machthaberisch auf ihrem Rechthaben, anstatt ihre dienende Rolle zu erkennen, ist es ums Aushandeln meistens schon geschehn. Wie verhält sich der Machtanspruch des Rechthabens zum Bemühen um alternative Konfliktregelung? Was hindert Verwaltungsbeamte daran, sich dem fairen Aushandeln von Widersprüchen zu öffnen? Sind es Ängste, beengende Gewohnheiten, mangelnde Übung, politischer Druck? Das Allgemeine Verwaltungsverfahrensgesetz (AVG) kann es nicht sein. Im Gegenteil, § 43 Abs 6 AVG normiert: „Stehen sich zwei oder mehr Parteien mit einander widersprechenden Ansprüchen gegenüber, so hat der Verhandlungsleiter nach Tunlichkeit auf das Zustandekommen eines Ausgleiches dieser Ansprüche mit den öffentlichen und den von anderen Beteiligten geltend gemachten Interessen hinzuwirken.“

Was meint der Gesetzgeber damit? Welche Handlungsspielräume wollte er zugestehen? Was bedeutet „nach Tunlichkeit“ auf einen Interessenausgleich hinwirken? Tunlich kann so wenig wie möglich, aber auch so viel wie möglich sein. Wir können wählen: Enge, Verweigerung, Zurückweisung oder Zuhören, Offenheit, Aushandeln? Fragen, mit denen wir an die Krusten der öffentlichen Verwaltung greifen.

Krusten? Bildete sich darunter wenigstens gesunde Haut! Viele Bürgerinnen und Bürger glauben, die Behörde sei ihr bester Freund. In Wirklichkeit ist es um die Garantenstellung staatlicher Organe schlecht bestellt. Nicht selten verlaufen Verwaltungsverfahren überhaupt außerhalb des Rechts. Es beginnt bei ganz einfachen Dingen: ungesetzliche Aktenführung (-nichtführung), Verweigerung der gesetzlichen Beweisaufnahme, Diskriminierung der Parteien, unerlaubte Interventionen, Duldung und Deckung gesetzwidriger Zustände, gesetzwidrige Weisungen ... Die Folgen: Unrecht und Streit. Meistens ist Behördenversagen der Grund, wenn (im Zusammenhang mit öffentlichrechtlichen Verfahren) Bürger miteinander zu streiten beginnen. Die Behörde legt das Ei, die Verfahrensparteien

haben den Konflikt. Schön, wenn Mediation den Konflikt schlichtet. Doch was geschieht mit dem Ei? Fängt Mediation damit etwas an, oder kann sie gar nicht anders, als das Ei sein lassen?

Wie steht es mit mediativen Ansätzen in den anderen Rechtsgebieten? Im Strafrecht ist seit Jahren ein Prototyp des Schlichtens gängig, der Außergerichtliche Tatausgleich, in welchem versucht wird, strafrechtliche Delikte im Vorfeld der gerichtlichen Auseinandersetzung zu regeln.

Im Privatrecht gibt es das Instrument des Vergleichs; in der Praxis manchmal nur eine Art Drüberbiegen, dann ab mit dem Akt ins Archiv. Schnelle Akzeptanz und ewiges Ruhem. Mediation könnte die gerichtliche Praxis verbessern, unterstützen, könnte Vergleiche erarbeiten, die von den Beteiligten langfristig als vernünftig und gerecht wahrgenommen werden.

ordnendes Räderwerk Umweltmediation

Am 1. Juli 1994 trat in Österreich das Bundesgesetz über die Prüfung der Umweltverträglichkeit und die Bürgerbeteiligung (UVP-G) in Kraft. Ergebnis der zehnjährigen formaljuristischen Trauerarbeit nach den Prügeleien in der Stopfenreuter Au. Als dort im Dezember 1984 versucht wurde, für die Errichtung des Donaukraftwerks Hainburg Rodungsarbeiten vorzunehmen, kam es mit Kraftwerksgegnern zu Auseinandersetzungen, in deren Verlauf „auch von Gummiknüppeln Gebrauch gemacht werden (mußte)“, so der Hainburgbericht der österreichischen Bundesregierung vom Jänner 1985. „Wir wollen tradierte Entscheidungsprozesse verändern und trachten, daß jenes Maß an sozialer Verträglichkeit erreicht werden kann, das eine Wiederholung der Vorgänge vom vergangenen Dezember ausschließt“, nahm sich die Regierung vor und begann mit einer Nachdenkpause.

Mag mit der Hoffnungsformel „soziale Verträglichkeit“ der Mund zu voll genommen worden sein; immerhin gelang es, die UVP und eine bescheidene Form von Bürgerbeteiligung rechtlich zu normieren. Das Instrument hat freilich seine Grenzen. Wie der Name des Gesetzes sagt, wird die Umweltverträglichkeit der (Groß)Projekte geprüft, nicht die Sozialverträglichkeit,

nicht die Raumverträglichkeit. Auch die Frage nach der Sinnhaftigkeit eines Projekts, die Bedarfsfrage, ist nicht Thema der UVP. Deshalb seit Jahren die Forderung nach der sogenannten Konzept-UVP, die etwa bei einem Kraftwerksprojekt das Energiekonzept zu durchleuchten und zu fragen hätte, ob das Kraftwerk überhaupt notwendig ist. Der Gedanke, Großprojekte grundsätzlich nur dann zu errichten, wenn sie gebraucht werden, ist dem UVP-Gesetz fremd. Es respektiert die Grundsätze der Umweltvorsorge und Eingriffsvermeidung nicht.

Unter bestimmten Voraussetzungen haben Bürgerinitiativen die Möglichkeit, sich als Parteien, mit Rechtsmittelbefugnissen ausgestattet, an Behördenverfahren zur Genehmigung UVP-pflichtiger Anlagen (im Anhang 1 des Gesetzes aufgelistet) zu beteiligen.

Das Gesetz bestimmt:

§ 19 (4) ... Wurde eine Stellungnahme von mindestens 200 Personen, die zum Zeitpunkt der Unterstützung in der Standortgemeinde oder in einer an diese unmittelbar angrenzenden Gemeinde für Gemeinderatswahlen wahlberechtigt waren, unterstützt, dann nimmt diese Personengruppe (Bürgerinitiative) am Verfahren zur Erteilung der Genehmigung ... als Partei teil. Sie ist berechtigt, die Einhaltung von Umweltschutzvorschriften als subjektives Recht im Verfahren geltend zu machen, Rechtsmittel zu ergreifen und Beschwerde an den Verwaltungsgerichtshof oder den Verfassungsgerichtshof zu erheben.

Liest man allerdings im Gesetz weiter und gelangt zum Abschnitt 5 „Bürgerbeteiligung“, ist man erstaunt, daß hier Bürgerinitiativen nicht als Parteien, sondern nur als Beteiligte im Sinne des AVG, also ohne Rechtsmittelbefugnis, figurieren. Vertreter der Wirtschaft haben erzwungen, daß bei nicht UVP-pflichtigen Projekten (im Anhang 2 des Gesetzes aufgelistet) die Rechte von Bürgerinitiativen auf das Stellungnehmen und Akteneinsehen beschränkt wurden.

Das Gesetz bestimmt:

§ 33 (1) ... Wurde eine Stellungnahme von mindestens 200 Personen, die zum Zeitpunkt der Unterstützung in der Standortgemeinde oder in einer an diese unmittelbar angrenzenden Gemeinde für Gemeinderatswahlen wahlberechtigt waren, unterstützt, dann nimmt diese Personengruppe (Bürgerinitiative) an dem im Anhang 2 zum Vorhaben angeführten Leitverfahren als Beteiligte mit dem Recht auf Akteneinsicht ... teil.

Hier geschieht ein subtiles legislatives Sprachspiel: Das Wort „Beteiligte“ muß für „Bürgerbeteiligung“ herhalten. Im Sprachspiel wird so getan, als wäre „als Beteiligte mit dem Recht auf Akteneinsicht am Verfahren teilnehmen“ schon Bürgerbeteiligung. Der Gesetzgeber klammert sich an das Tertium comparationis, das Wort beteiligen, wohl wissend, daß Beteiligte (nach dem AVG) genau das nicht dürfen, was Bürgerbeteiligung (im gesellschaftlichen Verständnis) bedeutet: verbindlich mitwirken. Das Aussparen der Rechtsmittelbefugnis ist der Punkt, an dem das legislative Sprachspiel Sprachernst wird: Es darf eben nicht ernst werden mit der bürgerschaftlichen Mitwirkung. Ist hier Bürgerbeteiligung nur ein anderer Name für Ausgrenzung, fürs Dabeisein lediglich im Umfeld, nicht im Eigentlichen? Schlug die Definitionsmacht des Gesetzgebers auf halbem Weg ins Feindliche aus? Nur ein ohnmächtiger Bürger ist ein geliebter Bürger. Ist das wahr, und ist es wirklich so?

Doch liegt im Gewährwerden der verhüllten Feindschaft nicht auch die Chance zum Gegenteil? Allemal bietet das UVP-Gesetz einen Rahmen, in den innovative Beteiligungs- und Konfliktregelungsverfahren integrierbar wären. UVP-Verfahren sind vielschichtig. Zahlreiche Beteiligte sind involviert, mehrere Fachdisziplinen, verschiedenste Interessen; auch Geld ist im Spiel. Interdisziplinäre Zusammenarbeit, breit angelegte Argumentation, das Suchen nach Verständigung sind unerlässlich. Wenn auch die Bürgerrechte in UVP-Verfahren noch gestärkt werden müßten, bietet das Gesetz immerhin Spielräume zum bürgerschaftlichen Aushandeln von Widersprüchen. Umweltmediation könnte das ordnende, koordinierende Räderwerk sein.

Streiflichter aus der Praxis der Konfliktregelung

Möglichkeiten mittlergestützter Konfliktregelung werden eher angenommen,

- wenn ein Grundkonsens am Anfang steht („wir brauchen die Deponie, wo aber soll sie errichtet werden“), ein Nutzen erwartet wird und die Chancen auf Verständigung groß erscheinen;
- wenn positive Erfahrungen mit Konfliktregelungs- oder Beteiligungsverfahren vorhanden sind und diskursives Verhandeln vorweg positiv bewertet wird;
- wenn eine gewisse Hitzigkeit der Sache und Betroffenheit der Beteiligten gegeben ist und dazu auch eine Pattsituation kommt; das heißt, wenn die Beteiligten glauben, gute Karten zu haben und dennoch nicht gewinnen zu können;
- wenn das Projekt auf konventionelle Art, etwa im Verwaltungsverfahren, schwer oder gar nicht durchsetzbar erscheint und (etwa bei Bürgerinitiativen) die Erwartung, ein Projekt verhindern zu können, gering ist;
- wenn Lasten und Nutzen des konflikthaften Vorhabens möglichst früh und vollständig offengelegt und für die Beteiligten durchschaubar gemacht werden.

Erfahrungen zum Gelingen des Anfangs

Die Gestaltung der Anfangsphase eines Beteiligungs- oder Konfliktregelungsverfahrens verlangt besondere Aufmerksamkeit: Spielregeln sind festzulegen, das methodische Vorgehen und der Ressourcenbedarf sind zu klären, ebenso die Verbindlichkeit der Ergebnisse und der Zusammenhang mit förmlichen Verfahren. Der Kreis der Beteiligten muß definiert werden – heikel, denn: wie erfolgt die Grenzziehung, was geschieht mit den Nichtbeteiligten? Sich zwänglerisch in Details des Festlegens zu vergrübeln würde freilich die Beteiligten überfordern. So ein Anfang – Versuch zwischen Festlegen und Offenlassen.

Projekten mit ähnlichem Konfliktpotential kann eine sehr unterschiedliche Eskalationsbereitschaft innewohnen. Situationen mit langer Konfliktgeschichte neigen eher zur Eskalation.

Für mittlergestützte Regelungsverfahren muß ein neutraler Vermittler, eine neutrale Vermittlerin gefunden und bezahlt werden. Damit ist die Frage der Finanzierung aktuell: Wer zahlt, dominiert (wahrscheinlich) das Geschehen. Finanzierung und Neutralität sind verflochten. Notwendig ist ein Finanzierungsmodell, das die Neutralität des Vermittlers nicht irritiert.

Von Anfang an ist die Frage der Machtverteilung im Verfahren gegenwärtig. Dem Vermittler obliegt es, Asymmetrien der Verfahrensmacht auszugleichen.

Der Einstieg in Verhandlungen bedeutet nicht Zustimmung zum Projekt. Die Beteiligten müssen die Gewißheit haben, daß das Anfangen nichts vorwegnimmt. Anfangen bedeutet nicht Pflicht zum Konsens. Auch ein Dissens muß erlaubt sein.

Fortgang und (Un)Tiefe

Ein Regelungsverfahren verlangt die Balance zwischen Vorschreiten und In-die-Tiefe-Gehen. Zeit ist dabei ein Grundmoment: Zeit geben, Zeit haben, Zeit nehmen. Verhandeln bedeutet Zeitgestaltung.

Wichtig ist zu klären, wie der Informationsfluß erfolgen soll. Schwierigkeiten treten auf, wenn Informationen über das gegenständliche Vorhaben unvollständig oder unverständlich sind, zu spät gegeben oder von Beteiligten zu früh verlangt werden. Doch führt auch die Überfrachtung mit Informationen zu Problemen.

Aus verschiedensten Gründen können bei Beteiligten auch Ermüdungen oder Vertrauensschäden eintreten, konstruktive Haltungen können verlorengehen. Parteipolitische Zugriffe sind geeignet, Eskalationen zu provozieren.

Kritische Phasen können eintreten, wenn wichtige Beteiligte sich aus dem Verfahren zurückziehen, wenn neue Beteiligte zu integrieren sind.

Das Verhandeln über ein bestimmtes Projekt gerät in eine Sackgasse, wenn das Gespräch von der Sachebene auf die Wertebene (wo ist die Trennlinie? womöglich ist sie eine Täuschung) rutscht, eine Ebene, die dem Verhandlungsprozeß nicht unmittelbar zugänglich ist. Oft ist ein Streit um ein Projekt das Symptom eines Wertkonflikts.

Von zentraler Bedeutung ist die Unabhängigkeit und Sachkompetenz der beigezogenen Gutachter. Die Gutachter-Auswahl muß im Konsens der Beteiligten erfolgen.

Kommunikationsprozesse sollten effizient gestaltet sein, ohne Aufblähung und ohne behindernde Formalismen, jedoch mit Möglichkeiten zur Reflexion. Schließlich die Spielregeln – werden sie unterlaufen, tritt die Krise mit Sicherheit ein.

Unter der Oberfläche eines Konflikts verbergen sich Schicksale, Weltbilder, Werthaltungen. Dieses Tieferliegende braucht Wachsamkeit, Wertschätzung und Diskretion. Das Verschiedene sollte trotz Konflikt nebeneinander bestehen können, ohne erniedrigt zu werden.

in der Tiefebene ganz unten

Alles vielleicht aussichtslos? Das Bemühen um mediative Verständigung (etwa in Umwelt- und Wirtschaftsfragen) eine Selbsttäuschung? Die aktuelle Debatte um die Liberalisierung der österreichischen Gewerbeordnung drängt zu solchem Grübeln in der Tiefebene ganz unten. Was geschieht im Namen des Sauberwortes „Liberalisierung“: nicht ein Erschließen gerechter Freiräume, sondern ein Erweitern bestimmter Machträume durch das Ausgrenzen von Betroffenen. Unter dem Vorwand „Sicherung des Wirtschaftsstandortes Österreich, Sicherung von Arbeitsplätzen“ sollen Bürgerrechte eingeschränkt werden. Der Begleitakkord heißt „Deregulierung“. Wer wollte nicht weniger Regeln, weniger Paragraphen? In Wirklichkeit ist das Gerede von Deregulierung ein Trick: Es wird nicht de-, sondern neu reguliert, anders reguliert, in anderem Sinne. Nicht eine verhüllte, sondern eine offene Feindschaft zwischen Machthabern und Bürgerschaft wird sichtbar. Daß mit dem Einschränken von Bürgerrechten der Wirtschaft langfristig nicht gedient ist, liegt auf der Hand. Projektwiderstände werden sich verschärfen.

Das anlagenrechtliche Deregulierungsvorhaben beruht auf dem Vorurteil, Nachbarn seien Querulanten. Querulanten macht man unschädlich, indem man sie wegdrängt. Der Vorgang zeigt die Gefährlichkeit von Vorurteilen. Anders herum: Konfliktregelung beginnt mit dem Aufarbeiten von Vorurteilen.

Nicht alle Nachbarn sind Querulanten, nicht alle Unternehmer sind Betrüger, nicht alle Beamten sind bestechliche faule Popanze. Anzunehmen, daß die bevorstehende Novelle der österreichischen Gewerbeordnung durch das Festschreiben von Vorurteilen wenig oder nichts zu gerechten Streitschlichtungen beitragen wird. Eher, so scheint es, wird sie Konflikte stiften. Der Kreis zur Mediation könnte sich auf sonderbare Weise schließen: Was der Gesetzgeber dereguliert hat, würde Mediation wieder regeln. Der Umweg ist das Ziel.

sind wir bei der Gretchenfrage

Angenommen, die WindkraftGesmbH Waldwind will im Ort A einen Windpark errichten. Im Nachbarort B möchte die Konkurrenz, die SanftstromGesmbH, das gleiche tun. Die Behörde wird nur eines der Projekte genehmigen. Zwischen Waldwind und Sanftstrom bricht ein Streit um das Projekt aus. Ein Umweltmediator schlichtet ihn. Das Ergebnis: Sanftstrom errichtet in B den Windpark; mit Waldwind und A wird eine Gewinnbeteiligung vereinbart. Der Vorgang macht Schule. Die dänische Nordtank, die die Anlagen anbietet, übernimmt sogar einen Teil der Streitschlichtungskosten. In drei Jahren hat das Bundesland, angenommen Niederösterreich, eintausend mediierte Windkraftanlagen und deckt damit drei Prozent seines Strombedarfs. Alle haben anscheinend gewonnen: der Preis der Windmüllergrundstücke ist gestiegen; Personen, die Geld anzulegen hatten, konnten sich bürgerkapitalbeteiligen; in zehn Jahren werden sich die Anlagen vielleicht amortisiert haben; die Nordtank verkaufte Anlagen und Serviceverträge; die Mediatoren waren beschäftigt.

Doch es sind Fragen offen: Haben wirklich alle gewonnen? Wer sind „alle“? Was haben sie gewonnen? Worum wurde eigentlich gestritten? Auf wessen Kosten wurde gewonnen? Geht es hier überhaupt um einen Umweltkonflikt, um Umweltmediation?

Die Fragen führen rasch zum (Streit)Punkt: Es geht ums Geld (an sich nichts Schlechtes). „Umwelt“ ist in diesem Konflikt nur ein Nebenklang, ein Konnotat. Windenergie ist nicht das Thema. Sie ist das Mittel zum (Geld)Zweck. Bei der Lösung des

Konflikts geht es nicht um ein Verhandeln über Umweltgüter, sondern, abgeschottet davon, um die Verteilung von Geld.

Der Streit könnte freilich ein Umweltstreit werden, wären andere „alle“ daran beteiligt. Menschen aus Gegenden wie Nordfriesland, wo man schon erkannt hat, daß die ästhetische Entwertung der Landschaft auch die Zerstörung des Lebensraums bedeutet? Wirkliche Umweltfragen kämen dann zur Sprache: Welche Wirkungen entfalten die rotierenden Monster im Lebensraum von Mensch und Tier? Was geschieht mit der Landschaft? Kann die Windmüllerei überhaupt einen vernünftigen energiewirtschaftlichen Zweck erfüllen? Wäre es nicht sinnvoller, die Holznutzung zu fördern, die Waldmisere in Angriff zu nehmen? Was bedeutet es langfristig, die Landschaft zu versprageln, den Wald aber verkommen zu lassen? Genau diese umweltbedeutsamen Fragen wollten die Streitparteien unseres Beispiels aber nicht stellen. Weder Waldwind noch Sanftstrom hätten damit gewonnen, auch für die Nordtank wäre nichts herausgesprungen.

Wenn also kein Umweltkonflikt, war es denn ein Wirtschaftskonflikt? Auch das nicht. Fragen der Energieproduktion, des Energiemarktes, der ökonomischen Nachhaltigkeit waren ja nicht anhängig. Sie waren für die Beteiligten auch nicht von Interesse.

„Interesse“, hier ein Hinweiswort. Typisch für das Waldwindbeispiel ist nämlich, daß es darin um Einzelinteressen (an sich ebenfalls nichts Schlechtes) geht, die auf Kosten öffentlicher Interessen – Landschaft, Lebensraum – befriedigt werden. Dieser sperrige Widerspruch zwischen den Interessen Einzelner und den Interessen von allgemeinem, öffentlichem Rang! Diese Grauräume. Mediation ist in sie hineingezogen.

Hätte der Mediator, falls er sich dafür entscheidet (darf und kann er dies?), den Waldwindstreit als Umweltkonflikt aufzufassen, die wirklichen Umweltfragen ins Spiel bringen sollen? Hätte er es gekonnt, es müssen, wenn er sich als Umweltmediator ausgibt? Folgen wir der gängigen Auffassung von der Rolle des Mediators, lautet die Antwort nein. Damit aber sind wir bei der Gretchenfrage: Wie kann Umweltmediation

den Maßstäben der Ökologie, vor allem auch den Maßstäben der Sozialen Ökologie gerecht werden? Wie kann Umweltmediation Verträglichkeitspostulate auch dann durchsetzen, wenn es den Konfliktparteien darauf nicht ankommt? Gemeint sind hier Verträglichkeitspostulate, die im Begriff Nachhaltigkeit gebündelt sind: menschliche Eingriffe in natürliche Lebensprozesse minimieren; mit natürlichen Vorräten sparsam sein; aus der Natur nicht mehr herausnehmen, als sich nachbildet; nicht mehr Schadstoffe emittieren, als in den Umweltmedien verarbeitet werden kann. Der ökologische Imperativ mit dem Wasserzeichen soziale Verträglichkeit. Nicht schnelle Akzeptanz ist mit sozialer Verträglichkeit gemeint, sondern anhaltendes Einverständnis.

Durch diese Postulate, Normen, wird die Gretchenfrage noch brisanter: Können Konflikte, die mit gesellschaftlich bedeutsamen Werten, mit öffentlichen Interessen wesentlich verflochten sind, überhaupt mit Mediation bearbeitet werden? Kann zum Beispiel Umweltmediation wertfrei sein? Versucht sie, sich wertfrei zu geben – als „normenimmune Umweltmediation“ –, verkommt sie womöglich zu einem Instrument der Projektdurchsetzung. Wenn wir einerseits annehmen, daß jeder Umweltkonflikt, jeder Wirtschaftskonflikt, weil verhaftet mit den Normen Nachhaltigkeit und Sozialverträglichkeit, auch ein Wertkonflikt ist, wenn wir aber andererseits Mediation das Aushandeln von Wertkonflikten nicht zutrauen, dann ... ja, was ist dann? Die vage Antwort: Erfahrungen verarbeiten, das Instrumentarium nachjustieren, gemeinsam nachdenken.

Und die Mediatoren? Es heißt: „Mediatoren sollen stärker den Prozeß und nicht das Ergebnis betonen ... Von ihnen ist gefordert, daß sie keine Vorstellung bezüglich des Ergebnisses haben, um den Prozeß nicht zu manipulieren“ (Gans 1994, 79). Auch hier zeigt sich die Schwierigkeit: Stellen sich zum Beispiel die Normen Nachhaltigkeit, Sozialverträglichkeit, Humanverträglichkeit, wenn überhaupt, zufällig ein, uneingefordert, als Nebenprodukt? Stellen sie sich ein, ohne daß die Verfahrensbeteiligten davon eine Vorstellung haben? Kann, soll ein Mediator Verträglichkeitspostulate heimlich in den Konflikt hineinschieben, oder soll er sie verdrängen? Ein Dilemma. Und

wenn wir annehmen, ein Mediationsverfahren sei erfolgreich gewesen, „wenn der Kunde wiederkommt“ (Gans 1994, 75) – wer ist der Kunde der Nachhaltigkeit? Wie meldet sich „die Umwelt, die Wirtschaft, Bildung, Familie“ in Mediationsverfahren zu Wort? Sind das Konfliktparteien?

Ein Fragendickicht, in dem wir uns immer verfangen, wenn wir nach dem Ort der Differenz suchen: Wo ist der Ort, an dem wir uns über Werte verständigen, über den Wert der Werte, den Nutzen des Nutzens, über das Gerechthein der Gerechtigkeit? Natürlich gibt es die Elfenbeintürmchen, universitäre Schonräume, in denen wir uns mit alternativer Wissenschaft, alternativer Ökonomie, alternativer Konfliktlösung abmühen, das Andere suchen, als witterten wir nach einem Stück Paradies. Aber dann die wirkliche Praxis, ihre Hartnäckigkeit! „Im Streit um mei Leiberl is ma die Nachhaltigkeit wurscht!“ Der Biß geht ins Naheliegende, nicht ins Andere. Deutlich markiert Mediation selbst die eigene Enge: „Der Hauptfokus ist das Hier und Jetzt.“ Das Motto ist eine Metapher des Schwachpunkts. Kein Grund allerdings, dieses Schwachpunkts wegen das Kind mit dem Bade auszuschütten. Die Praxis zeigt, daß in Mediationsverfahren sehr viel gelernt wird. Ein Lernen, das über den konkreten Anlaß weit hinausführt und Folgewirkungen auslöst: Änderungen im Blick auf die Dinge, im Bewußtsein, in den Werthaltungen.

ein gutes Einvernehmen?

Ob Umwelt-, Wirtschafts-, Schul- oder Scheidungsmediation – bestimmte Fragen sind dieselben. Wer sind „alle“ in einem Konflikt? Was bleibt im Abseits, geht verloren, wird bewußt ausgespart (warum)? Was spielt sich ab unter der Oberfläche? Wann ist ein Einvernehmen ein gutes Einvernehmen? Und vollkommen unterbelichtet: die Qualifikation des Mediators, der Mediatorin.

zwei Beispiele:

In einem Mediationsseminar wird folgende Aufgabe gestellt: Angenommen, Sie sitzen im Vorzimmer eines Scheidungsberaters. Die Tür ist nicht schalldicht. Sie verstehen Bruch-

stücke, hören den Berater reden. Zwischendurch, in die Rede des Beraters hinein, eine frauenstimmige Verbalinjurie, darauf der Berater: „Nur mit der Ruhe, wir wollen doch hier nicht ...“ Ein kurzes Stillhalten, dann wieder der Berater: „Es geht doch um ...“

Was fällt Ihnen an dieser Situation auf? Welche Fragen stellen sich?

Vor einigen Jahren veranstaltete ich die interdisziplinäre Tagung „belästigt, gefährdet, geschädigt; umweltbedingte Beeinträchtigung des menschlichen Wohlbefindens“. Auch Bürgerinitiativen waren eingeladen. Es kamen drei „Aktivbürger“, alle bereits längere Zeit in Konflikte verwickelt. Schon nach der ersten Arbeitseinheit war klar: wir müssen das Design der Veranstaltung sofort ändern, auf eine – in weitem Sinne – therapeutische Situation ausrichten. Die Aktivbürger, so stigmatisiert von Verhaltenszumutungen, so besetzt von Auseinandersetzungen, konnten sich in die Diskussionsabläufe nicht integrieren.

Die Beispiele deuten an, daß die Konfliktbeteiligten nicht nur die Streitsache, diesen Ausschnitt aus dem gerade aktuellen Lebensgeschehen, zur Mediation mitbringen – so, wie man etwa „als Kunde“ im Krieg einen sperrigen Stoff zum Schneider gebracht hat. Es geschieht viel mehr: Die Beteiligten bringen ihr Schicksal mit. Hinter dem Konflikt mit dem Lehrer kann eine zerbrochene Kindheit liegen, hinter dem Konkurrenzstreit um ein Produkt die Angst, das Leben könnte schiefgehen. Im Konflikt steckt das verborgene Innen der Beteiligten.

Sichtbar ist meistens nur die Oberfläche, die Haut des Konflikts. Schmerzort Haut. Die Sprache benennt die Schwierigkeit: die Haut ist dünn, brennt, springt auf, geht herunter, wird abgezogen; aus der Haut fahren; unter die Haut gehen ... Die Sache mit der Haut – was hat sie mit Mediation zu tun? „Haut“, ein Frageanlaß: Welche Fähigkeiten brauchen Mediatoren, um mit dem verborgenen Innen bedächtig umzugehen? Was ist gute Mediation? Was ist Gebrabbel, Gschafflhuberei, Scharlatanerie? Was ist eine gute Konfliktlösung? Die Fragen vertragen keine fertigen Antworten. Konfliktlösung – „Lösung“ überhaupt, vielleicht ein Name für „Versuch gegen die Enge“.

der Gewaltkern, sein Außen

Bei den meisten strittigen Angelegenheiten läßt sich zwischen Sach-, Ermessens- und Überzeugungsebene keine plausible Grenze ziehen? Möglicherweise ist das Insistieren auf dem Sachkonflikt bloß ein an-der-Oberfläche-Bleibenwollen, ein sich-Schützen vor dem Rutschigen. Hätte bei unserem Waldwindbeispiel jemand auf grundsätzlichen Fragen bestanden, wäre der Streit in einer ökologischen Grundsatzdebatte gelandet. Wäre dann das Mediationsverfahren abzubrechen, wären die grundsätzlichen Fragen zu unterdrücken gewesen?

zwei Beispiele:

Angenommen, der Ort C soll eine Lärmschutzwand erhalten. Die Bürgerschaft von D befürchtet Schallreflexe und wehrt sich. Durch Umweltmediation einigt man sich: C bekommt die Wand, D eine Heckenbepflanzung. Setzen wir das so fort, haben wir schließlich an allen Straßen Lärmschutzwände, eine umweltmedierte Lärmschutzwändelandschaft. Wären grundsätzliche Fragen, etwa nach anderer Verkehrspolitik, verbesserter Fahrzeugtechnik, nach der Ästhetik der Landschaft (ihrer Spiritualität), gestellt worden, wäre vielleicht etwas anderes ... oder auch nicht ...

Anfang der neunziger Jahre ist im Land Salzburg mit erheblichem Aufwand ein mediationsähnliches Verfahren zur Standortsuche für eine Restmülldeponie im Pinzgau in Gang gesetzt worden. Das Verfahren endete abrupt. Nicht eine Eskalation war der Grund, sondern das Aus des Projekts. So ein Glück: die Betreiber einer überdimensionierten Deponie in einem anderen Bundesland bewarben sich um den Müll.

Das Beispiel zeigt, was ohnedies bekannt ist: Für das Geschäft mit dem Müll haben wir vielerorts überdimensionierte Deponien und Verbrennungsanlagen, die um den Müll konkurrieren (Der Spiegel, 39/1996). Mangelware Müll? Die prekäre Situation hätte nicht entstehen können, wären bei den Deponieerrichtungen grundsätzliche Fragen der Müllpolitik behandelt worden. Welcher Teil des Streits um Deponiestandorte ist also Sachkonflikt, welcher Teil ist Ermessens-, Überzeugungs-, Wert-

konflikt? Was ist der Mediation zugänglich, was nicht? Unsichere Antworten. Sicher müssen aber schon am Anfang eines Regelungsverfahrens grundsätzliche Fragen – wertvolle Sachfragen – stehen, soll das Verfahren an den Umweltnormen nicht vorbeimedieren.

Natürlich gibt es kein Universalinstrument. Jeder Streit ist anders. Die öffentliche-Interessen-Berührung von Vorhaben ist unterschiedlich. Damit schwankt die Virulenz der Wertfragen. Doch immer drehen sich diese Wertfragen um denselben Kern: um Vorgänge des Verteilens, Teilens, Nehmens, Heraus- und Wegnehmens, Verweigerns, Verbrauchens. Machtkonflikte, Verteilungskonflikte. Verteilt werden Vorräte, Raum, Zeit, Stille, Wohlbefinden, Lebensqualität. Wer hat den Nutzen, wer trägt die Last? Verteilt wird meistens langfristig und unwiderruflich. In der Art des Verteilens liegt der (subtile) Gewaltkern. Mediation könnte diesen Gewaltkern erschließen, indem sie ihn verwandelt.

Doch Mediation läßt sich nicht überfordern. Sie kann Konflikte schlichten, in denen sich individuell erkennbare Streitteile gegenüberstehen. Gesellschaftliche Widersprüche löst Mediation nicht. Das trägt ihr den Vorwurf ein, sie befördere Einzelinteressen, diene der Projektdurchsetzung, stabilisiere das System, das die Konflikte stiftet. Der Vorwurf hat seine konstruktive Seite: er zeigt die Grenzen des Instruments. Und der scharfe Grenzblick – immer auch ein Infragestellen der Grenze – ist ein Element ernsthafter Mediation: Sie sucht zwar das Einvernehmen der Streitteile, irritiert aber auch den Nährboden des Streits. Konflikte, die mit Allgemeingütern wesentlich verflochten sind, haben ein öffentliches Terrain, auch eine öffentliche Nährlösung; ein Außen von Normen, Übereinkünften, Unterlaufungen. Tatsächlich gelangt Mediation, mit diesem Außen konfrontiert, an die Weggabelung: sucht sie nur Konsens, Beruhigung, Planung, oder liefert sie außerdem noch einen Anstoß, durch den die konfliktstiftenden Systemelemente irritiert werden, in öffentliche Diskussion gelangen? Mediation kann nicht selbst der Ort der Differenz sein, an dem wir gesellschaftliche Widersprüche verhandeln. Doch sie kann Impulse geben ... die Nährlösung anzapfen ... das Ei ins Rollen bringen ...

Verwendete Literatur

Der Spiegel 39/1996. „Sie reißen sich um jede Tonne. Der Müll wird knapp. Verbrennungsanlagen laufen leer, Deponien können nicht gefüllt werden ...“

Gans, Brigitte, 1994. Mediation. Ein Weg des Umgangs mit Konflikten in der räumlichen Planung? München: Gesellschaft für ökologische Kommunikation

Nicolini, Maria/Ocenasek, Christian, 1996. The Management of Environmental Conflicts in Austria. Environmental Impact Assessment with Public Participation: The Case of a Proposed Landfill Site in the Austrian Pinzgau. Zwei Beiträge zur Studie „Internationale Erfahrungen mit alternativen Verfahren bei Umweltkonflikten“ des Wissenschaftszentrums Berlin

Nicolini, Maria, 1996. Ach, sagte die Maus, die Welt wird schöner mit jedem Tag. Sozialökologische Versuche zur Nachhaltigkeit. In: Tourismus und Ökologie. Tourismusregionen als Oasen der Erholung. Tagungsband der Kleinwalsertaler Dialoge 1996. Hirschegg: Raiffeisen Holding Kleinwalsertal

Nicolini, Maria, 1997. Bürgerbeteiligung. Eingriff in Eingriffe? In: Fischer-Kowalski, Marina, et al. (Hg.), 1997. Gesellschaftlicher Stoffwechsel und Kolonisierung von Natur. Amsterdam: Fakultas

Nicolini, Maria, 1997. Bürgerbeteiligung. Brüche, Brücken, Barrieren. In: Nicolini, Maria (Hg.), 1997. Raumplanung und neue Verträglichkeiten. Aushandeln von Widersprüchen im Umgang mit dem Erschöpflichen. Wien, Köln, Weimar: Böhlau

Österreichisches Ökologie-Institut 1995. Konfliktregelung bei ausgewählten umweltrelevanten Projekten. Wien: Österreichisches Ökologie-Institut

Zenkl, Maria (jetzt: Nicolini, Maria), 1990. Bürger Felix. Vom Wirken und Scheitern des Klagenfurter Bürgerbeirats. In: Zenkl, Maria (Hg.), 1990. Bürger initiativ: Probleme und Modelle der Mitbestimmung. Wien, Köln: Böhlau

Horst Zilleßen

Umweltmediation: eine Voraussetzung für nachhaltige Entwicklung

1. Umweltmediation als neue Form der Partizipation

Das Thema „Umweltmediation“ wird hier in einer zweifachen Perspektive aufgenommen, von denen die eine, grundsätzliche, zugegebenermaßen nicht von allen geteilt wird.

Weithin akzeptiert ist Umweltmediation als eine innovative und intelligente Form der umweltpolitischen Konfliktregelung, als eine soziale Technik, „mit deren Hilfe (Interessen)Konflikte zwischen zwei oder mehreren Parteien unter Hinzuziehung eines neutralen Dritten zur Sprache gebracht, geklärt und möglicherweise beigelegt werden sollen. Das Ziel des Mediationsverfahrens besteht in der Suche nach Problemlösungen, die für alle am Konflikt Beteiligten akzeptabel sind“ (Fietkau 1994: 6).

Unter Berücksichtigung der bisherigen Erfahrungen mit Umweltmediation sowohl in Deutschland als auch in anderen Ländern können unterschiedliche Anwendungsbereiche benannt werden. Mediation wird zunächst und vor allem bei Standortkonflikten angewendet. Jede Form der umweltrelevanten Standortentscheidung, z. B. in den Bereichen Abfall, Altlasten, Energie, Industrieansiedlung, Naturschutz und Verkehr, ist schon einmal Gegenstand eines Mediationsverfahrens gewesen. Auch die den Standortentscheidungen vorausgehenden Planungs- und Programmentscheidungen, wie z. B. Abfallwirtschaftskonzepte, Programme der Grundwassernutzung und der Abfallentsorgung oder der Verkehrsplanung, stellen erfahrungsgemäß sinnvolle Anwendungsbereiche für Mediation dar.

In den USA wird auch die Ausgestaltung gesetzlicher Regelungen des Umweltschutzes bisweilen in Mediationsverfahren mit Beteiligung der Wirtschaft wie der Umweltverbände unter der Leitung eines unparteiischen Mediators ausgehandelt (regulatory negotiations). Dazu zählen auch Verhandlungen über die Fixierung von Umweltschutzstandards oder Umweltschutzkriterien.

Auf der Ebene der allgemeinen Umweltpolitik ist Mediation ebenfalls eingesetzt worden, um neue Politikansätze z. B. im Bereich der Luftreinhaltung oder der Altlastensanierung zu entwickeln. In diesem Zusammenhang sind auch von neutralen Konfliktmanagern organisierte und geleitete Politikdialoge oder Politikforen zu erwähnen, die grundlegende umweltpolitische Fragen und Probleme unter Beteiligung von Vertretern der Regierung und der Legislative zur öffentlichen Diskussion stellen. Sie können die politische wie die allgemeine Öffentlichkeit auf wichtige Probleme aufmerksam machen, auf die kurzfristig reagiert werden muß, um langfristig irreversible Schäden zu vermeiden. In den USA sind solche Politikforen z. B. zu Themen wie Grundwasserversorgung und Schutz von Feuchtgebieten durchgeführt worden (vgl. The Conservation Foundation 1985 und 1988). In dieser Form der Anwendung kann Mediation dazu beitragen, ein Strukturproblem der repräsentativen Demokratie zu überwinden, das in der Orientierung der Politik an kurzfristig sichtbaren Erfolgen liegt, wodurch die Diskussion langfristiger Zielsetzungen oft vernachlässigt wird. Schließlich ist Mediation auch angewendet worden, um Abstimmungsprobleme und Kompetenzstreitigkeiten zwischen Behörden im Umweltbereich oder um Differenzen in einer Behörde über eine komplexe und strittige Umweltplanung auszuräumen.

Die Aufmerksamkeit, die Mediation im allgemeinen und Umweltmediation im besonderen finden, hat ihren tieferen Grund meines Erachtens darin, daß mit dem Mediationsverfahren eine neue Antwort auf prinzipielle Fragen und Infragestellungen des Staats- und Verwaltungshandelns gegeben werden kann. Zunächst ist freilich noch darauf hinzuweisen, daß bei der Anwendung von Mediation im politischen Bereich höhere Hürden zu überwinden sind als im gesellschaftlichen, wo sie z. B. bei Scheidungskonflikten inzwischen in größerem Umfang eingesetzt wird. Vorerst gilt es zu beachten, daß die ebenso komplexe wie umfassende deutsche Rechtsstruktur im politisch-administrativen System wenig oder gar keinen Spielraum läßt für Mediation im Sinne selbstbestimmter Konfliktregelung durch die Konfliktparteien. Mediation bedeutet hier eher eine neue Form der Beteiligung an der Vorbereitung von Entscheidungen

oder Konfliktregelungen als gemeinsames Aushandeln und Verantworten von Entscheidungen.

Umweltmediation ist also im deutschen Kontext als moderne Form der Partizipation zu sehen. Für politische Beteiligung aber sind die Rahmenbedingungen in Deutschland nie besonders günstig gewesen. Das galt in früheren Zeiten sowohl im Hinblick auf das Fehlen einer entsprechenden „Bürgertugend“ und die Tradition des „unpolitischen Deutschen“ als auch bezüglich des Ausschlusses von Partizipation durch das politische System. Heute sind zwar die subjektiven Voraussetzungen für Partizipation gegeben, die Bereitschaft der Bürger zu politischer Beteiligung hat sich in den letzten Jahrzehnten deutlich erhöht (vgl. Kaase 1995: 465), Politik und Verwaltung stehen jedoch den Beteiligungswünschen der Bürger häufig noch mißtrauisch oder abweisend gegenüber. Die lange Tradition des Obrigkeitsstaates, der Bürgerbeteiligung weder erwartete noch zuließ, wirkt hier offenbar noch nach in der Weise, daß Partizipation nicht selten mit Störung und Verzögerung von Entscheidungen gleichgesetzt wird.

Auf der anderen Seite wird aber gerade in der Umweltpolitik immer offenkundiger, daß die politikzentrierte Steuerung allein die staatlichen Funktionen nicht mehr angemessen beschreibt. Es war nicht nur, aber doch vor allem die Umweltpolitik, die die überkommenen Konzepte staatlichen Handelns, politischer Steuerung oder regulativer Politik problematisierte und schließlich zu der grundsätzlichen Frage nach der „Handlungsfähigkeit des Staates am Ende des zwanzigsten Jahrhunderts“ (Scharpf 1991) führte. Die hier anstehenden Veränderungen haben erstmals Ellwein/Hesse (1987: 53, 55) unmißverständlich angesprochen: „Die Autonomie des Staates ... wird immer weiter zugunsten kooperativer Strukturen zwischen Staat und gesellschaftlichen Handlungsträgern aufgelöst; die Aufgabe des Staates konzentriert sich danach auf die Wahrnehmung von Führungsfunktionen: Kooperation, Koordination und Moderation stehen dabei im Vordergrund.“ Letztere definieren, was Ellwein/Hesse als Vermittlungsfunktion neu in den Katalog staatlicher Aufgaben aufnehmen: eine Funktion, die Beratungsleistungen, Überzeugungsarbeit, Tauschhandlungen und Verhandlungsprozesse, also Prozesse politischer Konfliktregelung, einschließt.

Diese Idee der Kooperation und des Verhandeln sieht den Staat freilich immer noch in einer Rolle, in der er als Verhandlungsführer auftritt und Kooperation zur Vermeidung von Legitimationsverlusten und zur Verbesserung der Vollzugseffizienz einsetzt. Die Vorstellung vom „Vater Staat“ ist noch nicht vollständig aufgegeben, vielmehr erscheint der Staat hier als Verkörperung eines modernen, gleichsam durch das Reinigungsbad der antiautoritären Bewegung geläuterten Paterfamilias, der den Familienmitgliedern geduldig zuhört, mit ihnen sogar über bestimmte Punkte verhandelt, aber doch nicht gewillt ist, die Macht des „letzten Wortes“ preiszugeben. Immerhin wird hier belegt, daß die Idee der Omnipotenz und Allzuständigkeit des Staates unter dem Druck der (Umwelt)Verhältnisse aufgegeben werden muß. Mit den Stichwörtern „Kooperation und Moderation“ ist daher auch ein neues Staatsverständnis angedeutet, das der Erscheinungsweise des Staates als Organisationsform der Gesellschaft etwas mehr Gewicht beimißt als seiner Erscheinungsweise in Gestalt des Staatsapparates.

2. Das geänderte Selbstverständnis des Bürgers

Von besonderer Bedeutung für das Thema „Umweltmediation“ ist eine weitere politische Veränderung, die speziell von dem neuen Politikfeld der Umweltkonflikte ihren Ausgang genommen hat. Die durch Umweltzerstörung und -gefährdung ausgelöste Bedrohung von Lebenszusammenhängen hat die politische „Gehorsamskultur“ verändert. Daß die Regierten sich den Regierenden fügen, ist eine jahrtausendealte Tradition, und es ist zumindest seit einigen Jahrhunderten demokratische Übung, daß die Minderheit akzeptiert, was der Wille der Mehrheit entschieden hat. Die autoritären wie die demokratischen Regierungssysteme gründeten ihre Machtausübung auf dem erzwungenen bzw. freiwilligen Gehorsam der Regierten. Der Gehorsam fand seinen tieferen Sinn darin, daß ein politisches System, daß „der Staat“ immer eine lebenssichernde Funktion hat: durch die Schaffung und Erhaltung von Ordnung nach innen und Sicherheit nach außen. (Die lebensbedrohenden Gefahren von Kriegen wurden akzeptiert, weil sie tatsächlich oder angeblich dieser Funktion dienten.)

Diese Funktion ist heute nicht weggefallen, und es ist auch keine neue Entwicklung, daß staatliches Handeln in Lebenszusammenhänge eingreift, Natur gefährdet und Umwelt zerstört. Was die bisherige Gehorsamskultur tatsächlich verändert hat, ist vielmehr die mit dem neuen Thema „Umweltpolitik“ angezeigte Dimension des Umweltproblems. Einerseits wird damit erkennbar und von vielen Regierten auch wahrgenommen, daß es sich um ein politisches Problem handelt, daß also „der Staat“ (die Regierung) für Umweltzerstörung und Lebensbedrohung verantwortlich gemacht werden kann, er also nicht nur Leben schützt, sondern auch gefährdet; andererseits signalisiert die Entstehung eines neuen, eigenständigen Politikfeldes das Ausmaß der Bedrohung, macht öffentlich bewußt, daß die ökologische Selbstvernichtung des Menschen möglich geworden ist und daß darauf politisch reagiert werden muß.

Die Wahrnehmung dieser besonderen Dimension des Umweltproblems hat seit Anfang der siebziger Jahre das Verhalten vieler Bürger verändert. Sie reagierten nach dem Motto (manche beriefen sich ausdrücklich darauf): „Wo Leben bedroht ist, wird Widerstand zur Pflicht“ und stellten partiell die Legitimität politischer Entscheidungen in Frage, kündigten insoweit den staatsbürgerlichen Gehorsam auf. Diese neue Haltung gegenüber dem Staat führte zur Gründung zahlloser Bürgerinitiativen, die sich schon bald zu regionalen Organisationen zusammenschlossen (z. B. „Rhein-Main-Aktion gegen Umweltzerstörung“ 1970 sowie „Rhein-Ruhr-Aktion gegen Umweltzerstörung“ 1971) und im Jahr 1972 einen nationalen Verband gründeten (Bundesverband Bürgerinitiativen Umweltschutz).

Die etablierten Parteien standen den Bürgerinitiativen zunächst sehr zurückhaltend, wenn nicht gar mißtrauisch gegenüber und bezweifelten die demokratische Legitimation dieser Organisationsform. Die normative Kraft des Faktischen in Gestalt der immer stärker werdenden „Bürgerinitiativbewegung“ sowie auch erste politikwissenschaftliche Untersuchungen dieses Phänomens (Zilleßen 1974, Mayer/Tasch 1976) haben diese Zweifel freilich rasch ausgeräumt. Bürgerinitiativen wurden je länger, je mehr als Interessenvertretungen betroffener oder ökologisch sensibilisierter Bürger anerkannt. Inzwischen gilt es

weithin als selbstverständlich, daß Bürger sich politischen Entscheidungen widersetzen, wenn diese ihren Interessen erkennbar zuwiderlaufen. Das bedeutet nicht, daß der Widerstand oder Ungehorsam im Einzelfall als berechtigt angesehen wird, aber das grundsätzliche Recht der Bürger, gegen politische Entscheidungen ihre eigenen unmittelbaren Interessen geltend zu machen, wird nicht mehr bestritten.

Am Ende der hier skizzierten Entwicklung, die von dem neuen Thema „Umweltpolitik“ angestoßen wurde, die aber durch viele weitere Probleme und Erfolge der wissenschaftlich-technischen Zivilisation verstärkt worden ist, steht ein neues Selbstverständnis des Bürgers und ein gewandeltes Verhältnis des Bürgers zum Staat (Klages 1988). Der Bürger versteht sich gegenüber Politik und Verwaltung nicht mehr als gehorsamer Untertan, sondern erwartet die Berücksichtigung seiner Interessen und verlangt nach mehr Mitsprache, wo er diese Interessen betroffen sieht. Gleichzeitig ist er gegenüber den Belastungen und Risiken, die von politischen Entscheidungen und administrativen Maßnahmen ausgehen, sensibler geworden und setzt sich dagegen zur Wehr, wenn sie für ihn die Grenzen des Zumutbaren überschreiten.

Für den konkreten Entscheidungsfall folgt daraus, daß das einfache Durchentscheiden in der politischen Hierarchie von oben nach unten immer weniger funktionieren wird, weil am Ende des Entscheidungsprozesses die Umsetzung der Ergebnisse politisch und/oder juristisch blockiert werden wird. In der Sprache der politischen Theorie heißt dies, daß der Herrschaftscharakter des Staates angesichts des neuen Selbstverständnisses des Bürgers zurücktreten muß. Nach der bekannten Definition Max Webers ist Herrschaft als Chance zu verstehen, für einen Befehl bestimmten Inhalts bei angebbaren Personen Gehorsam zu finden. In der Demokratie stand dieser Gehorsam bisher unter der Voraussetzung, daß das Zustandekommen der Herrschaft auf der Zustimmung der Regierten gründete. Heute hängt die Chance, Gehorsam zu finden, darüber hinaus davon ab, daß die Betroffenen den Inhalt des Befehls (der Entscheidung) beeinflussen können. Die Idee der Kooperation bei der Vorbereitung politischer Entscheidungen ersetzt bzw. ergänzt insoweit die Herrschafts-idee.

Die veränderte Gehorsamskultur führt dazu, daß die eingangs angesprochene Kooperation des Staates nicht auf gesellschaftliche Großorganisationen beschränkt werden kann. Auch die von bestimmten Entscheidungen betroffenen Bürger werden zu Kooperationspartnern gemacht werden müssen, und zwar in dem Maße, in dem

- nach dem Selbstverständnis des Bürgers die Legitimation einer Entscheidung von seiner frühzeitigen Beteiligung abhängig ist;
- die Fähigkeit des Bürgers wächst, politischen Widerstand zu organisieren und juristischen Widerspruch zu finanzieren;
- der Vollzug von Entscheidungen auf die Kooperationsbereitschaft des Bürgers angewiesen ist.

3. Die Besonderheit der Umweltkonflikte

Von den Umweltproblemen und der durch sie entstandenen und auf sie reagierenden Umweltpolitik gehen Veränderungen aus, die auf lange Sicht eine ökologische Modernisierung des politisch-administrativen Systems erzwingen werden (Zilleßen 1993, Prittwitz 1993).

Was aber ist so Besonderes an der Umweltpolitik, das sie zum Kristallisationskern weitreichender politischer Veränderungen gemacht hat? Hier ist zunächst darauf hinzuweisen, daß Umweltkonflikte aus unterschiedlichen Vorstellungen darüber entstehen, wie eine Gesellschaft mit den natürlichen Lebensgrundlagen umgeht. Das Wasser, das die Menschen trinken, die Luft, die sie atmen, der Boden, der ihnen Nahrung liefert, ist für sie von sehr unmittelbarer Bedeutung, und politische Entscheidungen darüber sind von anderer Qualität als z. B. solche über die Höhe der Steuern oder die Steigerungsraten der Renten.

Es geht zwar auch in der Umweltpolitik um Verteilungskonflikte, d. h. um individuelle und kollektive Vor- und Nachteile etwa bei der Nutzung von Ressourcen oder dem Ausmaß von Umweltbelastungen; unter der Oberfläche solcher Verteilungskonflikte liegen aber häufig grundsätzliche Konflikte über die wesentlichen menschlichen Bedürfnisse, die Sicht des Lebens und die vorherrschenden Wertorientierungen. Zum anderen

ist zu bedenken, daß Umweltkonflikte einige Besonderheiten aufweisen, welche sie von Konflikten in anderen Politikfeldern unterscheiden (vgl. dazu Susskind/Cruikshank 1987):

- Umweltkonflikte betreffen die Beziehungen zwischen Natur und Mensch, zwischen natürlichen und sozialen Systemen. Sie sind von einem hohen Grad an Komplexität, Ungewißheit und Unwägbarkeit gekennzeichnet. Zugleich ist evident, daß ihr Ausgang das Gemeinwohl berührt und die Folgen häufig räumliche und zeitliche Grenzen überschreiten.
- An Umweltkonflikten sind in der Regel zahlreiche Bürger, Gruppen, Institutionen und Organisationen beteiligt, und die Sichtweisen, Erfahrungen und Handlungsmöglichkeiten dieser Konfliktparteien sind höchst unterschiedlich. Sie besitzen nicht nur verschiedenartige soziale und ökonomische Voraussetzungen, sondern oft auch gegensätzliche Wertorientierungen, was eine Konfliktregelung durch eine rein politische Entscheidung erschwert, oft genug unmöglich macht.
- Umweltkonflikte gehen häufig inhaltlich und zeitlich über politische und administrative Zuständigkeiten hinaus, d. h., sie werfen Fragen und Probleme auf, die im Rahmen des konkreten Konflikts nicht behandelt werden können und/oder die Zuständigkeit des betroffenen politisch-administrativen Systems überschreiten. Das Vertrauen in die Problemlösungsfähigkeit dieses Systems ist in solchen Fällen weder objektiv gerechtfertigt noch subjektiv zu erwarten.

Diese Besonderheiten der Umweltpolitik erklären einerseits die Intensität und Emotionalität von Umweltkonflikten, machen andererseits aber auch deutlich, daß die traditionelle Politik, deren Legitimation auf formaler Repräsentation gründet, hier weithin überfordert ist. Wo es um so prinzipielle Fragen des Lebens geht, erscheint der sehr allgemeine Auftrag von Amts- und Mandatsträgern zur Regelung von Konflikten als nicht mehr angemessen. Die von diesen Konflikten betroffenen oder daran beteiligten Personen und Gruppen müssen vielmehr an der Regelung derselben beteiligt werden, damit sie das inhaltlich mitgestalten können, was sie als zentral für ihr eigenes Leben einschätzen. Umweltmediation ermöglicht diese Art der inhaltlichen Mitgestaltung.

4. Umweltmediation als Voraussetzung für eine nachhaltige Entwicklung

Eine solche Beteiligung wird unabweisbar nötig sein, wenn unsere Gesellschaft auf dem Weg zu einer nachhaltigen Entwicklung vorankommen soll. Die Diskussion um dieses anerkannte gesellschaftliche und politische Leitbild kann als eine Chance verstanden werden, positive Rahmenbedingungen für Umweltmediation zu schaffen, oder – in umgekehrter Blickrichtung – die Umweltmediation als ein wichtiger Schritt auf dem Weg zu einer dauerhaft-umweltgerechten Entwicklung (siehe dazu SRU 1996).

In der Agenda 21 der Konferenz für Umwelt und Entwicklung im Juni 1992 in Rio de Janeiro, auf der „nachhaltige Entwicklung“ als internationales Leitbild beschlossen worden ist, wird mehrfach darauf hingewiesen,

- daß die Entscheidungsfindungsprozesse auf allen Ebenen durch stärkere Beteiligung betroffener gesellschaftlicher Gruppen und der Öffentlichkeit verbessert werden sollen (Kap. 8);
- daß neue Beteiligungsformen für die Teilhabe gesellschaftlicher Gruppen entwickelt werden müßten (Kap. 23);
- daß jede Kommunalverwaltung in einen Dialog mit ihren Bürgern, örtlichen Organisationen und der Privatwirtschaft eintreten und eine „kommunale Agenda 21“ beschließen soll (Kap. 28) (vgl. dazu BMU o. J.).

In der deutschen Diskussion sind diese Vorstellungen und Zielsetzungen in einem schrittweisen Prozeß aufgenommen und konkretisiert worden. Für die Enquete-Kommission des Bundestages „Schutz des Menschen und der Umwelt“ (1994: 61 ff) war zunächst beachtenswert, daß die mit dem Ziel einer nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung verbundenen Anpassungsprozesse der Gesellschaft keineswegs gesichert sind. Ökologisch erforderlich sei nämlich eine weitreichende Änderung unserer Art des Wirtschaftens und auch unseres Lebensstils. Die hier gebotene Sozialverträglichkeit könne aber nicht einfach postuliert werden, sondern müßte sich herausbilden, was wiederum von den Kommunikationsformen sowie von Umfang und Offenheit der Kommunikation abhinge.

Sehr vorsichtig wird daraus gefolgert, daß der Entscheidungsprozeß öffentlich und für den Bürger nachvollziehbar sein müsse, „damit eine nachhaltige Nutzung der Umweltgüter sozial akzeptabel wird“.

Der Sachverständigenrat für Umweltfragen (SRU) wird in seinem im selben Jahr veröffentlichten Umweltgutachten schon etwas konkreter. Er stellt fest, daß das Konzept der dauerhaft-umweltgerechten Entwicklung, für ihn der Leitbegriff für die Umweltpolitik der Zukunft, erweiterte staatliche Umweltaufgaben bedinge, „die prinzipiell auch mit Freiheitsbeschränkungen verbunden sind“. Der Sachverständigenrat folgert, daß es für die Bewahrung individueller und gesellschaftlicher Freiheit und damit für die Sozialverträglichkeit des Konzepts von eminenter Bedeutung sei, daß in möglichst weitgehendem Umfang neben ökonomischen Instrumenten „neue Formen gesellschaftlicher Beteiligung eingesetzt werden, die den Adressaten ein beträchtliches Maß an Freiheit bei der Entwicklung der Maßnahmen ... belassen“ (SRU 1994: 63 f).

Hier wird deutlich ausgesprochen, wie jene von der Enquete-Kommission hervorgehobene Änderung unseres Wirtschaftens und unseres Lebensstils zu erreichen sein wird: nicht durch hoheitliches Handeln des Staates, sondern durch Weiterentwicklung der politisch-administrativen und gesellschaftlichen Entscheidungsverfahren. Diese spricht der Sachverständigenrat direkt im Umweltgutachten 1996 an, in welchem er unter der Überschrift „Konfliktregelungsverfahren im Umweltbereich“ die verschiedenen alternativen Verfahren erörtert: Mediation, Moderation, Verhandlungen, Kooperationsverfahren im Verwaltungshandeln, runde Tische und Diskursverfahren – im wesentlichen jene Verfahren, die hier unter der Überschrift „Umweltmediation“ als innovative und intelligente Formen der Beteiligung verstanden werden, weil sie einen neutralen und professionellen Konfliktmanager mit einbeziehen.

Der Sachverständigenrat bringt genau auf den Punkt, worauf es ankommt: „Auf der Seite von Politik und Verwaltung sollten in diesem Zusammenhang stärker als bisher Widerstände gegen konsensorientierte Verfahren abgelöst werden durch

die Einsicht, daß eine Integration des Umweltschutzes in sämtliche gesellschaftliche Handlungsbereiche mit einer Weiterentwicklung der Öffentlichkeitsbeteiligung über die augenblickliche institutionelle Verankerung von Partizipation hinaus notwendigerweise verbunden ist“ (SRU 1996: 31). Notwendigerweise! Denn welche Maßnahmen und Entscheidungen dem Leitbild einer dauerhaft-umweltgerechten Entwicklung entsprechen, kann weder von einer politischen noch von irgendeiner (ökologisch)moralischen Autorität bestimmt und durchgesetzt werden, es kann nur Gegenstand von gemeinsamen Such- und Aushandlungsprozessen sein, in die die ganze Breite der gesellschaftlichen Problemsichten und Interessen eingeht. „Wie wir mit der Natur umgehen und was wir aus ihr machen, muß konsensfähig sein, weil alle damit leben müssen, am Ende die ganze Menschheit“ (SRU 1996: 364).

Die Gemeinsamkeit muß aus zwei Gründen so breit wie möglich sein: Das politische Umsteuern hin zu einer nachhaltigen Entwicklung wird für die gesamte Gesellschaft mit hohen Anforderungen und auch Zumutungen verbunden sein, die zudem unterschiedliche Gruppen unterschiedlich hart treffen werden. Zustimmung zu einer solchen Politik setzt also einen breiten gesellschaftlichen Diskurs voraus, der einen fairen Interessenausgleich offenlegen kann. Eine breite Beteiligung ist zum zweiten deshalb erforderlich, damit die Ziele einer solchen Politik auch erreicht werden können. Sie werden jedem einzelnen Änderungen in Einstellungen und Verhaltensweisen abverlangen, zu denen er nur dann bereit sein wird, wenn er an ihrer Definition in irgendeiner Form beteiligt war oder doch erkennen kann, daß ihnen ein großer gesellschaftlicher Konsens zugrunde liegt.

Mit den traditionellen Formen der Bürgerbeteiligung und der Konfliktregelung wird das nicht zu machen sein. Nicht nur, weil sie dafür verfahrensmäßig ungeeignet sind, sondern weil sie den Beteiligten gar keine andere Wahl lassen, als im Endstadium eines Entscheidungsprozesses sich auf die Wahrung der sehr eigenen Interessen zu konzentrieren. Diese Formen reproduzieren daher immer nur das, was lange schon als ein Defizit der politischen Kultur in Deutschland ausgemacht

worden ist: das Kultivieren des Privaten, den Rückzug auf die eigenen Interessen einerseits und den Mangel an Miteinanderkommen-Wollen, an Kompromißbereitschaft und sozialer Verantwortlichkeit andererseits.

Die Erfahrungen, die mit Umweltmediation heute vorliegen, lassen erwarten, daß mit dieser Form der Konfliktregelung eine neue Chance gegeben ist, jenes Maß an Gemeinsinn zu entwickeln, das unsere Welt zum Überleben brauchen wird.

Literatur

- > Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU) (o. J.), Bericht der Bundesregierung über die Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung im Juni 1992 in Rio de Janeiro, Bonn
- > Ellwein, Thomas/Hesse, Jens Joachim (1988), Das Regierungssystem der Bundesrepublik Deutschland, 6. Auflage, Opladen
- > Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt“ des Deutschen Bundestages (Hg.) (1994), Die Industriegesellschaft gestalten. Perspektiven für einen nachhaltigen Umgang mit Stoff- und Materialströmen, Bonn
- > Fietkau, Hans-Joachim (1994), Leitfaden Umweltmediation, Schriften zu Mediationsverfahren im Umweltschutz Nr. 8, WZB-Veröffentlichung FS II, 94-323, Berlin
- > Kaase, Max (1995), Politische Beteiligung/Politische Partizipation, in: Andersen, Uwe/Woyke, Wichard (Hg.), Handwörterbuch des politischen Systems der Bundesrepublik Deutschland, 2. Auflage, Bonn
- > Klages, Helmut (1988), Wandlungen im Verhältnis des Bürgers zum Staat, Speyer
- > Mayer-Tasch, Peter C. (1976), Die Bürgerinitiativbewegung, Reinbek
- > Prittwitz, Volker von (1993), Umweltpolitik als Modernisierungsprozeß, Opladen
- > Scharpf, Fritz W. (1991), Die Handlungsfähigkeit des Staates am Ende des zwanzigsten Jahrhunderts, in: Politische Vierteljahresschrift, Heft 4
- > SRU (1994), Umweltgutachten, Stuttgart
- > SRU (1996), Umweltgutachten, Wiesbaden
- > Susskind, Lawrence/Cruikshank, Jeffrey (1987), Breaking the Impasse. Consensual Approaches to Resolving Disputes, New York
- > The Conservation Foundation (1985), The National Groundwater Policy Forum, Washington, D.C.
- > The Conservation Foundation (1988), Protecting America's Wetlands: An Agenda. The Final Report of the Wetlands Policy Forum, Washington, D.C.
- > Zilleßen, Horst (1974), Bürgerinitiativen im repräsentativen Regierungssystem, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, B 12/74, Bonn
- > Zilleßen, Horst, u. a. (Hg.) (1993), Die Modernisierung der Demokratie: Internationale Ansätze, Opladen

Barbara Lesjak
Reflexion zum Workshop Umweltmediation
(Horst Zilleßen)

Für diesen Workshop interessierten sich 21 Teilnehmer aus den unterschiedlichsten Berufen: PolitikwissenschaftlerInnen, JuristInnen, PsychologInnen, ÖkonomInnen, Freiberufliche, Beamte und PhilosophInnen. Nach kurzer Vorstellungsrunde wurden von Zilleßen die Arbeitsschwerpunkte festgelegt:

- Die gesellschaftliche Funktion von Konflikten
- Wesen und Typen sowie Entstehungsgründe von Konflikten
- Alternative Formen von Konfliktregelung
- Mediation als eine Antwort auf die Zumutung der Risikogesellschaft
- Vorbereitung und Durchführung von Mediationsverfahren in Theorie und Praxis
- Erfolge und Probleme der Umweltmediation – aus der Sicht der betroffenen Bürger, der Unternehmer, der Verwaltung und der Politik

Als Alternativen wurden vorgeschlagen:

1. Lösung von Kommunikationsproblemen
2. Erste Erfahrungen der Umweltmediation in Deutschland

Zilleßen behandelte zuerst sein Grundprinzip: „Alternative Konfliktlösung (ADR): ein Kontinuum von Entscheidungsverfahren“. Hier ging es um den theoretischen Phasenverlauf von Entscheidungsprozessen und um die Möglichkeiten der Steuerung. In diesem Zusammenhang ist Mediation eine von mehreren Optionen zur Konfliktlösung. Nach diesem theoretischen Input drehte sich die Plenardiskussion um die grundsätzliche Frage der Notwendigkeit und Brauchbarkeit von Mediation. Zilleßen erklärte, daß Mediation nicht die einzige Form ist, einen Konflikt zu lösen; sie ist eines der Verfahren, die kooperativ entschieden werden. Er führte gesellschaftliche Gründe für die Relevanz von Mediation an: In den letzten Jahren kam es zu starken gesellschaftlichen Veränderungen. Es macht sich ein großer Unterschied zwischen Entscheidungszuständigkeit und

Entscheidungskompetenz bemerkbar, das hängt auch zusammen mit einer Veränderung in der Gehorsamskultur. Zilleßen warf die Frage auf: „Warum wollen die Bürger jetzt gehört werden?“ – Die unmittelbare Betroffenheit von verwaltungstechnischen und politischen Entscheidungen kommt stärker zu Bewußtsein, auch die Interessen der Bürger werden stärker artikuliert. Im „Hot Tub“ werden politische Entscheidungen vorbereitet; das ist auch die Phase, wo es um Mitbestimmung geht. Das Problem dabei ist, daß nur bestimmte Leute diese informellen Prozesse wahrnehmen können. Als „alternative Ideen“ schlägt Zilleßen vor: „Wer ist betroffen von bestimmten politischen Entscheidungen?“ und „Wer ist interessiert daran?“ – hier wird die Lösung nicht vorgegeben, und die Beteiligung der Betroffenen kann so früh wie möglich stattfinden. Die Bürger werden als Ressource angesehen, wobei sich die Frage nach dem richtigen Zeitpunkt der Einbindung stellt.

Das war auch die Frage, die die Teilnehmer stark interessierte: Wann wird Mitbestimmung entschieden – und vor allem von wem? Zilleßen verwies hier auf die Funktion der „neutralen Dritten“: Sie können neue Betroffene und neue Interessen entdecken; man kann unter Einbindung von Mediatoren auf die Rationalität des Prozesses vertrauen. Sie sind nicht nur verfahrensorientiert, sondern haben auch „innerliche Interessen“, z. B. Moderation.

Im nächsten theoretischen Teil, „Allgemeine Konfliktstrategien – Strategieoptionen“, wurden die Themen „Konkurrenz – Anpassung“ als Polarisierungs- und „Vermeidung – Kooperation“ als Integrationslinie erörtert sowie die Problematik der WIN-LOOSE-Konstellation im Vergleich zum Kompromiß behandelt. Aus dem Plenum kam verstärkt die Frage nach der Art und Genese von Interessen, und Zilleßen hielt fest, daß hinter Positionen immer Interessen stehen. Deren Zusammenführung stößt aber auf Grenzen, wenn es um grundsätzliche Sichtweisen geht, denn Wertorientierungen seien nicht verhandlungsfähig. In der folgenden Diskussion ging es um Verhandlungsinhalte, um das „neue Verstehen“ von Anliegen, um das grundsätzliche Verständnis von Problemlagen. Bezüglich der Frage nach der Auftragserteilung grenzte Zilleßen die Gefahren/Risiken des

Mediationsverfahrens ein. Mediation geht immer von der Frage aus: „Worauf kann man sich einlassen?“ Man muß sozusagen verhandlungsbereit sein, wobei es nicht um die richtige Entscheidung geht, sondern darum, daß Entscheidungsprozesse, wie auch immer sie verlaufen, zumindest ermöglicht werden. Als Beispiel führt er die Verbindung von Parlament und Bürger an: Hier müssen intermediäre Strukturen geschaffen werden.

Die Aufmerksamkeit der Teilnehmer richtete sich in diesem Zusammenhang auf die Interventionsmöglichkeiten von Bürgerinitiativen und Umweltverbänden, und Zilleßen meinte, daß die Machthaber es mit der Mediation leichter hätten und daß die ökonomische Macht eher Kompromisse machen könne als die Vertreter der Umwelt – Umweltverbände haben es seiner Erfahrung nach schwer mit der Idee der Mediation.

Der nächste Diskussionsschwerpunkt war die „Akzeptanz des Mediators“. Zilleßen wies darauf hin, daß alle Konfliktparteien mit der Mediation einverstanden sein müssen, und der Mediator hat allparteilich – neutral – zu sein. Er muß sich zurücknehmen können, und das ist eine Eigenschaft, die nicht jeder Mensch besitzt. Nur bestimmte Typen eignen sich als Mediatoren. An dieser Stelle wurde die Diskussion sehr dynamisch: Es ging um die Frage der Macht. Dieses Thema verlagerte sich sozusagen emotional in die Gruppe, wo es offensichtlich darum ging, wer jetzt die Macht hatte, über Macht zu sprechen. Der Begriff der Mediation wurde von einigen Teilnehmern heftig kritisiert: Ein- und Abgrenzung der Mediationskompetenzen könnten erst recht zu einem Ausschluß von Interessen führen. Es wurden auch Befürchtungen laut, daß Mediatoren ihre Macht mißbrauchen könnten und das Mediationsverfahren an sich als neues Repressionsinstrumentarium fungieren könnte. Zilleßen entkräftete diese Argumentation mit dem Hinweis auf den hohen Ausbildungsgrad der Mediatoren und auf die strukturelle und methodische Notwendigkeit der Vermittlung.

Im folgenden Teil wurden die „Schritte im Prozeß der Konsensbildung“ besprochen: Sowohl der Verfahrensverlauf wie auch die Rahmenbedingungen sind für eine gelingende Mediation entscheidend. Zilleßen berichtete von seinen Erfahrungen

bezüglich des Settings und der Prozeßgestaltung von Konfliktmanagement. Diskutiert wurde auch über Inhalt, Kriterien und Prioritäten, Motivation und Bereitschaft. Die Tragfähigkeit und Umsetzung von Ergebnissen liegen nicht in der Entscheidung der Verhandlungsgruppe, so Zilleßen. Ebenfalls besprochen wurden der organisatorische Umgang mit den Streitparteien, die Vertrauensbildung und die Transformation von Mediationsergebnissen in die Basisgruppen.

„Die Funktion des Mediators“ bildete den letzten theoretischen Beitrag. Zu den Aufgaben des Mediators zählen die Strukturierung des Verfahrens, die Klärung inhaltlicher Fragen, das Verfahrensmanagement und die Vertrauensbildung. Mediatoren müßten emphatische Fähigkeiten haben; die Frage, ob diese angeboren seien, beantwortete Zilleßen damit, daß das „Handwerk“ – z. B. bestimmte Regeln und Fragetechniken – sicherlich erlernbar sei, eine bestimmte Haltung gegenüber Belastung und Komplexität sei aber Voraussetzung dafür.

Abschließend berichtete Zilleßen vom Bürgerdialog um den Flughafen Berlin-Brandenburg, wo er zuletzt ein Mediationsverfahren geleitet hatte. Hier unterschied er die allgemeine Öffentlichkeit (diese ist an einer Mediation am wenigsten interessiert), die lokale Öffentlichkeit (mit starkem Engagement) und die organische Öffentlichkeit; Ihre Meinungsprägung in der allgemeinen Öffentlichkeit führt wiederum zur Frage einer neuen Elitediskussion. Mediation betrifft eine „Funktionselite“, und das ist wichtig für die Gesellschaft. Diesbezüglich hat die Öffentlichkeit ein Recht auf Information und ein Recht auf Beteiligung.

John M. Haynes

The Current Situation in Commercial Mediation

Commercial mediation is a rapidly growing field. It consists of many different areas. I will first describe the types of commercial mediation by area and look at the current and future picture for mediation.

1. Inter-Corporate mediation. A growing number of corporations are using mediation to resolve conflicts between them. The types of conflict referred to mediation are usually buyer-seller ones. However, there is a move to use mediation in patent infringement and anti-trust issues.

2. Intra-Corporation mediation. Companies are finding mediation useful in settling disputes between departments, divisions and other units. Mediation here builds on the work of organization development (i. e. Licket, Morton et al.) to help companies solve, for example, disputes between sales and manufacturing departments. Mediation is also growing in employer-employee matters such as dismissals and in employee-employee conflicts such as sexual harassment.

3. Family Business mediation. Many family businesses suffer from the impact of family conflicts on the business. The need to solve the conflicts within the context of the family and the business makes mediation particularly useful.

4. Business Partnership mediation. Partnerships inevitably lead to conflicts over differences; personal versus business, interests, work-sharing and the role of the children of the owners. Professional partnerships are increasingly using mediation in such areas as law firm and medical practice dissolution. Again, the problem for partnerships is how to resolve the conflict without damaging the business relationship, or, if the partnership must be dissolved, how to do it amicably.

5. Multi-party law suits. When a law suit involves dozens or hundred of litigants, judges are faced with a major problem: how to resolve the law suit quickly so that the litigants who have suffered can be compensated now rather than ten years from now after all appeals have been exhausted, and how to reach an agreement that is fair to all of the litigants. Judges are using mediation as a way of handling multi-party cases.

Inter-Corporate Mediation

The majority of the Fortune 500 companies in the US include a mediation/arbitration clause in all contracts with other corporations. Civil litigation is taking a back seat to criminal matters and companies find that they can wait for up to eight years to have a case tried. They have also found that the legal system may end the conflict with another company in a way that often destroys the business relationship. It makes no sense for a company that has a buyer-seller dispute with another company to win the case in court only to find the buyer-seller relationship at an end. Instead, the current thinking is to solve the conflict and maintain the relationship. At the same time they want a fast decision – one way or the other. Mediation is ideal for this.

In one case The Arrow Computer Company has been buying chips to drive their bottom line computers from the Ideal Chip Company. The computer company produces about 20,000 computers each year and normally buys the chips in batches of 2,500. In return for an additional 20 % discount, they bought 5,000 last time.

However, Ideal recently suffered a major problem when one of its employees did not follow standard procedure and allowed contaminants to enter the normally absolute pure air in the lab where the micro chips are manufactured. As a result Ideal shipped a number of defective chips to three clients.

When the chips were installed in the Arrow computers and tested it was found that many of them were defective. They had to be removed and replaced with tested chips. The defective chips were returned to the Ideal Chip Company. The chip company was unable to produce the replacements for three months. As a result the Arrow production line for low-priced computers was held up.

Arrow claims that 50 % of the chips were defective. However, other customers of Ideal claimed only 20 % of their chips from the same batch were defective.

Ideal management decided not to check the returned chips at this time since direct labor costs are £ 4.25 an hour and the overhead for the testing department is 110 %. The contribution to profit charge is 66 %, making a total hourly rate of £ 14.81.

At the time of the incident Ideal had a large order for a much more expensive chip from Brandenburg GBH, with a tight deadline for shipment. Thus, its production lines were tied up in meeting the new order. Ideal was anxious to deliver on time to Brandenburg GBH, because the higher priced chip was for a new customer who, it hoped, would provide new business in the future. Thus, Ideal held the replacement of the defective chips on hold while it completed the new customer's order.

It is not certain the new customer will place future orders since none have been received, as yet. Ideal is hopeful but, on the other hand, the Ideal Chip company does not want to lose Arrow's business. Ideal wants to arrive at a solution that enables it to continue supplying Arrow with chips for their full line of computers.

Arrow has always been happy with the relationship with Ideal and has not had any significant quality control problems in the past. The price of the Ideal chips is about 15 % cheaper than any competitor. So, the price is right and normally, the Ideal Chip company is able to deliver quickly and, being local, have been able to deal with any problems immediately.

Ideal believes Arrow's claim for £ 200,000 is unreasonable and wants to try to find a way of determining Arrow's real losses which they are willing to cover. That is, the true hourly rate of testing and replacing the chips. Ideal management finds it difficult to believe that no testing was done until all 5,000 chips had been installed.

In addition, Arrow estimates another £ 50,000 lost in sales that were not made because it was unable to ship the computers in time. However, all of the figures are estimates since careful records were not maintained during the crisis. Arrow management believes that some of the shop foremen may have exaggerated the amount of time actually spent to cover time losses in other areas.

Arrow relies on the industry norm of 98 % reliability to determine its quality control process. The company does not have specific chip testing equipment that permits tests to be made on a free standing chip. Rather, it installs the chips and tests every 25th. model. The testing involves removing the item from the production line and hooking up the partially assembled

computer to another machine so that the chip can be tested. After the chips had been delivered, Arrow received a 3,000 order from a large retail chain for a private brand model. The first 1,000 chips were drawn from stock. However, when the new chips were tested, the defective rate climbed. At this point the production was stopped and 4,600 chips returned to Ideal. No attempt was made to do a complete check since testing costs are too high.

Record keeping is a problem on the production line and it is not possible to produce records showing the exact amount of time lost as a result of the problem. After the chips had been returned to Ideal the retail chain, experiencing a general down-turn in sales, canceled the balance of the order.

Here you can see that there is lots of self-interest on both sides to settle this case without litigation. Each side has strengths and weakness in its case. The mediator helped the two companies to focus on maintaining the on-going relationship while settling the one-time problem of the defects. Prior to mediation each side postured, threatened and counter-threatened. However, in mediation, the mediator set a common task of solving the problem while maintaining the relationship.

This was done by first working with the parties to establish a common definition of the problem. They both agreed that the problem was determining the appropriate compensation Ideal should pay to Arrow. With that as the problem definition, the mediator helped the parties to establish a common goal. In this case Arrow and Ideal agreed that a common goal was to maintain their relationship as buyer-seller.

Once these two points had been settled the discussion turned to the technical point of how to establish a fair level of compensation. The mediator first worked with the parties to establish a method of deciding and, once that was agreed upon, a sub-committee of representatives of each company met to work out a formula that filled the previously agreed upon criteria.

The talks became difficult at various times when one party was unable or unwilling to provide specific data. Each time the data was unavailable the mediator attempted to develop a formula for making the decision which allowed the parties to reach an agreement and each side save face over missing information.

While the continuing relationship of the parties in such cases as Pennzoil and Texaco is less important because neither company has a need for a continuing relationship, the cost of litigation and the time it consumes makes it less and less attractive. Discovery laws provide each side with wide latitude to search for documents on the other side. Corporations have, at times, spent more money protecting confidential information while complying with disclosure requirements than they spend on the litigation itself. The confidentiality of mediation in these cases is as attractive as the lower cost.

Companies are also beginning to realize that patent disputes can be extremely expensive and uncertain. The computer industry is rife with charges and counter charges concerning allegations of patent violations at a speed faster than changes in computer and software technology. More and more companies are resorting to mediation as to resolve the problem before the patent is superseded.

Anti-trust issues can also be avoided by mediation in which smaller companies that fear being swamped by the bigger companies can negotiate a niche for themselves in the market. Again, this is particularly true of computer and other technological industries where rapid change can raise anti-trust problems.

Intra-Corporation Mediation

Companies have realized for many years that competition between units of the same company can be dangerous as well as stimulating. When the competition is healthy it stimulates new thinking and ideas. When it becomes a struggle to defeat the other unit, the competition can be very dangerous to the life of the corporation. For example, one CEO found that one division was deliberately withholding information from another to enhance its position. But, the other division was losing significant business because of the withheld information. Simply telling the two divisions to cooperate did no good because the culture of the corporation provided for competition. When the mediator entered the situation she had one

major problem which was, how to appear to be neutral to both parties despite the fact that he had been hired by the CEO. Thus, he began a series of strategies to distance herself from the CEO in the early stages of the mediation. He first negotiated an arrangement whereby he would make no reports to the CEO until the issue was resolved. Then, he had to develop strategies to gain the confidence of the management of the two warring divisions. Once this was done he could bring the two parties together for the first face-to-face meeting which led to an agreement that both divisions would call for a change in the competitive culture and replace it with a cooperative one to the benefit of the entire corporation.

The number of unionized workers in the US has dropped to 16% of the workforce. However, management must still deal with discipline problems and often deal with them in the light of anti-discrimination laws. At the same time, management wants to be able to dismiss workers for good grounds in a way that reassures the remaining employees. Thus, bringing in mediators to the employer-employee disputes makes good sense.

Mediators are now used at the early stages of discipline when it is still possible to change an employee's behavior and the manager's view of the employee. Here the mediator identifies the key problem and helps the parties to solve the jointly-defined problem in a way that meets everyone's needs. A change on the part of the employee and the manager can settle the problem. If no changes take place and the situation deteriorates into a discipline process, a mediator can be helpful in helping the parties negotiate a satisfactory termination arrangement.

Increasingly, employee-employee conflicts are causing companies considerable expense and lowering morale. Here a mediator is an excellent choice. Charges of sexual harassment, racism, scapegoating, and issues of disability access can all be resolved amicably in mediation.

Sexual harassment is a difficult issue with the person being harassed becoming a double victim as in the case of Anita Hill. The issue for many women is to get the harassment stopped so that they can get on with their careers. The judicial system often results in a loss of career. Cases of harassment are also

harmful to the company's image, and therefore, successful resolution of the problem to the benefit of the harassed employee provides the company with the opportunity to settle the issue in-house while meeting the needs of harassed person. A good example of this can be seen on the Sexual Harassment video tape being screened in the video room of this conference.

Racism is still rampant in every part of the world. When people who have suffered the effects of racism are provided only with the legal remedy, many are cut off from resolving the issue. If they can afford the litigation route they pay a high personal price for their actions. The goal of most victims of racism is to get the racism stopped and to create an atmosphere where they are judged on their abilities. Mediation provides the person who has suffered racism to confront the racist and negotiate, on equal terms, a non-racist structure for their working situation. The company benefits a) by helping to limit racism and b) by avoiding public litigation.

People with disabilities have special needs which are often not met simply because management are unaware of their real needs. Mediation provides a forum for the disabled to negotiate arrangements that meet their needs.

In each of these situations the role of the mediator is somewhat different from most other mediation contexts. While the mediator does not try to find out the truth of the situation, he does mediate within the context of ending the harassment, racism, scapegoating, etc. The mediator does not mediate whether one can harass or exploit but how to create an environment where none of it happens.

One other aspect of intra-corporate mediation involves International Corporate Mediation. As multi-national corporations grow they find that unhealthy rivalries develop within the corporation based on cultural and national differences. They are beginning to use mediators to identify the issues and help the participants find ways of cooperating within the context of respect for national and cultural values. For example, an American multi-national corporation purchased a family held business in New Zealand. The US HQ placed a number of Australian managers from its Australian subsidiary on the board

of directors of the new business. Before long, the new board responsible for integrating the NZ business into the larger corporation and expanding its profits, found itself in a continuing battle between Aussie and Kiwi values.

The Kiwis, always wary of their larger neighbor, reacted to the new Aussie management with a cultural suspicion that pervaded all of their beliefs. They also saw the Aussies as agents of the US rather than as colleagues. At the same time, the Aussies viewed their Kiwi partners as old fashioned, living in the 1950's. What started out as a good purchase that fitted into the multi-national's plans, turned into a nightmare as each new idea, program or project, became mired in the quagmire of the suspicion bred from cultural differences and a similar sense of isolation from the US.

When the mediator entered the situation he first had to separate himself from the US HQ which hired him. This meant spending a week or so in NZ getting to know the members of the Board and the managers of the company. As he was able to develop an independent identity he then met first with the Kiwis and then with the Aussies to find out their positions. As is often the case, he discovered a shared interested blurred by false impressions of the intentions of the other side. Each thought the other side was intent on blocking whatever proposals were made simply because it came from them. The mediator identified the key issues and suggested he chair a meeting of a sub-committee that was working on a strategic plan for the company.

By chairing the meeting he was able to screen out cultural jabs and butts and help the group reach agreement on the key elements of the plan. The outline was presented to the full board which warily accepted it and gave the sub-committee approval to proceed with the details. The mediator then met with the CEO, CFO and two vice presidents to discuss the overall cultural issues. They were surprised to discover that their opposition to each other came more from their nationalities and a shared sense of isolation from the US HQ rather than from serious business philosophy differences. This group then agreed to meet on a weekly basis to review the way in which the board was operating and how this affected the management of the NZ division.

Two more visits by the mediator were required to help the group break out of the cultural patterns and focus on business philosophy but, after twelve months, the company had obtained approval from the US to launch its strategic plan while the Aussie/Kiwi lines appeared to become blurred as business philosophy differences disappeared.

Family Business Mediation

Nowhere is mediation more useful than in family businesses. The structure and organization of the family is replicated in the business. Sibling rivalry in the family is duplicated in the business. Most family businesses are started by the father and run by him with a firm hand. As the children become adults two questions emerge: a) do the children enter the business and b) in what capacity. If there are both boys and girls the question is often, do the daughters enter the business on the same terms as the sons.

All of these decisions are made by the founding father. When he thinks about retiring or dies, a major crisis develops since few fathers have prepared for a smooth transition. It is estimated that 60 % of family businesses fail within two years of the death of the founder. In order to prepare to retire, the father must also plan how to transfer ownership as well as authority to his children. This is difficult for him and the mediator helps the family make decisions about how to utilize experts such as accountants and lawyers to construct an orderly transfer consonant with the family organization and values.

If the father dies without making the transfer, then the surviving children must negotiate how to make the transition within the structure of the family organization. The mediator helps the family separate out the business from the family issues and to deal with both. There is no point in resolving the business issues if the family ones which probably caused it are left untouched. The mediator is able to move between business and family in a way that preserves the business and the family relationships.

Often the children divide into active and inactive partners in the business. Many fathers leave control of the business to the

son(s) while giving the daughter(s) a financial interest in the business. In both of these cases problems frequently arise between the active and passive partners. The active partners may be more interested in making significant investments in the company while the passive sibling might want a larger short-term return on the business. The mediator helps them resolve this issue again balancing the family and business matters. With the growing divorce rates, many family business owners re-marry. When the new partner either works in the business at the time of the marriage or is brought into it after the marriage, tensions quickly emerge between her role and interests and the role and interests of the children. In most cases, talking about the issues first individually with the mediator, and later with all of the parties together, helps them to identify the real issues, how the family issues affect the business and how to resolve the family matters while keeping the golden goose alive and well.

Last year the New York Times reported on the settlement of „a bitter battle that has split one of Washington’s most prominent retailing families“. The dispute was between the father and one son on one side and the other son, daughter and the father’s estranged wife on the other. It was settled when an „agreement had been reached in a series of 20-hour sessions at the District of Columbia Court with two judges, several lawyers, a mediator and all members of the family“. The businesses owned by the family include a drugstore chain, a bookstore chain and an autoparts store chain. They also jointly own several privately held companies and limited partnerships. The case had been in and out of the courts for the previous five years.

Business Partnership Mediation

Many people go into business with a partner because they need extra capital or experience. Most work well. But at times the interests of one partner clash with those of the other. If the partners litigate they will become adversaries and run the risk of destroying the business. A mediator helps partners evaluate

their interests and positions and focuses on how to resolve the agreement while preserving the golden goose.

A good example of this can also be seen on one of the videos being screened in the video room. Here two partners are in dispute over whether to invest in new equipment. The production partner wants the new equipment to make his life easier. The sales partner does not see the need for the investment. Both are concerned about how to raise the money for the investment. The mediator works with them to identify their real interests and then to focus on how those interests can be met cooperatively.

Professional partnerships face a crisis when partners differ about the future or about other policies. Often they need to dissolve the partnership since they have competing interests but they fear using the judicial system because it is expensive, time consuming and difficult to get onto the court calendar.

Two dentists joined to form a partnership. The older had a national reputation and, for many years, taught at a university. The younger dentist was fresh in the field and anxious to build a practice quickly. The older dentist, now no longer teaching, also wanted to build a practice quickly but, since he was considerably older, found it difficult to finance the new office. So, they struck a deal. The younger would put up the money for the new practice and the older would bring his reputation and experience to the practice. They started the practice amid high hopes. However, within a year the younger partner felt that all of the cases referred to the practice came through the network developed by the older partner who kept all of these patients himself. The older partner felt the younger one had a lot to learn and should concentrate on the easy cases. This arrangement led to a significant difference in their incomes. So, at the end of the first year the younger partner asked for mediation. The older partner was at first reluctant, probably because he felt he had little to gain from such a meeting. However, as the friction between them grew he agreed to mediation.

A series of meetings made it clear to both of them that agreement was not possible on terms acceptable to both. So, the mediator was asked to help them negotiate how to dissolve

the practice. Now, the balance of power shifted and the older partner had more to lose since he would have to finance his own new practice. After a couple of meetings to negotiate the dissolution, they agreed they should try again to make the partnership work.

With the new balance of power more equal, they were able to agree on a new patient referral system so that the younger partner shared in the referrals coming to the older one and in the subsequent year saw a better balance of incomes between them.

Most US law firms have senior partners, junior partners and associates. The senior partners tend to make the decisions since they form the executive committee to run the law firm. In one case the senior partners admitted a new junior partner who claimed to be able to generate over \$ 1,000,000 in real estate business. His base income was set at a higher level than the other junior partners based on the anticipation of generating a higher earnings. After two years although the new junior partner did not produce one quarter of the promised billings, the senior partners saw no need for a change in his base income. The other junior partners, however, demanded an adjustment to reflect the true value of all junior partners.

The mediator was called in when the partners could not reach agreement and the billings of the law firm were beginning to suffer from the declining morale. His first move was to meet with the two groups separately. The senior partners admitted it was a mistake to have taken on the new partner with these conditions but, having made a commitment of a certain income level for him, were reluctant to break their word and change it. For them it was a matter of honor. The junior partners were angry that the new partner got the additional income without proving himself while they each had to provide themselves as associates at lower incomes before becoming junior partners.

The mediator worked with the two groups to clarify positions focusing on what was in the best interests of the law firm rather than either the junior or senior groupings. When he was clear that they each had positions governed by the superordinate goal of making the law firm successful, he brought them to-

gether for a joint session in which they agreed that a committee of senior and junior partners would meet with the real estate partner and renegotiate his income based on performance. By including the juniors on the committee the seniors were able to save some face in making the adjustment. Morale and billable hours returned to the law firm once the issue was settled.

Multi-Party Cases

When a large shopping office complex under construction collapsed, two workers were killed and over 50 injured. The contractors of the job were joined by over 20 sub-contractors as defendants. Between the plaintiffs and defendants there were over 50 lawyers involved in the case. It was clear to the judge that the families of the dead and seriously injured workers needed help immediately and, declaring that litigation would take three or more years, ordered the case to mediation. He selected two other judges to mediate. In less than three months they reached a settlement acceptable to all of the parties providing a structured settlement to take care of the families of the deceased workers for ever, and providing ample resources for all of the injured workers and their families. The agreement provided part of the new housing complex built in place of the collapsed office/shopping complex was set aside to guarantee the structured settlement.

When veterans of the Vietnam War sued that the use of Agent Orange, a defoliant, left them subject to subsequent illness, the case was fought hard by the Dow Chemical Company, manufacturer of the chemical. At one point in the lengthy trial, the judge suspended the hearings and ordered mediation. Here, lawyers were appointed as Masters of the Court and began mediating the case. The subsequent agreement – setting up a multi-million dollar trust for the victims – was hailed by the court, Dow Chemical and Lawyers for the Veterans. However, many veterans were unhappy with the outcome. The problem with judges appointing other judges as mediators and making the mediators officers of the court, is that the mediators can use that power to engage in muscle mediation.

One tactic often used in muscle mediation is to warn the parties that the judge would never agree to their proposals and urge them to settle based on what the mediator claims the judge will and will not allow. The appointment of non-court related mediators would alleviate this serious criticism.

The Future Growth

Mediation has grown in the commercial field almost as fast as in the family field. However, few professional family mediators have engaged in commercial mediation. In part this is due to confusion about the role of the mediator. Many mediators ask me, „How can you mediate about a matter in which you are not an expert?“ I explain I am always the expert when I mediate. I am an expert mediator. I may not know how to run a bagel factory, or how to practice law or dentistry. I have been a CEO of a publicly traded company but I don't need to know how to run a particular corporation. I don't have to be an expert on multi-cultural differences to mediate them. What I have to be is an expert mediator.

My experience in working in many different fields has taught me that as soon as I try to become an expert on the content of the mediation I am likely to run into trouble. As long as I confine my expertise to the process of mediation then I rarely have problems. So the field of commercial mediation is growing and all mediators can share in this growth if they are willing to become expert mediators and not rely on knowledge of the family dynamics to limit their practice to family matters.

Governments are increasingly using mediation in the courts and communities. Corporations are realizing the special value of mediation is settling disputes quickly and usually without great publicity. The goal of mediators around the world should be to play a role in this development so that mediators do the mediation not judges seconded to be mediators. Mediation is a very special skill and cannot be learned overnight.

With the development of mediation as a profession with a clarity as to the importance of understanding and with expertise in the process, we will be able to fill the growing demand for commercial mediation.

Barbara Filner

Using Mediation to Resolve Business Conflicts

A bank manager is assessing the status of a loan with a customer who has missed several payments, a corporate executive is having difficulty satisfying conditions in a contract because of a supplier who has gone out of business, a department head's staff is experiencing morale problems, a supervisor is being charged with sexual harassment, a physician is being questioned by a patient's family about the appropriateness of a medical procedure. What do these individuals have in common? All of them have selected mediation as a way to handle these diverse business conflicts.

While mediation has long been recognized as a method for non-adversarial resolution of family and divorce cases, businesses in the United States are increasingly finding that the process is also useful in a business context. Some business owners are including contract clauses that require employees, subcontractors, even customers to participate in mediation before other forms of conflict resolution such as arbitration or litigation can be pursued. Further, in many states such as California, new legislative proposals regarding such areas as real estate transactions or environmental regulations include requirements for mediation as the first step in resolving grievances. This article is based on the author's fourteen years experience both as a mediator and as a mediation trainer who has consulted with over 200 mediators at the San Diego Mediation Center (SDMC).

The article will examine some of the benefits of mediation as a business proposition, briefly describe a process model that has been successful in hundreds of cases, and suggest ways in which it can be accessed by parties to a conflict.

Mediation is commonly defined as „a process in which two or more disputing parties meet with trained, impartial mediators to resolve issues. Agreements are reached when the parties are satisfied with all the terms. The process is confidential“ (SDMC, promotional brochure). There are several

mediation process models all of which have the following elements in common: „neutrality of the mediator, control of the mediation (process), and disassociation from the final settlement decision“ (Barbara Filner and Michael D. Jenkins, „Performance-Based Evaluation of Mediators: the San Diego Mediation Center’s Experience,“ University of San Francisco Law Review, Vol. 30, Number 3, Spring 1996, p. 649).

Benefits For a Business of Using Mediation

Why would a business select mediation over arbitration or some other adjudicatory process for resolving a dispute? There are three major reasons: mediation, if conducted properly is **ECONOMICALLY** more prudent than most other forms of dispute resolution, it can be done more **EFFICIENTLY**, and the results are more **EFFECITIVE**: Let us examine these areas one at a time.

Economies of Using Mediation

Business owners are generally concerned with making money – at least enough money to allow them to stay in business! While accepting that there are unavoidable costs to doing business, most business professional are anxious to minimize unnecessary or unexpected costs arising out of misunderstandings or circumstances beyond their control. These avoidable costs include litigation fees, attorneys fees, investigation outlays, money spent on paying employees for time off, expenses caused by production delays or poor morale on the work floor, retraining costs for new employees. There are also indirect costs associated with loss of customers and/or reputation in a community, and other unplanned financial drains to a company resulting from disputes within or between businesses.

Since most mediations allow for successful resolutions in one or two sessions (our experience is that productive sessions last three to five hours). The mediation can be held before enormous costs are incurred for „discovery,“ or fact finding

investigations that are necessary for judicial proceedings or arbitrations. Thus, mediations are by nature less costly than other forms of dispute resolution. Even the most expensive mediators (the range of charges by mediators is great – from \$ 50 to \$ 400 an hour a flat fee per session) are affordable if their charges are compared to trial or hearing costs where witnesses must be deposed, evidence gathered, subpoenas issued and time spent by attorneys or their representatives evaluating cases. In most situations, parties to a mediation share the costs of the session. Mediator fees are never based on settlement values.

An intangible expense to be considered by business is the emotional expense of formal proceedings: business owners or employees involved in prolonged procedures are often diverted from their primary duties or commitments, and can suffer mental and physical stress which adversely affects their performance on the job. Because a mediation is an informal and private process, while it can be very emotional, it is likely to be less stressful to those who participate than a public hearing or court procedure.

Even mediations which do not result in a complete resolution to a dispute are cost saving investments for a business. Regardless of its outcome, parties in a mediation are encouraged to exchange information that might not be shared otherwise and while this information is confidential and may not, either by agreement or by legal protection (in California – for example – information produced for during or as a result of a mediation is protected under California Evidence Code 1152.5), be used by one party against the other, it can be useful. In a mediation, one can gain new understanding about how the opponent thinks about and evaluates the case. The process gives opportunities for evaluating the kinds of strategies that are likely to be effective in other forums, even for calculating what kind of impression the other person might make on a jury. Further, follow-up interviews of clients of SDMC indicate that sessions ending without an agreement are often resolved by the parties within a very short period of time and on terms consistent with the discussions that took place in the mediation.

In a worst case scenario, a business might feel that its position is so distant from the other party's that nothing could be gained from sitting down together with a trained neutral. None the less, a business owner is well advised to try one session. Even if agreement is impossible, it looks good to the arbitrator or the judge, and to the public that someone has attempted to resolve a situation on its simplest level. Mediation is the least expensive way to demonstrate good faith in attempting to resolve a dispute.

Efficiency of Using Mediation

Time is perhaps one of the most prized commodities of a business owner. Time spent on resolving disputes (as much as 30 % of a manager's time according to some estimates) in the workplace is often time which could have been spent developing the business, seeking new customers or otherwise ensuring the stability of the enterprise. Mediation is a process which allows for maximum efficiency in using time to resolve a conflict or problem. This is both because the time spent in actual sessions is usually comparatively brief and because the results are usually final and therefore not subject to the time consuming efforts of legal appeals, re-negotiation of contracts, or defensive preparations for the next round of adversarial contests.

Even preparation for a mediation is comparatively efficient. Since parties generally represent themselves and are familiar with the facts of the situation, they need not invest heavily in educating attorneys or others to either present the case or represent them.

While it is not uncommon in situations involving complex legal situations for attorneys to sit in on a mediation, their contribution is usually one of providing information and support to a client rather than preparing lengthy briefs or other documents. Because formal rules of evidence are not required in mediation, parties are free to bring to the table whatever data is useful in resolving the case. They are saved the time and energy of carefully weighing and correctly packaging items for their value in advance.

Scheduling a mediation is time-efficient. Generally a mediation takes less time to be scheduled than other forms of dispute resolution. It is common that a mediation can be scheduled within two weeks of a request. This means that the „lag“ time between the occurrence of an event and its resolution is considerably shortened from more traditional court or arbitration processes. This gives parties a sense of efficiency and knowledge that, whatever the outcome, they will be finished with the conflict within a reasonable amount of time. Particularly for workplace disputes, an unresolved conflict may fester and even spread if it is not addressed. Mediation is a constructive way to address issues at their simplest level.

Finally, the process itself is an efficient one because it is structured by the mediator to meet the unique concerns of the particular individuals involved and can take into account the availability and schedules of all who need to be there. Mediators are trained to use a flexible strategy that requires parties to make decisions on their own behalf – most business people have no interest in needlessly prolonging sessions and therefore, they are likely to present issues as efficiently and effectively as possible. The presence of a neutral facilitator (mediator) to aid in identifying stumbling blocks, clarifying confusing statements, exploring creative options, and ensuring mutual understanding of positions and interests adds to the potential for efficient resolution of issues. If it is true that, to businesses, time is money, then, Mediation is money saved.

Effectiveness of Mediation

The most important reason for businesses to consider using mediation to resolve disputes is that it works. It works better than other formal methods of dispute resolution in several respects, but the most important reason is that, for many businesses, an on-going relationship is crucial to business success, and mediation can often resolve disputes while maintaining the relationship.

Related to this, a mediation's focus is agreement on future behavior rather than sanctions for past infractions. Thus, businesses are likely to find the process effective for moving for-

ward on on-going issues through discussions which highlight productive choices.

Sensitive issues of sexual harassment, age or race discrimination, or treatment of disabilities are better handled in a context of confidentiality where parties are less likely to remain positional and defensive and encouraged to act in their own best interests by honestly examining the areas of conflict. For many businesses, discrimination charges of any nature can spell financial disaster at worst and a discouraged workforce at best. Prompt scheduling of mediation permits workplaces to deal with rumor mills and escalating fears that undermine productive work. Questions of retaliation, power imbalance, and redress for victims of unfair treatment are more likely to be confronted by skilled mediators in ways that maintain the dignity of all the parties and allow for resolutions which the participants themselves design than they are in any other process.

An underlying psychological dynamic of the mediation process, is that, if people have meaningful input into a process, they will have a stake in the outcome of that process. Hence, compliance rates for mediated agreements (as measured by phone interviews two to six weeks after a session) are higher than for most other processes. SDMC, for example, has a 70 to 78 % compliance rate which is comparable to other mediation programs around the country. Our experience indicates that most people who choose to mediate wish to resolve their disputes and to have some control over what that resolution will be. Mediation provides a process for that to happen in a context that assures confidentiality and thereby maximizes opportunities for honesty and creative resolutions.

A recent study comparing mediation and arbitration („The Effectiveness of Mediation: An Independent Analysis of Cases Handled by Four Major Service Providers“ by Jeanne M. Brett, Zoe I. Barsness, and Stephen B. Goldberg, as reported in the *Negotiation Journal*, July 1996).

This first in-depth look at 449 cases administered by four major providers of mediation and arbitration, found that client satisfaction on issues of outcome and implementation as meas-

ured on a 5 point scale with 5 being high and 1 being low, were 4.08 for mediated outcomes as compared to 3.60 for arbitrated outcomes. A significant difference. SDMC reports similar satisfaction rates (85–90 %) for follow-ups on cases mediated through its community program.

A Business Mediation Model

There are many models of mediation, depending on whether the process is being used to settle a labor/management dispute, as a tool for a judge to get parties to compromise in a settlement conference, or as an opportunity for individuals to negotiate a collaborative settlement to a dispute. The latter model seems most appropriate for business men and women who are seeking professional help in resolving business matters.

SDMC has developed a flexible six stage model which seems especially suited to business disputes:

1. the opening stage is an opportunity for the mediator or mediators to give information about the process, their roles and what expectations are realistic for the session. This is done in a joint session with everyone present.
2. This stage provides each party an uninterrupted opportunity to present his/her perspective on the situation while the mediator identifies issues for joint discussion.
3. The parties begin to negotiate under the direction of the mediator whose task is to make sure that all issues are clear to all parties. The purpose of this stage is to establish a common data base on all the issue before any attempts is made toward resolution. Perceptions about the other party which may block rational discussion are typically identified at this point and discussed either in joint session or in a private meeting (called a caucus).
4. The mediator now directs the parties to generate several options to resolve the issues that are on the table. Evaluation of suggestions is not permitted until a number of options are identified. Then objective criteria for measuring the options

are agreed upon by the parties and the options are examined in the light of those criteria.

5. A written memorandum is produced with all the parties present agreeing to the conditions. It is signed and distributed.

6. A closing statement by the mediator informs the parties about any follow-up procedures or sessions and the session is formally closed.

Details of the above process can be adapted to particular circumstances. For example, in some sensitive cases, two mediators work as a team to conduct the case. In some complex cases, several meetings are scheduled in advance. If the issue to be mediated is one which will or has attracted media attention, there may be periodic press releases issued by the parties. In some cases where there are highly charged emotional issues, much of the process may be carried out in individual sessions with the mediator shuttling between the parties. In other cases, all matters are discussed jointly.

Accessing Mediation

Surveys conducted in 1995 by the National Institute for Dispute Resolution (NIDR) indicate that when people are educated about the possibility of mediation and its benefits they tend to select it as the option of choice by about 60%. However, since in many communities most businesses are not aware of mediation as a business tool, professional mediators will have to add public relations and education to their repertoires.

An important development in the United States which has led to increased use of mediation by businesses is the addition of a standard mediation clause in contracts between businesses and subcontractors or other businesses. A similar clause is often added to employment contracts for employees who work in businesses. The former is an advance agreement between the parties to mediate disputes before beginning formal procedures of any other kind. The latter is often the first step in a grievance procedure. SDMC's experience (corroborated by the study referenced above) that clients

who are „mandated“ to come to mediation, whether by a court or by the terms of a contract, come to satisfying resolutions at a comparable rate to those who attend a mediation totally voluntarily.

The evidence seems to be that the process works no matter how the parties get to the table.

The Honorable Anthony Joseph, of San Diego’s Superior Court, summed up the value of mediation accurately:

„Mediation resolves difficult issues while preserving resources. In my opinion, an investment in mediation is a prudent business decision.“ (From a brochure sent to local Chambers of Commerce in San Diego, California.)

Sabine Oberscheider
Workshop Wirtschaftsmediation
(Barbara Filner & Liz O'Brien)

In diesem Protokoll wird zunächst auf jene Prozesse eingegangen, die zur Charakterisierung des Workshops „Wirtschaftsmediation“ beitragen. Im Anschluß daran wird der Inhalt der Veranstaltung dargestellt.

Geleitet wurde der Workshop von Univ.-Prof. Dr. Barbara Filner, der Direktorin des Trainingsinstituts des San Diego Mediation Centers (Kalifornien), und Dr. Liz O'Brien, dessen Präsidentin. Mit einer Geschlechterverteilung von 16 Frauen und 13 Männern war der männliche Anteil im Vergleich zu den anderen Workshops im Rahmen des Symposions hoch. Stark vertreten waren außerdem der juristische und betriebswirtschaftliche Bereich.

Zu Beginn stellten sich die beiden Workshopleiterinnen kurz vor und klärten die Übersetzungsfrage: Da sie auf englisch vortragen wollten, wurde eine Übersetzung durch Frank Wolff angeboten. (Wolff, gebürtiger Franzose, ist Diplompsychologe und selbst als Mediator tätig.) Es zeigte sich, daß nur eine Minderheit eine Übersetzung wünschte. Wolff nahm daraufhin im Kreise der Teilnehmer Platz, und diejenigen, die eine Übersetzung wollten, gruppieren sich um ihn.

Nach der Vorstellung der beiden Damen folgte eine Kennenlernrunde der Teilnehmer. An dieser Stelle kam das Arbeiten mit Überraschungen – eine Methode, die in weiterer Folge als wichtiger Bestandteil von Mediationen dargestellt wurde – zum Einsatz: Außer Namen, Herkunft und Beruf mußte jeder Teilnehmer auch eine „Überraschung“ über sich erzählen.

Während der Vorstellungsrunde waren die Mienen der Teilnehmer etwas angespannt; der für die meisten nicht alltägliche Umgang mit der englischen Sprache sowie das angestrengte Forschen in der eigenen Biographie nach Dingen, welche die anderen überraschen könnten, dürften wohl die Gründe dafür gewesen sein.

Warum jeder Teilnehmer mit einer Überraschung aufwarten sollte, erklärte Filner folgendermaßen: Überraschungen seien ein Teil der Mediation. Der Mediator solle seine Klienten über-

raschen, um damit ihre Aufmerksamkeit und ihr Interesse am Prozeß zu erwecken.

In der Folge leitete Barbara Filner den Workshop; sie plazierte sich neben dem Flip-chart, während Liz O'Brien sich zurückzog, in der Runde der Teilnehmer Platz nahm und von dort aus ein bißchen als „Stimme aus dem Hintergrund“ fungierte. Sie überließ Filner den Vortrag und blendete sich gelegentlich mit lustigen Bemerkungen ein.

Die Methode des Workshops war ein Vortrag über ein Stufenmodell der Mediation. Im Rahmen bzw. am Rande des Modells wurde, wenn dies inhaltlich stimmig war, auf Fragen aus dem Teilnehmerkreis ausführlich eingegangen.

Bedingt durch die Wahl der Vortragsmethode, verhielten sich die Teilnehmer zunächst eher reserviert. Es wurde konzentriert zugehört und der Vortrag nur selten durch Nachfragen unterbrochen. Im Verlauf des Workshops wurden aber auch kurze Übungen zu einzelnen Mediationstechniken durchgeführt. Diese brachten Auflockerung in die Runde; Kommunikation und Dynamik innerhalb der Gruppe nahmen zu.

Trotz der relativ kurzen Zeit von drei Stunden, die für den Workshop zur Verfügung stand, war es möglich, anhand der erwähnten Übungen die wichtigsten Techniken innerhalb des präsentierten Stufenmodells der Mediation sehr eindrucksvoll darzustellen. Dies gelang dadurch, daß sämtliche Teilnehmer in die Übungen involviert waren und sich durch „Learning by doing“ einen Begriff von den Mediationstechniken machen konnten. Sich selbst in verschiedenen „mediationstypischen“ Situationen erprobend, hatte man die Gelegenheit, eigene Stärken und Schwächen auszuloten.

Für einen überraschenden Effekt sorgte Frank Wolff, als er sich aus der Rolle des Übersetzers löste und seinen Standpunkt zu diversen Themen darlegte bzw. diese Themenstellungen durch Erläuterungen verdichtete und präzierte. Die Überraschung entstand aus mangelnder Rollentransparenz, da zu Beginn des Workshops seine Funktion als Übersetzer hervorgehoben wurde und dadurch nicht allen bewußt war, daß er ebenfalls als Mediator tätig ist.

So wurde sein Handeln wohl zunächst von einigen als Kompetenzüberschreitung interpretiert. Es erwies sich in der Folge aber als durchaus hilfreich, daß er zu verschiedenen Themenbereichen Erläuterungen liefern konnte. Da die Workshopleiterinnen über ihre Erfahrungen im amerikanischen Umfeld sprachen, ermöglichten Wolffs Ergänzungen bzw. Vergleiche die Verdeutlichung, daß diverse Techniken der Wirtschaftsmediation, die in den USA eingesetzt werden, nicht eins zu eins auf den europäischen Raum übertragbar sind.

Trotz der Konzentration auf die Einhaltung des roten Fadens – die Abarbeitung des Stufenmodells – vermochten die beiden Trainerinnen durch die Übungen, durch das Einbringen vieler Praxisbeispiele und nicht zuletzt durch ihre Persönlichkeit – vor allem die „Stimme aus dem Hintergrund“, Liz O’Brien – viel Lebendigkeit und Lachen in den Workshop zu bringen. Mit ihrem freundlichen, aber auch sehr bestimmten Verhalten brachten die beiden Leiterinnen energisch und selbstbewußt zum Ausdruck, worin ein großer Teil der Arbeit im Bereich der Wirtschaftsmediation liegt – nämlich darin, dieses Produkt zu verkaufen. Und dies gelang ihnen umso besser, als sie perfekt das Gefühl vermittelten, zu hundert Prozent an den Erfolg von Wirtschaftsmediation zu glauben und hinter ihrer Sache zu stehen.

Der Beschreibung des Rahmens, innerhalb dessen der Workshop verlief, soll nun eine inhaltliche Zusammenfassung folgen.

Im Mittelpunkt der Veranstaltung stand ein Stufenmodell, das vom San Diego Mediation Center entwickelt worden ist und das sich bei Mediationen im Wirtschaftsbereich bewährt hat. Als erstes wurden die Interessen der Teilnehmer abgeklärt und auf einem Flip-chart zusammengefaßt.

Vor der genauen Behandlung des Stufenmodells wurde auf einige Grundfragen der Mediation eingegangen. Eine dieser Fragen war natürlich jene nach den Motiven der Klienten zur Durchführung einer Mediation im wirtschaftlichen Bereich. Warum sich Unternehmen für Wirtschaftsmediation entscheiden, wurde aus dem Erfahrungshintergrund des San Diego Mediation Centers folgendermaßen begründet:

- hohe Effektivität
- bessere Lösungen
- Geldersparnis
- Erfolgsrate 80 %

Als bedeutender Motivationsfaktor für die Inanspruchnahme einer Mediation wurde die Erzielung von Ergebnissen genannt, welche die bestmögliche Lösung für alle beteiligten Parteien darstellen und so eine Aufrechterhaltung von Beziehungen während und nach der Konfliktlösung erlauben.

Verschiedene Fragen aus der Runde, das Vorfeld der Mediation betreffend, wurden nicht eindeutig beantwortet; vielmehr wurde auf deren Abhängigkeit von dem zu lösenden Konflikt hingewiesen (wer soll an einer Mediation teilnehmen, wie viele sollen teilnehmen, werden Mediationen effektiver durch einen einzelnen Mediator oder mit Hilfe eines Co-Mediators gelöst, wo sollen Mediationen stattfinden, welches Vorwissen muß der Mediator über den Fall haben ...?).

Als allgemeingültige Grundlage für jeden Mediationsauftrag wurde jedoch die Einhaltung von drei Prinzipien genannt:

- Respekt vor dem Konflikt
- Respekt vor den beteiligten Personen
- Respekt vor dem Prozeß

Nach der Klärung des Vor- bzw. Umfelds von Mediation wurde im Detail auf das bereits erwähnte Sechs-Stufen-Modell der Mediation eingegangen.

Dieses Modell setzt sich wie folgt zusammen:

1. Introduction
2. Issue Identification
3. Exchange
4. Creating Options
5. Agreement Writing
6. Closing

Stufe 1 – Introduction (Einführung)

In dieser Stufe wird eine Eröffnungserklärung abgegeben. Darin wird der Fortgang der Mediation bestimmt, indem Verfahrensweisen und Grundregeln geklärt und Rollen und Verantwortlichkeiten definiert werden. Neben der Abfrage von Erwartungen der Konfliktparteien wird der Kommunikationsfluß innerhalb der Mediation geklärt.

Nach der Abklärung der grundlegenden Fragen müssen alle Beteiligten eine Erklärung unterschreiben, in der sie sich dazu verpflichten, sich an die vorgegebenen Regeln zu halten und außerhalb der Mediation Stillschweigen über die Inhalte des Mediationsverfahrens zu wahren.

Stufe 2 – Issue Identification (Feststellen der Anliegen)

In dieser Phase bekommt jede Partei die Möglichkeit, den Konflikt aus ihrer Sicht darzulegen, ohne dabei unterbrochen zu werden. Jeder Betroffene kann sein Anliegen vollständig vorbringen, ohne sich zugleich ständig rechtfertigen oder auf die Vorwürfe anderer Beteiligten eingehen zu müssen.

Der Mediator hört zu diesem Zeitpunkt zu und notiert sich die Schlüsselbeschwerden. Durch Umformulierung in neutrale Worte verwandelt er die Beschwerden in Anliegen. Er versucht also, die einseitige Sichtweise „Ich habe ein Problem“ in die Ansicht „Wir haben ein Anliegen“ umzuformen. Aus einseitigen Stellungnahmen wird ein gemeinsames Problem und somit ein Schritt aus der Vergangenheit gemacht.

Stufe 3 – Exchange (Austausch)

Diese Stufe stellt den Kern des Modells dar, da hier die Klienten endlich miteinander sprechen. Jetzt werden all jene Anliegen besprochen, die in Stufe 2 gesammelt wurden. Die Konfliktparteien legen gegenseitig ihre Standpunkte dar. Dabei wird die Technik des „Paraphrasierens“ eingesetzt. Diese Methode beinhaltet die Wiederholung des oppositionellen Standpunkts mit eigenen Worten. Dadurch wird sichergestellt, daß jede Partei den Standpunkt der anderen richtig erfaßt und verstanden hat.

Dem Mediator erlaubt das Paraphrasieren eine Überprüfung der Anliegen, und es lassen sich hinter den Anschuldigungen versteckte Wünsche und Bedürfnisse erkennen. Der Mediator vermittelt den Klienten in dieser Phase Anerkennung und zeigt ihnen damit, daß die vorhandenen Gefühle als Teil des Disputts akzeptiert werden. Er beschleunigt den Fortschritt der Mediation durch eine Zusammenfassung der Schlüsselpunkte des Geschehenen in neutralen Worten.

Stufe 4 – Creating Options (Entwicklung von Alternativen)

Nun werden aufgrund der bisherigen Entwicklung Handlungsalternativen geschaffen, indem mittels Brainstorming eine möglichst große Auswahl an Verhaltensmöglichkeiten sondiert wird. Daraus werden die BATNAs (best alternatives to negotiate agreement) und WATNAs (worst alternatives to negotiate agreement) ermittelt. Kurz gesagt geht es in dieser Stufe um die Suche nach möglichen Lösungen und die Entwicklung von Handlungsoptionen.

Stufe 5 – Agreement Writing (schriftliche Vereinbarung)

Eine schriftliche Vereinbarung festigt einerseits die persönliche Bindung der Parteien an den Entschluß und ihre Verantwortlichkeit für das Ergebnis der Mediation, andererseits erinnert sie an die Details der Übereinkunft. Außerdem verringert sie die Wahrscheinlichkeit zukünftiger Mißverständnisse. Die Vereinbarung wird in Form eines „SMART agreements“ verfaßt. SMART bedeutet in diesem Zusammenhang:

Specific
Measurable
Achievable
Realistic
Timed

Demnach sollte die schriftliche Vereinbarung aus präzisen, meßbaren, durchführbaren, realistischen und zeitlich genau festgelegten Inhalten bestehen. Wichtig sind darüber hinaus die Verwendung eindeutiger Bezeichnungen und eine ausgewogene Verteilung von Verantwortung auf die Parteien.

Stufe 6 – Closing (Abschluß)

Am Ende des vorgestellten Sechs-Stufen-Modells der Wirtschaftsmediation steht der positive Abschluß der Mediation. Dieser wird vollzogen, indem der Mediator die Bemühungen der Parteien anerkennt und noch einmal Rückschau auf die Mediationsergebnisse und die vereinbarte Vorgangsweise hält. Der formelle Abschluß hat die Funktion einer Zusammenfassung zur Unterstreichung der Ergebnisse.

Arno Pilgram

Der Außergerichtliche Tatausgleich (ATA) – zu einem österreichischen Erfolgsmodell und seinem Kontext

Bei dieser Tagung geht es um erste wechselseitige Einblicke in verschiedene Mediationspraxen und ihre Philosophie. Das besondere Praxisfeld des „Außergerichtlichen Tatausgleichs“ (ATA) nach Straftaten abzuschreiben wird wohl erst im Workshop gelingen können. Im Referat kann ich nur versuchen, diesen Landstrich in der Welt der Mediation einigermaßen zu lokalisieren.

Ich möchte dazu

1. einen Abriss der Geschichte des Außergerichtlichen Tatausgleichs und seiner Ausformung hierzulande geben (in diesem Zusammenhang wird auch die Frage anzuschneiden sein, inwieweit der ATA tatsächlich in das Gebiet der Mediation fällt);
2. über die Grenzen Österreichs blicken auf die fast überall gleiche Konjunktur für prozeß- und strafvermeidende Vermittlungsverfahren (hier wird die Frage nach der quasi zivilisationsgeschichtlichen Signifikanz der neuen Mediationsalternativen im/zum Recht bzw. Strafrecht virulent);
3. über den außergewöhnlichen Erfolg des österreichischen Modells, die Rahmenbedingungen dafür, aber auch über mögliche Gefahren einer Stagnation nachdenken.

1. Geschichte und Status quo von ATA in Österreich

1983 präsentierte Noch-Justizminister Christian Broda den Entwurf zu einer Novelle des Jugendgerichtsgesetzes (JGG). Vorgesehen war unter anderem eine Einstellung des Jugendstrafverfahrens unter der Bedingung, daß „der Beschuldigte in seiner Freizeit unentgeltlich bestimmte Leistungen für den durch die Tat Geschädigten erbringt“ (§ 9 in Verbindung mit § 20 Abs. 1 Ziff. 3). Es sollte dem Jugendlichen vom Richter entweder eine Geldbuße, die Teilnahme an einem Kurs, die Arbeit in einer gemeinnützigen Einrichtung oder eben eine derartige Wiedergutmachung auferlegt werden können. Der

Entwurf definierte die Wiedergutmachung im Grunde als eine von mehreren Alternativenanktionen gegenüber der Geld- und der Freiheitsstrafe, sachlich determiniert und angeordnet vom Strafrichter. Er reihte ferner die Leistung für den Geschädigten den Arbeitsleistungen für gemeinnützige Einrichtungen (für die „Allgemeinheit“) nach und sah sie primär in der Funktion des indirekten Ersatzes für den materiellen Schaden. Es waren diese Mängel des Konzeptes (der Strafcharakter der Wiedergutmachungsaufgabe, das jurizentrische Entscheidungsmodell, das prozessuale Ignorieren von Geschädigten und deren vielschichtigen Bedürfnissen), welche den Zündstoff für die Idee „Konflikte regeln statt Strafen“ bildeten. Darauf basiert das nunmehrige Institut ATA.¹

Der Verein für Bewährungshilfe und Soziale Arbeit (VBSA), Wien, erhielt den JGG-Entwurf 1983 zur Begutachtung in der Erwartung, als privater Träger der justiziellen Straffälligenhilfe die vorgesehene gemeinnützige Arbeit sowie die Arbeit für Geschädigte zu organisieren und zu überwachen. Der Entwurf stieß sogleich auf Widerstand und provozierte einen Gegenvorschlag: Man wollte möglichst noch vor Involvierung des Gerichts Kommunikationshilfe zwischen Beschuldigten und Geschädigten anbieten, die Konfliktparteien die Form der Wiedergutmachung selbst erfinden lassen, die Sozialarbeiter in erster Linie den Streitbeteiligten verbunden sehen und schließlich den Staatsanwalt im Rahmen seiner „negativen Rechtsprechungskompetenz“ über die Verfahrenseröffnung entscheiden lassen. (Staatsanwälte können nach unserem Rechtsverständnis keine inhaltlichen Auflagen und Belastungen dekretieren, sondern lediglich „negativ“, nämlich über die Verfolgungswürdigkeit in einem formellen Verfahren, entscheiden.)

Der Gegenvorschlag gründete in einer Tendenz, die Arbeit der Bewährungshilfe zunehmend von strafrichterlichen Vorgaben, Auflagen und Kontrollen, insgesamt vom Charakter des „Vollzugs von Strafen“ (wenn auch von ambulanten Strafen), zu befreien. Was für den Probanden gut sei, wollte man allein nach methodischen Regeln der Sozialarbeit und gemeinsam mit dem Probanden bestimmen können. Diese akute Auseinandersetzung um professionelle Autonomie gegenüber

Richtern formte den Gegenvorschlag zum JGG-Entwurf entscheidend mit. Er lag zudem im Trend zu einer konflikttheoretischen oder systemischen – statt psychoanalytischen – Betrachtung von Kriminalität, zu zielgerichteter, kurzfristiger und Selbsttätigkeit stimulierender Intervention in der Sozialarbeit. Und er stand in Übereinstimmung mit dem „Diversionsziel“ des ministeriellen Vorschlags, Verfahren abzukürzen, abzulenken und ohne Kriminalisierung enden zu lassen. Er radikalisierte dieses Ziel bloß noch ein ganzes Stück weiter.

Es blieb nicht beim legislatischen Gegenentwurf. Schon 1985 wurde er in einem „Modellversuch Konfliktregelung im Jugendstrafverfahren“ in einigen Gerichtssprengeln in die Tat umgesetzt. Was entworfen, realisiert und schließlich 1988 fast eins zu eins in die Novelle zum JGG aufgenommen wurde, kam einem Mediationsverfahren nahe – viel näher jedenfalls, als es die Bemühung um Durchsetzung einer Arbeitsaufgabe zur Schadensgutmachung getan hätte: Das Verfahren wurde quasi nochmals in die Hände der Beteiligten zurückgelegt, jedoch professionelle Hilfe bei der Bewältigung des inkriminierten Vorfalls und seiner Folgen offeriert, die Belange des Gerichts und die rechtliche Entscheidung hingegen zurückgestellt.²

Zum Mediationsverfahren wird ATA vor allem durch das, was im Vergleich zum förmlichen Gerichtsverfahren und im Vergleich zum Urteilsvollzug alles nicht getan werden muß. Es ist nicht erforderlich, sich zunächst um die sanktionsbestimmenden juristischen Tatbestände und Schuldmaße zu kümmern, um die Grenzen zwischen rechtlich relevanten und irrelevanten Sachverhalten oder zwischen straf- und zivilrechtlichen Aspekten einer Auseinandersetzung. Auch die involvierten Sozialarbeiter sind gegenüber dem Gericht nicht auf einen juristisch rekonstruierbaren Prozeß verpflichtet, sie brauchen nur als Vermittler und schließlich Notare einer Einigung zu fungieren. Das gestattet eine terminologische Offenheit, eine Ablöse von Strafrechts- und Verbrechensbegriffen und somit den Konfliktparteien auch mehr Bewegung und Gestaltungschancen.

Trotzdem ist festzuhalten: Die „Konfliktregelung“ erfolgt im Schaffen des Strafverfahrens und der Kriminalisierungsdrohung. Im Außergerichtlichen Tatausgleich finden sich die Beteiligten in einer ungleichen „moralischen Ausgangsposition“, in einer vorgegebenen Rollenverteilung – zumindest in den Regelfällen, in denen nicht Strafanzeige gegen Strafanzeige steht. Diese Vorgaben im Tatausgleichsverfahren zu sehr in Frage zu stellen ist selbst bei Konsens der Parteien schwierig, denn das Verfahren erfolgt in staatsanwaltlichem (oder allenfalls gerichtlichem) Auftrag. Staatsanwaltschaft und Gericht sind nicht an das außergerichtliche Verhandlungs- und Ausgleichsergebnis gebunden, sind nicht verpflichtet, die in Aussicht genommene Verfahrenseinstellung zu verwirklichen. Dies ist das ständige Eingangstor für juristischen und gesellschaftlichen Erwartungsdruck und für stille Auflagen durch die Institution Justiz. Natürlich besteht auch sonst die Gefahr der Routine, der Abkürzung des Wegs der Konfliktparteien zur Lösung durch den geübten Mediator. Der mediative Anstrich des Außergerichtlichen Tatausgleichs ist somit korrosionsgefährdet und muß immer wieder geschützt und behauptet werden. Ob ATA tatsächlich ein Mediationsverfahren ist, das diesen Namen verdient, ist und bleibt insofern eine Frage der praktischen Konkretisierung, eine Frage des Selbstverständnisses der SozialarbeiterInnen in diesem Feld, der Orientierung der Praxis daran und ihrer kritischen Überprüfung. Das Rechtsinstitut per se sichert noch nicht, daß die Maßstäbe eines mediativen Vorgehens erfüllt werden.

Zuletzt wurde jährlich in weit über 4000 Fällen versucht, nach Strafanzeigen mit Sozialarbeitshilfe einen außergerichtlichen Tatausgleich zu erzielen. Im Jugendgerichtsverfahren übersteigt die Zahl der Verurteilungen die Zahl der Tatausgleichsversuche österreichweit derzeit nur noch um rund 50 Prozent, in einzelnen Gerichtssprengeln gar nicht mehr. Das JGG schränkt den Anwendungsbereich auch nur minimal ein. Im allgemeinen Strafverfahren gegen Erwachsene ist der ATA ebenfalls bereits über das Experimentalstadium hinaus, wenn auch die solide gesetzliche Grundlage noch fehlt. Von den Klientenzahlen her (Zugänge) ist der Tatausgleich in Österreich mittlerweile die häufigste Form der Straffälligenhilfe, wesent-

lich häufiger als die Anordnung der Bewährungshilfe oder die Inanspruchnahme der Haftentlassenenhilfe. Innerhalb des VBSA wurde ATA längst zu einem eigenen Fachbereich ausgebaut, mit separaten organisatorischen Strukturen und konsequenter beruflicher Spezialisierung der SozialarbeiterInnen. Im Verband des VBSA herrscht Interesse an der Profilierung der Fachbereiche (an spezifischen und entwickelten Methodenkanons) und ist nicht nur für ATA gewährleistet, daß die Balance zwischen Nähe und Distanz zu den Strafgerichten ein Dauerthema fachlicher Reflexion ist. Der anfänglich gar nicht benutzte Label „Mediation“ bietet mittlerweile nicht nur eine methodische Abgrenzung gegenüber der klassischen Straffälligenhilfe, sondern auch eine gegenüber gerichtlichen Usancen – ein Argument für professionelle Freiräume gegenüber Staatsanwaltschaft und Gerichten. Ein solcher Label vermittelt den justiziellen Partnern die Sicherheit, daß es auch außergerichtlich nicht völlig formlos zugeht, sondern nach den professionellen Regeln einer anderen Kunst.

2. „Restorative justice“ – ein neues Paradigma der Kriminaljustiz?

Mehr Aufmerksamkeit gegenüber prozessualen Aspekten im Strafrecht, mehr Verfahrensgestaltung durch die Klienten der Strafjustiz, Bevorrangung ihrer Bedürfnisse insbesondere an Kommunikation, sozial neuartige und juristisch formlose Konfliktlösungen sind mittlerweile Gemeingut in der internationalen Reformdiskussion. Unter Strafrechtlern wird immer öfter die Frage gestellt, wie weit Formen des Umgangs mit Strafnormverletzungen, wie sie etwa ATA und verwandte Praktiken vorführen, über sich hinausweisen und ein neues kriminalrechtliches Paradigma ankündigen. Demnach wäre der ATA mehr als ein weiteres austauschbares Instrument im strafrechtlichen Werkzeugkasten, demnach würde er zum Inbegriff für eine grundsätzlich neue kriminalrechtliche Orientierung. Die Rede ist von „restorative justice“, einem Kriminalrecht ohne Strafe.

Von Lode Walgrave³ stammt das folgende Schema, das drei Paradigmen des Kriminalrechts kontrastiert:

	Retributive	Rehabilitative	Restorative
Reference	Offence	Criminal person	Losses
Means	Inflicting a harm	Treating the person	Obligation to repair
Objectives	Juridic-moral balance	Conformism	Elimination of losses
Victim's Position	Secondary	Secondary	Central
Criteria of Evaluation	Just desert	Conforming behavior	Satisfaction of parties
Societal Context	State of power	Welfare state	Responsibilising state

„Restorative justice“ löst die Aufmerksamkeit sowohl von der Straftat als auch vom Straftäter und konzentriert sich auf den entstandenen Schaden. Auf diesen Schaden soll weder mit Revanche – mit ausgleichendem Strafleid für den Täter – noch mit Reformen an dessen Persönlichkeit reagiert werden, sondern mit direkten Gutmachungsanstrengungen. Ziel ist nicht, im Rechtsverfahren moralische Werte hochzuhalten und Konformität mit ihnen zu erzwingen, sondern den Zustand vor dem Schaden wiederherzustellen. Der Geschädigte ist dabei nicht Zaungast, Zeuge oder Alibi, sondern bekommt eine zentrale Position. Ob ein Verfahren seinen Zweck erfüllt, wird nicht daran gemessen, ob die verdiente Strafe erfolgt ist oder ob der Täter sich künftig wohl verhält, sondern an der Befriedigung der Parteien über das Ergebnis. Dieser Perspektivenwechsel passiert vor dem Hintergrund veränderter Staatsaufgaben in der Gesellschaft. Es geht nicht mehr um die Behauptung von staatlichem Macht- bzw. Gewaltmonopol, auch nicht mehr um Rundum-Wohlfahrtssicherung, sondern um staatliche Gewährleistung, daß gesellschaftliche Verantwortungen erfüllt und gegebenenfalls wirksam eingefordert werden können.

Die Wurzeln von restaurativen oder restitutiven Formen des Umgangs mit Kriminalität aufzuspüren, hat kürzlich Gema Varona⁴ am Onati International Institute for the Sociology of Law unter-

nommen. Sie findet diese Wurzeln in sozialen Bewegungen, in darauf reflektierenden sozialen Lehren und Institutionen. Virulente soziale und politische Bewegungen haben in den modernen Industriestaaten des Westens ihre Erfahrungen mit der Geltung von formalen Bürgerrechten und mit dem Rechtsapparat gemacht. Als Bürgerrechtsbewegungen haben sie für eine zunehmende Spezifikation und Proliferation der Grund- und Menschenrechte an verschiedenste Gruppen gesorgt. Je mehr sich diese Rechte aber multiplizieren und sie ernst genommen werden, desto überlasteter die Justiz, und desto eher geraten sie auch in Konflikt miteinander. So konfliktieren nicht zuletzt auch die Rechte von Beschuldigten und von Opfern, die beide gleichzeitig politisch organisiert und wirksam eingefordert wurden. Das Rechtssystem ist prinzipiell schlecht in der Lage, solche Konflikte anders als zugunsten einer Seite aufzulösen. Also wurde die Lösung in einer Berechtigung zu alternativer Konfliktbearbeitung durch die „community“ selbst gesucht. „Alternative Dispute Resolution Movements“ sind die konsequente Antwort auf die Kritik an rechtlicher Rigidität und Monokultur, Ausdruck von Pluralisierungsbestrebungen auch in der Rechtspraxis.

So vielfältig der Background der sozialen Emanzipationsbewegungen, so reichhaltig die theoretischen Begründungsmuster für „restorative justice“. Die Idee nährt sich einerseits aus jüdisch-christlichen Traditionen, andererseits aus republikanischen bis hin zu anarchistischen Ansätzen. Das erste Victim Offender Reconciliation Program (VORP) wurde Ende der siebziger Jahre in Kanada von einem der mennonitischen Christengemeinde zugehörigen Probation-officer entwickelt und hat speziell in Nordamerika vehemente theoretische Verfechter christlicher Überzeugung gefunden.⁵ In der Tradition etwa von Ivan Illich und in Verbindung mit Grassroots-Movements wurden die sogenannten „abolitionistischen Theorien“ von der „Enteignung der Konflikte“ Privater und kleiner Gemeinschaften durch die Zentralmacht in den Metropolen und das Postulat der Wiederaneignung der Konflikte durch die Gesellschaft formuliert.⁶ Von anderen wieder wurde angeknüpft an Theorien des 19. Jahrhunderts über Bürgerbeteiligung und -steuerung der Rechtsverfolgung auch in der Kriminaljustiz. Muster des

Privatrechts und des offenen Bargainings in politischen und wirtschaftlichen Causen wurden damit als Vorbilder für kriminalrechtliche Regelungen in weiteren Bereichen denkbar.

Andere Autoren bezweifeln bei der Analyse von Veränderungen im Strafrecht den Paradigmenwechsel und berücksichtigen auch weniger gesellschaftliche Entwicklungen, weniger den äußeren Druck als vielmehr Zwänge innerhalb des staatlichen und Justizsystems zu einem besseren Case-Load-Management, zur Filterung und Abschichtung von minderbrisannten oder auch schwer handhabbaren Fällen zur Bearbeitung durch vorgeschaltete private „Arbitration and Mediation Services“.⁷ Es ist hier nicht der Platz, die diversen sozialwissenschaftlichen Interpretationen der rezenten Rechtsentwicklung im allgemeinen und der Strafrechtsentwicklung im besonderen auch nur zu skizzieren. Die verschiedenen theoretischen Nuancen besagen möglicherweise nur, daß bei allen globalen Trends in einzelnen Gesellschaften und Staaten spezifische Verhältnisse schlagend werden. Im Fall Österreich scheinen mir für die Durchsetzung von ATA vor allem Konstellationen und Vorgänge innerhalb der Justiz und Justizpolitik im engeren Sinn bestimmend gewesen zu sein. Dabei haben aber die Proponenten und Akteure für die Einführung von ATA zweifellos ein günstiges gesellschaftliches und politisches Klima erkannt und genutzt.

3. Erfolgsvoraussetzungen in Österreich und Risiken für die Entwicklung

Dem ATA verwandte Verfahren wurden und werden jedenfalls in Kanada, den USA, in England, Deutschland, Frankreich, Norwegen, Finnland, Holland, Neuseeland und Australien praktiziert. Kaum sonstwo jedoch haben sie eine solche Anwendungsdichte und -reichweite erzielt wie in Österreich. Umsetzungsschwierigkeiten haben in manchen Ländern zu einem starken Abklingen der Euphorie der achtziger Jahre geführt – so etwa in England und Deutschland.⁸ Was waren die Voraussetzungen der erfolgreichen Institutionalisierung und Akzeptanz hierzulande?

Als die wichtigste Voraussetzung sehe ich die in Österreich verspätete Jugendstrafrechtsreform. In anderen Ländern war längst ein reichhaltigeres Instrumentarium sozialpädagogischer Interventionen als Ergänzung oder zur Vermeidung von Strafen installiert, alles noch unter den Vorzeichen des Wohlfahrtsstaates und des rehabilitativen Paradigmas. Dort trat der Täter-Opfer-Ausgleich in Konkurrenz zu wenig intensiven freizeitpädagogischen Maßnahmen oder zu Auflagen gemeinnütziger Arbeit im Rahmen der Strafjustiz. In Österreich fehlte es völlig an Zwischenstufen zwischen dem gänzlichen Interventionsverzicht und der folgenreichen förmlichen Verurteilung, war Sozialarbeit mit Straffälligen ferner an eine Verurteilung gebunden und für den Fall notwendiger aufwendiger Persönlichkeitsveränderung konzipiert. Die Erweiterung des Reaktionsspektrums wurde erst in einem Augenblick vorgenommen, in dem die Ernüchterung über die Behandelbarkeit von Kriminalität und über die Machbarkeit des Wohlfahrtsstaates bereits eingetreten war. Es war klar geworden, daß man nicht bei allen Lebensproblemen staatliche Hilfe erwarten durfte, die zu hohen Kosten mehr Reglement als Nutzen brachte und flexibler direkter Abhilfe im gesellschaftlichen Milieu oft entgegenstand. Die Idee der Konfliktregelung lag im gesellschaftspolitischen Trend, gefährdete keine andere Institution und bot der Jugendgerichtsbarkeit immerhin die entbehrte zusätzliche Handlungsoption.

Eine weitere vergleichsweise günstige Konstellation ergab sich in Österreich aus der Organisation der Straffälligenhilfe. Sie ist hier trotz Erfüllung staatlicher Aufgaben mit staatlichen Mitteln nie verstaatlicht worden, sondern wurde und wird (fast) bundesweit in allen ihren wichtigen Spielarten von einer privaten Trägerorganisation durchgeführt. Dies schuf nicht nur den Spielraum für experimentelle Praxis, für einen Modellversuch ohne gesetzlichen Auftrag. Die Konstruktion erlaubte auch, ihn sehr kontrolliert anzusetzen, z. B. dort zu beginnen, wo die gute Kooperationsbasis mit Justizinstanzen eine extensive Anwendung des ATA versprach, wo die Kompetenz der SozialarbeiterInnen besonders anerkannt war, wo der Versuch nicht zu Lasten anderer Arbeitsbereiche der Straffälligenhilfe ging, wo ausreichend Ressourcen vorhanden waren, um alle Fälle gründlich zu behandeln und wissenschaftlich zu doku-

mentieren, etc. – kurz, wo ein echtes Demonstrationsbeispiel realisierbar war. Ich denke heute, daß das Konzept der privaten, „gesellschaftlichen“ Trägerschaft der Straffälligenhilfe, das in den meisten anderen europäischen Staaten aufgegeben wurde (die „freie Straffälligenhilfe“ gibt es teilweise im Gegensatz zur staatlichen operierend, organisatorisch aufgesplittert, schlecht abgesichert und marginal tätig), in Österreich auch für das sachliche Verständnis von ATA wichtig war.⁹ Für die politische Justizverwaltung war die private Trägerschaft ein Mittel gegen die Integration in die in großen Teilen als konservativ und reformresistent betrachtete Gerichtsbarkeit und war die Entwicklung einer eigenen Organisationskultur an der langen Leine des BMJ nicht bloß geduldet, sondern durchaus erwünscht. So fällt der Gedanke, nicht Teil des Justizapparats zu sein, diesem bzw. seinen Klienten das Angebot zu machen, zu vor- und außergerichtlichen Problemlösungen zu verhelfen, nicht so schwer.

Auch für die Strafrechtler war und ist es attraktiv, mit einer selbständigen justizexternen Institution zu kooperieren, deren Möglichkeiten für sich zu nützen. Das gilt ganz besonders für Staatsanwälte. Sie, im österreichischen Rechtssystem stärker als in anderen vom Entscheidungsprozeß über konkrete Reaktionen ausgeschlossen und ohne positive Handlungsoptionen zwischen Nichtstun und Strafantrag, gewannen besonders durch ATA. Das traditionelle Rollenbild des Staatsanwalts wurde durch die Aufgabenstellung, die Chancen eines sozialarbeiterisch vermittelten Tauschgleichs zu überprüfen, und durch Verständigung über dieses Geschehen verändert, hinsichtlich der „sozialen Verantwortung“ der richterlichen Rolle angenähert. Hierin ist auch ein wesentliches Motiv für den Erfolg von ATA zu sehen.

– Wo liegen Risiken für die weitere Entwicklung? Es steht die Regelung des Tauschgleichs im Erwachsenenstrafrecht an. Nach jahrelangem Modellversuch unter Zuhilfenahme des § 42 StGB ist nun endlich eine Reform der Strafprozeßordnung in Aussicht, die ATA-E endgültig etablieren helfen soll. Dabei besteht die Gefahr, daß es – anders als im Jugendstrafrecht – zu einer stärkeren Einschränkung auf den Bagatellbereich der Kriminalität kommt bzw. zu einer juristischen Kasuistik. Es ist denkbar, daß unter dem kriminalpolitischen Einfluß von Grup-

pierungen, die bestimmte Straftaten demonstrativ bekämpft haben wollen, ein informelles Verfahren ausgeschlossen wird. So neigen Teile der Frauenbewegung dazu, ATA in Fällen familiärer Gewalt der gesellschaftlichen und der Bedarfslage der betroffenen Frauen für unangemessen zu betrachten und zu untersagen. Das Ausmaß an Selbstbestimmung, das den Beteiligten in ATA zugestanden wird, die ausreichende Vertretung des schwächeren Teils durch den Mediator ist in diesem Beispielfall umstritten. (Dies führt schon jetzt zu einer Veränderung, zur Einführung von zwei MediatorInnen mit ansatzweise advokatorischen Aufgaben. Bei aller unbestreitbaren Notwendigkeit präziser methodischer Prinzipien muß doch die Frage gestellt werden, warum nun gerade bei dieser Konfliktkonstellation auch das „informelle“ Verfahren stärker verregelt und mit dem ja allgemeinen Problem der Ungleichheit zwischen den Konfliktparteien anders umgegangen wird als sonst.) „Restorative justice“ wird bei einer solchen kasuistischen Entwicklung und/oder Verregelung des informellen Verfahrens jeweils „retributiven“ oder „rehabilitativen“ Zielsetzungen untergeordnet statt umgekehrt.

Ich sehe noch eine andere Gefahr der Einengung: eine auf leichter bewältigbare Konflikte in homogenen sozialen Milieus. Es gibt an einigen Gerichtsorten mehr als an anderen (noch) einen großen (oder sogar wachsenden?) sozialen Gap zwischen den Klienten von ATA und anderen Klienten der Strafjustiz und Straffälligenhilfe.¹⁰ ATA-Klienten sind auf der Beschuldigtenseite (und ich nehme daher an: auch auf der Geschädigtenseite) der sozial bestintegrierte Teil der Justizklientel. Es ist kein Verfahren für die Benachteiligten, die so vom Zugang zum förmlichen Recht abgehalten würden, wie vielfach in anderen Ländern kritisiert wird. Dahinter steckt ein Zweiklassenmodell von Gerechtigkeit, eine Beschränkung der autonomen Konfliktregelung auf soziale Eliten und die Aufrechterhaltung eines autoritären Rechtsstils für den Rest. Wenn außergerichtliche Mediation aber nichts mit der Sache des Konflikts zu tun hat, sondern mit Einschätzungen des sozialen Status und der Lebensführung der Beteiligten durch Strafrichter, bedeutet dies nicht nur eine fragwürdige Ressourcenallokation in der Straffälligenhilfe; es bedeutet auch, daß kriminelle als soziale und kulturelle Konflikte – als Konflikte auch

zwischen segregierten Subkulturen – als nicht autonom und zivil lösbar und daß Konflikte innerhalb gesellschaftlicher Randgruppen als notorisch und lediglich repressiv behandelbar betrachtet werden. Sich damit offener auseinanderzusetzen wird wesentlich für die Zukunft der Mediation, des ATA im Bereich der Strafjustiz sein. Die Gefahr ist sonst, daß man praktische Vordefinitionen des ATA stillschweigend anzuerkennen und zu bestätigen scheint. Damit wäre dem Tatausgleich, der bestens geeignet ist, Dynamik in die Kriminalpolitik zu bringen, Stagnation und eine Nischenexistenz vorgezeichnet.

Literatur/Anmerkungen

- 1) Pilgram, Arno (1988): Der „Modellversuch Konfliktregelung“ und die JGG-Reform. In: Haidar, Anni, u. a. (Hg.): Konflikte regeln statt Strafen! Über einen Modellversuch in der österreichischen Jugendgerichtsbarkeit. Wien (Verlag für Gesellschaftskritik), 169–182
- 2) Mediation im Sinne der Tagungsveranstalter ist die „freiwillige Herstellung direkter Kommunikation durch Einbeziehung neutraler Dritter, ohne Entscheidungsbefugnis, zum Aufbau von Vertrauen zwischen zwei oder mehreren Konfliktparteien (...), mit dem Ziel einer eigenverantwortlichen und konsensualen Regelung des Konflikts“. Die wichtigsten Elemente dieser Definition treffen im Prinzip auch auf den Außergerichtlichen Tatausgleich zu.
- 3) Walgrave, Lode (1994): Beyond rehabilitation. In search of a constructive alternative in the juridical response to juvenile crime. *European Journal on Criminal Policy and Research*, 2, Vol. 2, 57–75
- 4) Varona, Gema (1996): Restorative Justice: New Social Rites Within the Penal System? Onati International Institute for the Sociology of Law (Master's Theses)
- 5) Zehr, Howard (1990): *Changing Lenses: A New Focus for Crime and Justice*. Scottdale (Herald Press)
- 6) z. B.: Christie, Nils (1977): Conflicts as Property. *British Journal of Criminology*, 17, 1–15
- 7) Vgl. z. B.: Provine, Doris Marie (1992): Justice a la carte: on the privatization of dispute resolution. In: Silbey, Susan S., & Sarat, Austin (Eds.): *Studies in Law, Politics and Society*. Vol. 12 (Part B). Greenwich/London (Jai-Press), 345–366
- 8) Vgl.: Messmer Heinz & Otto Hans-Uwe (Eds.) (1992): *Restorative Justice on Trial. Pitfalls and Potentials of Victim-Offender Mediation – International Research Perspectives*. Dordrecht/Boston/New York (Kluwer-Publishers); darin insbes.: Marshall Tony F.: Restorative justice on trial in Britain, 15–28
- 9) Vgl.: Pilgram Arno: Straffälligenhilfe im europäischen Vergleich. SUB, 17, 1995 (Heft 3/4), 89–108
- 10) Vgl.: Kuschej Hermann, Pilgram Arno (1996): Daten und Fakten zur Straffälligenhilfe in Österreich. Teilbericht 2: Die Klientel der Straffälligenhilfe – Sozialmerkmale nach Einrichtungen/Regionen. Wien (Forschungsbericht des Instituts für Rechts- und Kriminalsoziologie)

Workshop Außergerichtlicher Tatausgleich

Leitung: Andrea Pawlowski (ATA Salzburg) und
Norbert Koblinger (ATA Wien)

Inhalt

1. Organisatorische Rahmenbedingungen
2. Rechtliche Grundlagen
3. Methodische Arbeitsschritte
4. Gemeinsamkeiten/Trennendes: ATA und Mediation
5. Statistik
6. Fallbeispiel (Rollenspiel)

Organisatorische Rahmenbedingungen

Träger: *Verein für Bewährungshilfe und Soziale Arbeit (VBSA)*
Castelligasse 17, A-1050 Wien (Tel. 01/545 95 60)
Vier Fachbereiche: Bewährungshilfe/Haftentlassenenhilfe/
Dienste + Einrichtungen/Außergerichtlicher Tatausgleich

**Außergerichtlicher Tatausgleich (ATA)
= Konfliktregelung in Strafsachen**

Ziele und Aufgaben

Im Mittelpunkt des sozialarbeiterischen Handelns beim ATA steht die soziale Konfliktschlichtung zwischen Täter und Opfer mit dem Ziel einer Wiederherstellung des Rechtsfriedens (Täter-Opfer-Ausgleich).

Die Aufgabe des Konfliktreglers ist es, auf die Erwartungen des Opfers einzugehen und ihm die Möglichkeit zu geben, seine Interessen zu artikulieren.

Durch die Konfrontation des Täters mit den Folgen seiner Tat aus Opfersicht wird die Auseinandersetzung mit dem eigenen Verhalten erreicht, und die Auswirkungen seiner Tat werden durch eine mit dem Opfer getroffene Vereinbarung materiell bzw. ideell ausgeglichen.

Rechtliche Grundlagen

ATA/Jugendliche > §§ 7 und 8 JGG

ATA/Erwachsene (Modellversuch) > § 42 StGB

- Fachbereichsleiter:
DSA Dr. Christoph Koss
(VBSA-Zentrale)
- Zehn Geschäftsstellen für den ATA
mit einer Außenstelle und 14 Sprechstellen
(+ zwei Dienststellen in der Steiermark)
bundesweit
= „neutraler Treffpunkt“
- 56 hauptamtliche KonfliktreglerInnen
(diplomierte Sozialarbeiter, Psychologen, Juristen
– teils mit Zusatzqualifikationen: Psychotherapie,
Mediation ...)
+ administratives Personal
- Einschulung neuer KonfliktreglerInnen:
 - a) vier zentrale Wochenmodule
(Theorie und Methode, Straf- und Zivilrecht)
 - b) Praxisanleitung vor Ort (ein Jahr)
 - c) Einzelsupervision (zwei Jahre)
 - d) Hospitation in anderen Einrichtungen
nach Absprache
- Fort- und Weiterbildung
(nach der Einschulungsphase):
mindestens einmal jährlich Fort- und Bildungswoche
- Teamarbeit vor Ort
(Fallvergabe, -besprechung, Fall- und Fachreflexion
> Methodenentwicklung/Evaluierung)

Zehn Fälle monatlich = Vollaustattung eines Konfliktreglers

Rechtliche Grundlagen des Außergerichtlichen Tatausgleichs

ATA/J

§§ 6, 7, 8 Jugendgerichtsgesetz: bundesweites Angebot

Zuweisung Staatsanwalt

Zuweisung Richter



Voraussetzungen



nicht mehr als zehn Jahre
Strafdrohung
Bereitschaft des Verdächtigen,
für die Tat einzustehen und

auf Antrag des Verdächtigen
auf Antrag des Geschädigten
von Amts wegen



allfällige Folgen nach
Kräften wiedergutzumachen

wenn Bestrafung nicht
geboten ist (Spezialprävention)



an in Sozialarbeit erfahrene Stellen
(VBSA, Gst für ATA)



Bei gelungenem Tatausgleich erfolgt
Einstellung des Strafverfahrens

Rechtliche Grundlagen des Außergerichtlichen Tatausgleichs

ATA/E

§ 42 Strafgesetzbuch: mangelnde Strafwürdigkeit der Tat – dient als Übergangslösung, ist nur bedingt geeignet, sollte Modellversuchsphase ermöglichen; 1998 gesetzliche Regelung in Aussicht gestellt (Diversionpaket)

Zuweisung durch Staatsanwalt oder Richter



Voraussetzungen

- Strafobergrenze drei Jahre
- geringe Schuld des Täters
- Folgen der Tat „im wesentlichen gutgemacht, beseitigt oder sonst ausgeglichen“
- General- und Spezialprävention



Durchführung durch Erlaß des Justizministeriums geregelt
– für die **Modellorte** Tirol, Burgenland, Salzburg, Steiermark, Linz, teilweise Wien

Schematischer Ablauf eines Außergerichtlichen Tatausgleichs



Die Standardmethode der Konfliktregelung

Einladung an Beschuldigten



Einzelgespräch(e):

- Information über ATA/Gerichtsverfahren
- straf- und zivilrechtliche Aspekte
- Vorfall
- Hintergründe des Vorfalls
- Verantwortungsübernahme
- persönliche Hintergründe
- Gesprächsbereitschaft
- Vermittlung von Hilfs- und Beratungsangeboten
- weitere Vorgangsweise

Einladung an Geschädigte(n)



Einzelgespräch(e):

- Information
- persönliche Betroffenheit
- Vorfall
- Hintergründe
- persönliche Situation
- Angebot zu gemeinsamem Gespräch
- Forderungen
- Vermittlung von Hilfs- und Beratungsangeboten
- weitere Vorgangsweise



Ausgleichsgespräch(e):

- Vorfall
- Hintergründe
- Lösungsplan
- Folgen für die Zukunft
- schriftliche Vereinbarung

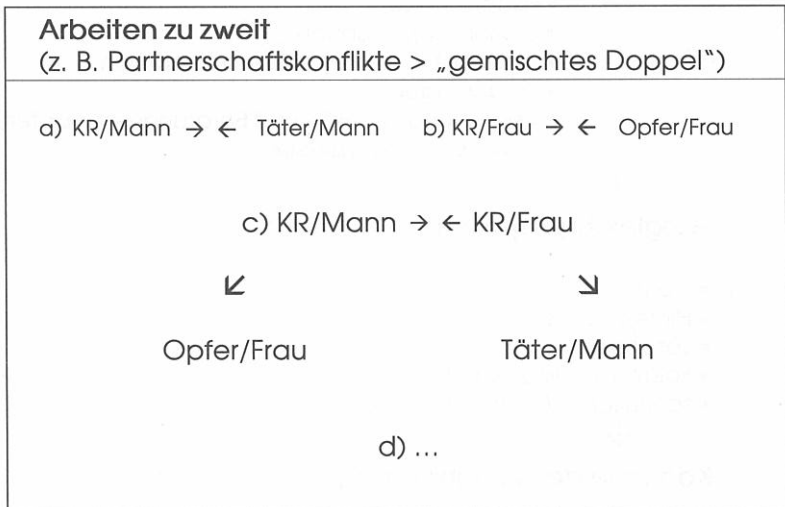
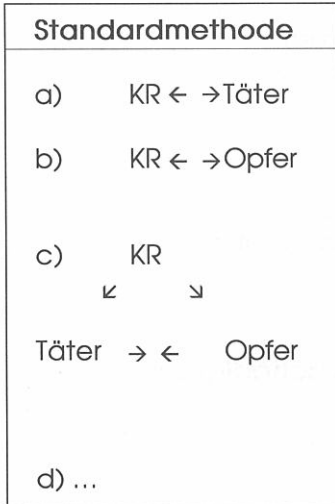


Kontrolle der Vereinbarung



Abschluß

Von der Standardmethode zu methodischen Vorgangsweisen bei spezifischen Konflikttypen



Arbeiten zu zweit

Vor allem in besonders verworrenen Beziehungsstrukturen wird es notwendig, daß ein neutraler (zweiter) Konfliktregler als Regelungsinstanz mit einbezogen wird oder die Position eines Beteiligten einnimmt, um Standpunkte, Emotionen und Hintergründe zu verdeutlichen. Gerade in Paarkonflikten wird auch die Erfahrung gemacht, daß der Anlaßkonflikt in den Hintergrund tritt, weil in den intensiven Gesprächen die Themen, die in der Beziehung eigentlich Auslöser von Konfliktsituationen sind, angesprochen werden können. Der strafrechtlich relevante Konflikt kann nur auf Basis der Bearbeitung dahinterliegender, sehr sensibler Beziehungsthemen (Eifersucht, Erziehungsfragen, finanzielle Engpässe ...) gelöst werden. Das heißt, daß einerseits die konfliktbezogene Wiedergutmachung im Mittelpunkt steht, andererseits es den Konfliktparteien ermöglicht wird, ihre Beziehung zueinander zu reflektieren und auf Perspektive neu zu gestalten oder bei sich auflösender bzw. bereits geschiedener Paarbeziehung auf ein „geregeltcs Auseinander“ hinzuarbeiten. Die dafür entwickelten methodischen Vorgangsweisen kommen der Mediation in engerem Sinn sehr nahe.

Eine spezielle, seit Jahren praktizierte Methode stellt das „gemischte Doppel“ dar: Der Konfliktregler führt das Erstgespräch mit dem Mann, die Konfliktreglerin mit der Frau. Im anschließenden gemeinsamen Gespräch reflektieren beide Konfliktregler über die Inhalte der Einzelgespräche. Die Bandbreite an Widersprüchlichkeiten, die sich aus der Gegenüberstellung der beiden „Wahrheiten“ ergeben, ist Grundlage für das Gespräch zwischen den Konfliktparteien. Die beiden Konfliktregler befinden sich keinesfalls in einer anwaltlichen Stellung zum jeweiligen Geschlechtspartner, sondern bieten eine Rückschau in die Beziehungsvergangenheit, pointieren die Konfliktthemen, moderieren gemeinsam die Diskussion, geben Anregungen zu konstruktiver Konfliktbearbeitung bzw. Beziehungszukunft und fixieren und kontrollieren die getroffenen Vereinbarungen (z. B. Schadenswiedergutmachung zum Anlaßkonflikt bzw. beziehungsstabilisierende Maßnahmen). Weiters stehen sie als Informanten für nachfolgende, an die Konfliktregelung anschließende Beratung und/oder Therapie zur Verfügung.

Über die Konflikte im sozialen Nahbereich (Paar, Familie, Nachbarschaft) hinaus werden auch **Gruppenkonflikte** (mehrere Täter und/oder mehrere Opfer) durch zwei Konfliktregler bearbeitet, vor allem im Bereich der Konfliktregelung mit Jugendlichen.

Konfliktregelung

Mediation

Gemeinsamkeiten

- Information ist Voraussetzung für die Entscheidungsfreiheit der Klienten
- Bereitschaft der Klienten zu Offenheit
- Vermittlung zwischen Standpunkten und Interessen
 - Rolle des Rechts
 - statt rechtlicher stehen persönliche Interessen im Vordergrund
 - Lösungsplan auch für die Zukunft
 - Eigenverantwortlichkeit der Parteien
 - Rolle der Konfliktregler/Mediatoren – HüterInnen des Prozesses
- faire Lösungen werden schriftlich festgehalten
 - Zuziehung von Experten (RA, Gutachten)
- Methode: Allparteilichkeit, Kommunikationstechniken, respektvolle Haltung, Ausgleich von Differenzen, Konfliktmanagement ...

Unterschiede

- | | |
|--|--|
| • Zuweisung durch Staatsanwalt oder Richter | • selbständiges Aufsuchen (Zuweisung durch Gericht) |
| • Eingebundenheit in Strafjustiz | • nur gemeinsame Gespräche |
| • Kooperation mit Strafjustiz <ul style="list-style-type: none">• Einzelgespräche, um Bereitschaft abzuklären<ul style="list-style-type: none">• keine Kosten• bei Nichtgelingen Strafverfahren | • Kosten |
| • eingeeengte Freiwilligkeit | • möglicher Rechtsstreit |
| • Rollenzuschreibung | • nicht automatisch gerichtsanhängig |
| • Macht des Geschädigten/ Staatsanwalt | • Parteienstellung |
| • Themen teilweise vorgegeben | • Themen frei |
| • Kontrolle der Vereinbarung durch KR und STA | • längerer Prozeß |
| | • umfassendere Lösung |
| | • Kontrolle der Vereinbarung obliegt nur den Betroffenen |

Statistische Zahlen (bundesweit)

a) Fallzahlen

1985 bis Juni 1996

Zugänge Jugendlicher
Zugänge Erwachsener

16.260
6.785 (*seit 1992*)

Gesamtzugänge

23.045

b) Delikte (1995)

ATA/J:

ATA/E:

41 % Delikte gegen
Leib und Leben,
Freiheit

71 % Delikte gegen
Leib und Leben,
Freiheit

54 % Vermögens-
delikte

26 % Vermögens-
delikte

5 % sonstige Delikte

3 % sonstige Delikte

c) Dauer der Konfliktregelung (1985)

ATA/J:

ATA/E:

< drei Monate = 61 %

< drei Monate = 57 %

> drei Monate = 39 %

> drei Monate = 43 %

d) Abschluß durch Konfliktregelung (1985)

ATA/J:

ATA/E:

86 % Konflikt geregelt

70 % Konflikt geregelt

14 % keine Konfliktregelung

30 % keine Konfliktregelung

Zusammenfassung des Fallbeispiels A gegen Z

Falldarstellung

Herr Z und Herr A sind Nachbarn; sie treffen auf dem gemeinsamen Nachhauseweg zufällig aufeinander.

Da Herr Z vermutet, daß Herr A mit Frau Z ein Verhältnis hat, und sie deshalb schon länger nicht miteinander sprechen, fühlt er sich durch den Gruß des Herrn A provoziert. Es kommt zu einer verbalen und schließlich zu einer tätlichen Auseinandersetzung, bei der beide Männer in unterschiedlichem Ausmaß verletzt werden. Es erfolgt gegenseitige Anzeige, und der Fall landet schlußendlich beim ATA.

Was geschah bisher?

1) Einzelgespräch mit Herrn Z

Er habe sich gegen die Angriffe von A verteidigen müssen
Besonders groß sei seine Enttäuschung über seinen ehemaligen Freund; dieser habe seit Jahren ein heimliches Verhältnis mit seiner Frau

Alle seien auf der Seite des Herrn A, da dieser einflußreicher als er sei

Er habe sich daher auch aus seinem sozialen Kontext zurückziehen müssen

Die Ehe und er hätten darunter sehr gelitten

Er ist sofort zu einem gemeinsamen Gespräch mit seiner Frau bereit

Auch stimmt er einem Gespräch mit Herrn Z zu

Er fordert 33.000 Schilling plus Rechtsanwaltskosten an Schadenersatz

2) Einzelgespräch mit Herrn A

Er habe sich nur verteidigt, vielleicht Notwehrüberschreitung

Er beteuert, nie ein Verhältnis mit Frau Z gehabt zu haben

Für ihn ist die Situation auf Grund seiner gehobenen Position äußerst peinlich

Er will die Angelegenheit aus der Welt schaffen

Er sei rechtsschutzversichert und habe keine Angst vor Strafverfahren

Er biete daher 20.000 Schilling als Schadenersatz an, aber nicht mehr

Er sei zu einem Ausgleichsgespräch mit Herrn Z bereit

3) Einzelgespräch mit Frau Z

Ihr wichtigstes Anliegen ist die Rettung ihrer Ehe

Sie befinde sich in einer äußerst schlechten Verfassung

Ihr Mann sei von ihrer „Unschuld“ nicht zu überzeugen

Sie habe ihre freundschaftlichen Beziehungen verloren

Obwohl sie ihren Mann liebe, denke sie an Scheidung

Sie wünsche sich ein Gespräch mit ihrem Mann bei der Konfliktregelung

Peter Lackner

Workshop Außergerichtlicher Tatausgleich

(Andrea Pawlowski, Norbert Koblinger)

„... denn sie wissen, was sie tun“

Der erste Teil war eine reine Informationsveranstaltung, um den TeilnehmerInnen die rechtlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen des Außergerichtlichen Tatausgleichs darzustellen sowie Grundlegendes zu Standardmethoden bzw. methodische Vorgangsweisen näherzubringen, nach denen Konfliktregelungen im Rahmen des ATA praktiziert werden. Hier wurde betont, daß sich bei der Wahl des Settings das „gemischte Doppel“ als bewährtes Instrumentarium empfohlen hat, da sich das „beziehungsorientierte Arbeiten“ einer Mann/Frau-Aufteilung unter den Konfliktreglern als wirkungsvoller erweist.

Ein weiterer Teil des Infoblocks befaßte sich mit Unterschieden und Gemeinsamkeiten von Außergerichtlichem Tatausgleich versus Mediation und allgemeinem statistischem Material.

„ATA hört irgendwann auf – aber es könnte ja danach mit einer Mediation und/oder einer Therapie weitergehen ...“

Abgeschlossen wurde der erste Teil mit der Beantwortung von Verständnisfragen; Offenes wurde ergänzt, Feedbacks eingeholt.

Es fiel auf,

- daß die Workshopleiter hohe Fachkompetenz bewiesen;
- daß der ATA vor allem für Juristinnen interessant war (ist);
- daß das Bedürfnis nach Konfliktregelung bzw. Mediation im juristischen Alltag immer deutlicher zum Ausdruck kommt.

Der zweite Teil des Workshops war der praktischen Umsetzung von ATA gewidmet. In Rollenspielen wurden vorgegebene – tatsächliche – Fälle szenisch ausprobiert, um den Teilnehmern erste Erfahrungen in der Konfliktregelung zu vermitteln.

Dabei wurde/n vorerst

- die Ausgangssituation erklärt (Ehepaarstreitigkeiten),
- die Rollen nach dem Zufallsprinzip vergeben und
- deren Charakteristika schriftlich den Akteuren vorgelegt,
- die Spielregeln erläutert (z. B. kein Happy End notwendig),
- das Setting fixiert (Akteure und Außenkreisbeobachter).

Kernsatz des Rollenspiels : „Wer schlecht denkt, ist schlecht.“

Nach geraumer Zeit unterbrachen die beiden Workshopleiter das Rollenspiel.

Außenkreis-Feedback zur ersten Szene:

- sehr lebensecht • das Setting geht im Streit verloren • kein Raum für die Konfliktregler • Durcheinander • Konfliktregler werden ignoriert • sehr emotional ...

Feedback der Akteure:

- sehr schlecht ergangen • Eskalation • keine Beziehungsebene möglich • keine Unterstützung • den Konfliktreglern ist die Situation völlig entglitten • haben sich unverstanden gefühlt • wie am Gericht ...

Die Workshopleiter schlugen nun vor, die Methode des Konfliktreglerausaustausches anzuwenden, wobei die zwei Mediatoren vor den Streitparteien das Erlebte besprachen, Perspektiven herausarbeiteten und Spekulationen über die Streitinhalte und den Streitstil anstellten. Der Gesprächsstil der Konfliktregler sollte als Kommunikationsvorbild für die Streitparteien dienen.

In der zweiten Szene wurde der Konflikt in einem bereits fortgeschrittenen Stadium nachgespielt.

Kernproblem des Konflikts: „Es gibt keinen Mittelweg.“

Außenkreis-Feedback zur zweiten Darstellung:

- Kompromißversuch gescheitert • ein bißchen besser als Szene eins • etwas mehr Raum für die Konfliktregler, aber wieder kein Erfolg ...

Feedback der Akteure:

- die Konfliktregler als parteiisch empfunden
- allein gelassen gefühlt
- gegen die Sturheit des Kontrahenten machtlos ...

Die Workshopleiter wiesen darauf hin, wie groß die Spielräume zwischen emotionalen und pragmatischen Ebenen sein können, in denen man sich als Konfliktregler/Mediator bewegt.

Abschließend schilderten sie, wie der Fall tatsächlich gelöst wurde.

Es fiel auf,

- daß in beiden Rollenspielen nur ein Mann mitwirkte;
- daß die Akteure vielleicht doch nicht nur spielten;
- daß Mediation nicht rezeptiv angewendet werden kann.

Zusammenfassung

Die beiden Workshopleiter boten einen umfassenden Einblick in die Tätigkeitsfelder des Außergerichtlichen Tatausgleichs. Die Workshopgliederung – 1. Teil Informationen, 2. Teil Rollenspiele – erwies sich als eine sinnvolle Aneinanderreihung von kognitiven und emotionalen Aufmerksamkeitskapazitäten, was durch das Interesse und Engagement der Teilnehmer bestätigt wurde.

Pawlowski und Koblinger überzeugten durch hohe Kompetenz in der Workshopaufbereitung bzw. durch routiniertes Finger-spitzengefühl in der Handhabung der Rollenspielsequenzen und deren Nachbesprechungen. Obwohl beide an verschiedenen Orten ATA professionell betreiben, wirkten sie wie ein eingespieltes Team, sowohl auf der inhaltlichen als auch auf der persönlichen Ebene.

Bei der Zusammensetzung der Workshopteilnehmer fiel auf, daß das Interesse am Außergerichtlichen Tatausgleich bei jungen Juristinnen am größten war, die bereits im Rahmen ihres Studiums davon gehört hatten oder während ihres Gerichtsjahres damit konfrontiert wurden und nun die Gelegenheit nutzten, Näheres darüber zu erfahren.

Weiters war aus deren Berufskontext zu erfahren, wie stark das Bedürfnis nach Konfliktregelungsverfahren – ob nun ATA oder Mediation – im juristischen Arbeitsalltag bereits ist.

Das starke emotionale Engagement, das die Akteure in den Rollenspielen an den Tag legten, vermittelte den Eindruck, daß die diversen Konfliktsituationen und Bearbeitungsstile bereits aus den persönlichen Erfahrungsbereichen bekannt waren, was in den Feedbacks entsprechend betroffen auch zum Ausdruck kam.

Anhand ihrer Erfahrungen in den szenischen Darstellungen wurde den TeilnehmerInnen klargemacht, wie vielseitig die Kompetenzen von Konfliktreglern/Mediatoren sein müssen, um in Krisensituationen entsprechend reagieren und agieren zu können. Das Wissen um die eigenen betroffenen machenden Anteile, das ständige Wechselspiel von Distanz und Nähe, die notwendigen Verlagerungen von Konfliktebene auf Metaebene und zurück sowie die inhaltliche Abstinenz im Prozeß verdeutlichten den TeilnehmerInnen, daß Mediationsprozesse nicht rezeptiv abgehandelt werden können.

Gerhard Falk Kompetenzen

Neues

wie Mediation distanziert sich von traditionellen Sicherheiten und Einbindungen. Gerade aber von neuen, ungewohnten Vorgehensweisen verlangt man rasche, vorzeigbare Erfolge, die dieses Neue rechtfertigen; dadurch werden notwendige verweilende Reflexion oder schriftliche Aufarbeitung unter Dauerdruck gesetzt – ein Dilemma. Überall dort, wo es um „Stoff“ geht, um Inhalte, Normen, Theorien und Modelle, die gleichsam das Sprachgerüst bilden, auf dem Verständigung möglich ist, sind Beschreibungen relativ leicht durchzuführen; dies auch dort, wo es sich um Techniken dreht, die sich lernen und erläutern lassen. Man kann sich auch ad infinitum austauschen, Daten und Ergebnisse sammeln, wenn es um kulturelle oder religiöse In- und normative Außenhalte geht. Wo aber Lebendiges wie „Gefühle“ oder soziale Prozesse zum Thema wird, wo Wechselwirkungen, Rückkoppelungen und Ambivalenzen ihre Rolle spielen, gestalten sich Austausch und Definition schwierig. Sich bewährende Aus- und Weiterbildungsangebote, Praxiserfolge sowie zahlreiche Veröffentlichungen konstituieren dennoch allmählich einen Mediationsbegriff.

Ein einheitliches Verständnis von Mediation und damit von Kompetenz gibt es jedoch nicht. Daher werde ich als Annäherung an die Frage nach den mediatorischen Kompetenzen in diesem überblicksartigen Beitrag zunächst den traditionellen wissenschaftlich-gesellschaftlichen Kontext, in dem sich so etwas wie Mediation befindet, in Augenschein nehmen. Als zweiter Schritt werden einige Praxisvarianten der Mediation unter Berücksichtigung von Auftrag und Ziel beschrieben, wobei auch die Frage nach dem Platz und der Rolle von Recht und Experten in der Mediation angerissen wird. Abschließend werden grundlegende soziale Kompetenzen, als wesentlicher Teil einer umfassenden Ausbildung, aufgelistet. Meine Arbeitsdefinition dafür lautet:

Mediation ist freiwillige Selbstregulierung von Konflikten unter Mitwirkung allparteilicher Dritter ohne Entscheidungsgewalt.

Tradition

Für Mediation interessieren sich zur Zeit die verschiedensten Wissenschaftsdisziplinen und Berufsrichtungen. Im Vergleich zu deren bisherigen Grundhaltungen formuliert Mediation mehrere Herausforderungen: prinzipielle Offenheit und Flexibilität gegenüber herangetragenen Aufgaben; Beweglichkeit in einem Feld, das bisher vernachlässigt wurde; Konfrontation mit neuen Adressaten und Problemen; Verlassen „disziplinärer Schutzräume“ und gesicherter Bereiche; Notwendigkeit neuer Ausbildungs- und Vermittlungsformen.

Widerstand und Skepsis sind einerseits vorprogrammiert, auf der anderen Seite wäre Mediation gerade dort anzusiedeln, wo jene Probleme sich verdichten, die durch disziplinäre Eingeschränktheit zumindest mitverursacht werden. Dies gilt im übrigen auch für das Verhältnis der Wissenschaft zur Entwicklung von Mediation. Den Elfenbeinturm zu verlassen, hinauszugehen, um vor Ort Aufbauarbeit zu leisten, setzt einen Lernprozeß voraus. Mediation wird problem-, fall- und situationsbezogen eingesetzt. Angesagt ist institutionelle Kooperation. Hier herrschen aber eigene Gesetze, für die man sich kompetent zu machen hat, weil verschiedene Organisationen und Institutionen mit deren Eigenlogiken „zusammengezwungen“ werden müssen. Über Grenzen und Kompetenzen wird jedoch eifersüchtig gewacht. Dieser Umstand basiert auf dem alten funktionalen Modell: Problemlösung geschehe am besten, wenn man das Problem in möglichst viele Teile zerlegt und diese diversen Institutionen zuweist (System einzelwissenschaftlicher Spezialisierung).

Was Mediation wirklich sein soll, weiß man, wie schon angedeutet, noch nicht so recht. Und so begnügt man sich fürs erste damit, verschiedene Fächer miteinander ins Gespräch zu bringen, was allein schon schwierig genug ist. Einzelne Disziplinen um ein Problem herum zu versammeln setzt aber neue

Gesprächs- und Organisationsformen voraus; sie sind für integrative Ergebnisse, die „niemandem mehr gehören“, konstitutiv. Solche neuen „Umgangsformen“ sind fundamentaler Bestandteil eines interdisziplinären Modells. Eingebrachte Resultate, „gesicherte Erkenntnisse“ müssen wieder „verflüssigt“ werden; wesentlich ist der Entwicklungsprozeß, an dessen „Ende“ unvorhersehbare Ergebnisse als Meilensteine und Wegweiser stehen. Auch jeder Mediator weiß ein Lied davon zu singen, wie mühsam so ein Prozeß ist und wie „ungeschützt“ man dabei Kritik ausgeliefert sein kann.

Daß Mediatorinnen und Mediatoren sich nicht innerwissenschaftlich und fachspezifisch bewegen, ist evident. Es werden Probleme aufgegriffen, die von den anderen Institutionen und Berufen offensichtlich nicht ausreichend „betreut“ werden. Problembezogenheit in diesem Sinne setzt sich zwingend auch in Widerspruch zu traditionellen Lösungsstrategien, sowohl was Modell als auch was Organisation betrifft. Problembezogenheit bedeutet, sich außerhalb, dazwischen, am Rande anzusiedeln. Konflikte sowie deren Kontext müssen zunächst wahrgenommen und in ihrer Besonderheit erfaßt werden, auch im Zusammenhang mit den Umgangs- und Abwehrformen der Betroffenen.

Um Autonomie und Selbstregulierungskräfte zu fördern, nützt es wenig, wenn die wissenschaftliche Theorie und Analyse von vornherein weiß, was für andere „gut“ ist. Aufklärung wirkt nur über Elemente der Selbstaufklärung: Die Mediationspartner forschen zunächst selbst nach ihren Bedürfnissen, Interessen und Defiziten, um daraus eigene Lösungswege zu entwickeln. Traditionelle, objektive Konfliktlösung kommt „von außen“ mit Erkenntnissen, die sie weitergibt; das funktioniert besonders dann, wenn man sich das Problem „herrichten“ kann, es an die Erkenntnisse „anpaßt“. Dieses Vorgehen versagt im sozialen Feld – bedürfnis- und interessenbezogene Konfliktregelung verlangt anderes. Mediation gelingt auch nur dann, wenn der Mediator rechtzeitig und förmlich „osmotisch“ die Sichtweisen der Medianden und den Charakter der „Gegend“, in der sie sich befinden, aufnimmt. Traditionelles tendiert zu konträrem Verhalten: möglichst wenig „Feindberührung“; die da-

mit einhergehende Emotionalität stört jedenfalls Objektivität, Verallgemeinerbarkeit. Deshalb wurden Probleme in Familie, Schule, Wirtschaft, der Gesellschaft überhaupt, bestimmten, „sauber“ voneinander getrennten Zuständigkeiten zugeteilt; damit war auch die Verantwortung festgemacht. Konflikte halten sich aber nicht an diese Ordnung, sie liegen quer; insbesondere dort, wo die von uns selbst geschaffenen Probleme komplex werden.

Mediation läßt sich keiner Einzelwissenschaft zuordnen – in drastischen Worten lautet der Befund, daß sie geradezu in Opposition zur gesamten wissenschaftlichen Entwicklung der letzten Jahrhunderte steht, gegen den analytischen, segmentierenden, definierenden Begriff überhaupt. Dies bringt viel an Unsicherheit und Verteidigungsmentalität auf den Plan; manche sehen unsere altbewährte Ordnung in Gefahr, verkennen dabei aber, daß Mediation lediglich eine Alternative oder Ergänzung zu Bewährtem sein kann. Damit hier Sicherheit entsteht, bedarf es zum einen wohl der Entwicklung eines eigenen „metadisziplinären“ Mediationsbegriffs; zum anderen ist die Definition, Verbesserung und Sicherung von sozialen und organisatorischen Qualitäten notwendig, die man jedenfalls in heutigen Fachausbildungen kaum lernen kann. Viele Forderungen an traditionelle Berufe im weiten Feld Konfliktregelung können nicht erfüllt werden, weil diese Kompetenzen fehlen.

Eine andere wesentliche Differenz zur Tradition besteht hinsichtlich eines der zentralen Axiome der klassisch-formalen Logik, das allen bei uns anerkannten Wissenschaften zugrunde liegt: Verbindliche Aussagen (Diagnosen, Analysen, Resultate, Urteile u. ä.) müssen einer logisch geschlossenen Kausalkette folgen; es dürfen keine Widersprüche auftreten. Anders ausgedrückt: Von zwei einander widersprechenden voneinander abhängigen Aussagen (Positionen) muß mindestens eine falsch sein. (Näheres siehe Schwarz.) Diese Maxime ist auch Ausdruck unserer Sehnsucht nach Sicherheit spendenden „wahren“ Antworten. Es ist die Kernaufgabe von Institutionen, auf Dauer gestellte „Wahrheiten“ zu verwalten und Antworten zu liefern, sei es durch Produkte oder durch Versprechen. Wir

überlassen unsere eigene Wahrheitssuche einer „fremden“, spezialisierten Instanz: Krankheit wird delegiert an die Medizin, Angst an Versicherungen, Wissen an Schulen, Tod an Kirchen, Leben an Politik und Verwaltung, Gerechtigkeit an die Justiz et cetera. Schwindet die Illusion widerspruchsfreier Antworten, wackelt die Einrichtung.

Mediation offeriert keine vorgefertigten Antworten; hier findet eine Redelelegation der Kompetenz über die Inhalte und Sachentscheidungen (außer in der Umweltmediation, dort entscheidet letztlich immer die Obrigkeit – siehe Zilleßen) an die Betroffenen statt. Ihre dialektische Eigenlogik läßt Widersprüchliches zu; sie ist dem Paradoxon lösungskonstitutiver Verdeutlichung von Unterschied und Dissens sogar verpflichtet. Gegensätze sichtbar zu machen, sie auszuhalten und zu verwalten – ähnlich Fishers Verhandlungsdilemma Kooperation trotz Konkurrenz – ist im Mediationsprozeß unabdinglich und Grundvoraussetzung für eine Synthese durch Kompromiß oder Konsens in Gestalt einer „Win-Win“-Beziehung, bei der jeder Beteiligte Vorteile aus den Gegensätzen erzielt. Hier gilt: Bei zwei einander widersprechenden voneinander abhängigen Aussagen (Positionen) können beide wahr sein.

(Pikanterweise ist der aufgezeigte fundamentale Gegensatz selbst Zündstoff für Konflikte ...)

Auftrag und Ziel

Mediation hat die Aufgabe, Komplexität zu reduzieren, damit unübersichtliche Sachverhalte entscheidbar werden. Der Auftrag an die Mediatoren lautet, die Kontrahenten bei ihrer Suche nach selbstbestimmten Lösungen vor allem strukturell zu unterstützen, ihnen aber die Entscheidungskompetenz, das „Eigentum“ am Konflikt, zu belassen (Teildelegation). Ziel ist eine (rechtsgültige, schriftliche) Vereinbarung, „basierend auf dem Verständnis der Parteien, das sie von sich selbst und von anderen haben sowie von der Realität, der sie gegenüberstehen“ (Friedman/Himmelstein), in welcher die rationalen und emotionalen Widersprüche fair aufgehoben sind.

Die Medianden sind hierbei „rechtsschöpferisch“ (H.-G. Mähler) tätig; sie sind „selbst Ursache ihrer eigenen Gesetze“ (Heintzel), die sie auch eigenverantwortlich entscheiden. Auf dem Weg dorthin werden „hard facts“ thematisiert, etwa wem das Haus gehören, in welcher Rechtsform ein Unternehmen fortgeführt oder wie Schuld beglichen werden soll. „Soft facts“ wie Trauer um Vergangenes, Haß gegen andere, Sehnsucht nach den Kindern, Trennungsschmerz haben den gleichen Raum. Nicht Aufarbeitung, sondern *wie* Divergenzen (künftig) gehandhabt werden sollen, ist Sache der Mediation. Bildlich gesprochen pendeln die inhaltlichen Schwerpunkte im Mediationsprozeß zwischen „Verrechtlichung“ und „Entrechtlichung“ (Breidenbach).

Der Mediator arrangiert das Kommunikationssetting, gestaltet den Lösungsprozeß und fördert Autonomie. Es kann nicht seine Aufgabe sein, zu beraten, die Vergangenheit durchzuarbeiten oder den Streitenden das Problem „abzunehmen“ (sonst wäre Mediation nichts Neues, das Kind hätte nur einen anderen Namen). Er darf sich eben *nicht* dazu verführen lassen, seine Ideen einzubringen, um die Mediationspartner nicht in ihrer – oft unbewußten – Delegationsneigung zu bekräftigen (derartige Dependenz, auch „Obrigkeitshörigkeit“, treten in der Praxis unentwegt auf). Gerade das „Nichttagieren“ auf der Sachebene auszuhalten fordert den Mediator enorm. Verstärkt wird dieser Druck durch die verzweifelte Situation, in der sich die Konfliktpartner meistens befinden, weil eigene Entscheidungsfähigkeit durch Überemotionalisierung oft kaum mehr gegeben ist und nur die Hoffnung auf Hilfe von außen bleibt. Damit wächst die Gefahr, daß sich in dieser Situation ihre eigene Ursache selbst reproduziert: Nimmt der Mediator sich nämlich des Problems auch inhaltlich an, erteilt er – wenn auch subtil – Ratschläge oder moralisiert er gar, so werden die Streitpartner wiederum jener Kompetenz enteignet, deren Unterentwicklung sie ihre mißliche Lage zu verdanken haben.

Mediation ist eine effizientere Organisationsform im Umgang mit Konflikten. Pathetischer könnte man von neuen Begegnungsformen zwischen „Wissenden“ und „Laien“ sprechen, wobei die Rollen nicht asymmetrisch verteilt sind, sondern –

je nach Prozeßdynamik – beide Seiten sich in beiden Rollen wiederfinden werden. Soll ein Konflikt gelöst werden, muß man ihn nicht unbedingt in seinen Ursachen erkannt haben; es nützt darüber hinaus nichts, „Lösungen“ zu wissen. Vielmehr taucht man mit den Klienten tief in ihr „reales“ Gefüge und berücksichtigt dabei auch die Gesamtumgebung und deren Umordnung. Ratschläge mögen zwar zu Einsichten führen, von dort aus beginnt aber noch ein weiter Weg zum Handeln. Der Mediator versucht daher, Fähigkeiten und Kompetenzen zu fördern, welche der Einbringung von eigenem Wissen und Können der Streitpartner dienlich sind.

Recht und Gefühl

Einerlei, bei wem sich Entscheidungsgewalt befindet – im Mediationsprozeß entstehen Wirksamkeiten, die alle Beteiligten betreffen, in deren Licht und Schatten Mediation abläuft: Recht (gemeint ist die Gesamtheit der normativ festgelegten Bereiche wie Steuer-, Finanz-, Prozeß-, Zivil-, Strafrecht) und Gefühl (gemeint ist die Gesamtheit der emotionalen und soziodynamischen Wechselwirkungen, auch das Gefühl für Raum und Zeit). Die Handhabung und der Stellenwert des Rechts im Prozeß der Mediation sind besonders umstritten. Haynes, Proksch und andere meinen, daß der Mediator, als „Experte des Nichtwissens“ (Buchinger), dafür nicht zuständig sei; sein Mandat beziehe sich ausschließlich auf die Kommunikationsstruktur. Recht sei ebensowenig Thema der Mediation wie Gefühl. Diese Einstellung scheint nach dem bisher Gesagten plausibel zu sein.

Können aber Recht und Gefühl überhaupt „ausgeblendet“ werden? Wie „real“ und wirksam sind sie eigentlich? Rechtsexperten – Psycho-Soziales wird später behandelt – fragen etwa, was es bedeutet, wenn genau diese Einschränkung auf die „Prozeßautorität“ (Krainz) den Streitpartnern bei der Auftragserteilung unklar ist; wenn sie, vielleicht berechtigt, stillschweigend erwarten, daß der Mediator ihr Ratgeber, „Rechtsfreund“ oder Interessenvertreter sei. Was passiert, wenn mögliche Rechte und Ansprüche verjähren oder von vornherein nicht wahrgenommen werden, falls man Rechts-

fristen versäumt oder allenfalls hilfreiche steuerlich-wirtschaftliche Varianten nicht bedenkt und ein „kausaler“ Schaden entsteht? Hier könnten massive Vermögenshaftungsfragen auftreten, bei denen das Recht – gewollt oder nicht – eine bedeutende Rolle zu spielen beginnt. (Selbst wenn ausdrücklich in „Bausch und Bogen“ auf allfällige, auch unbekannte Ansprüche verzichtet würde, bliebe immer noch zu fragen, ob auf etwas, was man gar nicht kennt, überhaupt wirksam verzichtet werden kann.)

Breidenbach, Mählers, Ponschab, Ripke und andere messen dem Recht daher sehr wohl eine gewisse Bedeutung bei: Das Explizieren und Klarstellen von cogitiven, zwingenden Normen und Fakten im Mediationsprozeß kann einer Illusionsbildung entgegenwirken, Angst mindern, Orientierung geben und damit den Einigungsprozeß fördern. Auch kann das dispositive, nicht zwingende Recht als „Schatzkiste“ (G. Mähler) zur individuellen Gestaltung des künftigen Lebens der Mediationspartner dienen. Manchmal ist eine Rechtsaufklärung geradezu der Schlüssel zu einem benignen Konfliktverlauf und zu einer konstruktiven Lösung. Völliges Ausklammern der Gesetze ist nicht nur juristisch, sondern auch aus methodischen Gründen problematisch. Allein schon für den Gesprächsfluß kann es hilfreich sein, wenn der Mediator über die rechtlichen und ökonomischen Rahmenbedingungen, in welchen sich seine Fälle bewegen, Bescheid weiß, wenn er die zumindest die Termini technici versteht.

Eine andere Frage ist, ob und in welcher Form er von seinem Wissen Gebrauch macht. Schwierig wird das Problem etwa in Fällen, wo auf der „Basis“ von Nicht- oder Desinformation verhandelt wird, die Einigungen mit Nichtigkeit bedroht:

Es soll z. B. das Verhältnis zu den Kindern geklärt werden, und die Medianden verkennen dabei, daß es ein gemeinsames Sorgerecht – zumindest in Österreich – (noch) nicht gibt. Wie hat sich der Mediator in diesem Fall zu verhalten? Muß er den Irrtum nicht wenigstens erkennen können? Und wer zahlt die umsonst aufgewendete Zeit?

Spätestens in der Schlußphase einer Mediation, in welcher eine rechtsgültige Vereinbarung wirksam werden könnte, die die soziale und wirtschaftliche Zukunft der Mediationspartner und eventueller Drittbetroffener (z. B. der Kinder) womöglich entscheidend gestaltet, schlägt die Stunde der Wahrheit. Jetzt sollten, neben ökonomischen Aspekten, zumindest auch alle stringenten öffentlich- und privatrechtlichen Vorschriften berücksichtigt sein. Dem auf die Prozeßautorität „reduzierten“ Mediator blüht hier das Dilemma, Rechtswidrigkeit erkennen und entsprechende Hinweise geben zu müssen.

Rechtliches beeinflusst so wie Faktisches immer die emotionale Ebene (und umgekehrt); sie sind voneinander auch nur analytisch zu trennen. Es ist daher nicht die Frage, ob Recht und Gefühl überhaupt eine Rolle zukommt, sondern vielmehr wie sie methodisch im Prozeß der Mediation gehandhabt werden sollen, damit sie zwar einen Ort finden, diesen aber nicht „überfluten“.

Recht und Mediationsprozeß

In der Praxis bewähren sich unterschiedliche Modelle. So werden etwa bei Bedarf oder von Beginn an Rechtsexperten hinzugezogen (auch wenn der Mediator selbst Fachexperte ist). „Marathonsitzungen“ über ganze Tage, wie sie vor allem in der Wirtschaftsmediation gang und gäbe sind, verlaufen oft in ständiger Anwesenheit von Beratern. Nach anderen Methoden erarbeiten sich die Mediationspartner ein externes Experten- und Beratungsnetzwerk, an das sie sich wenden können. Die dort eingeholten Antworten und neuen Fragen werden erörtert und bei weiterem Klärungsbedarf oder zur Kontrolle von Vorvereinbarungen wieder externalisiert. Steht etwa die Bewertung von Liegenschaften oder Unternehmen an, so kann man Gutachten einholen, deren Ergebnisse und Wertigkeit in der Mediation diskutiert werden. Treten dabei fiskalische Fragen auf, wird ein Steuerberater konsultiert und der Entwurf einer resultierenden schriftlichen Vereinbarung vom Rechtsanwalt oder Notar ausgearbeitet bzw. geprüft, bevor sie Endgültigkeit erlangen soll. In erster Linie ist der Mediator auch hier Mitgestalter eines interaktiven Prozesses

zwischen „Innen und Außen“, welcher die Autonomie und Anschlußfähigkeit der Konfliktpartner, quasi als Nebeneffekt, auch außerhalb des Mediationssettings und für die Zukunft zu fördern vermag.

Offen bleibt auch in diesem Zusammenhang, ob den Mediator – als „Hüter“ oder „Treuhand“ des Einigungsprozesses – eine Mindestverantwortlichkeit trifft. Was nützt das beste Netzwerk, wenn ein Beratungsbedarf gar nicht erkannt wird?

Co-Mediation

Eine weitere Variante, mit der Problematik umzugehen, ist die Co-Mediation, wie sie im österreichischen Modellprojekt zur gerichtsnahen Scheidungsmediation standardisiert wurde (siehe auch die Beiträge dazu in diesem Buch). Hier arbeiten jeweils zwei Mediatoren gleichzeitig, wobei die eine einem juristischen, der andere einem therapeutisch-psychologischen Fach angehören sollte. Dieses Modell hat zweifellos Vorteile: z. B. gegenseitige Entlastung, bessere Möglichkeiten zur Beobachtung, Intervision, Reflexion oder Spiegelung der Interaktion; aber auch berufs- und haftungsrechtliche Gründe sprechen dafür. Die Komplexitätserweiterung durch einen zweiten Mediator wirft jedoch zusätzliche Probleme auf, etwa die Abstimmung untereinander oder das Entstehen von Konflikten zwischen den Mediatoren und wie sie damit umgehen. Darüber hinaus ist dieses Modell auch teurer und allein schon aufgrund der Zeitlogistik umständlicher. Co-Mediation hat sich aber, besonders in sehr heiklen Fällen, durchaus bewährt. Bei Konflikten in und zwischen Gruppen (vor allem in der Umweltmediation) werden Co- und Team-Mediation jedoch zur Notwendigkeit legis artis. Hier gilt: Ein Mediator ist kein Mediator.

Serviceleistung

Wird Mediation etwa als Service – „you’ve got a problem, we solve it“ (Liz O’Brien) – verstanden, verändert sich die Situation (ausführlich zu den unterschiedlichen Zielrichtungen siehe Breidenbach). „Ergebnisorientierte“ Modelle beinhalten unter anderem, daß der Mediator auch selbst Vorschläge einbringt

oder die Mediationspartner zu einer Lösung führt oder gar pusht („muscle mediation“); zur Verstärkung werden dabei auch Einzelgespräche („caucusses“) geführt. Besonders in der Wirtschaftsmediation – auch die Umweltmediation und der Außergerichtliche Tatausgleich sind dagegen nicht gefeit – macht sich diese direktive Tendenz bemerkbar. Hier gilt die radikale Formel: Zeit ist Geld. Dadurch erhöht sich die Gefahr von Mißtrauen und Manipulation sowie jene, daß vorschnell in suggerierte Lösungen, die dann nicht halten, „gesprungen“ wird, um Zeit und damit Kosten zu sparen. Dabei wird aber übersehen, daß Konfliktlösung „ihre“ Zeit braucht. Wird das Tempo künstlich gesteigert, so wächst die Gefahr, daß der Konflikt „wiederkehrt“ und die Probleme sich aufgrund einer „falschen“ Regelung sogar noch verstärken, weil „repariert“ werden muß (Lackner/Lackner). Soziale Prozesse lassen sich eben nicht beliebig von außen beschleunigen, Schnellschüsse aus der Hüfte führen selten zum Erfolg. Zeitdruck ist der Todfeind der Mediation, wohingegen Entschleunigung mit einer Produktivität der Langsamkeit belohnt wird. Im Hinblick auf Recht lautet die Zeitformel: Je höher das Tempo, je „lösungsorientierter“ die Interventionen des Mediators, desto stärker seine Tendenz zur Regression in eine Expertenrolle und desto größer auch die Gefahr, daß die Klientel bevormundet oder eine Partei über den Tisch gezogen wird.

Folgt man dagegen einem konsequent „prozeßorientierten“ Modell, setzt man also voraus, daß der Mediator vorwiegend Prozeßautorität verkörpert, ist es nicht nur aus methodischen, sondern schon aus juristischen Gründen wichtig, diesen Auftrag in der Anfangsphase der Mediation, dem „contracting“, klarzustellen und dies auch – zu Beweis Zwecken – möglichst schriftlich festzuhalten. Hier wird den Mediator wohl eine sehr strenge Aufklärungspflicht und Haftung treffen. Erfüllt er aber diese Voraussetzung gehörig und bleibt er auch während des Mediationsprozesses konsequent beim sokratischen „scio nihil scire“, kann er sich wahrscheinlich (Gerichtsentscheidungen lassen sich ja nie so genau vorhersagen ...) aus einer strengen Expertenhaftung für Sachthemen der Medianten befreien; nach neuerer Rechtsprechungstendenz könnte es aber sein, daß Mediatoren – wenn überhaupt – ähnlich wie Gerichts-

gutachter nur für „Wissentlichkeit“ haften würden. Eine solche Positionierung von Mediation hätte wohl auch wesentliche Auswirkungen auf Methode, Technik und Berufsbild.

Psycho-soziale Expertise

Das zum Recht Ausgeführte gilt in ähnlicher Weise für die psycho-soziale Expertise (Gefühl), wie etwa Fragen betreffend Kinderpsychologie, Individualpsychologie oder Sozialarbeit. Auch hier erhebt sich die Frage, ob und wie Bedarf erkannt und Rat eingeholt wird bzw. in welcher Weise der Mediator, so er über Fachwissen verfügt, damit umzugehen hat. – Wie reagiert man beispielsweise auf eine Selbstmorddrohung? Muß ein Mediator Psychopathologien „diagnostizieren“, muß er Unzurechnungsfähigkeit erkennen können? Soll Kindheits- oder Beziehungsgeschichte berücksichtigt werden?

Diesen Fragen kommt eine ebenso hohe Bedeutung zu wie dem Recht. Auch hier sind die Übergänge fließend, und es muß sehr differenziert gehandelt werden. Viele Modelle enthalten zumindest „therapeutische Elemente“, vor allem hinsichtlich Fragetechnik, Beziehungsmanagement, Kreativität etc. Manchmal lassen sich Mediatoren begleitend extern therapeutisch stützen. Zumindest über ein solides Methodenrepertoire auf selbstreflexiver Basis sollte jeder Mediator verfügen. Je umfangreicher seine diesbezüglichen Kompetenzen sind, desto fruchtbringender kann er sie anwenden bzw. sich auch klar begrenzen. Nicht zu verwechseln ist Mediation aber mit Therapie, Supervision oder ähnlichen Interventionsformen, die eine dauerhafte Veränderung von Verhalten, Lebens- und Arbeitssituationen oder Beziehungen im Sinn haben. Welche Rolle der psycho-sozialen Expertise auch immer zukommt – ein Mediator sollte jedenfalls erkennen können, ob die Streitpartner sich überhaupt zur Mediation „eignen“.

Und noch einmal: Es gehört zum Wesen autonomiefördernder Mediation, die Hoffnung der Konfliktpartner auf inhaltliche Antworten zu enttäuschen. Gerade dieser „Frustrationsprozeß“ kann Ressourcen zur Selbstregulierung und „verschüttete“ Energien freimachen, die zu einer Übereinkunft beitragen.

Kompetenzen

Kompetent sein heißt fähig zu sein, etwas wirksam umzusetzen. Was jedoch umgesetzt werden soll und welcher Art die entsprechenden Kompetenzen sein sollen, hängt von Methode und Ziel ab, wofür eine Leitentscheidung erforderlich ist. Wird Mediation etwa als eine Art von Rechts-, Lebens- und Sozialberatung oder Therapie etc. betrachtet, so wird der Mediator seine Vorgangsweise und seine Kompetenzen auch nach den in diesen Sparten entwickelten Konzepten zu richten haben. Folgt der Mediator hingegen den Prinzipien von Redlegation und Selbstregulierung mit Autonomieförderung als Ziel, so sind vor allem Fähigkeiten gefragt, die den Prozeß – die Form – betreffen, weil hier der Mediator zunächst für den Inhalt nur sehr eingeschränkt zuständig ist. Gefordert ist jedoch immer die sozialkommunikative und soziodynamische Kompetenz; je mehr Personen beteiligt sind, desto stärker. Die Förderung selbstregulativer Ressourcen, die Befreiung des Individuums zu seiner Autonomie kann nicht durch die Autorität normierender Instanzen erfolgen; diese müssen zurücktreten, damit lösungskonstitutive Kommunikation wirksam wird.

In der Mediation – unabhängig vom Einsatzgebiet – geht es vor allem darum, Sozialarchitekturen und Sozialdesigns zu entwickeln, die naturgemäß situativ zu behandeln und anzuwenden sind. Situative Anwendung heißt: Handlung ad hoc. Dies läßt sich nicht mehr so einfach mit vorweggenommenen Instrumenten und normativen Konzepten bewältigen. Es geht um die Berücksichtigung der Realität des Subjekts, der Eigenentscheidung der Streitpartner im Kontext ihrer besonderen sozialen Situation. Und selbstverständlich geht es dabei auch um das Subjekt des Mediators. Mediator ist ein Beruf, in dem man „sein Subjekt, sich also selbst zur Verfügung stellt als Instrument“ (Heintel). Er muß einerseits möglichst authentisch, natürlich sein und andererseits Angeeignetes anwenden. In Ausbildungen noch so präzise Erlerntes leistet nicht, die eigene Person als Instrument einzusetzen. Mediatoren befinden sich ja selbst permanent in konfligierenden Widersprüchen und Spannungen, deren sie gewahr und denen sie gewachsen sein müssen – etwa die erforderliche Authentizität im Gegensatz

zur professionellen Rollenflexibilität, angepaßt an die Situation, in der sie tätig werden. Wenn man nur authentisch oder nur flexibel ist, wird es schwer möglich sein, so aus sich herauszutreten, daß die betroffenen Menschen das Ihre erhalten.

Ebenso schwierig ist das Verhältnis zwischen Mediator und Prozeß. Man verfügt über ein Repertoire, hält sich auch daran und gerät doch oft genug in Situationen der Unsicherheit. Was dann? Es bietet sich an, mit seinem vertrauten Werkzeug fortzusetzen, was sich aber nicht immer als günstig erweist; gefragt ist vielmehr soziale Phantasie. Es geht einerseits um Steuerung von Prozessen, denen andererseits eine gewisse selbstbewegende Eigenständigkeit belassen werden muß, weil sie ansonsten, in ihren speziellen Strukturen gefangen, sich nicht zu dem entwickeln können, was möglich wäre. Und hier öffnet sich das nächste Spannungsfeld durch den Gegensatz zwischen Vorgabe, Routine und situativer Spontaneität. (Es gibt viel mehr szenische Möglichkeiten, als man annimmt.)

Auch jener Widerspruch zwischen Vorgabe und Interesse: Es ist, bei aller Neutralität und Distanz, wenn nicht ein gewisses neugieriges Interesse an dem „Fall“ und den Beteiligten besteht, viel schwerer weiterzukommen auf dem Weg zu einer Lösung. Hier spielen auch Parteinahme und Enthaltensamkeit eine Rolle. Wir sind alle immer emotionell. Aber wie geht man damit um – vermag man es so einzusetzen, daß man den Prozeß nicht gefährdet und zugleich die Zurücknahme seiner selbst organisiert?

Eine der stärksten Spannungen besteht wohl darin, daß der Mediator vorerst für Inhalt und Lösung unzuständig ist. Zwar weiß er oftmals schon aufgrund seiner Erfahrung bald eine Lösung oder hat Hypothesen – das wäre aber „seine“ Lösung und nicht jene der Medianden. Will er den Selbstregulierungsprozeß und die Ergebnisidentifikation nicht (zer)stören, ist er also eingeklemmt in einem Zustand des Wissens und „Nicht-wissendürfens“, verstärkt durch laufende Verführungen der Klienten, doch zu helfen, sich auch inhaltlich einzubringen. Sich hiebei zurückzuhalten und gleichzeitig trotzdem (je nach Zielrichtung mehr oder weniger) eine gewisse Fairneß- und

Sachkontrolle auszuüben gehört zu den höchsten Energieleistungen des Mediators. Nicht selten sind jedoch am Ende einer Mediation nicht nur die Parteien über das Zustandekommen einer Lösung überrascht, sondern auch der Mediator – insbesondere wenn sie ganz anders aussieht, als zunächst vermutet.

Zur Ausbildung

Die Grundsituation ist jedenfalls, daß Mediatoren sich permanent in unbekanntem, unsicheren und komplexen Konfigurationen bewegen und in diesen professionell handeln müssen. Dazu bedarf es eines theoretischen Fundaments, methodischer Fertigkeiten, der Kenntnis über Ziele oder Aufgaben des zu medierenden Systems sowie eines hohen Maßes an sozialer Flexibilität und Kompetenz.

Die heutigen Fachausbildungen, wie Rechts-, Finanz-, Politik-, Wirtschaftswissenschaften oder Psychologie, sind ausgereift (werden jedoch eher überbewertet). Sicherheit spendende Daten und Fakten sind eben viel leichter zu definieren und zu vermitteln als soziale Kompetenzen. Jene Bereiche bedürfen wohl keiner neuen Konzepte.

Im Hinblick auf Mediation ist es eine ungleich größere Herausforderung, Strukturen und Lernarrangements einzurichten, die dem Gegenstand gerecht werden. Form und Inhalt lassen sich nämlich nicht so ohne weiteres voneinander trennen. Die Organisation einer Ausbildung, die vor allem die sozialen Kompetenzen verbessern will, ist – wie Konfliktlösung auch – ein sich selbst dynamisierender Prozeß. Qualität und deren Sicherung zählt dabei ebenso zu den Organisationsleistungen wie die Herausbildung von Standards. Eignung vorausgesetzt, sind – gleichgültig, was für ein Verständnis von Mediation zugrunde liegt – neben theoretischem Wissen in erster Linie Kompetenzen für einen souveränen Umgang mit variablen sozialen Situationen, zur Gesamtorganisation von Prozessen wichtig, ebenso die Reflexion der eigenen Person. Ausbilden kann man eine „generelle“ Konfliktmanagementkompetenz in den unterschiedlichsten Sozialkonfigurationen (siehe auch

Krainz). Analytisch unterscheiden lassen sich dafür folgende gesellschaftliche „Subsysteme“ mit je eigenen Gesetzmäßigkeiten:

- Person (Individuum)
- Zweierbeziehung (Paar)
- Familie
- Gruppe
- Großgruppe (Organisation, gesellschaftlicher Kontext)

Welche Kenntnisse/Fähigkeiten/Fertigkeiten sind nötig?

I. In bezug auf die eigene Person:

- fragen und zuhören können
- Distanz/Nähe „managen“
- sich selbst beobachten und reflektieren
- sich der eigenen Intention bewußt sein
- die eigene Konfliktgeschichte reflektieren und darüber Auskunft geben können
- um die eigenen Ressourcen und Grenzen wissen
- Gefühl für Ressourcen und Potentiale anderer entwickeln
- zwischen Wahrnehmung und Interpretation unterscheiden
- Konfrontations- und Kooperationsfähigkeit
- prozeßhafte Verläufe und Entwicklungsphasen erkennen
- Prozeß- und Strukturebene in der Hand behalten können

II. in bezug auf das Mediatorensystem (Co- und Team-Mediation):

- das Mediatorensystem als soziale Einheit mit seinen eigenen Gesetzen und Entwicklungslogiken erkennen und reflektieren
- Teambildung und Teamentwicklung anbahnen, durchführen und gestalten
- Entwicklung und Reflexion von Teamdesigns
- die Bearbeitung von Konflikten innerhalb des Mediatorenteams
- Beendigung von Teamarbeit

III. in bezug auf Paar und Familie:

- das Paar/die Familie als „soziale Einheit“ mit ihren Gesetzen und Entwicklungslogiken erkennen
- Sach- und Beziehungsebene voneinander trennen
- Paar-/Familienphänomene erkennen, benennen und beschreiben
- erkennen, wo sich das Paar/die Familie zum jeweiligen Zeitpunkt befindet, und dies berücksichtigen
- Erkennen und Anerkennen wichtiger Probleme und Bezugspunkte aus dem Kontext, in dem das Paar/die Familie sich befindet
- Zukunftsszenarien miteinander entwickeln können, um die Handlungsoptionen zu erweitern

IV. in bezug auf Gruppen und deren Struktur(ierung):

- Gruppen als eigene „soziale Körper“ mit ihren Gesetzen und Entwicklungslogiken erkennen
- Gruppenphänomene erkennen, benennen und beschreiben
- erkennen, wo sich die Gruppe zum jeweiligen Zeitpunkt befindet, und dies berücksichtigen
- Erkennen und Anerkennen wichtiger Probleme und Bezugspunkte aus dem Kontext, in dem sich die Gruppe befindet
- gemeinsam den Suchraum für Lösungen ausweiten

V. in bezug auf Mediation und Konfliktmanagement in Großgruppen (Organisationen, gesellschaftliche Kontexte):

- Großgruppen- und Organisationsphänomene erkennen, benennen und beschreiben
- Erkennen und Anerkennen wichtiger Probleme und Bezugspunkte aus dem Kontext, in dem sich die Großgruppe befindet
- Auftragsgestaltung/Zielformulierung, Zielplanung
- prozeßhaft-dynamische Dimension
- Projektablauf
- Startveranstaltungen
- Reviewmethoden
- Projektende

VI. Zum Arrangement, zur Entwicklung und zur Umsetzung von Mediationsprojekten sind darüber hinaus folgende strukturelle und organisatorische Kompetenzen relevant:

- in bezug auf den Kontext (Anwendungsgebiete) und die Rahmenbedingungen:
 - wichtige soziale, wirtschaftliche und rechtliche Elemente des Kontextes kennen, verstehen und deren Auswirkungen ableiten können – insbesondere die Funktion, die Rolle und den Stellenwert von „Recht“ als Abstraktion und soziale Wirklichkeit mit Prozeßcharakter verstehen und begreifen
 - ökonomische Kriterien kennen und einsetzen
- in bezug auf Mediationsprojekte:
 - Anbahnen der Mediator/Klient-Beziehung, Erstkontakt, Kontraktgestaltung
 - typische Mediationsanlässe erkennen und definieren
 - Grenzen und Qualifikationserfordernisse für Mediationsprozesse erkennen
 - Anschluß an andere Fachressourcen (Rechtsberatung, Krisenmanagement, Therapie etc.)
 - Diagnoseverfahren und Stellenwert von Diagnosen
 - verschiedene Fragetechniken, zirkuläres Fragen, Interviewmethoden, teilnehmende Beobachtung, Einsatz von Fragebögen, Auswertungsmethoden und -instrumente
 - Rückmeldung diagnostischer Ergebnisse
 - Gestaltung von Klausuren mit dem Klientensystem

- Steuerung und Auswertung von Klausuren
 - die Bearbeitung von Konflikten innerhalb des Mediatorenteams bzw. im Verhältnis zum Klientensystem
 - Beendigung eines Mediationsprojektes
- in bezug auf das Design von Mediationen:
- das richtige „Strickmuster“ für die Aufgabe finden
 - ein situationsbezogenes Design entwickeln (zirkuläre Planung)
 - Erstellung von Expertennetzwerken und Kooperation mit Fachleuten
 - ein Gefühl für Chancen, Gefahren, Risiken und Grenzen entwickeln, die sowohl im System als auch in dessen Umwelt liegen

VII. Die theoretische Auseinandersetzung mit Mediation enthält folgende Schwerpunkte:

- unterschiedliche theoretische Zugänge zum Verständnis von Systemen
- unterschiedliche Mediationsmethoden und Zielvorstellungen
- Versuch einer theoretischen Begründung dieser Art von Arbeit
- Theorie über das Entstehen, den Verlauf und den „Wert“ von Konflikten

Noch so umfangreiches Aneignen sozialer Kompetenzen kann Talent oder Einstellung nicht ersetzen. Mediation ist auch eine „Kunst“, die sich nicht lernen, höchstens vervollkommen läßt.

Besonderes Augenmerk ist der Organisation des Ausbildungsprozesses zu widmen, in dem weder Frontalunterricht noch Fernstudium das Geschehen bestimmen, sondern vielmehr ein Zusammenspiel von Theorie, Methode, Praxis und Erfahrung.

Literatur

Mediation allgemein

- > Besemer, Christoph: Mediation – Vermittlung in Konflikten. 2. Auflage 1994, Pazifix-Materialvertrieb
- > Breidenbach, Stephan: Mediation. Struktur, Chancen und Risiken von Vermittlung im Konflikt. Dr. Otto Schmidt, Köln 1995
- > Breidenbach, Stephan; Henssler, Martin (Hg.): Mediation für Juristen – Konfliktbehandlung ohne gerichtliche Entscheidung. Dr. Otto Schmidt, Köln 1997
- > Breslin, J. William; Rubin, Jeffrey Z. (Eds.): Negotiation Theory and Practice. Program on Negotiation at Harvard Law School, 1991
- > Carter, Jimmy: Living Faith. Times Books, 1996
- > Fisher, Roger; Ury, William; Patton, Bruce: Das Harvard-Konzept. Sachgerecht verhandeln – erfolgreich verhandeln. 12. Auflage, Campus, Frankfurt am Main 1993
- > Fisher, Roger; Ertel, Danny: Getting Ready to Negotiate. The Getting to Yes Workbook. Penguin Books, 1995
- > Goldberg, Stephen; Sander, Frank E. A.; Rogers, Nancy H.: Dispute Resolution. Negotiation, Mediation, and Other Processes. Little, Brown and Company, 1992
- > Ponschab, Reiner; Schweizer, Adrian: Kooperation statt Konfrontation. Neue Wege anwaltlichen Verhandeln. Band 5 der Schriftenreihe „Wege zur erfolgreichen Anwaltspraxis“, Dr. Otto Schmidt, Köln 1997
- > Rubin, Jeffrey Z.; Pruitt, Dean G.; Kim, Sung Hee: Social Conflict. Escalation, Stalemate, and Settlement. McGraw-Hill, 1994
- > Ury, William L.; Brett, Jeanne M.; Goldberg, Stephen B.: Getting Disputes Resolved. Designing Systems to Cut the Costs of Conflict. Program on Negotiation at Harvard Law School, 1993

Familienmediation

- > Bundesministerium für Umwelt, Jugend und Familie: Familienberatung bei Gericht, Mediation, Kinderbegleitung bei Trennung oder Scheidung der Eltern (Begleitforschung zum Modellprojekt). Verlag Österreich, Wien 1997
- > Duss-von Werdt, Josef; Mähler, Gisela; Mähler, Hans-Georg (Hg.): Mediation: Die andere Scheidung. Ein interdisziplinärer Überblick. Klett-Cotta, Stuttgart 1995
- > Friedman, Gary J.: Die Scheidungs-Mediation. Anleitungen zu einer fairen Trennung. Rowohlt, Reinbek 1996
- > Gumpinger, Marianne: Mediation. Wenn zwei sich streiten, hilft der Dritte. Edition Pro Mente, Linz 1996
- > Haynes, John M.; Bastine, Reiner; Link, Gabriele; Mecke, Axel: Scheidung ohne Verlierer. Ein neues Verfahren, sich einvernehmlich zu trennen. Kösel, München 1993
- > Proksch, Roland: Vermittlung in Scheidungskonflikten (Mediation). Theorie und Praxis eines alternativen Verfahrens. In: Proksch, Roland (Hg.): Wohl des Kindes. Systemische Konfliktlösungen im Scheidungsverfahren. Nürnberg 1991

Umweltmediation

- > Gans, Brigitte: Mediation – Ein Weg des Umgangs mit Konflikten in der räumlichen Planung? Band 3 der Schriftenreihe zur ökologischen Kommunikation, Gesellschaft für ökologische Kommunikation, München 1994
- > Gaßner, Hartmut; Holznagel, Bernd; Lahl, Uwe: Mediation. Verhandlungen als Mittel der Konsensfindung bei Umweltstreitigkeiten. Planung und Praxis im Umweltschutz, Band 5, Economica, Bonn 1992
- > Österreichisches Ökologie-Institut; Öko Consult: Konfliktregelung bei ausgewählten umweltrelevanten Projekten. Im Auftrag des Bundesministeriums für Jugend, Familie und Umwelt, Wien 1996
- > Suskind, Lawrence; Cruikshank, Jeffrey: Breaking the Impasse. Basic Books, 1987
- > Zilleßen, Horst: Impulse aus den USA für die Mediation in der BRD. In: Loccumer Protokolle, Loccum 1996
- > Zilleßen, Horst: Training of North American Environmental Mediators – Results of an Empirical Study. Washington, D.C., 1996
- > Zilleßen, Horst: Umweltkonfliktmanagement – Berücksichtigung ökologischer Erfordernisse mit Hilfe innovativer Entscheidungsverfahren in Politik und Gesellschaft (zusammen mit Thomas Barbian). In: Handbuch der Ökosystemforschung, München/Landsberg 1996
- > Zilleßen, Horst (Hg.): Mediation. Kooperatives Konfliktmanagement in der Umweltpolitik. Westdeutscher Verlag, Opladen 1998

Mediation in Kindergarten und Schule

- > Dulabaum, Nina L.: A Pedagogy for Cross-Cultural Conflict Transformation in Germany: The Development, Implementation and Assessment of Violence Prevention Training Seminars. Dr. Kovac, Hamburg 1996
- > Faller, K.; Kernfke, W.; Wackmann, M.: Konflikte selber lösen. Ein Trainingshandbuch für Mediation und Konfliktmanagement in Schule und Jugendarbeit. Verlag an der Ruhr, 1996
- > Hagedorn, Ortrud: Konfliktlotsen – Lehrer und Schüler lernen die Vermittlung im Konflikt. Klett, Leipzig 1996
- > Landesinstitut für Schule und Weiterbildung (Hg.): Streitschlichtung: Schülerinnen und Schüler übernehmen Verantwortung für Konfliktlösung in der Schule. Video und Begleitheft, Verlag für Schule und Weiterbildung, Postfach 1150, D-59193 Bönen, 1996
- > Werner, Susanne: Streiten hilft weiter. Unterrichtseinheiten für die 1.–3. Klasse; Susanne Werner, Sonnenhalde 5, D-73760 Ostfildern

Gruppendynamik, Konfliktmanagement

- > Schwarz, Gerhard: Die „Heilige Ordnung“ der Männer. Patriarchalische Hierarchie und Gruppendynamik. Westdeutscher Verlag, Opladen 1987
- > Schwarz, Gerhard: Konfliktmanagement. Sechs Grundmodelle der Konfliktlösung. Gabler, Wiesbaden 1995
- > Schwarz, Gerhard; Heintel, Peter; Weyrer, Mathias; Stattler, Helga (Hg.): Gruppendynamik. Geschichte und Zukunft. 2. Auflage, WUV Universitätsverlag, Wien 1996

Außergerichtlicher Tatausgleich

> Hammerschick, Walter; Pelikan, Christa; Pilgram, Arno (Hg.): Jahrbuch für Rechts- und Kriminalsoziologie '94, Ausweg aus dem Strafrecht – Der „außergerichtliche Tatausgleich“. Überlegungen anlässlich eines „Modellversuchs“ im österreichischen (Erwachsenen-)Strafrecht. Nomos, Baden-Baden 1994

Wirtschaftsmediation

> Barnett, William: Are Banks Missing the Boat on Alternative Dispute Resolution. In: Banking Law Journal, May/June 1994

> Hanrock, William A.: Corporate Counsel's Guide to International Alternative Dispute Resolution, in: Business Laws, Inc. 1993, Ohio

> Hawkins, Michael W.: Alternative Dispute Resolution: An Alternative for Resolving Employment Litigation and Disputes. In: 20 Northern Kentucky Law Review 493 (Winter 1993)

> Heintel, Peter: Managementprobleme eines Familienunternehmens. Fallbeispiele und allgemeine Konsequenzen. In: Nagel, Reinhart: Consulting '94. Das Handbuch für Unternehmensberatung in Österreich, Falter Verlag, Wien 1993

> Izard, Robert A.; Roman, Susan C.; Davis, John F.: Alternative Dispute Resolution in Bankruptcy. In: Journal of Bankruptcy Law and Practice 291, March/April 1994

> Jorgensen, Ann Brackley: Obligations of an Arbitrator. In: 7 CBA Record 13 (February 1993)

> Kolb, Deborah; Bartunek, Jean M.: Hidden Conflict in Organizations. Sage Publications, 1992

> Moller, Erik; Rolph, Elizabeth; Ebener, Patricia A.: Private Dispute Resolution in the Banking Industry, Santa Monica, California: Rand Corporation, 1993

Ewald E. Krainz

Kann man soziale Kompetenz lernen?

Alle, die sich freiwillig im Feld der Mediation aufhalten, können für sich in Anspruch nehmen, für „das Gute“ und gegen „das Böse“ zu sein. Abgesehen davon, daß dies individualpsychologisch wunderliche Gründe haben kann, ist Wollen das eine, Können das andere. Mit der Frage nach dem Wie fangen die Probleme erst an. Bezieht man „soziale Kompetenz“ auf Mediationsaktivitäten, muß man von Konflikten reden, da Mediation ja eine Vermittlungstätigkeit in Konflikten ist. Grundlegend für die Konzeption von Interventionen ist daher, welches Verständnis von „Konflikt“ man überhaupt hat. Ich möchte in der weiteren Folge zum einen mein eigenes Konfliktverständnis darlegen, zeigen, in welcher Weise sich Mediation dazu in Beziehung setzt, und schließlich auf Problemlagen aufmerksam machen, die hinsichtlich sozialer Kompetenz damit verbunden sind.

Zunächst ist es wichtig, Konflikt als Prozeß zu verstehen. Ein Konflikt ist nichts Statisches, kein Ist-Zustand, sondern ein Verlaufsgeschehen mit einer Eigendynamik und einer Eigenlogik. Zu dieser Prozeßcharakteristik hat sich Vermittlung in Beziehung zu setzen. Dabei kommt der viele – Klienten wie auch Mediatoren – irritierende Umstand hinzu, daß der Ausgang des Prozesses notwendig immer ungewiß ist. Selbst in dem fiktiven Fall, daß man das Ergebnis vorher wüßte, würde dies nicht den Prozeß ersparen, denn ein feststehendes Resultat könnte nur als autoritative Entscheidung von außen den Konfliktparteien aufgesetzt werden, wogegen eine gelungene Vermittlung nur mit den und durch die im Konflikt Involvierten geschehen kann.

Die Vermittlungstätigkeit läßt sich unterschiedlich bezeichnen. Mediation ist ein Name dafür; in den Arbeitsfeldern, in denen ich mich betätige, sind andere Wörter gebräuchlich. Manche greifen direkt das Wort Konflikt auf, dann spricht man von Konfliktmanagement, Konfliktberatung, Konfliktintervention;

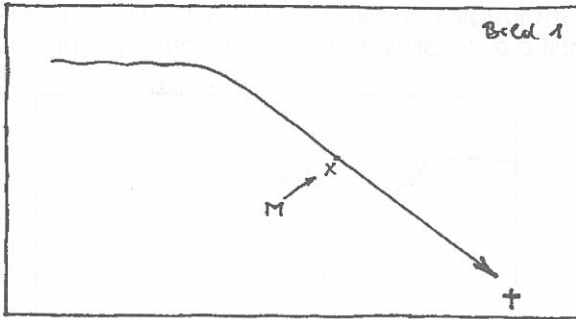
manchmal „tarnt“ sich die konfliktbezogene Vermittlungsaktivität auch in harmloseren Bezeichnungen wie z. B. Teamentwicklung oder Managementtraining, oder es geht allgemein um Führung.

Nicht immer ist es erwünscht, geradeheraus von Konflikten zu sprechen (zumindest als Mediator sollte einem klar sein, daß man sich mit Konfliktverläufen beschäftigt). So erlebte ich vor kurzem folgende Geschichte: Mit einer Firma war eine Seminarreihe zum Thema Konfliktmanagement geplant, doch der interne Kollege, mit dem ich kooperierte, meinte, das Wort „Konflikt“ komme nicht so gut an, ob man das Ganze nicht anders bezeichnen könnte, allein die Nennung des Wortes Konflikt würde bereits phobische Abwehrreaktionen erzeugen. Wir haben uns daraufhin halb im Scherz von der Werbung inspirieren lassen und einen bekömmlicheren Namen für die Seminarreihe getextet. Sie hieß dann „Leichter leben als Führungskraft“, und daß es um Konflikte gehen soll, wurde in der Seminarbeschreibung im Untertitel festgehalten. Der Übertitel aber war tatsächlich hinlänglich Beruhigung, die phobischen Reaktionen abzufangen.

Konflikt als Prozeß – Mediation als Eingriff

Versucht man, modellhaft einen Konfliktverlauf darzustellen, könnte dies folgendermaßen aussehen: Man steigt bei einem bestimmten Punkt ein, dann führt eine Linie abwärts, und am unteren Ende ist Destruktion und Zerstörung. Dies ist der Verlauf von eskalierenden Konflikten. Es fängt irgendwo an, nimmt seinen Lauf und endet in einem mehr oder minder spektakulären Desaster – außer es setzt an einem Punkt X irgendeine Art von Vermittlung ein.

Das Modell ist mir im Zusammenhang mit Präventivmedizin untergekommen, wo man mit dem Gegensatz gesund – krank operieren kann. In Analogie auf Konfliktverläufe übertragen, erscheint es mir aber auch dienlich, einige Problemlagen der Mediationstätigkeit zu verdeutlichen.

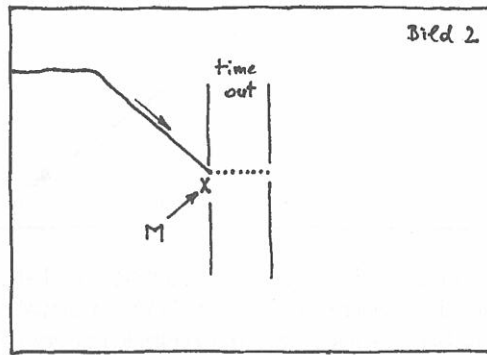


Die Linie führt nur im Modell gerade nach unten, in „Wirklichkeit“ kann sie sich wellen- oder spiralförmig abwärts bewegen, manchmal schnell, sodaß man den Eindruck von Katastrophen erhält, manchmal so langsam, quasi schleichend, daß selbst die Beteiligten die Verschlechterung der Zustände gar nicht merken, sondern für die normalen „ups and downs of life“ halten, obwohl sie z. B. schon längst psychosomatisch krank sind oder ähnliches. Nicht immer ist auch der Punkt identifizierbar, von dem man sagen kann: „von da an ging’s bergab“, zumal auch das Hochplateau, von dem aus die Linie hinunterführt, erst als ein solches erscheint, wenn man schon ein beträchtliches Stück davon entfernt ist.

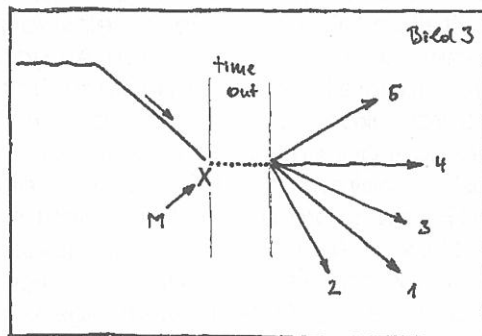
Werden Konflikte unter Zuhilfenahme von Recht „bearbeitet“, haben die Streitparteien in der Regel selbstverständlich ihre jeweils eigenen Rechtsanwälte. Deren Aufgabe ist primär, sich wiederum für ihre Klienten zuständig zu fühlen und deren Interessen durchzukämpfen. Damit wird eine Dynamik verstärkt, wenn nicht gar entfacht, die weniger an Vermittlung interessiert ist, als vielmehr die Differenz der Streitparteien vorantreibt und Einigungsprozesse nicht nur nicht in Gang bringt, sondern erschwert. Recht hat hier paradoxerweise oft die Funktion – man kennt dies aus vielen Prozeßgeschichten –, durch die Parteinahme für den jeweils eigenen Klienten die Eskalation der Streitpartner zu befördern und an der Destruktion des Geschehens mitzuwirken.

Was passiert am Punkt X? Günstigstenfalls so etwas wie ein Time-out; das heißt, der destruktive Prozeß wird unterbrochen.

Kampfhandlungen werden eingestellt, ein Waffenstillstand schafft erst die Voraussetzungen für Verhandlungen.



Das heißt nun nicht, daß man den Konflikt damit schon in den Griff gekriegt hat – es könnte sein, daß nach der Pause der Prozeß nach unten weitergeht. Hier würde man sagen, daß insgesamt die Mediation wirkungslos war (1). Zumindest theoretisch ist vorstellbar (um auch vom Schlechteren zu reden), daß die Mediation den Prozeß nach unten beschleunigt (2). Und dann gibt es verschiedene Möglichkeiten: Entweder wird dieser maligne Verlauf verlangsamt (3) oder einbalanciert (4), oder es geht wieder „bergauf“ (5).

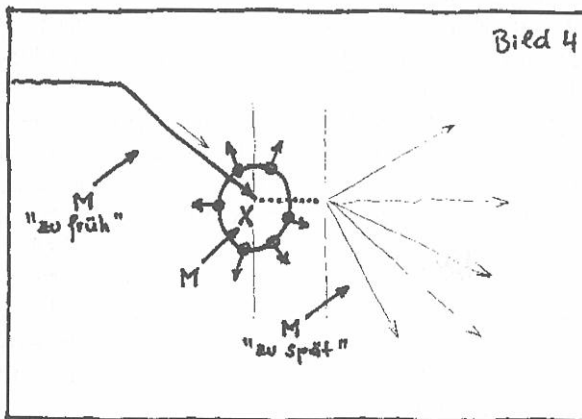


Bei Konflikten gibt es die Unterscheidung in vermeidbare und unvermeidbare. Daß etwas „wieder gut“ werden kann (5), ist für bestimmte Fälle also gar nicht denkbar; hier sind einbalancierte Systeme zu entwickeln (4) – in welchen Fällen man

auch weniger von Konflikten als von Widersprüchen reden würde, und die Systeme müßten das Widerspruchspotential fortlaufend handhaben und „besorgen“. Alles, was unter dem Titel Geschlechterspannung oder Generationendifferenz zusammenzufassen ist, hat diese Charakteristik unvermeidlicher Widersprüche. Aber nicht nur solche anthropologischen Fragen, die gewissermaßen Auflagen unserer Existenz darstellen, sind hier zu verbuchen, sondern auch Eigenheiten der Systeme selbst, der sozialen Einheiten, auf die man sich bezieht und mit denen man arbeitet. Erforderlich ist ein ständiges Beobachten und Bearbeiten der widerspruchsbedingten Differenzen zwischen unterschiedlichen „Morphemen“ der sozialen Welt.

Selbstverständlich kann am Mediationspunkt die Geschichte auch enden, indem das System aufhört zu existieren, weil die Mitglieder als Bestandteile des Systems auseinandergehen. Ist das System von der Bildfläche verschwunden, ist auch der Konflikt weg; und manchmal ist dies ohnehin kein schlechtes Resultat.

Die Eigendynamik von Konfliktverläufen bedeutet, daß hier auch die Dimension der Zeitlichkeit eine Rolle spielt. So kann es sein, daß man mit der Mediation zu früh anfängt oder zu spät kommt; offenbar gibt es einen optimalen Zeitpunkt bzw. eine Zeitspanne, in der Vermittlungsbemühungen am besten greifen.



Aus therapeutischen Zusammenhängen weiß man, daß Patienten nicht therapierbar sind, wenn ihnen die sogenannte Krankheitseinsicht fehlt. Bei Alkoholikern z. B. sagt man, daß sie sich erst behandeln lassen, wenn sie sich nicht mehr um das Selbstbild, Alkoholiker zu sein, herumdrücken können, und dafür muß es ihnen meistens schon ziemlich schlecht gehen. Die Voraussetzung für Bearbeitungsprozesse kann daher oft genau darin bestehen, daß es dem Klientensystem „ziemlich schlecht“ geht. Ist dies nicht der Fall, hat man unter Umständen gar keine Angriffs- oder Eingriffsmöglichkeiten. Man mag dies bedauern, es ist aber ratsam, die „Nützlichkeit“ eines hinlänglich ausgeprägten Leidensdrucks – eine der Paradoxien in diesem Arbeitsfeld – zur Kenntnis zu nehmen. In Prozeßbegriffen ausgedrückt, kann man sagen, daß Verläufe ihre eigene Spannungskurve haben, die Dinge sind zu einem bestimmten Zeitpunkt „reif“ (oder eben noch nicht), es gibt eine Art Klimax, wo man in Verhandlungen z. B. einen Durchbruch erzielt; jedenfalls arbeitet man besser *mit* der Spannungskurve und der in ihr gebundenen Energie als *gegen* sie. Ungeduld verbietet sich daher ebenso wie zu langes Zuwarten.

Die Emotionalisierung des Feldes

Ein Charakteristikum von Konfliktverläufen ist, daß das ganze Feld hoch emotionalisiert wird. Immer dann, wenn hohe Emotionalisierung entsteht, tritt parallel dazu das Phänomen intellektueller Verwirrung auf, man wird „blind vor Wut“, gelähmt vor Angst, die Panik bewirkt eine Einengung des Blicks, in gewissem Sinn sogar Verdummung, jedenfalls Überblicksverlust. Demgegenüber lassen sich Stimmen vernehmen, die von dem Positiven künden, das ein Konflikt mit sich bringe. So ist oft von Kraft die Rede und von Energie, alles positiv zu sehen, und gern wird auch gesagt, ein Konflikt sei doch auch eine Chance. Tatsächlich verhält es sich aber so, daß die meisten, hätten sie die Wahl, solche Chancen lieber den Mitmenschen gönnen würden, als sie selbst zu haben. Sichtlich bringen also Vermittlungsaktivitäten oft die Tendenz mit sich, etwas, was denkbar unangenehm ist, mit Hilfe von Sprachspielen irgendwie positiv zu drehen.

Die hohe Emotionalisierung des gesamten Feldes führt dazu, daß entgegen idealisierenden Vorstellungen von Mediation die Klienten eben *nicht* in der Lage sind, ihre Interessen klar zu artikulieren. Dies ist vielleicht der Haken bei den sogenannten „Empowerment“-Versuchen, wo (selbstverständlich ethisch einwandfrei) so etwas wie eine „herrschaftsfreie Kommunikationsgemeinschaft“ unterstellt wird, die jedoch faktisch nicht stattfindet. Die Eigendynamik eines Konfliktverlaufs kümmert sich wenig um die ethische „Rhetorik des Sollens“. Wenn man hier nicht aufpaßt, schlittert man auf einem Wunschdenken dahin, das sich letztlich natürlich als illusionär und praktisch wirkungslos erweist.

Nun ist wohl der wahrscheinlich erste Schritt, um überhaupt in einen sinnvollen Kontakt zum Geschehen zu kommen, die Blindheit sukzessive herauszunehmen und eine Affektbremse einzubauen (Einschränkung; zu abgekühlt ist auch nicht produktiv; siehe „mangelnde Krankheitseinsicht“). Man erreicht dies jedoch nicht damit, daß man die unangenehme Seite von Konflikten schönredet oder mit ethischen Kategorien an die Schwierigkeiten der Konfliktvermittlung herantritt. Beide – ebenso verbreiteten wie in der Praxis hilflosen – Versuche, mit Konflikten umzugehen, sind als in Regeln und Konzepte geronnene Abwehr auf der Seite der Konfliktvermittler zu interpretieren. Dazu besteht im Sinne der psychologischen Eigensicherung durchaus Anlaß, denn in Konfliktverläufen kann sich destruktives Potential in einer Weise freisetzen, daß einem ja tatsächlich unbehaglich werden kann.

Die Tendenz zur Destruktion besagt, daß alle Beteiligten versuchen (wenn man nicht beschönigt, sondern es drastisch ausdrückt), einander – faktisch oder in übertragenem Sinn – umzubringen. Untersucht man die Frage, warum Streitparteien damit aufhören, einander schädigen zu wollen, findet sich oft nur ein einziger „vernünftiger“ Grund: Man hört auf, den anderen ruinieren zu wollen, wenn man bemerkt, daß man dadurch sich selbst mitschädigt. Oft ist aber die Destruktionsspirale so weit vorangetrieben, daß die Beteiligten kaum mehr aussteigen können. Die Affektdominanz bewirkt, psychoanalytisch gesprochen, nicht nur eine Ich-Einschränkung (man

kann nicht mehr klar denken, vorausschauend planen, Konsequenzen abschätzen, Prognosen aufstellen usw.), auch das Über-Ich verliert an Wirkung (ist man gerade wütend, dann dominiert der Affekt, und die Moral ist zu diesem Zeitpunkt irgendwo anders). Es gibt sogar Fälle, in denen die „Moral“, die sich dann „Ehre“ nennt, an die Destruktionsspirale angepaßt wird, wie etwa im Fall der Blutrache, wo es quasi sittenwidrig wäre, mit dem Blutvergießen nach dem Talionsprinzip aufzuhören.

Das destruktive Potential von Konfliktverläufen ist also in dem Sinn zu würdigen, daß man die Destruktivität zur Kenntnis nimmt. Viele Konflikte münden in die sogenannten Materialschlachten, an deren Ende jemand zwar als Sieger überbleibt, der aber über seinen Sieg nicht allzu froh sein kann, weil die Kosten dafür zu hoch waren und er sich zu sehr verausgabt hat. Das destruktive Potential, das sich im Konfliktgeschehen freisetzt, sieht man auch bei asymmetrischer Machtverteilung. Diese Ausgangslage ist bei Konflikten ja häufig der Fall. Wann hat man schon eine Situation, in der die unterschiedlichen Parteien alle die gleiche Ausgangslage haben, geschweige denn, daß sie imstande wären, diese auch noch als ihr Interesse sachlich und nüchtern zu formulieren? Der Unterlegene kann ja immer noch den Ehrgeiz verfolgen, den anderen mit in den Tod zu reißen oder diesem den Sieg wenigstens so teuer wie möglich zu machen. Ich wurde einmal als Berater zu einer Konfliktvermittlung in einer Abteilung einer Firma beigezogen, in der „Teamprobleme“ aufgetreten waren. Diese Teamprobleme waren die Folge einer Fusion, bei der eine größere Firma eine kleinere übernommen hatte, was von den Mitarbeitern aus der kleineren Firma als „Gefressenwerden“ empfunden worden war. Als sie beobachteten, daß die neuen Leitungsebenen systematisch mit Vertretern der größeren Firma besetzt wurden, hat dies bei den „Gefressenen“ die Ambition hervorgebracht, den Großen wenigstens im Magen zu liegen und dort Schmerzen zu verursachen. Also häuften sich die Fälle im Betrieb, in denen die Verlierer systematisch Sand ins Getriebe streuten, was schließlich zum Beratungsanlaß wurde.

Autorität als Voraussetzung für die Wirksamkeit von Mediation

Damit man medieren (oder beraten oder trainieren) kann, muß die Position mit einer bestimmten Autorität ausgestattet sein. Medieren bedeutet: Regie zu führen über das Verfahren der Konfliktbearbeitung. Dazu braucht es Autorität, die sich auf die Steuerung des Prozesses bezieht; die Inhalte können einem ja gleichgültig sein, für die Inhalte sorgen ohnehin die Klienten – die Regie der Bearbeitungsform ist hingegen jedenfalls zu beanspruchen. Woher aber nimmt man die Autorität? Bisweilen ist Autorität dadurch garantiert, daß für die Vermittlungstätigkeit bezahlt wird.

Manchmal gründet sich Autorität auf etwas, was man den „Guru-Faktor“ nennen könnte – Merkmale der Person, die im wesentlichen auf der Zuschreibung durch die Klienten beruhen. Alle Versuche dagegen, von sich aus charismatisch zu wirken, führen zu eigentümlichen Verrenkungen (z. B. zu einem bemüht salbungsvollen Tonfall), was nicht selten peinlich wirkt. Hier gibt es also eine Art von „Stimmigkeit“, sowohl vom Alter her wie manchmal auch vom Geschlecht, je nachdem, welches Klientensystem man bedient. Manchmal beeindruckt es Klienten, wenn man sagt, man komme von der Universität, was meist als eine Qualitätsgarantie genommen wird. Sozusagen die Professoren-Karte zu spielen wirkt aber auch nicht immer: Ich hatte einmal mit einer gemeinnützigen Non-profit-Organisation zu tun; deren Obmann war durch den Umstand, daß ich von der Universität komme, positiv beeindruckt (ich wurde noch in keinem anderen Zusammenhang so häufig und so ehrerbietig mit „Herr Professor“ tituliert); sein Hauptkonfliktpartner, der Geschäftsführer dieser Organisation, war hingegen ein Studienabbrecher. Als er „Universität“ hörte, hat er auf mich nur mehr allergisch reagiert, was sich im Verlauf der Beratung natürlich ungünstig bemerkbar machte.

Nicht selten braucht es, um Mediation mit Autorität auszustatten, Zwang. Recht z. B. ist ein System, diesen Zwang auszuüben. Die Funktion des Rechtssystems wäre es dann, mit Entscheidung zu drohen, wenn sich Konfliktparteien nicht ver-

gleichen möchten. Im Notfall greift die Macht des Rechts ein, eine Rute im Fenster, die deshalb eine Drohung ist, weil ja nicht garantiert werden kann, daß einer bestimmten Partei recht gegeben wird. (Dementsprechend endet bei den meisten das Vertrauen in das Rechtssystem mit dem ersten verlorenen Prozeß.) Die Autorität, die hier ausgeübt wird, ist das Gewaltmonopol des Staates. Bei über- oder zwischenstaatlichen, internationalen Konflikten muß die Verhandlungsbereitschaft oft erst mit Gewalt hergestellt werden – siehe z. B. Ex-Jugoslawien. Bis es hier endlich zu Verhandlungen gekommen ist, wurden mehrere Vermittlergenerationen „verschlissen“, und erst als internationale Autorität auch mit Macht aufgetreten ist, konnte man überhaupt sinnvoll verhandeln.

Affektkontrolle – ein Kernproblem der Selbstinstrumentalisierung

Daß die Plausibilität von Mediationsregeln in umgekehrtem Verhältnis zu ihrer Realisierbarkeit steht (Duss-von Werdt), liegt zum Großteil daran, daß man durch die Gesamtemotionalisierung des Feldes als Mediator (Berater usw.) „mitschwingt“. Es treten nicht nur in und zwischen den Klienten alle möglichen Emotionen auf, sondern in zunehmendem Maß auch im Mediator und in der Beziehung zwischen diesem und den Klienten. Nun ist man aber selbst das „Gerät“, das behandelt, sollte daher „klaren Kopf“ bewahren können, sonst könnte sich das Auftreten von Emotionen ungünstig, hinderlich oder kontraproduktiv auf den Bearbeitungsprozeß auswirken.

Insofern soziale Kompetenz etwas mit dieser „Selbstinstrumentalisierung“ zu tun hat, wird man sagen können, daß an der Abklärung des eigenen Selbst kein Weg vorbeiführt. Die Klärung, wer man selbst in dem System ist, das an der Vermittlung zu arbeiten versucht, ist eigentlich als eine Voraussetzung anzusehen, sowohl von der individuellen Geschichte her gedacht wie auch jeweils von neuem als Aufklärung über das aktuell stattfindende Rollenspiel bzw. darin enthaltene Rollenzumutungen. Was die Ausbildung betrifft, kann ich mir z. B. überhaupt nicht vorstellen, daß man Konflikte bearbeitet,

ohne sich selbst dahingehend durchuntersucht zu haben, in welcher Weise man, so wie man im Hier und Jetzt lebt, Resultat ausgestandener Konflikte ist. Wir haben alle unsere Konfliktgeschichte und Konfliktgeschichten, und die Verlockung, an bestimmten Stellen irgendwie „anzuspringen“, ist groß. Die Reflexion darüber – im therapeutischen Feld nennt man sie „Gegenübertragungskontrolle“ – halte ich für unerlässlich.

Die Affekte, die gewissermaßen von den Klienten auf die Vermittler übergreifen, provozieren bei diesen wiederum affektive Reaktionen, die wenigstens zum Teil unbewußt sind und der Angstabwehr dienen. Man kann sich hier unterschiedlich sichern, es sind die Gemüter ja auch verschieden. So ist von Vermittlern manchmal die philanthropische Grundsatzklärung zu hören, sie würden „alle Menschen lieben“, oft ergänzt durch Gerechtigkeitsvorstellungen, daß man alle gleich liebt. Was zunächst nett klingt, hat jedoch gewisse Folgen: Damit man dies durchhalten kann, muß man z. B. möglichst wenig von den konkreten Menschen wissen, weil einem sonst durch die nähere Kenntnis derselben die abstrakte Menschenliebe ein wenig abhanden kommen könnte. Man liegt wahrscheinlich nicht allzu falsch, wenn man den zur Schau gestellten Philanthropismus für eine kontraphobische Reaktionsbildung (im Sinne der psychologischen Angstabwehrmechanismen) hält. Die Neutralität, die immer beschworen wird und doch so schwer zu halten ist, hat also durchaus ihre Tücken. Im übrigen wird bei diesen positiv hingestellten Versuchen, das Praxisfeld zu bewältigen, eines nicht gesagt: Wenn ich alle gleich gern habe, dann sind mir auch alle gleich, egal, gleichgültig. Auch wenn dies vielleicht schlechter klingt als „die Menschheit lieben“ – eine freischwebende, dennoch aufmerksame Gelassenheit, ja „Uninteressiertheit“, ist eine mindestens so produktive Vermittlerhaltung wie eifriges Zugewandtsein.

Man kommt sich also selbst in die Quere, und dies zu reflektieren muß in allen einschlägigen Ausbildungsgängen ein wichtiges Kapitel auf dem Weg zu sozialer Kompetenz sein. Das beginnt bereits bei der Motivation, warum man in Konflikten vermitteln will. Warum macht man das überhaupt? Was will man denn? Leben aus zweiter Hand, Zaungast bei Gewalt-

szenarien sein, haben die Eltern ständig gestritten, und war man als Kind dem ohnmächtig und voller Angst ausgeliefert, will man ein Friedensapostel sein, will man gar normative Vorstellungen durchsetzen?

Daß insbesondere letzteres Unfug ist, ist mittlerweile eine geläufige Kritik, im übrigen keine neue. Eine Quelle, in der dies bereits vor fast zweihundert Jahren literarisch bearbeitet wird, erzählt von einem Vermittler, einem Geistlichen. Dieser lebt „mit dem festen Vorsatz oder vielmehr nach alter Gewohnheit und Neigung, in keinem Hause zu verweilen, wo nichts zu schlichten und nichts zu helfen wäre“. Dies schrieb Goethe in den „Wahlverwandtschaften“, und zwar mit deutlich spöttisch-kritischem Unterton in bezug auf die Anstrengungen des Vermittlers. Dieser bemüht sich nach Kräften um „eheliche Eintracht, sittsamen Lebenswandel, gute Erziehung, wechselseitiges Einverständnis und herrschaftsfreie Kommunikation“ (J. Hörisch, *Die Wut des Verstehens*, FfM 1988, S. 45), allerdings kommen die Katastrophen als Folge seiner Vermittlungsversuche erst richtig in Gang. Man hat sich also bereits damals über – wie man heute sagen würde – die Gefahren normativer Verbiegungen bei Vermittlungstätigkeiten Gedanken machen können. In den „Wahlverwandtschaften“ heißt der Vermittler übrigens „Mittler“. Name und Rolle sind hier identisch, denn „Mittler“ war, wie Lexika der Goethe-Zeit ausweisen, das damals geläufige Wort für einen „Friedens-Stiffter, Unterhändler, Schieds-Mann“, „eine Person, die sich zwischen zwey streitige Personen in das Mittel schlägt, ihren Streit zu vermitteln“ (Hörisch, S. 102).

Drei Seiten sozialer Kompetenz

Meines Erachtens können drei Seiten sozialer Kompetenz unterschieden werden, die sich zwar für sich verstehen lassen, dennoch aber im Ensemble vorhanden sein müssen, will man in Vermittlungsprozessen professionell agieren.

1. gibt es den „Faktor Person“ und alles, was verhaltensmäßig daraus resultiert. Hierher gehört sowohl die Motivlage für den

Beruf wie auch ein Sichkennen hinsichtlich der eigenen Angstabwehrneigungen, wie auch die Erkenntnis, daß Moral keine „Letztautorität“ darstellt, sondern einen psychologischen Reflex, der pragmatisch betrachtet unterschiedliche Folgen haben kann.

2. stellt sich die Frage nach der Methodik, der Techniken, der Designs und der Interventionen, und dies jeweils im Zusammenhang des spezifischen Feldes, in dem man sich bewegt. Die Form-Inhalt-Dialektik eines Vermittlungsprozesses ist dabei nicht dahingehend abzuspannen, daß man etwas inhaltlich „besser weiß“ als die Klientel; es ist jedoch nützlich zu wissen, mit Hilfe welcher Inhalte welche soziale Komplexität sich darstellt.

3. bedarf es einer theoretischen Reflexion darüber, was der Fall ist und was man dazu tun kann.

Während sich die beiden ersten Punkte zwar nicht unbedingt von selbst verstehen, aber gewissermaßen geläufiger sind, möchte ich ausführen, in welcher Weise ich im Zusammenspiel aller Komponenten sozialer Kompetenz die Theorie sehe. Prinzipiell sehe ich alle anwendungsorientierten und wissenschaftlich zu fundierenden „Sozialtechniken“ so, daß sie sich auf mehreren Ebenen bewegen bzw. zu bewegen haben: Sie sind nicht nur „Theorie“ und „Praxis“, man kommt auch ohne eine Metatheorie oder Praxeologie, also eine Theorie dieser Praxis, nicht aus, und dies wiederum in Anknüpfung an eine Gesellschaftstheorie, in welchen Gesamtzusammenhängen sich überhaupt derartige Vermittlungsszenarien abspielen.

Metatheorie – das Problem der Handhabung sozialer Komplexität

So wie es zahlreiche interessante Theoretiker gibt, bei denen man das Gefühl hat, daß sie überfordert sind, wenn sie mit „real existierenden“ Menschen arbeiten sollen, gibt es sicher auch gute Praktiker, die mit ihrem erfahrungsangereicherten „Werkzeugkasten“ durchaus sinnvolle Dinge tun können und sich wenig um Theorie kümmern. Darüber hinaus kompensiert

man gern die Schwächen auf dem jeweils anderen Sektor durch verstärkte Bemühungen auf dem Gebiet, in dem man ohnehin „zu Hause“ ist. Warum also weitergehende meta-theoretische Reflexion?

Am besten läßt sich dies meines Erachtens am Problem der sogenannten „Ansätze“ zeigen. In der „reinen Theorie“ – entlastet von unmittelbaren Anwendungsmöglichkeiten oder -notwendigkeiten – ist die Reflexion unbegrenzt. (In einem Szenario wie einer Universität hat man z. B. die Zeit, sich jedes Thema vorzunehmen und auszuwalzen, und eigentlich müßte man nie aufhören.) In der praktischen Anwendung muß jedoch diese unendliche Komplexität reduziert werden. Wie aber soll man reduzieren, ohne den Ausblick auf das Ganze zu haben? Die bestimmte Reduktion und die Notwendigkeit, bestimmte Reduktionen vorzunehmen – das geht überhaupt nur, wenn man eine Wahl hat. Ich muß also irgendein Bild von irgend etwas Ganzem haben, dann kann ich sagen: hier setze ich an; dann haben „Ansätze“ so etwas wie eine Vernünftigkeit.

Nur eines muß jedem klar sein: Die sogenannten Ansätze sind immer Verabsolutierungen von Teilwahrheiten, und wenn man nicht aufpaßt, welche Teilwahrheiten hier verabsolutiert werden, kann man praktisch gesehen Schaden stiften. In theoretischer Hinsicht stellt sich besonders bei den abstrahierenden, vorschnell methodisch orientierten Diskursen über die Ansätze unweigerlich ein Unvollständigkeitsgefühl ein („na ja, das geht schon, aber ...“). Was heißt z. B. „lösungsorientierter Ansatz“? Gibt es auch Ansätze, die nicht lösungsorientiert sind? Wo man nur die Zeit damit verbringt, herumzusitzen und sinnloses Zeug zu reden? Nun mag dergleichen durchaus geschehen, das Hervorstreichen von „Lösungsorientiertheit“ scheint mir jedoch den Teufel mit Beelzebub austreiben zu wollen. Um den Stellenwert von „Ansätzen“ richtig einschätzen zu können, ist nicht zu vergessen, daß wir uns hier auf einem Markt befinden, einem „Ansätze-Basar“, auf dem es primär nicht um Theorie geht, sondern um Kauf und Verkauf, sozusagen nicht um Ansatz, sondern um Absatz. Manche spüren, daß die meisten Ansätze Halbheiten sind, und versuchen sich aus der Affäre zu ziehen, indem sie es mit einem sogenannten „ganzheit-

lichen Ansatz“ probieren. Dies allerdings ist ein Widerspruch in sich, denn entweder ist etwas ein Ansatz, oder es ist ganzheitlich.

Im Sinne der Erweiterung auf Gesellschaftstheorie und Bezug nehmend auf Kulturdifferenzen kommt in allen Diskursen über Methoden und Modelle ein Aspekt hinzu, der mir weitgehend unterbelichtet scheint. Wäre es nicht so, dann würde man vielen Konzeptimporten weitaus kritischer gegenüberstehen. Im Vergleich von Amerikanern und Europäern, so sagt man, würden die Amerikaner immer fragen: „Wie geht das?“, die Europäer hingegen: „Warum ist das so?“ Wie läßt sich dies erklären? Man könnte z. B. vermuten, daß die „Lösungsorientierung“, wie man sie besonders in amerikanischen Mediationsprozessen sehen kann, sich dem gesellschaftlichen Umfeld verdankt, innerhalb dessen Konfliktvermittlung geschieht: Die USA sind traditionell ein Einwanderungsland, die Gesellschaft ist charakterisiert durch Multiethnizität, „verstehen“ kann man sowieso nichts, man hätte dafür auch gar keine Zeit, eigentlich geht es nur um Koexistenz. Wozu sich bemühen, sich in unterschiedliche Ethnien hineinzurecherchieren; Hauptsache, es gibt keinen Krieg. So gesehen wäre der Fokus auf der Frage „Wie geht das?“ durchaus nachvollziehbar. Da sind die Chinesen, daneben die Italiener, die Afroamerikaner (von denen man kaum mehr weiß, als daß man sie politisch korrekt nicht mehr „Schwarze“ nennen darf; im übrigen eine „Historisierung“), die Hispanics, die Koreaner usw.

Gegen die Fokusbildung, wie Koexistenz möglich wird, ist gerade angesichts der Schwierigkeiten, die man in den USA damit hat, durchaus nichts einzuwenden; aber es gibt natürlich immer mehr, was man dazu sagen kann, insbesondere in jenen Formen von Reflexion, die nicht unmittelbar im Praxisfeld des Medierens selbst entstehen. Man kann sich ja immerhin hinter der Bühne auch noch etwas denken. Im Gegensatz zur amerikanischen Gesellschaft ist die europäische dadurch gekennzeichnet, daß es Institutionen gibt, eine Macht der Tradition, und für Identitätsentwürfe ist es daher wichtig zu verstehen, woher etwas gekommen ist. Diese andeutungsweise Gegenüberstellung von europäischer und amerikani-

scher Kultur wirft daher vielleicht ein Licht auf den Widerspruch zwischen den „Ansätzen“ – „lösungsorientiert“ vs. „vergangenheitsbezogen“.

Ich muß also wissen und in der Lage sein, darüber Auskunft zu geben, wie und worauf ich Komplexität reduziere, sonst lande ich im Psychozirkus, wo man dann, wie Spötter sagen, Teil des „Sinnstiftungsbusiness“ bzw. der „Erbauungsindustrie“ wird. Und für ein professionelles Selbstverständnis ist dies schon eine gewisse Auflage. Was nehme ich als die Einheit, mit der ich arbeite? Die dazu vorgenommene Komplexitätsreduktion ist einerseits notwendig, weil Situationen dadurch leichter oder überhaupt erst behandelt werden können. Tatsächlich ist aber zu beobachten, daß – höchstwahrscheinlich aus Angstabwehrgründen – Komplexität „zu viel“ reduziert wird, sodaß die Form der Bearbeitung dem Sachverhalt nicht mehr gemäß ist.

Es könnte also sein, daß wir generell und unbedacht von dem Wunsch geleitet sind, es weniger kompliziert zu haben. Es könnte darüber hinaus sein, daß wir soziale Situationen nicht nur zu entkomplizieren trachten, sondern schon danach selektieren – aus Komplexitätsreduzierungsgründen konzentriert man sich dann auf Verhältnisse, die leichter handhabbar scheinen. Dies mag vielleicht auch ein Grund dafür sein, daß in der überwiegenden Zahl von Vermittlungsversuchen Paarkonflikte bearbeitet werden. Warum Paarkonflikte, könnte man fragen. Und man könnte antworten: weil man da leichter den Überblick hat. Im Modell sieht das so aus: Man hat eine Partei und eine zweite, und die Parteien sagen irgend etwas, sie artikulieren ihre Interessen – und dazwischen sitzt als Dritter der Mediator. Nun funktioniert das schon bei Paarkonflikten nicht so ohne weiteres, was aber macht man, wenn es drunter und drüber geht, wenn mehrere Interessen in einem Spannungsfeld zusammenkommen, wie dies, wenn man mit organisatorischen Fragestellungen zu tun hat, eigentlich ständig der Fall ist.

Für Organisationsberater ist das Problem notwendiger Komplexitätsreduktion deshalb permanent gegeben, weil man mit einer ganzen Organisation nicht arbeiten kann. Eine Orga-

nisation ist kein „Subjekt“, ungeachtet aller Turnübungen, die von der Organisation vollführt werden (und viele Berater versuchen sich darin, den Organisationen hier hilfreich zur Seite zu stehen), um Kollektividentität stiften sollende Symbolismen zu kreieren. Früher nannte man das Corporate Identity, heute heißt dergleichen meistens „Leitbild“. Was die organisationsbezogene Leitbildpropaganda immer so hohl macht, ist die Erfahrung, wie auf diesem Weg versucht wird, sich an internen Konflikten vorbeizudrücken. Ich kenne das Beispiel einer Krankenhausverwaltung, wo die Abteilungsleiter untereinander und mit dem Verwaltungschef (hauptsächlich wegen dessen Art zu führen) die größten Kooperationsprobleme hatten; von irgendwoher kam die Idee, daß man in der Verwaltung ein Leitbild brauche. Nach einer dreitägigen Klausur mit externer Moderation hatte man das Ergebnis: „Wir sind für die Patienten da“, lautete das Leitbild (wahrscheinlich ein „patientenorientierter Ansatz“); die Konflikte jedoch waren in alter Frische erhalten geblieben, sie waren säuberlich vermieden und nicht bearbeitet worden.

Für Organisationsberater ist es in praktischer Hinsicht notwendig zu klären, wie man eine gegebene Organisation auf ein handhabbares Maß reduziert. Sie als Kollektivsubjekt zu sehen ist a) schwierig und b) pragmatisch sinnlos. Was man dagegen immer vorliegen hat, sind Personen, sind Gruppierungen und ein Kräftefeld von Gruppierungen, die mitunter in einem Interessenkonflikt stehen. Man muß also Komplexität aus behandlungspragmatischen Gründen reduzieren, in Kenntnisnahme dessen, daß Organisationen auch ihrerseits schon Komplexitätsreduktion betreiben, allerdings oft eine „falsche“. So neigen Organisationen z. B. zur Personalisierung von Strukturproblemen, bei auftretenden Konflikten forscht man nicht nach Ursachen, sondern sucht Schuldige; man möchte zwar die Vorteile von Teamarbeit nicht missen, hintertreibt aber Gruppen durch Karriereschemata und die Konzentration auf individuelle Leistungen; die Kommunikation zwischen Leitenden und Geleiteten wird von ersteren so gesteuert, daß sie jeweils nur einer Person gegenüber treten müssen, vor Gruppendiskussionen schrecken nicht wenige zurück; anstatt sich um die Entwicklung von Problemlösungskapazität zu kümmern,

klammert man sich primär an das ursprünglich gelernte Fach und/oder an die hierarchische Position; usw. usf.

In diesem Zusammenhang kann man auf den verbreiteten Sprachgebrauch aufmerksam machen, demzufolge man sagt: „Ich habe einen Konflikt.“ Auch dies ist bereits eine personalisierende Entkomplizierung. Denn mit mindestens der gleichen Berechtigung kann man sagen: „Der Konflikt hat mich“, weil man in irgendwelchen Konstellationen gefangen ist, die eine bestimmte gewalthafte Folge für den gesamten Identitätsentwurf und für die Existenz haben.

Wenn man Komplexitätsreduktionen bewerten will, ist grundsätzlich zu unterscheiden, ob diese in einer pragmatischen Absicht vorgenommen werden oder unbewußt unterlaufen. Was die soziale Kompetenz anlangt, so gehört es zur Professionalität, die instinktiv-unbewußten Komplexitätsreduktionen (die eigenen wie die der Klienten) zunächst einmal überhaupt wahrzunehmen und sie hinsichtlich ihrer Angstabwehrcharakteristik zu durchleuchten. Die absichtlich vorgenommenen Komplexitätsreduktionen dagegen, die im Zuge von Vermittlungsprozessen etabliert und zum Arbeiten gebracht werden, sind als Design- und Interventionstechnik zu verstehen und auf ihren Effekt hin zu kalkulieren.

Dimensionen des Lernens

Einschlägige Ausbildungen müßten Lernsettings zur Verfügung stellen, die sich in aufsteigender sozialer Komplexität anordnen. Aufsteigende soziale Komplexität bringt mit sich, daß jeweils unterschiedliche Konfliktlagen auftauchen. Es gibt so etwas wie individuelle Konflikte, Konflikte in Paarbeziehungen, eine Dreieckskonstellation hat wieder eigene Konflikte, Gruppen haben ihre eigenen Konflikte, Organisationen haben ihre eigenen Konflikte. Dies ist zunächst einmal schon theoretisch zu unterscheiden. In praktischer Hinsicht kommt dazu, daß man im Sinne der Selbstinstrumentalisierung (an sich selbst als Instrument kann man ja immer schleifen und polieren) in diesen jeweiligen sozialen „Einheiten“ und gegen-

über diesen eine bestimmte Art von Ausdrucks- und Handlungsfähigkeit sicherzustellen und oft erst zu entwickeln hat, damit man so etwas wie Mediation auf den unterschiedlichen Ebenen sozialer Komplexität betreiben bzw. wirksame Interventionen setzen kann.

Generell ist zu unterscheiden, daß es Konflikte zwischen Personen und Konflikte zwischen Systemen gibt. Was letztere anlangt, steckt in jeder Organisation eine Vielfalt systemischer Konfliktlagen, die sich oft gar nicht zeigen, sondern in der Latenz bleiben. Wenn man aber z. B. eine Managementkonferenz moderiert oder mit einer Abteilungsgruppe arbeitet, bekommt man schnell Eindrücke davon, was an latenten Konflikten vorhanden ist. In Organisationen gibt es viele Gruppen, der sogenannte „Abteilungsegoismus“ entspricht nie dem, was „die Firma“ will; und „die Firma“ sind nicht wir alle, sondern die Gruppe der Leitenden, durch die das Gesamtinteresse der Organisation ausgedrückt und dargestellt wird. Demgemäß gibt es eine große Zahl von Konflikten zwischen Gruppen. Gruppen selbst wiederum können es absolut nicht leiden, wenn „Egotrips“ überstark werden. Wir haben in jeder Gruppe das Problem, welche Freiheitsgrade Individuen einzuräumen sind. Die „Reife“ einer Gruppe ist dadurch charakterisiert, daß es Individuen erlaubt ist, Individuen zu sein. Von vornherein ist dies nicht gegeben, es muß erst entwickelt werden; normalerweise sind Gruppen eifersüchtige Wesen, die Abweichungen nicht erlauben (Strafe: Verlust von Einfluß bzw. der Mitgliedschaft). Gruppen mögen auch keine Paarbeziehungen. Paarbeziehung bedeutet ja, daß zwei eine Exklusivbeziehung miteinander haben und der Gruppe nicht mehr in der gleichen Weise zur Verfügung stehen. Viele Systeme reagieren darauf bekanntlich so, daß sie Leute, die sich privat liieren, in verschiedene Abteilungen versetzen. Handelt es sich um Familienbetriebe, ist genau dies nicht möglich; ein Grund dafür, daß Familienbetriebe mit einer Reihe von Konfliktlagen behaftet sind, die sich in „normalen“ Organisationen nicht finden (dort finden sich dafür andere).

Die Vielfalt von Konfliktlagen hat man sich also sowohl theoretisch wie auch praktisch zu vergegenwärtigen. Konfliktlösungen

innerhalb von Systemen sind zumeist entwickelter als Konfliktlösungen *zwischen* Systemen. Innerhalb von Abteilungen einer Firma kann man z. B. konsensorientiert sein, zwischen den Abteilungen hingegen herrschen Macht- und Einflußkämpfe. Zwischenstaatliche Konflikte oder ethnische Konflikte folgen demselben Prinzip: Innerhalb der eigenen Population verhandelt man, gegenüber der anderen Population greift man zu größeren Mitteln. Wenn man sich die Gesamtverfassung der Welt und die soziale Komplexität vor Augen führt, sieht man, daß man Konflikte eigentlich gar nicht „lösen“ kann, man kann sie nur bearbeiten, manchmal verschieben, aber Konfliktpotential ist in einer Weise vorhanden, die längerfristig Beschäftigungsmöglichkeiten für Mediatoren sicherstellt.

Kann man soziale Kompetenz lernen? – Die Frage läßt als Antwort immerhin auch ein Nein zu, und abgesehen davon, daß das Nein aus verschiedenen Gründen bei bestimmten Personen berechtigt sein mag, knüpft sich an diese Frage eine Reihe von organisatorischen Konsequenzen: Es muß Institutionen geben, die Zertifikate vergeben, die Eignung oder Nichteignung feststellen, die Trainingsauflagen erteilen, Curricula erstellen und ähnliches mehr. Erst dann kann die Frage, ob soziale Kompetenz erlernbar ist, personenbezogen differenziert beantwortet werden. Als Institution wird man Qualifikationskriterien zur Beurteilung von Auszubildenden brauchen, ein System von Kategorien, mit deren Hilfe über die Entwicklung professioneller Fähigkeiten befunden werden kann. Wenn man sich von der Vorstellung leiten läßt, daß Mediation eine sozialwissenschaftlich fundierte Tätigkeit ist, die sich nicht von vornherein auf bestimmte Anwendungsfelder mit mäßig komplexer Struktur eingrenzt und bescheidet, also etwas im Blick hat, was man vielleicht den „general mediator“ nennen kann, dann könnte eine Liste notwendiger Fähigkeiten und Fertigkeiten folgende Dimensionen umfassen:

1. Differenzierte Selbst- und Fremdwahrnehmung: Selbstwahrnehmung bedeutet ein reflexives Verhältnis zu sich selbst im Sinne von Einsicht, Erkennen und Bewußtmachen. Fremdwahrnehmung bedeutet das Erkennen und die Interpretation wichtiger persönlicher Bereiche bei anderen Individuen.

2. Kenntnis der Eigengesetzlichkeit sozialer Prozesse auf unterschiedlichen Komplexitätsebenen, vom Individuum bis zur Organisation. Die Wahrnehmung von Gruppen- und Organisationsprozessen geht über die Beobachtung einzelner Personen hinaus. Individuelle Phänomene im Sinne der Selbst- und Fremdwahrnehmung sind nicht „für sich“, sondern in ihrer Wechselwirkung mit überindividuellen sozialen Prozessen zu verstehen. Auch hier wären Erkenntnis, Einsicht und Bewußtmachen das Ziel.

3. Emotionale Stabilität und Belastbarkeit; dies meint Flexibilität und Elastizität, ein Mitgehenkönnen im sozialen Prozeß und die Fähigkeit, sich relativ angstfrei betreffen zu lassen, ohne dabei die persönliche Integrität und die reflexive Distanz einzubüßen.

4. Adäquate Ausdrucksfähigkeit; dies umfaßt die Fähigkeit, eine soziale Situation nachvollziehbar zu beschreiben sowie zwischen beschreibender Beobachtung und davon abgeleiteter Interpretation zu unterscheiden; trotz angsterregenden, konflikthafter oder andersartig affektiv aufgeladener Situationen sollte die Kommunikationsfähigkeit aufrechterhalten werden können.

5. Design- und Interventionstechnik betrifft das Verfügen über das handwerkliche Rüstzeug, Konfliktbearbeitungsprozesse zu steuern und dafür geeignete soziale Situationen herzustellen. Je nach Art und Größe des sozialen Systems sind unterschiedliche Kommunikationsformen zu beherrschen, wobei für höherkomplexe Konflikte besonders die Einsicht in die grundsätzliche Unterschiedlichkeit von direkter (face to face) und indirekter Kommunikation (über Dritte oder Drittes) notwendig ist.

Wie immer man Mediation professionell verstehen möchte, an solchen Dimensionen, die hier nur in Überschriftenform notiert sind, werden sich meines Erachtens professionelle Standards zu messen haben.

Karin Lackner, Christian Lackner **Was sind Konflikte?**

Konflikte sind Störungen. Was auch immer gerade geschieht, wird durch den Konflikt unterbrochen. Der Ablauf wird angehalten. Der Konflikt dominiert ab nun die Gesamtsituation. Nicht nur, daß ich als betroffene Person an nichts anderes mehr denken kann als an dieses konfliktuöse Ereignis, ich bin emotionalen Begleiterscheinungen ausgeliefert. Oder ist es Ihnen schon jemals gelungen, wenn Ihnen vor Aufregung die Hände schwitzen, diesen Vorgang durch einen klaren Befehl Ihres Bewußtseins a la „Schluß damit!“ zu beenden? – Der Emotionalität, dem Ärger, der Aufregung ist mit Vernunft nicht beizukommen. Momentane Erleichterung bringt manchmal Flucht und Verniedlichung der Situation: „Wird schon nicht so schlimm sein, erst mal abwarten, überschlafen, das will ich gar nicht wissen! Man lasse mich mit solcherart Unannehmlichkeit tunlichst in Ruhe“, etc. Manchen Menschen gelingt es tatsächlich, mit Hilfe solcher und ähnlicher Strategien dem Konflikt aus dem Weg zu gehen. Nichtsdestotrotz: der Konflikt ist da, er bleibt und wartet darauf, sich bei besserer Gelegenheit wieder zu melden. Womit den zuerst erfolgreich Flüchtenden der Konflikt wieder eingeholt und, nebenbei, an Harmlosigkeit verloren hat. Denn nicht nur hat mich der Konflikt wieder, ich habe zusätzlich das Problem einer wenig erfolgreichen Vermeidungsstrategie samt Folgekosten. Kurzum, Konflikte sind unangenehm und machen sich emotional auf unerfreuliche Weise bemerkbar. Sieht man darüber hinweg, dann hat so ein Konflikt durchaus auch sein Gutes – leider verhindern negative Emotionen wie Unsicherheit, Angst, Panik, Ärger, Zorn die Sicht auf den Nutzen eines Konflikts; in neutralen Zeiten, wie z. B. jetzt gerade, kann man in Ruhe Überlegungen darüber anstellen, was denn das Positive an einer Konfliktsituation ausmacht und wie es möglich ist, daß uns Konflikte derart beeinträchtigen.

Konflikte sind Störungen. Sie zeigen uns an, daß im laufenden Geschehen etwas nicht in Ordnung oder daß Gefahr – einstweilen noch unbekannter Art – in Verzug ist. Konflikte lösen

Alarmsignale aus und ermöglichen es dem Betroffenen, sich körperlich auf diese Gefahr einzustellen und aufzurüsten. Zum besseren Verständnis hilft uns hier ein Blick in die Vergangenheit. Menschheitsgeschichtlich betrachtet hat der Mensch den Großteil seines Daseins in nomadisierenden Gruppen verbracht – in Zahlenrelation ausgedrückt ca. 175 Jahre : 1 Jahr in sogenannter Zivilisation oder Leben in hierarchisch-organisatorischen Strukturen.

Die Gruppe bedeutete Schutz für die Individuen und Identität. Der Verlust von Zugehörigkeit war gleichbedeutend mit Tod, weil ein einzelner alleine nicht überlebensfähig war. Konflikt bedeutete immer Gefahr, Bedrohung des einzelnen oder der ganzen Gruppe. Unsere Vorfahren hatten im Prinzip nur zwei Handlungsalternativen: Ausweichen oder, wenn das nicht möglich war, Kämpfen – möglichst mit dem Ergebnis: Vernichtung des Feindes, Gefahr endgültig beseitigt. Dafür waren und sind wir auch heute noch physiologisch eingestellt. Um effizient flüchten, sprich: schnell laufen zu können, brauche ich Muskelenergie, viel und schnell. Wenn ich mich ordentlich erschrecke, dann funktioniert das mit der Energie. Hormondrüsen schütten Adrenalin aus, dieses setzt Zucker in Form von Glukose aus der Leber frei, einen Rohstoff, der gemeinsam mit Sauerstoff für die Energiegewinnung in den Muskelfasern gebraucht wird. Langes Überlegen oder andere körperliche Bedürfnisse wie Essen, Trinken, Paaren behindern die Effizienz des Fluchtprogramms und werden daher reduziert. Was uns emotional bewegt, ist die Angst, der Schrecken, die Furcht – und das hindert uns am Denken.

Auf eine heutige Konfliktsituation bezogen, ergibt sich demnach folgender Befund: Einerseits reagieren wir noch genauso wie vor 3,5 Millionen Jahren, andererseits geht uns nicht jeder Konflikt an Leib und Leben – und wir haben unser Konfliktbearbeitungsrepertoire erweitert. Um an andere Lösungen heranzukommen, muß ich mich jedoch erst selbst am Flüchten hindern und auch nicht gleich zuschlagen, sondern mit Hilfe von Analysemethoden und Lösungsalternativen reflexiv mit der Konfliktsituation umgehen. Dazu brauche ich das Denken, und das ist in einer Konfliktsituation wie weggeblasen. Wir befinden uns in einer peinlichen Lage: Gerade dort, wo wir unseren Denkaparat am nötigsten bräuchten, kommen wir

am wenigsten an diesen heran. Emotionen verstellen uns die Sicht, Panikreaktionen verschlimmern diese Situation.

In jedem Fall kosten uns Konflikte Zeit. Jedes „Stop“ auf einem Weg bremst den Lauf der Dinge, zwingt uns zum Innehalten. Schnell wegrennen könnte unter Umständen den Zeitverlust wieder aufholen; laufe ich aber in die falsche Richtung, habe ich mehr Zeit verloren als gewonnen.

Schnell lösen könnte auch helfen – aber wie schon gesagt: ob mir in einer von Emotionen dominierten Situation die richtige Lösung einfällt? Eine falsche Lösung hat nicht nur nicht das Problem beseitigt, sondern mir ein zusätzliches Problem aufgehalst, nämlich die Konsequenzen einer falschen Lösung.

Indem ich dem Konflikt Zeit gebe, so könnte man paradox formulieren, gewinne ich a *longue* Zeit. Oder: Was ich an Zeit in eine Konfliktsituation investiere, erspare ich mir hinterher an Reparaturen und Korrekturen.

Als einen der effizientesten Zeiträuber unserer Tage konnten wir die zu schnelle Konfliktlösung identifizieren. Ist der Konflikt da, muß ich entscheiden, was zu tun ist. Wenn ich entschieden habe, muß ich die Lösung umsetzen. In diesem Prozeß lauern zwei Zeitfallen: Die eine, schon beschrieben, befindet sich, auf einer Zeitachse beschrieben, vor der Entscheidung, wie der Konflikt zu lösen ist: Bin ich hier zu schnell, entscheide ich unter Umständen falsch – die Folgen kennen Sie bereits. Hier brauche ich Zeit, um mich erstens vom Schock zu erholen, zu warten, bis sich mein emotionales Gleichgewicht wieder so weit eingestellt hat, daß ich klar denken kann; zweitens, um den Konflikt zu analysieren: Um welchen Konflikt handelt es sich hier überhaupt? Manchmal ist der Konflikt ein ganz anderer als der, für den er sich ausgibt. Wer ist denn überhaupt beteiligt? Wie viele Lösungsversuche hat es möglicherweise schon gegeben? ... Analysieren tut auch deshalb gut, weil es uns dabei hilft, Distanz zwischen uns und dem Konflikt zu schaffen. Verliere ich die nötige Distanz – und meine emotionale Involviertheit in den Konflikt verführt mich geradezu zum Aufgeben der Distanz –, so beginne ich mich entlang einer Eskalationsschleife immer tiefer in den Konflikt zu verstricken.

Die zweite Zeitfalle lauert nach der Entscheidung. Ich habe mich also nach gründlicher Analyse, klaren Kopf behaltend, für eine Lösung entschieden. Causa finita! Für die Umsetzung sind jetzt andere zuständig. Nehme ich mir keine Zeit für die Planung der Lösungsumsetzung und plane ich weiters keine Rückkoppelungs-Kontroll-Schleifen in die Lösung des Konflikts ein, so geht die Lösung unter Umständen ihren eigenen Weg. Mal wird sie mißverstanden und uminterpretiert, mal löst sie sich überhaupt auf und tut so, als hätte es sie nie gegeben, mal scheitert sie an mangelnder Akzeptanz. Man fragt sich dann, hat man überhaupt eine Lösung gefunden? Der Zeitverlust besteht in dem Aufwand, einerseits viel Energie in die Umsetzung investieren und andererseits den Lösungssuchprozeß noch einmal starten zu müssen: da capo, das Ganze von vorn!

Der Unannehmlichkeiten mit dem Konflikt noch nicht genug – auch der Konflikt selbst ist ein Problem. Stellen Sie sich vor, Sie haben alle Zeitfallen überwunden, Sie sind nicht in Panik geraten, haben unter Zuhilfenahme von Analysemethoden und Diagnosetechniken den Konflikt analysiert, eine Lösungsstrategie entwickelt, die Umsetzung durchdacht und implementiert, Kontrollstationen in Form von Feedbackschleifen eingeführt, sich überhaupt lehrbuchmäßig verhalten – und Sie bemerken, daß in jeder Feedback-Kontroll-Schleife der Konflikt wieder da ist. Sozusagen gelöst und doch nicht gelöst. Ein nicht umzubringendes Problem.

Um dieser Unbill einen Schritt näher zu kommen, müßten wir uns von der Frage „Was ist der Konflikt?“ kurzfristig verabschieden und uns der Frage widmen: „Was ist ein Konflikt?“ Bei genauerem Hinsehen treten hier tatsächlich Unterschiede auf. Es gibt Probleme, wo „gelöst!“ zugleich „erledigt!“ bedeutet. Und dann gibt es Probleme, wo „gelöst“ kein dauerhafter Zustand ist, sondern der Konflikt nur vorübergehend beruhigt ist, mit dem schon geschilderten unangenehmen Begleitgefühl: Er kommt wieder! Wir schlagen deshalb hier eine Unterscheidung vor, die es uns ermöglicht, diese beiden Varianten von Problemen zu identifizieren und im Sinne des Problems richtig zu handeln:

Der Einfachheit halber nennen wir die erste Variante **Pannen**. „Pannen gibt es immer wieder, wenn etwas z. B. neu organisiert wird und noch nicht eingespielt ist, wenn etwas übersehen wird oder schlicht jemand etwas vergißt, dann ist das zwar ärgerlich usw., im Prinzip ist eine aus einer Panne resultierende Konfliktlage vermeidbar. Sie kann behoben werden, und bei vorsorglichem Umgang mit der Situation kann sie zum Verschwinden gebracht werden“ (Krainz, 1995, S. 5).¹

Krainz beschreibt auch die zweite Variante, die wir ab nun als **Konflikt** bezeichnen möchten: „Bei anderen („echten“) Konflikten dagegen handelt es sich um unvermeidliche Widersprüche, die nicht behoben werden können, deren Auftreten nicht verhindert werden kann. ‚Gelöst‘ können sie auch nicht werden, jedenfalls nicht in dem Sinn, daß man sie nicht mehr hat. Diese Konflikte sind sogenannte ‚notwendige‘ Konflikte. Ihr Auftreten ist entweder an die menschliche Existenz im allgemeinen geknüpft oder verdankt sich generellen System-eigenheiten. Allgemein gesagt sind es immer relevante Unterschiede, die zwischen Menschen Konfliktpotentiale liefern.“²

Sehen wir uns diesen Unterschied etwas detaillierter an:

I. Die Ausgangslage

Panne:

Ein Fehler ist passiert. Ein Defekt in der EDV führt zu einem an sich marginalen Fehler: Die jeweils letzte Zeile einer Seite wird nicht ausgedruckt. Handelt es sich dabei um eine Liste von VIP-Adressen, kann dieser Fehler peinliche Folgen haben, wenn dadurch wichtige Leute nicht eingeladen werden und sich im nachhinein bitterlich beschweren. Der Fehler bleibt nicht ohne emotionale Folgen – Emotionalität ist demnach kein Unterscheidungskriterium für Pannen und Konflikte, wohl aber der deutlichste Hinweis darauf, daß ich ein Problem habe. Hätte man den Fehler rechtzeitig bemerkt, oder hätte man doch einen Fachmann an die Arbeit gelassen, oder hätte man ... – der Fehler wäre vermeidbar gewesen, und hätte man ihn vermieden, wären einem die ganzen Scherereien erspart geblieben.

Konflikt:

Kein Fehler läßt sich ausmachen, eigentlich haben alle am Konflikt Beteiligten im Sinne ihrer Sache richtig gehandelt – und trotzdem oder gerade deswegen gibt es Ärger. In einem richtigen Konflikt prallen Interessen aufeinander, die, für sich betrachtet, durchaus berechtigt sind – nur, sie unterscheiden sich; auch berechtigt. Der Streit in einem Konflikt „Wer hat recht?“ führt zu Endlosdiskussionen, weil beide recht haben. Man könnte sich in Toleranz üben, einander gelten lassen, auseinandergehen, jeder mit seinem Interesse. Nun gibt es aber Situationen, wo zwar unterschiedliche, einander widersprechende Interessen vorliegen, doch nur eine gemeinsame Sache. Ginge man tolerant auseinander, wäre dies nicht nur nicht im Interesse der Sache, sondern würde dieser schaden. (Bei Erziehungs- oder Sorgerechtsstreitereien gibt es berechnete einander widersprechende Interessen, es geht aber um dieselbe Sache: die Kinder, um die man sich nicht nicht kümmern kann.) In solchen Situationen reden wir nicht von Fehlern, sondern von Widersprüchen. Unser Leben ist, genau betrachtet, voll von solchen Widersprüchen. Sie begegnen uns sowohl im Alltag zu Hause wie auch im betrieblichen Umfeld.

Es handelt sich hier einmal um Widersprüche, die an die menschliche Existenz schlechthin geknüpft sind, das andere Mal um Widersprüche, die an Systemeigenheiten geknüpft sind.

1. An die menschliche Existenz geknüpfte Widersprüche

- **Mann/Frau:** Der Widerspruch tritt als Konflikt zutage; unterschiedliche Rechte werden beansprucht, Gleichbehandlung ist angesagt. Keine Gerechtigkeit jedoch ist in der Lage, den Unterschied aufzuheben. Die Auseinandersetzungen kennen wir im Kleinen und im Großen, vom Ehekrach bis hin zu politischen Dauerbrennern. Man kann nicht ohne einander. Miteinander bedeutet: Dauerkonflikt. Auf eines der beiden Geschlechter schlichtweg zu verzichten ist keine Lösung, auch der übriggebliebene Teil würde a la longue zugrunde gehen. Mit diesem Konflikt muß man halt leben – aber wie?

• **Jung/alt:** Diesen Widerspruch kennen wir in Form von Generationskonflikten, und jeder, der mit pubertierenden Jugendlichen zu tun hat oder hatte, weiß ein Lied vom Leid zu singen. Alt und jung machen es sich nicht leicht. Dem Konflikt aus dem Weg zu gehen hätte zur Folge, daß Jugendliche nie erwachsen werden, weil ein eigener Wille dem Diktat der Älteren zum Opfer gefallen wäre; umgekehrt gibt es auch Erwachsene, die in einem unendlichen Verständnis für die Jugend selbst zu Jugendlichen werden – was soll der echte Jugendliche dann aus dem Konflikt lernen können? „Der Generationskonflikt ist – weil unausweichlich – eine sogenannte ‚anthropologische Konstante‘. Es gibt ihn ‚immer und überall‘, die Zeiten und Kulturen unterscheiden sich nur in der Art, wie sie auf diesen Konflikt reagieren und welche Regelungen sie finden, um ihn erträglich zu machen. Wie ‚brutal‘ oder ‚zivilisiert‘ dieser Konflikt ausgetragen wird, darin können sich Gesellschaften voneinander unterscheiden, nicht aber darin, ob sie diesen Konflikt haben oder nicht.“³

Der Konflikt verschärft sich heute zunehmend um eine neue Variante: die Generationenumkehr. Das Schema: die Alten sind weise, und man kann von ihnen lernen, ihnen gilt auch Anerkennung und Respekt (schlechthin als Senioritätsprinzip bekannt); die Jungen haben die Möglichkeit, es besser zu machen, die Ideen der Alten weiterzuentwickeln – dieses Schema wird abgelöst von einer Generation junger KollegInnen, die bestimmte Dinge von Haus aus besser können, Fachwissen mitbringen. Die Alten müssen sich diesem beugen oder nachlernen. In Unternehmen, wo Innovation und Aktionismus mehr Bedeutung haben als Erfahrung und Überblick, werden ältere MitarbeiterInnen in den Vorruhestand verabschiedet. Erst wenn die Unruhe, das Chaos unüberschaubar geworden ist, bekennt man reumütig, daß man möglicherweise doch zu viel des Guten verloren hat. Denn fehlt die eine Seite des Widerspruchs, ist das Ganze gefährdet.

• **Individuum/Gemeinschaft:** Menschen – vor allem, wenn sie klein sind – brauchen die Gemeinschaft, um überleben zu können. Die Gemeinschaft gibt Schutz und Sicherheit, das Gefühl von Zugehörigkeit schafft Identität: man ist einer von jenen. Gleichzeitig möchte man nicht nur einer von jenen

sein, sondern auch ein Jemand. Ganz für sich allein, autonom, kurz: ein Individuum. Zu viel Individualität stört die Gemeinschaft. Da gilt es gewisse Regeln und Normen einzuhalten, sich den Gesetzen der Gemeinschaft unterzuordnen. Konflikte ranken sich um die Grenze dieser Gemeinschaft. Wie offen oder geschlossen darf sie sein, wer darf hinein, wer nicht, wieviel Eigenbrötlerei ist erlaubt, wieviel Unterordnung notwendig. Gehört man zu vielen Gemeinschaften an, ist man bald allein: man gehört nirgendwo mehr richtig dazu. Gehört man nur einer Gemeinschaft mit Haut und Haaren an, wird man weltfremd und eigen.

Für diese und andere Widersprüche, wie Leben und Tod, Natur und Mensch etc., gibt es neben anderen einen zentralen Ort: die Familie. Sie ist jene Struktur, in der alle wesentlichen Widersprüche, die an die menschliche Existenz geknüpft sind, verwaltet werden. Ein Sammelbecken für Konflikte. Weil man sich jedoch nicht ununterbrochen mit diesen Konflikten auseinandersetzen kann – sie böten ein familienfüllendes Programm –, müssen Zeiten und Orte bereitgestellt werden, wo dieser Konflikt ruhen kann. In Familien sind dies Rituale. In einer Untersuchung konnten wir feststellen, daß ein familiärer Tagesablauf mit zirka dreißig Ritualen „gespickt“ ist: vom Gutenmorgenkuß bis zum gemeinsamen Abendessen. Die Unterschiede sind durch das Ritual nicht wegretuschiert, sie sind immer noch vorhanden; das Ritual verhindert jedoch, daß der Konflikt akut wird. Und wenn der Konflikt dann doch auftritt, ermöglicht das Ritual einen Umgang mit ihm.

Nicht für alle Konflikte gibt es überlieferte Rituale. Manche solcherart überlieferte Rituale verlieren durch veränderte Lebensbedingungen ihre Wirksamkeit und müssen durch neue ersetzt werden. So muß sich die heutige Kleinfamilie, wo nicht selten beide Partner berufstätig sind, Rituale zulegen, die die Widersprüche von Individuum – Paar – und Familie regeln. Zu viel Individualität belastet Paare – man hat sich auseinandergelebt, plötzlich fehlen die Gemeinsamkeiten. Eine glückliche Ehe ist nicht dasselbe wie eine glückliche Familie – ganz im Gegenteil. Gerade gut funktionierende Paarbeziehungen werden durch Kinder empfindlich gestört. Wann hat man noch

Zeit füreinander? Kinder wiederum müssen im Sinne ihres eigenen Überlebens die Paarbeziehung stören. Im Sinne des Überlebens und der Aufzucht der Kinder sind Paare Eltern. Zur Partnerschaft kommt die Elternschaft hinzu. Das ist nicht dasselbe. Man könnte noch einen Schritt weitergehen und sagen: das stört sich und bildet einen Nährboden für permanente Konflikte. Dramatisch entwickeln sich solche Konflikte dann, wenn sie außer Balance geraten. So kann beispielsweise die Partnerschaft nicht mehr funktionieren, man geht auseinander. Damit ist nicht notwendigerweise eine Zerstörung der Elternschaft verbunden. In uns bekannten Scheidungsverfahren wird dieser Widerspruch meist zugunsten einer Alles-oder-Nichts-Lösung vernachlässigt. Die Folge sind endlose Sorge- und Besuchsrechtsstreitereien.

2. Widersprüche sind an Systemeigenheiten geknüpft

Überall dort, wo sich ein System in zwei oder mehrere Subsysteme aufteilt, entstehen an den jeweiligen Systemgrenzen Konflikte. Ein Unternehmen beispielsweise gliedert sich in unterschiedliche Bereiche wie Entwicklung, Produktion, Verkauf. Jeder Bereich entwickelt seine eigene Logik und ein eigenes Verständnis davon, was für das Unternehmen profitabel ist. Techniker sehen den Wert eines Produktes gerne in dessen Perfektion, die sich leider nicht immer verkaufen läßt – meinen die Vertriebsleute. Verkäufer sehen in einem Produkt das, was der Kunde will. Nicht immer ist das, was der Kunde will, perfekt, und nicht immer ist das perfekte Produkt verkäuflich. Gerade weil die Repräsentanten der jeweiligen Bereiche ihre Sache nach ihrer eigenen Logik vertreten, kommt es zu Auseinandersetzungen, zu Konflikten. Würde ein Bereich im Sinne einer Panne gewinnen, gäbe es bald auch den anderen Bereich nicht mehr. Der Konflikt ist notwendig, weil es durch ihn erst möglich wird, die unterschiedlichen Interessen sichtbar zu machen und eine Balance zwischen den einander widersprechenden Standpunkten zu finden.

Konflikte können demnach nicht vermieden werden, sie sind notwendig im Sinne der Weiterentwicklung des Ganzen.

II. Methode

Die Herangehensweise im Falle einer Panne ist allgemein ge­läufig. Hier helfen uns die Gesetze der Logik (dessen zweites Gesetz z. B. besagt, daß bei zwei einander widersprechen­den Aussagen mindesten eine, wenn nicht beide falsch sind). Für uns abendländische Menschen ist dies der selbstverständ­lichere Zugang zu Problemlagen aller Art. Unsere Denkmodelle sind nach diesem Muster gestrickt, wissenschaftlich untermauert. Die Logik bildet das Grundgerüst unseres Rechtssystems. Am Ende eines Streitprozesses gibt es einen Schuldspruch; es gibt Sieger und Verlierer. Der Gerechtigkeit halber wird die Ent­schcheidung an eine dritte, neutrale Person delegiert, den Rich­ter, der dann aufgrund eines über allen Dingen und Personen stehenden Gesetzes die einen für schuldig, die anderen für nicht schuldig befindet. In jedem Fall gibt es für eine Panne eine richtige und eine falsche Lösung. Sind die in das Problem involvierten Personen nicht in der Lage, den Fehler zu finden, so wendet man sich an Experten.

Im Falle eines Widerspruchs gelten die Gesetze der Logik nicht. Denn hier befinden wir uns ja in dem Dilemma, daß beide Parteien recht haben und in der Sache voneinander abhän­gig sind. Wie könnte man eine Methode beschreiben, die den Umgang mit Konflikten ermöglicht? Die unterschiedlichen Interessen müssen sichtbar werden. Es bedarf ausführlicher Diskussionen, eines Abwägens der Standpunkte, einer diffe­renzierten Analyse. Da zunächst beide Interessen versuchen werden, ihre Rechtmäßigkeit zu behaupten, benötigt man einen reflektierten Umgang mit dem Konflikt, damit sich nicht wirklich ein Interesse gegen das andere durchsetzt.

III. Lösung

Ist der Fehler (die Panne) identifiziert, braucht es kein langes Grübeln und Reflektieren. Es muß repariert werden, rasch und effizient.

Den Konflikt kann ich nicht reparieren. Zunächst muß ich akzeptieren, daß ich nicht gewinnen kann, ohne mir selbst zu schaden. Ist der Konflikt als solcher von beiden Interessen-

vertretern akzeptiert, kann man sich nur dafür entscheiden, ihn zu „pflegen“. Zwar gelingt es immer wieder, eine Einigung zu erzielen, eine Vereinbarung zu treffen, einen Weg zu finden, der Konflikt selbst jedoch ist durch die Einigung nicht „repariert“. Verschiebt sich die Balance, so steht er wieder auf der Tagesordnung. So wie Rituale ihren Ort und ihre Zeit haben, immer wiederkehren, wie ein Pflegeprogramm für den jeweiligen Konflikt, so ist auch die Einigung ein Schritt, der immer wieder getan werden muß.

IV. Konsequenz

Ein Fehler (eine Panne) ist aufgetreten, er wurde repariert und sollte möglichst nicht wieder passieren. Daher muß ich Vorsorge treffen: ein besseres EDV-Programm, eine Kontrollschleife im System, eine Schulungsmaßnahme für die MitarbeiterInnen – je nachdem, welcher Art der Fehler war. Im Falle eines Konflikts würde ein schulungsmäßiges Aufrüsten in der Sache die Interessenlage unter Umständen verschärfen. Geschult kann höchstens der Umgang mit Konflikten werden. Für die meisten an Systemeigenheiten geknüpften Konflikte stehen keine Rituale zur Verfügung (bei genauerer Draufsicht bemerken wir übrigens auch einen Bedeutungsschwund vieler Rituale, die die Widersprüche unserer anthropologischen Konstanten regeln). Daher ist es notwendig, organisatorische Voraussetzungen für den Umgang mit Konflikten zu schaffen. Der Konflikt muß im Sinne eines Gesamtmanagements einkalkuliert werden. Er braucht einen Ort und in regelmäßigen Abständen eine Zeit, wo man sich um ihn „kümmern“ kann. Denn: gelöst ist nicht gelöst. Nach erfolgter Einigung zuzuwarten, bis der Konflikt wieder akut wird, schafft gerade jene emotionalen Voraussetzungen, die einer reflektierten Bearbeitung abträglich sind, wenn es dann nicht ohnehin schon zu spät ist.

V. Danach

Die Panne ist behoben, man hat intelligent vorgesorgt – heureka! Erleichterung, Triumph, Erfolgss Stimmung macht sich breit, man kann unbekümmert das Sektglas schwingen.

Der Konflikt ist zwar für den Moment auch gelöst – kleines Heureka. Gleichzeitig weiß man: er ist nicht weg. Der Konflikt ist auf Dauer gestellt, aber man hat sich auf den Konflikt eingestellt, Lösungen sind kurzfristig, auf die jeweilige Situation abgestimmt, sie haben keine Endgültigkeit, und neben der kleinen Erleichterung bleibt ein „unglückliches Bewußtsein“⁴ und eine langfristige Einsicht.

Pannen und Konflikte unterscheiden sich auch grundsätzlich in ihrer Zeitlichkeit. Pannen folgen einer linearen Zeitlichkeit, sie haben einen Anfang und – hoffentlich – auch ein Ende. Die Behandlung einer Panne erfolgt am besten entlang einer Zeitachse nach vorgegebenen Schritten. Es macht wenig Sinn, sich lange aufzuhalten – außer man findet den Fehler nicht rasch genug. Genauso ineffizient wäre es, einen Fehler wie einen Konflikt ewig mitzuschleppen und zu pflegen. Schnelligkeit und Beschleunigung zum richtigen Zeitpunkt nützt der Behebung der Panne und spart unter Umständen Energie und Kosten.

Konflikte folgen einem anderen Zeitmuster. Der Konflikt ist da, er war schon da, wir wissen nicht, wie lange er schon da war, überhaupt gibt es ihn schon viel länger als uns. In der Zeitlichkeit eines Konflikts ist unser Dasein nur ein kleiner Bruchteil. Wir wissen auch nicht, ob es ein Ende für ihn gibt; genau betrachtet gibt es eher keines für den Konflikt, nur für uns, die wir Akteure in dem Konflikt sind, mag es ein Ende geben. Er ist allgegenwärtiger Begleiter unseres Seins und Handelns, und manchmal, das jedoch in regelmäßigen Abständen, macht er sich unangenehm bemerkbar. Das Immerwiederkehrende gibt dem Konflikt eine zyklische Zeitlichkeit. Der Konflikt an sich ändert sich kaum – was sich unter Umständen ändert, ist unser Umgang mit ihm. Wenn er allerdings auftritt, dann nimmt er sich seine Zeit. In der Konfliktbearbeitung wäre Beschleunigung daher eher kontraproduktiv.

Der Prozeß einer Konfliktbearbeitung durchläuft im allgemeinen fünf Phasen.⁵ Ob Beteiligter oder Mediator – es führt kein Weg daran vorbei. Ich kann zwar flüchten, dann bleibt der Konflikt akut, und die Phasen verlängern sich.

Phase 1: Der Konflikt tritt auf.

Die Standpunkte werden sichtbar (möglichst alle).

Die Konfliktparteien versuchen mit Argumenten für ihre Sache zu kämpfen.

Phase 2: Die Gegensätze versuchen einander umzubringen.

Die Konfliktparteien kommen mit Argumenten für die eigene Sache nicht weiter. Jeder hat ja recht. Wenn das Repertoire des Argumentierens ausgereizt ist, versucht man jetzt die Sache des anderen schlechtzumachen. Man beschuldigt, beschimpft einander. „Ist er (sie) nicht willig, so brauch ich Gewalt!“ könnte das Motto dieser Phase sein. Die Diskussion wird zunehmend emotionaler, man schmeißt sich die bittersten Vorwürfe an den Kopf, Argumente dienen nicht mehr dem besseren Verständnis, sondern werden als Waffe gezückt, um den anderen niederzureden.

Phase 3: Einsicht beider, daß sie sich selbst umbringen, wenn sie den anderen vernichten.

Die Einsicht funktioniert nur dann, wenn es keiner der beiden Streitparteien gelungen ist, die andere unterzuordnen. Sie zeigt sich außerdem erst im Extrem. Mittlerweile sind die Streitparteien erschöpft, nichts geht mehr. Erstmals tritt die Frage auf: „Was passiert, wenn ich – und nur ich – gewinne?“ Das Durchdenken und -diskutieren der Konsequenzen des eigenen Gewinns macht die Aussichtslosigkeit der Lage sichtbar.

Phase 4: „Dissidenten“ in den eigenen Reihen treten auf.

Nachdenklich bekennt man, daß der andere so unrecht nicht hat – zumindest nicht in allen Punkten. Man kommt wieder miteinander ins Gespräch. Jetzt verhandeln mehr und mehr die Dissidenten.

Phase 5: Einigung – Synthese

Die Konfliktparteien einigen sich auf eine Lösung. Es handelt sich hierbei um eine Lösung, die beiden vorher nicht bekannt war; sie ist ein Produkt des Prozesses. Es ist ein wertvolles Produkt, man hat lange und hart darum gerungen. Es wird in eine würdevolle Formulierung gekleidet und festgeschrieben.

In dieser Einigung – in der Synthese – sind die ursprünglichen Widersprüche dreifach „aufgehoben“:

1. Sie sind aufgehoben im Sinne von bewahrt. Man hat die Gegensätze durch die Synthese nicht aus der Welt geschafft, und doch sind sie still geworden.
2. Sie sind aufgehoben, sie sind nicht mehr da. Die Synthese hat eine neue Situation geschaffen, der Konflikt ist – für den Moment – gelöst.
3. Sie sind hin-aufgehoben. Die Synthese erlaubt eine Lösung auf höherer Ebene; die Konfliktparteien haben sich über ihre ursprünglichen Standpunkte hinausentwickelt, sie können mit Hilfe der Synthese den Konflikt von einer höheren Ebene aus betrachten. Die Lösung ist nicht die der einen oder anderen Partei, sondern eine der übergeordneten Art.

Zur Praktizierung von Konfliktinterventionen reicht theoretisches Wissen nicht, jedoch kann auch nicht auf ihre Kenntnis verzichtet werden (siehe auch den Beitrag von E. Krainz). Kommt ein neutraler Dritter ins Spiel, mit dem Auftrag ... ja welchem Auftrag eigentlich? Hier fängt es in der Regel schon an, schwierig zu werden. Die professionelle Bearbeitung einer Konfliktsituation erfordert erfahrungsgemäß eine lange Lernpraxis, deren Schritte und Inhalte den Rahmen dieser Arbeit sprengen würden. Entlang der hier geschilderten Gedanken kann man aber feststellen: Eine wesentliche Voraussetzung für den Umgang mit Konflikten ist ein halbwegs reflektierter und geübter Umgang mit dem Wechselspiel der in einer Konfliktsituation auftretenden Affekte. Schnell ist die Rollendistanz weg, wenn die eigenen Betroffenheiten sich ihren Weg ins Bewußtsein bahnen – und schnell ist die Nähe zum „Fall“ verloren, wenn der emphatische Anschluß nicht gelingen will. Die Beziehungsfallen lauern überall. Etwa in der Divergenz der Erwartungen. Man tritt als Mediator auf und sieht sich als Experte für die Steuerung eines Verfahrens, will sich inhaltlich aber nicht einmischen. Die Klientel hingegen geht davon aus, eine inhaltliche Autorität bemüht zu haben, und wendet alle verfügbaren Verführungskünste an, um den Mediator aus der Distanz zu locken.

Wem es gelingt, sich im Prozeß der Entwicklung der Beziehungsdynamik zwischen Klienten und Dritten (Mediatoren, Beratern, Schlichtern ...) zurechtzufinden, den kann der fehlende Blick auf die strukturellen Bedingungen einer Intervention zum Scheitern bringen. Welche Abhängigkeiten und Rahmenbedingungen findet man eigentlich vor? Was für Spiele treiben hier die Systeme miteinander? Wo steht man da selbst? Bürokratische Organisationen etwa besitzen vielfach die Eigenart, neutrale Dritte in das Entscheidungsgerangel zwischen formellen und informellen Einflußfaktoren hineinzuziehen. Scheinbare Auftragsabwicklung wird dann oft selbst zum Konfliktfall.

Allenfalls ist es leicht, einen Konflikt zu erkennen und seine Hintergründe zu erfahren. Die gezielte Steuerung eines Konfliktverlaufs bleibt hingegen eine Erfahrung mit der Ungewißheit des Ausgangs.

Quellen

- 1) Krainz, E.: Konfliktmanagement. Unveröffentlichtes Manuskript, 1995
- 2) ibidem, S. 5
- 3) ibidem, S. 5
- 4) ibidem, S. 7
- 5) nach: Schwarz, G.: Konfliktmanagement. Wiesbaden: Gabler 1995

Rotraud A. Perner Lernaufgabe Mitteilung

MEDIATION IM KONTEXT DER MENSCHLICHKEIT war das Leitmotiv meines Workshops. Dazu waren zwei Halbtagsgruppen zu gestalten. Nachfolgend möchte ich meine gedankliche Ausgangsposition darlegen.

I

„Der Krieg ist der Vater aller Dinge“ sind wir gewohnt, Heraklits Satz „Polemos pater panton“ übersetzt zu wissen. Ich übersetze: „Der Konflikt ist der Vater aller Dinge.“

Krieg ist eine Form der Konfliktaustragung – die mit dem Anspruch, die andere Person (oder Personengruppe) zu dominieren, zu unterwerfen, zur Widerstandsunfähigkeit bis zum Tod zu bringen. Das hat mit Väterlichkeit – mit der Zeugung und Erziehung von Nachkommenschaft – nichts gemein.

Polemos oder Ptolemos hingegen heißt auch „nur“ Streit oder Feindseligkeit. Im Altgriechisch/Deutsch-Wörterbuch für den Schulunterricht von Gemoll finden wir dazu auch polos – Drehung, Umwendung, Endpunkt der Linie, um die sich der Himmel dreht, Pol, und pelo, pelein, pelomai – sich drehen, bewegen, ausgehen, aber auch sich aufhalten, befinden, werden, sein. Hier zeigt sich deutlich, wie sehr in diesen Übersetzungen die Sicht auf die Beziehungsdynamik fehlt: Der Widerstreit zwischen zwei unterschiedlichen Positionen bedeutet eben auch Bewegung, Spiel von Anziehung und Abstoßung, von Nähe und Distanz, und birgt damit auch die Chance der freundlichen Form der Konfrontation, der Begegnung, in sich.

Jeder Begriff kann positiv oder negativ interpretiert werden. Gerne wird in diesem Zusammenhang das Wasserglas zitiert, in dem der Wasserspiegel gerade die Mitte erreicht hat; der Pessimist sagt dann, es sei schon halb leer, der Optimist, es sei noch halb voll. Die Sichtweise pessimistischer Personen wendet sich der Vergangenheit zu und betrauert, was bereits geschehen ist („schon“ so viel getrunken); optimistisch einge-

stellte Menschen blicken hingegen in die Zukunft und freuen sich auf das Kommende (ich kann „noch“ trinken).

Konflikte führen, energetisch gesehen, zu einem dialektischen Spannungsverhältnis: Einer Position steht eine Gegenposition gegenüber. In der Sprache der Physik könnten wir formulieren: Dem Pluspol (pelos – der Pol!) steht der Minuspol gegenüber. Oder in der Sprache der östlichen Mystik: Yang steht Yin gegenüber, und beides enthält im Kern auch das andere. Oder in der Sprache der Geschlechterpolarität: Dem Männlichen steht das Weibliche, dem Aktiven, Aggressiven, Eindringlichen steht das Passive, Resignative, Empfängliche gegenüber, und jedes hat auch sein Gegenteil in sich, es kann von einem Extrem ins andere kippen, es kann aber auch zur Balance finden – bis wieder ein Anstoß zur Weiterentwicklung drängt.

Vielen Menschen ist dieses Geschehen als „Kampf der Geschlechter“ vertraut. Die Symbolik lautet: Wenn Eindringen und Aufnehmen, Aggression und Hingabe, Engung und Weitung, Loslassen und Aufnehmen sich in der Mitte treffen, wenn beide wollen und nicht nur einer, kann etwas Neues (Gemeinsames, daher Größeres – im Sinne von: in die Zukunft Verbindendes) entstehen. Das ist nicht nur ein fleischliches Kind.

II

In Märchen, Sagen, Legenden, in Mythen findet sich diese Botschaft meist verschlüsselt im Suchen und Finden von Mann und Frau, König und Königin.

In der christlichen Mystik finden wir diese Polarität in der Gegenüberstellung von Himmel und Hölle, Engel und Teufel. Die Vereinigung liegt in Gott im Paradies, wo noch keine Entzweiung in Gut und Böse, keine Zwietracht, existiert. Im Sündenfall wird die Teilung „erkannt“, und Mann und Frau „erkennen“ sich als Geschlechtswesen. Ein Gleichnis finden wir bei Plato, wenn im „Gastmahl“ von den Kugelmenschen mit zwei Köpfen und vier Armen und Beinen erzählt wird, die durch den neidischen Blitz der Gottheit in zwei Teile gespalten werden und seither jeweils ihre Ergänzung suchen.

Mediation heißt nach meiner, der Analytischen Psychologie verpflichteten, Sichtweise:

- Erkennen und Benennen der jeweiligen polaren Strebungen (Ansprechen des Ist-Zustandes) – Arbeit auf der Selbstoffenbarungsebene;
- Herstellen von Wertschätzung und Vertrauen zur jeweiligen Gegenposition (Bestätigung der eigenen wie der anderen Selbstachtung) – Arbeit auf der Beziehungsebene;
- Finden und Benennen einer gemeinsamen Zielperspektive und der jeweiligen Unterziele – Arbeit auf der Appellebene;
- Auswahl und Ordnung der Vorgangsweise – Arbeit auf der Sachebene.

Mit dieser Vierheit folge ich dem Sprachmodell „gelungener Kommunikation“ von Friedemann Schulz von Thun: In der Selbstoffenbarung wird die Ausgangslage, die Motivation, der Sinn des Veränderungsimpulses ausgedrückt, im Appell das Ziel, in den Beziehungsaspekten der Kommunikation wird Nähe oder Distanz, Vertrauen oder Vorbehalt ausgehandelt, und für die notwendigen Schritte zur Erreichung des vereinbarten Zieles kommt die Sachebene der Kommunikation zum Tragen.

Wenn ich als Symbol des zu erzielenden Ausgleichs zweier konträrer Ausgangspunkte das Dreieck wähle, so zeigen sich auf der Grundlinie (der „Schußlinie“) die beiden oppositionellen Sichtweisen, während der Scheitelpunkt nicht nur „Abstand“, sondern vor allem „Überblick“ gewährt, „Draufsicht“, „Supervision“, wobei im letzteren Begriff bereits die „Vision“, die Zukunftssicht mit ihren alternativen Möglichkeiten, mitgedacht wird.

III

Durch die pointierte Verwendung von Sehwörtern will ich aufzeigen, daß emotionale Distanzierung durch Umschalten der Wahrnehmung vom „Fühlen“ zum „Schauen“ gefördert wird. Dadurch wird es möglich, sich aus der Polarität des linearen Denkens mit seinen Weil- und Wenn-dann-Folgereihen, seinen Schuldzuweisungen und Sanktionsbedürfnissen zu lösen; sie zeigen jeweils nur *eine* Möglichkeit. Ob es die zielführende, die ökonomischeste, die ökologischste, die angenehmste, und zwar für wen, ist, muß erst überprüft werden.

Wenn ich etwas fühle, dann „liegt es mir am Herzen“, „geht mir nahe“, sogar „unter die Haut“. Im Blicken hingegen „verkörpert“ sich Distanz. Wir brauchen nur eine Hand nahe ans Auge zu führen und erkennen: Zu nahe kann man wenig erkennen, dafür umso mehr spüren – angenehm oder unangenehm. Entwicklung ist ein Weg zur „Erkenntnis“: Ein Kleinkind schmeckt, riecht, tappt. Es kommuniziert auf der Stammhirnebene wie Tiere auch – es zappelt (bewegt sich) oder schreit, kämpft auf seine Weise gegen widriges Erleben, flüchtet (in den Schlaf) oder stellt sich tot (wird apathisch). Erst mit dem Erwerb von Sprache und dem Eintrainieren gezielter Bewegungen (Muskelkontraktionen) werden Großhirnfähigkeiten eingeübt. Was als Stammhirnreaktion Kämpfen, Flüchten, Totstellen ist, stellt sich auf der Großhirnebene als Verhandeln, Distanzieren, Abwarten dar. Daß das Stammhirndenken in Krisensituationen das Großhirndenken „überlappt“, ist aus der psychologischen Forschung bekannt. Durch Ausschüttung von Stresshormonen (Adrenalin) macht sich der Körper kampfbereit, zieht Energie von der Außenfläche des Leibes nach innen ab (z. B. verengen sich die Blutgefäße, um hohen Blutverlust bei Verletzungen zu vermeiden) und schränkt die geistige Aufmerksamkeit auf das kampfrelevante Geschehen ein. Gefühle sind nicht vonnöten, daher werden sie in Affekte vergrößert, so dienen sie als Drohgebärden und geben Kraft, wenn der Gegner sich in eine unterlegene Haltung, in unterlegenes Verhalten begibt.

Auf der Stammhirnebene stehen stimmlich nur Urlaute wie Knurren, Keuchen, Hecheln, Seufzen etc. zur Verfügung. „Laßt Fäuste sprechen“, lautet die geistige Parole.

Im Prozeß einer Mediation hilft es, einen Mittelweg zwischen Fühlen und Schauen herzustellen, zwischen Betroffenheit und Überlegung, zwischen Bewegung (Hinundhergerissensein) und Stillstand (Nachdenkpause). Die Fähigkeit dazu kann nicht nur suggestiv durch Anleitungen an Streitparteien vermittelt, sie kann auch durch das eigene Verhalten der MediatorInnen vorgelebt werden. Sie kann aber auch durch bewußten Einsatz von Fühl- oder Sehwörtern initiiert werden.

In der psychoanalytischen Arbeit verpflichten sich Therapeut und Klient im Arbeitsbündnis zum Grundsatz „Reflektieren,

nicht agieren“. In der Mediation soll ähnlich durch ausgesprochene Reflexionsprozesse zu bedächtiger Bewertung der geistigen Probehandlungen gefunden werden. Durch die Verlangsamung des Sprechens anstelle des losbrüllenden oder auch verschwiegenen Agierens können Entscheidungswege gemeinsam begangen werden – keine/r braucht Angst zu haben, daß ihm der/die andere davonläuft.

Durch das Mitteilen kann es zu einer „einvernehmlichen“ Teilung der anstehenden Aufgaben kommen, denn man hat einander „vernommen“. Es geht darum, „vernehmbar“ zu werden, nicht „einvernehmbar“; es geht nämlich auch um Verzicht auf „Vernehmung“ im Sinne eines Verhörs durch eine übergeordnete Instanz.

IV

Prozeßverlangsamung bewirkt Sinnlichkeit: Statt schneller Machtausübung und Willensdurchsetzung kann es zu echtem Zuhören, Zusehen, vielleicht sogar Mitfühlen kommen. All dies ist nur möglich, wenn die Distanz so groß ist, daß nicht die Gefahr der raschen Überflutung durch unerwünschte Gefühle besteht. Zu solch unerwünschten Gefühlen gehören Neid, Rivalität, die Sorge, benachteiligt oder übervorteilt zu werden. Ich spreche in diesem Zusammenhang oft vom „Kain-und-Abel-Syndrom“: Einer sieht scheelen (seitlich-verborgenen, nicht geradlinig-offenen) Blickes auf den anderen und fühlt sich klein, unterlegen. Es folgt die Stammhirnreaktion: Der andere, vermeintlich Überlegene muß weg. Gewalt wird eingesetzt.

Distanzierung ermöglicht, den „schiefen“ Blickwinkel in einen scheinbar symmetrischen zu verwandeln: Je weiter ich weggehe – mich distanziere –, desto weniger kann mich der andere „berühren“ und dominieren. Jeder gewinnt nicht nur Abstand vom anderen, sondern auch Reviermöglichkeiten. Vereinfacht gesagt: Die andere Person dominieren zu wollen entspricht dem „männlichen“ Konfliktlösungsmodell: Einer bleibt als Sieger über, die anderen müssen sich unterwerfen. Das „weibliche“ Pendant wäre, die andere Person verstehen (und damit in Kontakt zu ihr bleiben) zu wollen. Dabei bleibt es aber auch oft – der „aktive“ Schritt zum Vertragsabschluß

bleibt aus. Der aber wäre „die Mitte“, die „Ver-ein-barung“. Dem komplexen, „weiblichen“ Einfühlungsvermögen „ohne Worte“ stünde somit das geradlinige, „männliche“ Vermögen, anzusprechen, zu benennen und damit Wirklichkeit zu konstruieren, ergänzend gegenüber.

In der Psychoanalytischen Sozialtherapie werden diese polaren Positionen mit den traditionellen Funktionen von „Mutter“ und „Vater“ verglichen: Wer auszugleichen versucht, macht seine Position aber zu wenig deutlich; wer schnelle Erfolge durchzusetzen versucht, neigt aber dazu, andere zu überfahren – und wer sind die mehr oder weniger angepaßten oder rebellischen Kinder, die, über die verfügt werden soll?

V

In den späten siebziger und frühen achtziger Jahren hatte ich Gelegenheit, gemeinsam mit meinem Ausbilder und Begründer der Psychoanalytischen Sozialtherapie, Harald Picker, in Wiener Stadtrandsiedlungen das zu praktizieren, was heute Großgruppenmediation heißen würde. Dabei kam mir das, was ich in der Scheidungs-, Besuchsrechts- und Unterhaltsberatung seit 1975 aus meiner Berufskombination als Juristin und Psychotherapeutin als „meine“ Technik erarbeitet hatte, sehr zugute.

Rennbahnweg, Per Albin Hansson Siedlung Ost, Schöpfwerk, Wohnpark Alt Erlaa: immer wieder bestand die Vorgehensweise darin, alle konfliktbeteiligten Personen bzw. Personengruppen „an einem Tisch zusammenzubringen“ – oft war das im Turnsaal der zentralen Schule. Immer wieder ging es darum, Hilfestellung zu leisten, daß die Streitparteien ihre Positionen und ihre Ziele formulieren konnten. Und immer wieder waren wir es, die den Motivationen, den Emotionen Ausdrucks-Raum verschafften, sie demonstrativ respektierten und bestätigten: Durch diese Gesten der Wertschätzung bewirkten wir eine „Entschleunigung“ der scheinbar unvermeidlichen Reibung mit Aufladung zum Kämpfen hin zur Distanz des Schauens, Wägens, Überprüfens und Korrigierens; wie Dolmetscher boten wir immer neue „Übersetzungen“ an, bis eine gemeinsame Sprache gefunden war.

Mediation als Übersetzungsgeschehen, ein Weg aus der babylonischen Sprachverwirrung? Und welche sprachlichen, welche gedanklichen Fähigkeiten braucht dieser Dolmetscher? Soll er/sie nur punktuell Hilfestellung bieten oder Konfliktpartnern auch Anleitung geben, mediatorisches Denken selbsttätig zu nutzen? Soll Mediation im hochbezahlten Expertenteam käuflich sein oder schon von frühester Jugend an anerzogen werden?

Im konkreten Verlauf der beiden Gruppen gab es für mich persönlich einen wesentlichen Unterschied:

Die Vormittagsgruppe fand meine Ausführungen nützlich für die Entwicklung einer „Mediatorenhaltung“ und bearbeitete die Möglichkeiten, wie die Mittlerrolle als Position der Mitte ganzheitlich – im Einklang der Geist-Seele-Körper-Einheit – gelebt werden könnte.

Die Nachmittagsgruppe hingegen wies eine deutliche Spaltung auf: Der Gruppe, die meine Erfahrungen und Reflexionen als Ressource nutzen wollte und nach einer Pause auch konnte, standen einige andere gegenüber, die mich als eine, die nicht die gleiche Ausbildung in Mediation wie sie aufweisen konnte, a priori in meiner Kompetenz in Frage stellten.

Meine Versuche, meine Qualifikation (ist nicht gleich Legitimation) als offensichtlichen Informationsmangel über meine Biographie zu definieren, scheiterten am zu geringen Wohlwollen, sich von Vor-Urteilen zu trennen (mein Gegenredner war ein Richter!). Erst nach der vorgesehenen Kaffeepause, nach der mein Kritiker (ohne Erklärung) nicht mehr am Gruppengeschehen teilnahm und ich meine Gefühle, diskriminiert zu werden, darlegte, entspannte sich die Atmosphäre und konnte der zuvor erlebte Konflikt bearbeitet, die fehlende Information nachgeliefert und genutzt werden.

Ich lieferte „Überblick“ über mein reales Berufsleben – im Gegensatz zu den Phantasien, die aufgrund von Medienberichterstattung – ein anderer Blickwinkel – bestanden; die GruppenteilnehmerInnen lieferten Informationen über den schwelenden Konflikt mit gewerblich organisierten Lebens- und Sozialberatern, die Mediation für sich monopolisieren wollten, und daß mich manche im Wissen, daß ich einmal

Vorsitzende dieser Berufsgruppe war, als Lebensberaterin – daher „Feindin“ – einstufen und nicht als Psychotherapeutin und/oder Juristin.

Für mich war diese Demonstration dieses aktuellen Konflikts einerseits ein wichtiges Beispiel in der Gruppe, wie sehr auch Mediatoren ihren eigenen Anspruch, nicht vorschnell zu werten, eigene Parteilichkeiten abzubauen und vor allem: eine respektvolle Sprache zu verwenden, verfehlen können, und andererseits eine Herausforderung, selbst gelassen, geduldig, genau hinhörend zu bleiben, um nicht meine eigene ethische Position zu verlassen und auf mein Stammhirnreaktionsrepertoire zurückzufallen.

Ich denke, daß mir so recht gut gelungen ist, das zu beweisen, was in der Nachmittagsgruppe bezweifelt wurde: daß auch eine Person allein mediatorisch wirksam werden kann, daß sie das auch in eigener Sache sein kann, sofern sie sich selbst als Teil des Konfliktes – nicht nur im Sinne von Wirksamkeit, sondern auch im Sinne von Auslösung – wahrnehmen kann, und daß man auch mit relativ großen Gruppen erfolgreich Konflikte zu einer Einigung führen kann.

Claudia Lugger
Workshop Mediation allgemein
 (Rotraud A. Perner)

Zu Beginn des Workshops „Mediation allgemein“, geleitet von der bekannten österreichischen Psychotherapeutin und Juristin Rotraud Perner, wurde der Ablauf dieses Nachmittags geklärt; die Workshopleiterin forderte die TeilnehmerInnen zu einer detaillierten Vorstellungsrunde, gegliedert nach beruflichem Hintergrund und Themenpräferenzen, auf.

19 Personen besuchten diesen Workshop: Sechs Frauen und drei Männer gehörten dem Juristenstand an, sechs Frauen waren Vertreter psycho-sozialer Berufe, zwei Studenten (Universität Klagenfurt), ein Philosoph, ein Politik- und Organisationsberater aus der Schweiz.

Nach der Mittagspause war Müdigkeit spürbar, der Seminarraum wirkte mit seinen Nord-Fenstern fast etwas düster, es war relativ warm, die Luft war stickig; man bat, die Fenster zu öffnen ...

Perner hatte alle Themenwünsche notiert und versuchte, da verschiedenste Professionen vertreten waren, im Vorfeld eine Begriffsbestimmung zum Punkt „Berufsbild des Mediators“:

- Wie empfinde ich dieses Berufsbild in all seinen Facetten?
- Wo stört es mich, wenn sich jemand als Mediator/in bezeichnet?
- Welches Vorurteil könnte dahinterstecken?
- Was macht diese Person, was ich nicht o. k. finden könnte?
- Wo liegt meine höchstpersönliche Abwehr?

Nach diesem zu interessanten Reflexionen und reger Diskussion führenden Einstieg kam Perner auf das Design dieses Workshops zu sprechen: Gibt es eine Divergenz Vormittag – Nachmittag? Wie geht es uns damit? Besteht der Wunsch, an den Vormittagsworkshop inhaltlich anzuknüpfen?

Die Teilnehmer beanspruchten einhellig die Exklusivität des Workshops für sich und lehnten einen wiederaufbereiteten Vormittagskurs kategorisch ab. Die Leiterin schlug demnach

vor, die Wunschthemen zu inhaltlichen Pfeilern des Workshops zu machen, was auch breite Zustimmung fand.

Gleich beim ersten Thema „Grenzen und Abgrenzung in der Mediation“ und der daraus folgenden Frage „Wie gehe ich damit um?“ entwickelte sich eine spannende Diskussion.

Bei den Themenbereichen „Einbau von Mediation in Gesetze, Rolle der Legislative, mediative Schulungen der Exekutive etc.“ entspann sich ein eher interjuristischer Diskurs.

Die Frage „Ist Mediation eine Haltung oder ein Beruf mit Qualifikation?“ führte zu einem sehr intensiv geführten interdisziplinären Meinungs austausch. Einige „Blitzlichter“: Jeder nennt sich Mediator, jeder beansprucht die Bezeichnung für sich, Ausbildungen sind zu kurz, zu schnell, durch einen Hochschullehrgang („Schein“) wird Wissenserwerb staatlich garantiert – wo bleibt soziale Kompetenz? ...

Obwohl Perner die ausführlichen Gesprächsrunden innerhalb der Gruppe zugelassen hatte, bereitete es ihr offensichtlich Probleme, sich wieder moderativ in diesen letzten größeren Diskussionsprozeß einzuklinken und die Teilnehmer auf ein anderes Thema zu lenken. Sie meinte, daß ihr die Gruppe des Vormittagsworkshops wohlwollender begegnet sei, die Nachmittagsgruppe sei dagegen eher schwierig ... Keine Proteste, die Gruppe nahm dieses Statement kommentarlos-unwiderrprochen hin, und man ging zum nächsten Punkt über, die Workshopleiterin beantwortete noch einige Fragen aus dem Plenum:

Ist ein Mediator ein Marketingexperte, der z. B. im Bereich der Umweltmediation Bürgerinitiativen „über den Tisch ziehen“ soll, da er möglicherweise auf der Gehaltsliste des involvierten Unternehmens steht? Könnte es in einer Scheidungsmediation zur Übervorteilung von Frauen kommen? – Perner: Hier ist die Neutralität des Mediators gefordert. Die Ethik in der Mediation muß in den Vordergrund treten, man muß über alles reden können und dadurch Klarheit schaffen (sog. Exorzismustechnik – „nur wenn ich den Namen sage, kann ich den Teufel wegschicken“). Mediation soll geprägt sein von einer komplexen, ganzheitlichen Sichtweise, nicht von linearem Denken, sie dient u. a. auch der Wahrheitsfindung, der Aufdeckung von Tabus.

Nach einer kurzen Kaffeepause eruierte Perner die konkrete Interessenlage der Gruppe bezüglich der Themen für den Rest des Nachmittags. Gefragt waren:

- Fallbeispiele aus Ihrer weit gefächerten Praxis
- Wo gab es Schlüsselmomente bzw. positive Erlebnisse?
- Wo war Platz für Innovatives?
- Wo sind Fehler passiert?

Perner schilderte nun anschaulich Beispiele aus ihrer Arbeit beim Aufbau der Familienberatungsstellen in Wien, wo ihr die Verbindung von allem in der Psychotherapieausbildung und dem Jusstudium Erlernen äußerst hilfreich gewesen sei; aus ihrer Tätigkeit im Verein Jugendzentren der Stadt Wien, wo im „Club Bassena“ bereits im Jahre 1977 die (damals noch nicht so bezeichnete) Mediation mit Jugendgruppen in einem sogenannten „Kaffeehaustischsetting“ stattfand; sowie aus ihrem Projekt des „System Coaching“ – Erstellung von Grundkonzepten bei Firmenfusionen oder Bereinigung von Konflikten zwischen Führungskräften einerseits und der Chefetage und den Angestellten andererseits.

Abschließend sprach sie noch über ihre Rolle in der Beilegung des medienbekannten „Poiggenfürst-Konflikts“ ...

Schlüsselmomente sind für Perner Momente, wo Veränderung stattfindet. (Zitat: „Der Erleuchtung ist es egal, wie man sie bekommt.“)

Fehler ... Aufpassen, nicht auf die Chaoseite zu gelangen; man muß sich selbst zurücknehmen als Form der Abgrenzung („was mir zu nahe ist, sehe ich nicht“) und versuchen, wieder in die Mitte zu kommen.

Durch die fluktuierenden Interessen entwickelten manche Diskussionsrunden eine gewisse Eigendynamik, wodurch es im ersten Teil des Workshops zu einem Bruch in der Interaktion zwischen der Workshopleiterin und den TeilnehmerInnen kam. Im zweiten Teil brachte Perner ihre Kompetenz, Erfahrung und ihre starke Persönlichkeit zum Ausdruck, was vermehrtes Interesse und höhere Konzentration der Gruppe hervorrief.

Michael Raisch
**Konflikte lösen –
ein systemisches Modell der Mediation**

Mit diesem Beitrag zum internationalen Mediationssymposium in Klagenfurt will ich aufzeigen, wie sich systemische Denk- und Interventionsformen für Mediationsprozesse nutzbar machen lassen. Dazu stelle ich zunächst zwei Grundzüge systemischen Denkens vor, bevor ich anschließend ein Acht-Stufen-Modell sowie einige Interventionsmethoden und Kernkompetenzen systemischer Mediation skizzieren werde.

Grundzüge systemischen Denkens

Systemische Therapie- und Beratungsmethoden haben sich ursprünglich im Feld der Familientherapie etabliert. Mittlerweile haben sie sich zu einer bewährten Methode weiterentwickelt, die in verschiedenen gesellschaftlichen und sozialen Bereichen als nutzvolles Konzept anerkannt und vielseitig angewendet wird. Im Gegensatz zu diversen traditionellen Therapie- und Beratungsansätzen zeichnet das systemische Denken zwei wesentliche Unterschiede aus:

1. Aus systemischer Sicht interessiert vor allem, was zwischen den Menschen passiert; deren Interaktionsmuster und Kommunikationsstrukturen, die sich reproduzieren und eigenen (ungeschriebenen) Spielregeln zu gehorchen scheinen. Die strikte Individuumsorientierung – „wenn etwas schief läuft, muß doch jemand schuld sein“ – wird zugunsten einer wertfreien Beschreibung aufgegeben. Gerade in Organisationen oder Familien neigt man dazu, Probleme zu personalisieren und entsprechend auch über Defizitzuschreibungen (Herr X ist nicht teamfähig, Frau Y inkompetent und Tochter Z mager-süchtig) zu regulieren. Mit systemischen Methoden würden wir versuchen, die Konflikte zu kontextualisieren und etwa auf Interessenunterschiede oder Verständigungsschwierigkeiten zurückzuführen. Dazu ist es hilfreich, die konkreten Merkmale und Verhaltensmuster, die ein Problem bzw. dessen Lösung

enthalten, von den Klienten herauszuarbeiten, beispielsweise die bessere Teamfähigkeit des Herrn X in ihrer Wechselwirkung durch seine Mitarbeiter beschreiben zu lassen.

2. Das systemische Denken zeichnet sich, zumindest seit Mitte der achtziger Jahre, durch die konsequente Orientierung auf das Herausarbeiten eines (häufig auch mehrerer) lösbaren Auftrags aus. Im Gegensatz zum Gros der Beratungsansätze wird eine ausführliche Problemerkörterung als nicht prinzipiell erforderlich erachtet. Tendenziell kann sie sogar mehr Schaden als Nutzen anrichten, wenn Probleme lediglich offengelegt, aber nicht mehr bearbeitet werden. In jedem Fall fokussiert die Erörterung der Probleme auf ein Defizit, was in der Regel eine Reihe unerwünschter Nebenwirkungen hervorruft, wie Schuldgefühle und Rechtfertigungsbemühungen, negative Selbstwertgefühle und Ängste, die wiederum die Motivation für einen offenen, kreativen Prozeß der Lösungsoptimierung und einer gemeinsamer Konsenssuche deutlich einschränken. Systemisches Denken geht daher von der Prämisse aus, daß Lösungen sich häufig auch ohne den Umweg einer exakten Problemanalyse verwirklichen lassen. Wichtiger erscheint das Verständnis, weshalb bisherige Lösungsversuche nicht zum Ziel gekommen sind oder woran verschiedene, von den Klienten selbst entwickelte Lösungsoptionen potentiell gehindert oder eingeschränkt werden können.

Neben einer Vielzahl an pragmatisch nützlichen Interventionsmethoden verdankt meines Erachtens der systemische Ansatz vor allem diesen beiden Prämissen seine Prominenz, die längst über die klassische Familientherapie hinausreicht und sich z. B. auch in der Entwicklung und Beratung von Organisationen niederschlägt.

Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen systemischer Beratung und Mediation

Mediation und systemische Beratungsansätze beziehen sich grundsätzlich auf ähnliche Bereiche: Familien- und Scheidungsmediation versus Familien- und Paartherapie; Wirtschafts- und

Umweltmediation versus systemische Organisations- und Konfliktberatung. Konflikte auf verschiedenen sozialen Systemebenen (interpersonelle bzw. zwischen verschiedenen Interessengruppen) lassen sich mit beiden Ansätzen bearbeiten und in ihren verschiedenen Anwendungsfeldern wiederfinden. Eine weitere Parallele der beiden Ansätze ist, daß sie eine Grundstruktur für das Lösen von Konflikten anbieten, ohne sich auf ein Fach festlegen zu müssen. Im Gegenteil, beide leben von der Interdisziplinarität ihres Herangehens. Die wesentliche Übereinstimmung der beiden Ansätze besteht darin, sich vor allem als Steuerungsinstrument eines Prozesses zwischen den zu vermittelnden Konfliktparteien zu verstehen.

Unterschiede existieren gemäß der differenten Ausgangslage bezüglich der Auftragsgestaltung. Mediationsprozesse sind stärker an einem juristisch haltbaren Ergebnis, einem Vertrag oder einer Vereinbarung, interessiert, während systemische Beratungs- und Therapieprozesse die definitive Entscheidung gern den Konfliktparteien überlassen (diese müssen sie ja im Alltag praktizieren). Entsprechend ist das systemische Modell noch stärker kommunikativ orientiert als inhaltlich, während der Mediator ein Mehr an Fachwissen aus seinem Bereich benötigt, um tragbare Entscheidungen konsequent vorbereiten zu helfen und juristische Fakten zu schaffen. Für mich stellt sich die Frage, ob diese Unterschiede tatsächlich grundsätzlicher Art sind oder mehr vom jeweiligen Auftrag abhängen. Wenn hier die Auftragspezifität ausschlaggebend sein sollte, wofür meines Erachtens einiges spricht, wäre nicht notwendigerweise eine differenzierte Bezeichnung des Verfahrens entscheidend, sondern eher eine flexible Haltung des Mediators bzw. systemischen Beraters und eine Variabilität in dessen Kompetenzentwicklung. Aus meiner Sicht überwiegen eindeutig die gemeinsamen Perspektiven, weshalb es auch in der Entwicklung von Mediationsverfahren zu einer starken Adaption systemischer Modelle gekommen ist.

Gerade auch weil die Mediation ein Verfahren der Konfliktlösung darstellt, das in erster Linie nicht auf die psychische Veränderung der Individuen abzielt, sondern einen zwischenmenschlichen oder sozialen Konflikt mit möglichst ökonomischen Mitteln lösen will, bietet sich das systemische Konzept zur Kooptierung förmlich an.

Im folgenden will ich ein Acht-Stufen-Modell eines systemischen Mediationsprozesses und einige der wichtigsten systemischen Interventionsmethoden und Kompetenzen anhand jener Folien skizzieren, die ich im Workshop des Klagenfurter Symposiums im Oktober 1996 präsentierte:

Acht-Stufen-Modell eines systemischen Mediationsprozesses

1. Joining: Abklärung der unterschiedlichen Interessen und Erwartungen; die Klienten an ihren Erwartungen „abholen“
2. Auftragsklärung: einen gemeinsamen Auftrag konstruieren, der zu lösen ist
3. Lösungsorientierung: die verschiedenen Lösungsvorstellungen abklären
4. Szenarienbildung: die erarbeiteten Lösungsmodelle als Szenarien mit den zu erwartenden Konsequenzen skizzieren lassen
5. Zwischenbilanz: Zwischenbilanz zum gemeinsamen Prozeß in bezug auf die vorher definierten Ziele ziehen lassen
6. Tertium (non) datur: falls sinnvoll, weitere Alternativen erwägen bzw. verbleibende Alternativen aufzeigen
7. Differenzierung: die weiteren Schritte und Meilensteine aushandeln, abwägen, temporalisieren und priorisieren
8. Entscheidungsfindung: Balancearbeit zwischen Veränderung und Nicht-Veränderung; Veränderungsdruck herausnehmen bzw. aufzeigen; entscheiden lassen (auch Nicht-Entscheidung ist eine Entscheidung)

Systemische Interventionsmethoden und Kompetenzen

- Empathie (Sensibilität für Gefühle und Stimmungen) und Verständnis für die psychische und die soziale Realität
- Transparenz im eigenen Vorgehen, z. B. bei der Auftragsklärung
- Neutralität bzw. Allparteilichkeit herstellen
- lösungsorientierte Prozeßsteuerung
- lösungsorientiertes Fragen
- Unterbrechen bei unergiebigem Problembeschreibungen, vor allem bei Schulddiskursen
- konkretes Nachfragen und Strukturieren
- zirkuläres Fragen

- Prozeßsteuerung durch selbstreferentielle Problem- und Fragestellungen des Mediators
- Kenntnisse möglicher (alternativer) Realitätsszenarien; Chancen und Risiken; Erfahrungswissen
- Abgrenzungsfähigkeit (soziale Autonomie) des Mediators
- Fähigkeit des Oszillierens zwischen den Systemebenen; Balancefähigkeit

Der dreistündige Workshop, der sich nachmittags in ähnlicher Form wiederholte, gestaltete sich nach einer Vorstellungsrunde der zirka jeweils zwanzig Teilnehmer wie folgt: Zunächst gab ich einen kurzen Überblick über die theoretischen Grundannahmen, bevor ich das von mir entwickelte Acht-Stufen-Modell sowie die systemischen Kernkompetenzen und Interventionsmethoden darstellte.

Anschließend wurde ein konkretes Fallbeispiel aus der Teilnehmergruppe ausgewählt. Nach einer kurzen Besprechung inszenierten wir eine Mediation (im einen Fall war es eine Scheidungsmediation und im anderen eine Kombination aus Wirtschafts- und Scheidungsmediation in einem Familienbetrieb), wobei verschiedene Teilnehmer auch die Rolle des Mediators einzunehmen hatten. Mittels vieler kleiner Unterbrechungen versuchte ich die systemischen Interventionsmethoden zu illustrieren, welche zu einer für den Mediator lösbaren Auftragsklärung beitragen. Es erwies sich für viele Teilnehmer als ausgesprochen ungewohnt, eine ausführliche Klärung des Auftrags mit einer stringenten Lösungsorientierung vorzunehmen. Deutlich war zu bemerken, daß es den meisten sehr viel leichter fiel, die problematischen Geschichten der jeweils Beteiligten zu explorieren und sich dabei inoffiziell selbst einen Auftrag zu geben, der in der Folge allerdings deshalb häufig scheitert, weil die Beteiligten nicht wirklich hinter ihm stehen.

Voraussehbar war die Zeit zu knapp bemessen, um das Acht-Stufen-Modell an einem Beispiel vollständig durchzuspielen bzw. besonders schwierige Sequenzen in Kleingruppen ausführlicher zu üben. Dennoch kann ich sagen, daß die Workshops mit gespanntem Interesse erlebt wurden und sowohl einen kursorischen Überblick als auch einen exemplarischen Ausschnitt systemischen Konfliktlösens boten. Ich freue mich

jedenfalls schon darauf, wenn das ausgesprochen vielseitige Klagenfurter Symposium im nächsten Jahr neuerdings durchgeführt wird und gegenseitige Anregungen aus der Welt der Mediation vertieft werden können.

Josef Duss-von Werdt

Die Praxis der Mediation als ethischer Diskurs und die Kraft des Konflikts

Sich mit der Praxis der Mediation zu befassen kann „technologisch“ verstanden werden: Für die Praxis braucht es Geräte mit handlichen Anleitungen. Erwartungsgemäß sollte darin für jeden Fall stehen, „wie man es macht, wenn ...“. Das Problem ist vielleicht sogar nebensächlich; die Hauptsache ist zu wissen, wie man es löst. Denn es eilt.

Dieses „Subito-Prinzip“ (Dieter Baake) ist tatsächlich eine Versuchung sowohl für den Praktiker wie für die Benutzerinnen und Benutzer seines Handwerks. Wird aber Mediation technologisch auf das Machen verkürzt, werden andere Anteile ihrer Praxis übersehen.

Eine andere Art und Weise, sich mit der Praxis zu befassen, ist es nämlich, sich zurückzulehnen, nichts zu machen, außer darüber nachzudenken, in aller Stille – oder, wie hier, hörbar und, wenn’s gutgeht, auch verstehbar.

Denken ist Handeln, also Praxis; Gedachtes das Ergebnis von Denkhandlungen. Es kann sein, daß sie eine andere berufliche Handlungsweise oder sogar eine neue Lebenspraxis einleiten. „Betrachte nur die Dinge von einer anderen Seite, als du sie bisher ansahst. Denn das heißt: ein neues Leben zu beginnen“, schrieb Mark Aurel in den „Selbstbetrachtungen“ (VII, 2).

Mediation hat einen andern, eher ungewohnten Anblick der Konflikte. Wer ihn sich zu eigen macht, wird eine neue Praxis im Umgang mit Konflikten beginnen (und, wer weiß, sogar eine „Praxis auftun“). Denn bekanntlich haben Sichtweisen praktische Konsequenzen.

Nehmen wir das Wort Praxis gleich beim (griechischen) Wort. Es bedeutet einerseits handeln und verhandeln, also etwas machen; andererseits steht es für Werk, Sache, Umstand, Zustand, Schwierigkeit. Das Stammverb – prasso – wird transitiv und intransitiv gebraucht. Transitiv steht es für etwas ausführen, vollbringen, verhandeln, handeln; intransitiv hingegen für sich befinden, sich verhalten, eine Haltung einnehmen, so oder so dran sein. Befindlichkeit, Haltung, Verhalten sind also ihrerseits Praxis. In der Mediation einfach dazusein und nichts zu

machen kann wirksam sein. Man tut und bewirkt ja immer etwas, auch wenn man nichts macht. Aufmerksam zuhören ist höchste Aktivität, auch wenn man sich scheinbar passiv verhält.

Diese **mediative Innerlichkeit** ist allerdings ebensowenig beliebig wie die Mediationsmethode, sondern hat wie diese eine beschreibbare, regelhafte Gestalt. Allparteilichkeit und Neutralität gegenüber Personen und Positionen drücken zwei ihrer Anblicke aus. Sie weisen darauf hin, daß Innerlichkeit **interaktiv** ist, das heißt den Austausch mit andern Personen hervorbringt, die Innenseite einer Beziehungsform darstellt. Sich darin einzuüben und sie immer wieder zu überprüfen ist ebenso praktisch, wie es zur Praxis gehört, theoretisch darüber nachzudenken. Denken und Handeln lassen sich zwar voneinander trennen, wenn auch auf die Gefahr hin, daß dann gedankenlos gehandelt wird.

Praxis hat, wenn ich die bisherigen Andeutungen nochmals verdichte, drei Anteile:

- **Praxis als Denken**
- **Praxis als Haltung**
- **Praxis als interaktives, personenbezogenes Handeln**

Jedem dieser drei ineinander verwobenen Aspekte wird im folgenden ein kurzer Abschnitt gewidmet.

Praxis als Denken

Mediation handelt in einem konfliktuellen Kontext. Wie denkt sie über Konflikte? Wie konstruiert sie deren Wirklichkeit? Hat sie dafür ein besonderes Paradigma, welches sich von andern, z. B. dem kontradiktorischen Streitverfahren, dem Krieg, dem Arbeitskampf durch Streik, Betriebsbesetzung und Gewalt, unterscheidet? Hat sie ein dazugehöriges eigenes Bild von Menschen, von ihrem Verhältnis zu- und Umgang miteinander, wenn sie Konflikte haben?

Der Krieg braucht Feinde, lieber tote als lebendige. Er verwendet Gewalt, terrorpsychologische Taktiken, nicht über

jeden Hintergedanken erhabene, meist geheime Verhandlungen, Einschüchterung, Vergewaltigung, gutgeschützte Helden und schutzlos Gedemütigte. Sein Ziel ist es nicht unbedingt, nach Sieg oder Niederlage mit den früheren Feinden friedlich und gleichberechtigt zu koexistieren. Sie werden auch nicht von selber zu Freunden und guten Nachbarn, sondern bleiben oft genug Feinde, Untertanen, Sklaven.

Es bedarf keiner Begründung, daß im Vergleich zum Krieg Mediation **ein anderes Bild vom Menschen hat und ein anderes Paradigma der Konflikte.**

Dazu, auf fünf Punkte zusammengedrängt, dies:

- Konflikte sind zwischenmenschliche Schwierigkeiten und als solche unumgänglich, also normal und für die Entwicklung des Zusammenlebens notwendig. Sie sind Quellen von Energie und Kraft, also **Ressourcen** und nicht Konstruktionsfehler und Defizite.
- Konflikte entstehen aus dem konkreten Zusammenleben konkreter Menschen und der Dynamik ihrer Gruppen heraus; sie „gehören“ deshalb jenen, die sie haben. Die **Kompetenz** für die Konflikte liegt bei ihnen.
- Für die Mediation sind die „Eigentümer“ des Konflikts nicht Gegner oder Feinde, sondern **Konflikt- und Verhandlungspartner**. Als „Eigentümer“ der Konflikte sind sie auch die „Autoren“ ihrer Beilegung. Sie geben sie nicht aus der Hand und delegieren ihre Lösung nicht an Dritte. Sie verhandeln nach dem demokratischen Prinzip der Eigenberechtigung jedes Einzelnen, jeder Gruppe, jeder Partei (Privatautonomie).
- In der Mediation tritt jede und jeder für sich selber ein und übernimmt damit je ihren/seinen Teil am Konflikt und an der Lösung. Diese Eigenverantwortung ist Grundlage der *Eigen-gerechtigkeit*.
- Das setzt bei den Verhandlungspartnern voraus, daß sie die andern Positionen, Ansprüche und Interessen als berechtigt ansehen und respektieren. Nur so ist *Beziehungsgerechtigkeit* eine sinnvolle Perspektive.
- Daß dieser Sichtweise entsprechend verhandelt werden kann, obliegt den Mediatoren. Sie vermitteln *verhandlungsgerecht* und schaffen damit eine Basis für die *Vertragsgerechtigkeit*.

Vier Gerechtigkeiten sind damit gleichsam unter der Hand in das Zentrum unserer Aufmerksamkeit getreten: Eigen-, Beziehungs-, Verhandlungs- und Vertragsgerechtigkeit. Es sind aber auch noch andere Wörter aufgekommen, wie Respekt und Berechtigung. Sie gehören ebenso zur **Sprache der Ethik** wie Gerechtigkeit. Die Ethik selber wird, im Unterschied zur Moral, nicht andern gepredigt, sondern betrifft konkret und praktisch die eigene Haltung und das persönliche Verhalten.

Praxis als Haltung

Damit ist der zweiten Praxisaspekt, die Haltung, angesprochen. Sie wurde eingangs **mediative Innerlichkeit** genannt. Eine mediative Haltung nimmt nicht allein die Mediatorin ein. Es gehört zu den Regeln der Mediation, sofern sie überhaupt möglich sein und Aussicht auf Erfolg haben soll, daß die gleiche Grundhaltung allen Beteiligten gemeinsam ist.

Auf der Basis dieser gemeinsamen Haltung wird Mediation zum ethischen Diskurs. Ein Diskurs ist eine bestimmte Art der Kommunikation unter Menschen, also interaktives Handeln. Er leistet keine Überzeugungsarbeit, erpreßt nicht, führt keinen politischen Werbefeldzug für die eigene Sache. Idealtypisch geht es nicht darum, z. B. eine Minderheit dazu zu bringen, die Position der Mehrheit zu übernehmen. Abstimmungen mit Mehrheitsentscheiden sind für die Mediation ungeeignet und gehören nicht zu ihrem Werkzeug. Es geht um einen Austausch, in dem sich alle Beteiligten aktiv einbringen und in dessen Ergebnis sich alle wiederfinden. Es wird auch nicht einseitig entschieden, was einem Machtgefälle entsprechen würde. Unterschiede werden nicht bis zu einer bestimmten Grenze gerade noch toleriert, sondern voll bejaht. Toleranz ist die herablassende Haltung des Stärkeren, der selber die Grenzen setzen kann, bis wohin er gehen will und wie weit andere gehen können. Unterschiede schließlich sind nicht nur der Anlaß eines Konflikts, sondern auch ein Potential zu seiner Lösung.

Der ethische Diskurs ermittelt Grundlagen und Leitlinien des Handelns, verhandelt Normen im intersubjektiven Austausch.

Geltung hat, worauf sich alle einigen können. *Wirklichkeit nimmt an, was man miteinander als solche konstituiert.* Anders gesagt: *Wirklichkeit ist eine gemeinsame Übereinkunft* und kommt durch Aushandeln zustande. Konsensuell erarbeitet erhält sie normative Wirkkraft, Wirklichkeit als das, was wirkt.

Diese – erkenntnistheoretisch betrachtet – konstruktivistische Sicht fördert keineswegs Beliebigkeit, sondern nimmt verbindlich alle am Herstellen von Wirklichkeit Beteiligten persönlich in Pflicht. Sie bleibt in dem Sinn intersubjektiv gebunden und kennt keine absolute, wörtlich losgelöste Objektivität. Was als gemeinsame Lösung wirklich wird, ist weder wahr noch unwahr, sondern **stimmig** oder im Sinne der französischen Sprache „juste“, was sowohl stimmig wie gerecht bedeutet. Es kann sich aus den verschiedenen Wahrheiten der Beteiligten ergeben.

Gerechtigkeit ist nicht eine „Sache“, die mittels Gesetzen hergestellt werden kann, sondern stellt eine Kategorie **intersubjektiver Verbindlichkeit** dar. Es geht auch nicht darum, dieser oder jener Moral zum Durchbruch zu verhelfen.

In einer Demokratie entstehen zwar Gesetze auch aus einem Diskurs; er ist jedoch kein ethischer, sondern ein politischer und spiegelt als solcher die jeweiligen Machtverhältnisse wider, die durch Mehrheitsentscheide entstehen und Minderheiten oft auf der Strecke lassen. In der Regel nehmen sie nicht alle vorhandenen Strömungen und Divergenzen auf, um sie in etwas allen Gemeinsamem zu integrieren. Ein Beispiel dafür ist die immer wieder aufflackernde Debatte um den Schwangerschaftsabbruch. Sie kommt nicht zur Ruhe und nicht vom Fleck, weil jeweils nur eine wörtlich einseitige Position sich durchsetzt, die von der andern Seite bestritten wird. Es wird nicht verhandelt, sondern argumentiert, und zwar meistens nur formal und abstrakt, wirklichkeitsfern und inhaltsarm, z. B. mit einem „Recht auf den eigenen Bauch“ oder der absoluten „Unantastbarkeit des Lebens“. Führt eine Mediation zu einer stimmigen Vereinbarung, ist sie noch nicht zu Ende. Verbindlich wird sie erst dann, wenn das Vereinbarte umgesetzt und damit von allen bestätigt,

sozusagen durch ihr Handeln und Verhalten „sanktioniert“ wird. Sonst bleibt sie toter Buchstabe. Das setzt jedoch bei allen Beteiligten voraus, daß sie dem gemeinsam Erreichten und damit sowohl einander wie sich selber gegenüber **loyal** sind. Unausgesprochene Vorbehalte, eine *restrictio mentalis*, widersprechen dieser Ethik. Kant hat es für einen Friedensabschluß so ausgedrückt: „Es soll kein Friedensschluß für einen solchen gelten, der mit dem geheimen Vorbehalt des Stoffes zu einem künftigen Kriege gemacht worden.“¹

Praxis als interaktives Handeln

Als dritten Praxisaspekt nannte ich das interaktive Handeln. Als zielgerichteter Diskurs hat die Mediation eine eigene Kommunikationsstruktur und spezifische Regeln.

Mit Hilfe eines Rollenkonzepts läßt sich die Kommunikationsstruktur wie folgt schematisieren:

Rolle der Mediatorin, des Mediators	Rolle der Verhandlungs- partner in ihrem Konflikt
Als gemeinsamer Dritter ohne Entscheidungsbefugnis oder ohne eine Partei zu vertreten	Als gleichberechtigte und eigenverantwortliche Partner im gemeinsamen Konflikt („Selbstvertretung“)
vermittelt er/sie, > daß verhandelt wird > wie verhandelt wird > wann was verhandelt wird	verhandeln sie, > daß vermittelt wird > was verhandelt wird > wozu verhandelt wird

Wenn umschrieben werden soll, daß Mediatoren vermitteln, **wie** verhandelt wird, kommt die Sprache der Ethik wieder zum Vorschein, z. B. in den Wörtern „fair“, „gerecht“, eigenverantwortlich, allparteilich usw. Mediation trägt Sorge dafür, daß alle Beteiligten – **einschließlich der MediatorInnen selber** – bestimmte „Regeln“ einhalten, damit Mediation Mediation sei. Sie achten darauf, daß die Konfliktpartner die Regeln auch

der Mediatorin gegenüber einhalten. Im Diskurs sind alle miteinander eigenberechtigt unterwegs auf der Suche. Keine und keiner hat schon gefunden und wartet nur darauf, daß ihr oder ihm das Gefundene von andern nicht nur belassen, sondern daß es als das Maß anerkannt werde.

Nach der ethischen Diskurstheorie sollten „Probleme ohne jeden Zwang so lange besprochen werden, bis eine Lösung gefunden ist, die alle Teilnehmer als fair akzeptieren können.“² Das beschreibt genau den hohen Anspruch der Mediation.

Logik der Ehre – Logik der Würde

Mediation vollzieht sich nicht in einem gesellschaftlichen und kulturellen Vakuum. Wenn sie sich ausbreiten soll, kann sie das auch nicht auf einem frisch gepflügten Boden tun. Ihr Umgang mit Konflikten entspricht nicht ohne weiteres dem in unserer Kultur gängigen, welche in der Regel einer andern Logik folgt, als sie der Mediation gemäß ist.

Ethnologen machen uns darauf aufmerksam, daß es Kulturen gibt, in denen die Logik der Ehre, andere, in denen die Logik der Würde prägender ist. Es lohnt sich für unseren Zusammenhang, mindestens noch kurz auf sie zu hören.³

Ehre ist ein Bewußtseinszustand, wonach man sich nichts vorwerfen (lassen) muß und somit den Anspruch und das Recht hat, sozial geachtet (statt geächtet), „geehrt“ (statt entehrt) zu werden, und stolz darauf sein kann. Es kann um die persönliche Ehre oder um die der Familie, des Standes, der Armee („Feld der Ehre“), des Volkes, der „ehrenwerten Gesellschaft“ gehen. Gesellschaftlich bringt Ehre „Ehrerbietung“, „Ehrfurcht“. Ihre „Verletzung“, „Beschmutzung“, „Besudelung“ veranlaßt dazu, sie wiederherzustellen, z. B. durch Rache, Beseitigung, Verstoßung. Kontradiktorische Verfahren, Kampf, „vendetta“, Privatjustiz, Krieg sind Mittel dazu. Sie entspringen einer Mentalität „struktureller Gewalt“⁴. Bei ihnen stehen das entehrte Ich, das Familien-Wir, die Gruppe, die Nation im Zentrum. Allen andern gegenüber herrscht tendenziell das Prinzip des Ausschlusses.

Würde hingegen ist ein Bewußtseinszustand auf der Grundlage der Eigenberechtigung jeder und jedes einzelnen.

„Menschenwürde“ kommt danach allen – unabhängig von ihrer Ehrenhaftigkeit oder Ehrlosigkeit – zu. Auch der Verbrecher hat seine Menschenwürde, die geachtet sein will. **Der Logik der Würde entspricht Respekt vor sich und dem eigenberechtigten Andern.**

Würde bewahren oder wiedererlangen bedingt Achtung vor der Subjektivität. Wege dazu sind gleichberechtigende Verhandlungen, eine Mentalität der Gewaltlosigkeit. Keiner wird vom Respekt ausgeschlossen, sondern es bestimmt das Prinzip des Einschlusses. „Ich will meine Würde bewahren, aber nicht auf deine Kosten. Das wäre meiner und deiner nicht würdig.“

Logik der Ehre	Logik der Würde
Komplementäre Beziehung: stark – schwach Schuldzuschreibung, -induktion	Symmetrische Beziehung: gleichwertig, aber anders Anerkennung von Verdienst und Schuld (beiderseits)
Rache	Respekt:
Strafe	Achtung versus Verachtung
Wiederherstellung der Ehre	Beiderseits anerkannte Eigenberechtigung
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> Kontradiktion <<<< >>>> Mediation </div>	

Um der Erfahrung und Praxis näher zu bleiben, sei vorsichtig formuliert, daß Mediation eine Logik der Würde induziert. Sie versucht, strukturelle und mentale Gewaltbereitschaft in all ihren Formen zu verringern.⁵ Denn die Praxis zeigt, daß die Logik der Ehre den Verlauf eines Mediationsprozesses unter Umständen außerordentlich stark beeinflusst, sodaß man eher sagen müßte, *Mediation stehe im Spannungsfeld von Würde und Ehre*. Nicht die Ehre, sondern die Würde wiederherzustellen ist zwar ihr Ansinnen – ihr ethischer Diskurs hält sich also an die Logik der Würde –, doch sind das in die Mediation mitgebrachte Ehrgefühl und Gerechtigkeitsempfinden der Konflikteigner oft

näher bei der Ehre als bei der Würde, weshalb der Anspruch der Ehre nicht unbeachtet bleiben kann. Wir wollen uns ja nicht Illusionen hingeben, es gehe in der Mediationspraxis immer alles würdevoll zu. Mediation ist als solche oft schon utopisch genug ...

Ich bündle die weitausholenden Gedanken zusammen und stelle das Ganze in das Gefäß gesellschaftlicher Tendenzen der Gegenwart:

Ob das Licht aus kleinsten Teilen oder aus Wellen besteht, ist ein Problem, aber kein Konflikt. Je nachdem jedoch, wer auf die Licht- oder Schattenseite des Lebens gerät, entstehen Konflikte. Konflikte sind intersubjektiv. Sie stellen die bisherigen stillschweigend eingehaltenen oder bewußt vereinbarten Regeln zwischen Menschen in Frage oder außer Geltung. Das löst unweigerlich Krisen aus. Es werden bisher gebundene Energien freigesetzt, welche unterschiedlich genutzt oder vermieden werden können: mit Kampf und Krieg, im Umgehen oder Angehen, mit Anheizen von Polarisierungen nach links und rechts, konservativ und progressiv, realistisch und fundamentalistisch, Streit und Verhandeln.

Auch Mediation erhält ihren Antrieb aus freiwerdender Energie und versucht, diese so zu kanalisieren, daß sie eine neue Wirklichkeit entstehen läßt. Sie sucht andere Regeln oder anpassende Veränderung der bisherigen, um die Koexistenz von Unterschieden, das Zusammenleben von unterschiedlichen Menschen und ihren Gruppierungen lebbar zu machen. In diesem Sinne kann sie zur Demokratisierung und Demokratieerhaltung im Großen und Kleinen beitragen. Dazu besteht in unserer Gesellschaft zweifellos Bedarf. Ob auch das Bedürfnis danach ist, steht auf einem andern Blatt.

Trotz medialem Einheitsbrei vertiefen sich Unterschiede eher im spaltenden Sinn. Explosive Kräfte und Gewaltbereitschaft fördern die Zentrifugalität in der Gesellschaft. Mediation hat hingegen zentripetale Tendenzen der Einigung – nicht im Sinne der Einebnung der Unterschiede; sie will im Gegenteil den Unterschieden Raum geben und lassen.

Angesichts allgegenwärtiger Gewalt noch diese Frage: Was wäre, wenn man weltweit ebensoviel emotionale, geistig-intellektuelle, wissenschaftliche und materielle Energie in die mediative Lösung von Konflikten investierte wie in den Krieg? Ein Teil davon würde schon weit reichen.

Ich schließe mit zwei Zitaten aus einer kleinen Schrift des Philosophen **Mark Hunyadi**⁶: Es kann heute nicht mehr darum gehen, „wem auch immer eine moralische Sicht der Welt aufzuzwingen noch aus einer Fülle von andern Möglichkeiten für diese oder jene moralischen Qualitäten oder Charakteristika ohne zwingenden Grund als normativ verbindlich zu optieren. Es geht vielmehr darum, in einer Zeit der zunehmenden Vielfalt und Vermehrung von unterschiedlichen Ansprüchen, die anerkannt sein wollen, einen Standpunkt zu finden, der ihre Koexistenz ermöglicht.“⁷ „Es handelt sich auch nicht mehr darum, zu wissen, was der Mensch **ist** oder sein soll, damit er Respekt verdient. Die Frage lautet vielmehr: *Auf welche Regel wollen wir uns einigen, um damit die Qualität dessen auszudrücken, was zu respektieren ist?* ... Tatsächlich spricht man eine *Regel* aus, wenn man sich auf die berühmte Formel Kants beruft: «Der Respekt richtet sich immer nur auf Personen, in keinem Fall auf Sachen.» Man könnte sagen, daß ein solcher Satz die *Gebrauchsanweisung* für den Respekt darstellt.“⁸

Anmerkungen/Literatur

1) **Kant Immanuel**: Zum ewigen Frieden. Ein philosophischer Entwurf. Königsberg 1775 (bey Friedrich Nicolovius)

2) **Wehowsky Stephan**: Gespräche über Ethik. München 1995 (C. H. Beck), S. 21. Das ist auch das Prinzip des afrikanischen „Palavers“

3) Dazu **Giordano Ch.**: Eheauflösung ohne Scheidung; Die „Logik der Ehre“ bei Heiratskonflikten, in: Bodenmann G. und Perez M. (Hg.): Scheidung und ihre Folgen, Bern und Fribourg 1996 (Verlag Huber und Universitätsverlag), S. 35–54

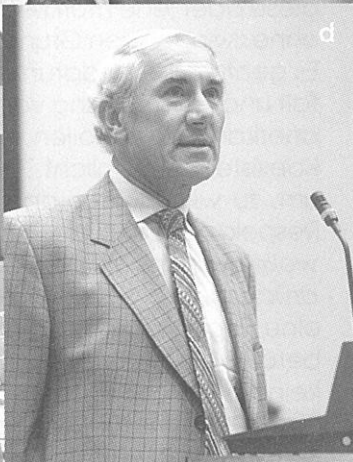
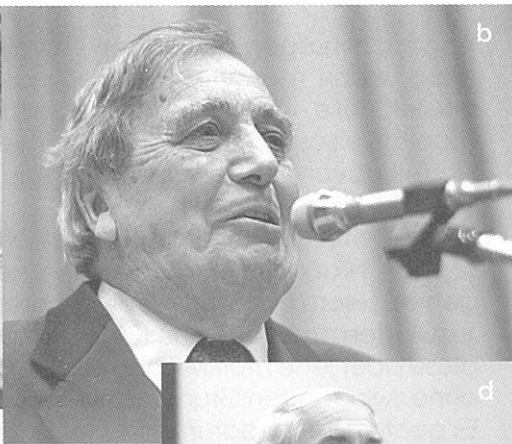
4) Vgl. **Galtung J.**: Strukturelle Gewalt. Reinbek 1975 (Rowohlt)

5) Vgl. **Duss-von Werdt J.**: Wenn Liebe in Gewalt umschlägt. Vortrag beim Senatsamt für die Gleichstellung Hamburg im Rahmen der Tagung „Gewalttrisiko Trennung“ vom 4. Juni 1997 (in Druck)

6) **Hunyadi Mark**: La vertu du conflit. Pour une morale de la médiation. Paris 1995 (Edition du cerf)

7) aaO, S. 89 (übersetzt von DvW)

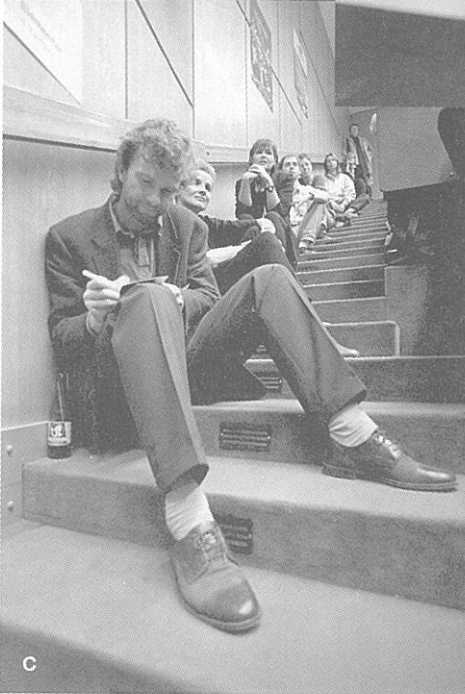
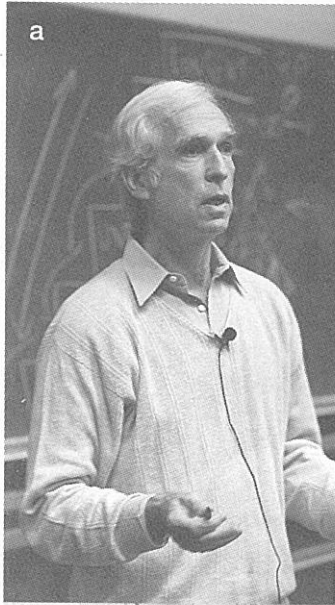
8) aaO, S. 97 (übersetzt von DvW)





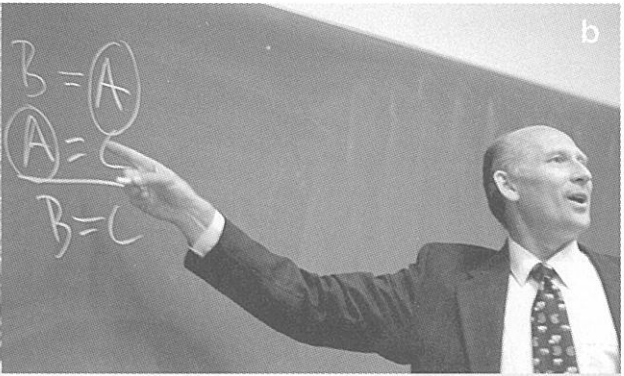


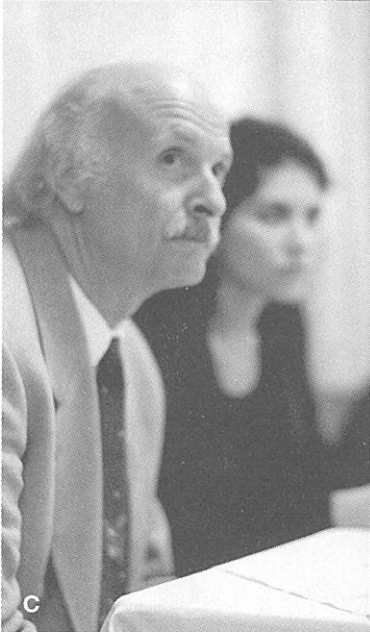


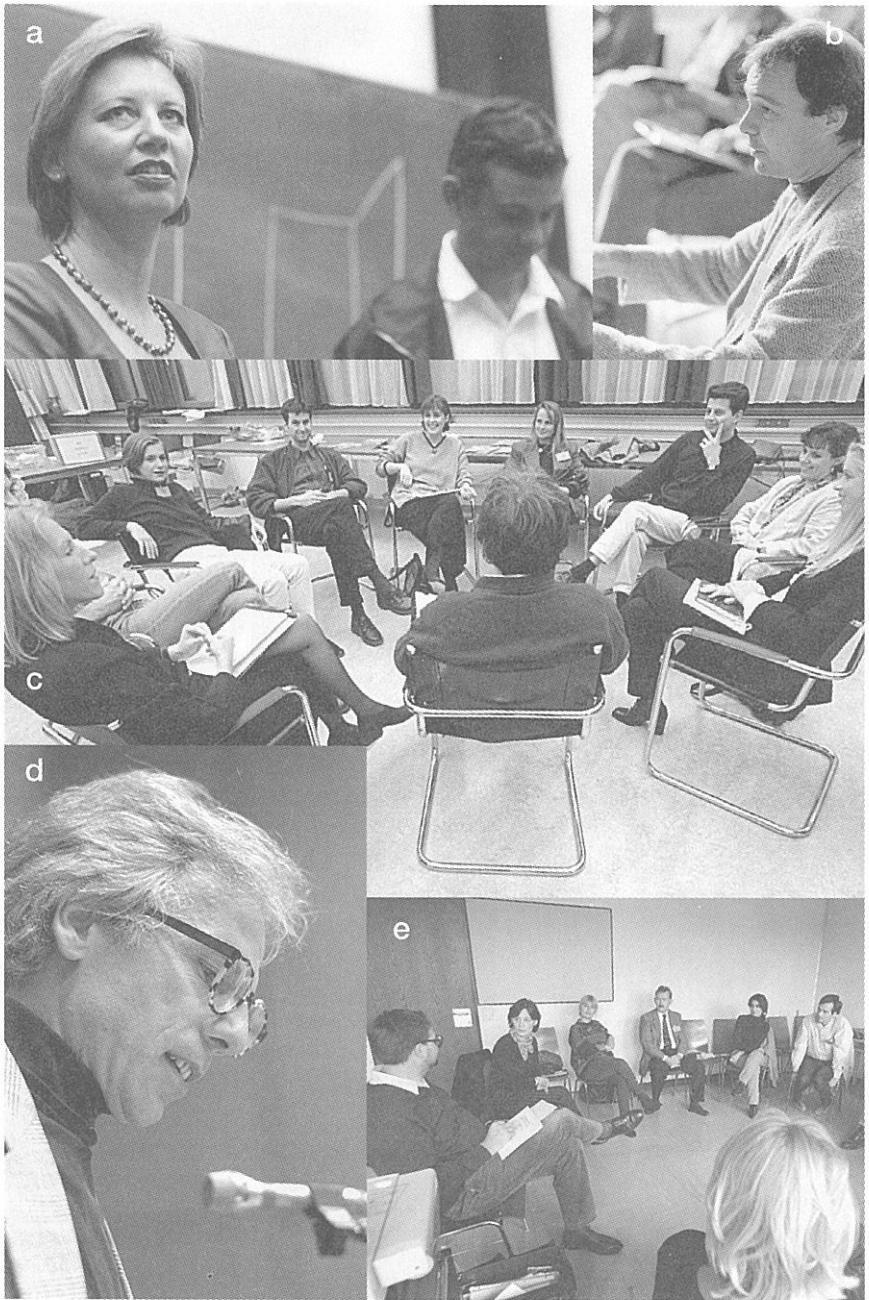


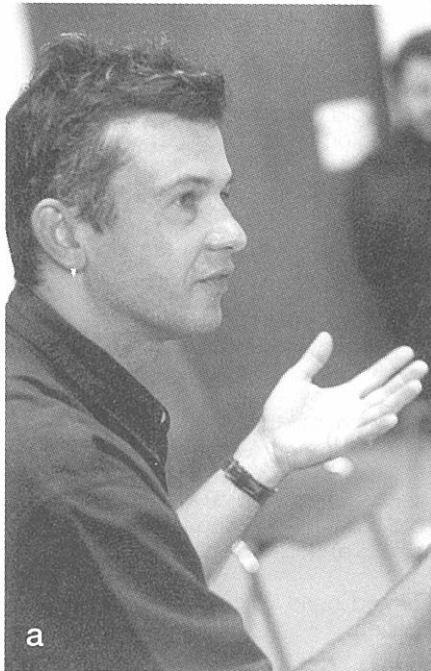












Legende

I – a) Ingrid Ringhofer b) Altbürgermeister Leopold Guggenberger
c) Claudia Lugger, Helga Lederer, Ingrid Ringhofer, Andrea Haniger
d) Rektor Willibald Dörfler e) Stadtrat Dieter Jandl
f) Referatengespräch

II – a) Gerhard Falk (Eröffnung 1996)
b) Peter Heintel c) Christa Pelikan d) Gerhard Falk

III – a) Ewald E. Krainz b) Noa Zanolli Davenport c) Podiumsdiskussion:
Wolfgang Vovsik, Andrea Haniger, Ursula Dick-Ramsauer, Manfred Korn, Adalbert
Janesch, Eva Wiedermann, Horst Zilleßen

IV – a) Eva Wiedermann b) Stephan Breidenbach c) Maria Marshall
d) Josef Duss-von Werdt

V – a) Andrea Pawlowski, Manfred Koblinger, Manfred Korn b) Roland Proksch
c) Walter Bürki (Moderator 1997) mit Gerhard Falk d) Noa Zanolli Davenport,
Michaela Schmoczter, Landesrätin Karin Achatz e) Horst Zilleßen

VI – a) Jack Himmelstein b) John M. Haynes und Ingrid Flaig
c) „Stufenmodell“ d) Frank Wolff und Liz O'Brien

VII – a) Referentenbesprechung
b) Dokumentationsteam 1996
c) Workshop mit Rotraud A. Perner

VIII – a) Barbara Filner b) Maria Marshall c) Arnold Kern
d) Gisela Mähler und Hans-Georg-Mähler

IX – a) Maria Nicolini b) Gerhard Schwarz
c) Claudia Lugger, Harald Goldmann
d) Werner Steinacher und Norbert Koblinger
e) Jack Himmelstein und (gespiegelt) Gerhard Falk

X – a) „Ontörner“ b) Nina L. Dulabaum c) Horst Zilleßen und „Doktor Duli“
d) Ursula Dick-Ramsauer und Elisabeth Mühlberger

XI – a) Karin Lackner und Christian Lackner b) Michael Raisch
c) Dokumentationsteam: Michaela Schmoczter, Peter Lackner,
Barbara Lesjak, Harald Goldmann, Marlies Krainz, Maria Nagele,
Willi Erlacher, Claudia Lugger, Sabine Oberscheider, Arnold Kern
d) Arno Pilgram e) Workshop mit Peter Visvader und Renate Beisner

XII – a) Christian Lackner
b) Patricia Velikay, Christa Pelikan, Peter Heintel
c) Horst Zilleßen im Workshop Umweltmediation

Reflexion der Photographie

MEINE BILDMÄSSIGE ÜBERSICHT ZUR TEXTBEGLEITUNG
ALS VERSUCH DER BEGRIFFSERKLÄRUNG + AKZEPTANZ:

"MEDIATION" = VERMITTLUNG-ANALOG

SEHEN... BILDER... IST, SIND DIE VERMITTLUNG:
VOM REALEN ZUM GEISTIGEN, ZUM SINNLICHEN...

FOTOGRAFIEREN... EINE AUSLÖSUNG - LOSLÖSUNG
AUS "LICHT UND SCHATTEN"

DAS MEDIUM AUSLÖSER (CAMERA) ALS EINGESETZTER MEDIATOR
KOMMUNIZIERT... FÜHRT ZUR BEGEGNUNG AM, ORT' MIT, ZEIT' UND
WIRD IM ZWEIFELSFALL ZUM, ALIBI-BILD'...

DAS PRODUKT AUS, BILD'-PRODUCTION, ODER REPRODUKTION
MIT ODER OHNE, AURA'... SUCHT SEINE BEWERTUNG IM
ZUSPRUCH BZW. WERTSCHÄTZUNG DES, INTERESS. BESCHAUERS.
WILL AUCH LÜCKENFÜLLEND ERSCHEINEN AUS SEINER
NACH DEM ZITAT: ENTSTEHUNG.

"DAS SEIN SCHAFFT ERSCHEINUNGEN
DEREN NUTZEN ALLEIN... AUS DER
LEERE ERWACHT..."

[LADTSE 6. JAH. v. d. S.]

DER OPTIMALSTE EFFEKT KANN SICH BAR WERDEN:

WENN DIE OHRN, MUND, NASE + POREN
ZU, AUGEN' WERDEN
DER G. SINN (ALLES IM VORANS SEHEN)
DAS, GEISTIGE AUGEN' PRIORITÄT BEKOMMT...
IM ABSTRAHIEREN

DIE ART + WEISE:

TRADITIONS-GEWONNTES, REALES ABBILD'
ODER, VIRTUELLER EXKURS' IM EXPERIMENT
OHNE GRENZEN

FÜR JEDWACHE ENTSCHEIDUNG, GILT:

BLEIBEN MUSS IMMER NEUWICHT
INTELLEKTUELE
BETROFFENHEIT

DIE ANSPRUCH:

SO AUCH, ETWAS' WAS BLEIBT UND DICH IMMER WIEDER ZURÜCKFÜHRT
'DAS' AUCH IM STILLEN HÖRBAR WIRD... WO SINNWERLTENS
IN BILDERN HAFEN BLEIBEN

WIE DIE LICHTBILDER AUS DEM
AUS DEM 1. + 2. INTERNAT. SYMPOSIUM

act. 87.



L. Ladtsch

AutorInnen/ReferentInnen/WorkshopleiterInnen

Renate Beisner

Mag., Darmstadt; Mediatorin in eigener Praxis, Lehrbeauftragte der FH Wiesbaden, mehrjährige Leitung einer Beratungsstelle für Erwachsene, Jugendliche und Kinder; Trainerin im Bereich Konfliktmanagement und Mediation; Zusatzausbildung in Gestaltpädagogik; Personalentwicklung, Coaching, Supervision; Erarbeitung interkultureller Konfliktlösungskonzepte

Stephan Breidenbach

o. Univ.-Prof., Dr.; Lehrstuhl für Mediation an der Universität Frankfurt/Oder, Mediator in eigener Praxis, interkulturelle Mediation, Forschungsaufenthalte in den USA, Gastprofessor in Klagenfurt; zahlreiche Publikationen

Noa Zanolli Davenport

Univ.-Doz., Dr. phil., Collins (Iowa); Lehrerin, Ethnologin, Mediatorin; hat am Iowa Peace Institute ein staatlich unterstütztes Konfliktlösungsprogramm für Iowas Schulen geleitet; betreut über die Iowa State University ein Ausbildungsprogramm für „angepasstes Konfliktmanagement“ in Nigeria; zahlreiche Veröffentlichungen

Ursula Dick-Ramsauer

Dr., Salzburg; Psychotherapeutin in eigener Praxis, Mediatorin; Teilnehmerin am österreichischen Modellprojekt Scheidungsmediation, Mitglied der Arbeitsgemeinschaft Mediation Salzburg und Vorstandsmitglied des Vereins Co-Mediation

Nina L. Dulabaum

Univ.-Doz., Dr., Chicago, Berlin; Trainerin, Beraterin, Supervisorin, Bildungsreferentin und Dozentin an der Freien Universität Berlin; Kommunikations-, Erziehungswissenschaftlerin, Psychologin, Soziologin; arbeitete in den USA in verschiedenen Projekten zu gewaltfreier Konfliktregelung, seit 1983 in Deutschland in der Kinder-, Jugend- und Erwachsenenbildung tätig; Entwicklung von Trainingsseminaren und -programmen an Schulen, Universitäten und in Firmen

Gerhard Falk

Dr., Klagenfurt; Jurist, Universitätslektor für Mediation, Trainer, Familien- und Wirtschaftsmediator; internationale Ausbildungen in Mediation, sozialpsychologische Fortbildungen; 1989–1992 Rechtsanwaltsanwärter; Leiter des Arbeitsbereichs Mediation am iff, Konzeption von Ausbildungen, Vorsitzender der Gesellschaft für Angewandte Mediation und Konfliktregelung – Win.Win

Barbara Filner

Univ.-Prof., Dr., San Diego; Mediatorin, Trainerin, Direktorin des San Diego Mediation Centers; Entwicklung von Trainingsprogrammen in „business disputes“, umfangreiche praktische Erfahrung, Seminarentwicklung und -design; weitere Schwerpunkte: Arbeitnehmer/Arbeitgeber-Konflikte, interkulturelle Kommunikation und politische Konflikte; internationale Lehrtätigkeit sowie an der Universität von San Diego und San Diego State University

Ingrid Flaig

Mag., Bludenz; Übersetzerin, Psychotherapeutin u. S. und Mediatorin; internationale Ausbildungen

Andrea Haniger

Dr., Innsbruck; Rechtsanwältin, Sozialarbeiterin und Mediatorin; Teilnehmerin am österreichischen Modellprojekt Scheidungsmediation, Gründungsmitglied der Arbeitsgemeinschaft Mediation Salzburg, Vorstandsmitglied der AVM

John M. Haynes

Dr., Professor; Mediator und Trainer; Gründungspräsident der Academy of Family Mediators USA (AFM); das „Haynes-Modell“ wurde in mehr als zwanzig Ländern übernommen und u. a. im Wirtschaftsbereich adaptiert; zahlreiche Veröffentlichungen, Videotrainings; Buchtip: John M. Haynes, Reiner Bastine, Gabriele Link, Axel Mecke (Hg.), Scheidung ohne Verlierer, München 1993

Peter Heintel

o. Univ.-Prof., Dr., Klagenfurt; Professor für Philosophie und Gruppendynamik, Lehrtrainer und -supervisor, international anerkannter Organisationsberater namhafter Unternehmen, Konfliktmanager (Widerspruchsmanagement), Motivforscher; von 1974 bis 1977 Rektor der Universität Klagenfurt; Gründungsobmann des Vereins zur Verzögerung der Zeit; umfangreiche Bibliographie, Buchautor

Jack Himmelstein

Univ.-Prof., Dr., New York; Rechtsanwalt, Philosoph, Mediator, Lehrtrainer und -supervisor; Postgraduiertenausbildung u. a. an der Anna Freud Hempstead Child Therapy Clinic in London, Lehrtätigkeit an der Columbia University und City University at Queens College in New York, Harvard Law School, Heidelberg, Gastprofessor an der Universität Klagenfurt; Entwicklung und Durchführung zahlreicher Mediations-Trainingsprogramme in den USA und Europa

Adalbert Janesch

Dr., Völkermarkt; Jurist, Mediator, Lehrbeauftragter; Leiter der Familienberatungsstelle in der Bezirkshauptmannschaft Völkermarkt; Gründungsobmann des Landesverbands Kärnten des ÖBM

Manfred Korn

Dr., Salzburg; Rechtsanwalt und Mediator; Gründungsmitglied und Obmann der Arbeitsgemeinschaft Mediation Salzburg; Seminare für Rechtsfragen in der Familienmediation

Norbert Koblinger

dipl. Sozialarbeiter, Wien; seit 1981 Mitarbeiter des Vereins für Bewährungshilfe und Soziale Arbeit (VBSA, Wien), ab 1985 (Beginn des Modellprojekts Konfliktregelung in Jugendstrafsachen) maßgeblich an der methodischen und organisatorischen Entwicklung des Außergerichtlichen Tatausgleichs für Jugendliche und Erwachsene beteiligt; Leiter der ATA-Geschäftsstelle Wien; Referent und Seminarleiter im In- und Ausland (Ausbildung in sozio-kultureller Animation)

Ewald E. Krainz

Dr. phil.; ao. Univ.-Prof. für Gruppendynamik und Organisationsentwicklung an der Universität Klagenfurt; Lehre und Forschung über Fragen theoretischer und angewandter Sozialwissenschaften; zahlreiche Aufsätze und Bücher; Management- und Organisationsberater; Vorsitzender der ÖGGÖ

Jutta Lack-Strecker

Dipl.-Psychologin, Berlin; Mediatorin, Familien-, Paar- und Einzeltherapeutin, Supervisorin; Scheidungszeremonie

Christian Lackner

Dr.; ordentliches Mitglied der ÖGGÖ, arbeitet als Trainer, Forscher und Berater für öffentliche und private Einrichtungen in Europa und im Fernen Osten; Lehrbeauftragter der Universität Klagenfurt und des iff

Karin Lackner

Dr.; Assistenzprofessorin an der Universität Klagenfurt im Bereich Sozialwissenschaften (Schwerpunkt Motivforschung); beratende und seminaristische Tätigkeit (national und international) in Gruppendynamik, Konflikt-, Projektmanagement, Motivation, Team- und Organisationsentwicklung

Gisela Mähler, Hans-Georg Mähler

Rechtsanwälte, Familienberater, Mediatoren, Trainer; EIDOS-Projekt Mediation München, Mitbegründer der BAFM; zahlreiche Veröffentlichungen, Buchautoren

Maria Marshall

dipl. Sozialpädagogin (FH), Familientherapeutin und Mediatorin in eigener Praxis (Poing bei München); langjährige Erfahrung in Trennungs-/Scheidungsberatung und Mediation; Mitbegründerin und Geschäftsführerin des IMS in München; Ausbildung von MediatorInnen

Elisabeth Mühlberger

Dr., Salzburg; Rechtsanwältin, Mediatorin mit internationalen Ausbildungen, Teilnehmerin am österreichischen Modellprojekt Scheidungsmediation, Gründungs- und Vorstandsmitglied der Arbeitsgemeinschaft Mediation Salzburg und des Vereins Co-Mediation

Maria Nicolini

Prof., Dr.; Aufbau und Leitung der Bundesbildungsanstalt für Kindergartenpädagogik und der Bundesakademie für Sozialarbeit in St. Pölten; Wissenschaftlerin am iff mit den Schwerpunkten Soziale Ökologie, Bürgerbeteiligung, Umwelt und Sprache; sozialökologische Aktivitäten und Vorträge im In- und Ausland, zahlreiche Publikationen

Liz O'Brien

Dr., San Diego; Mediatorin, Lehrtrainerin, Präsidentin des San Diego Mediation Centers; umfangreiche Erfahrung in „business mediation“, Entwicklung und Durchführung von Trainingsprogrammen und Projekten mit Firmen und Wirtschaftseinrichtungen; zahlreiche Veröffentlichungen

Andrea Pawlowski

Dr., Salzburg; Juristin, klinische und Gesundheitspsychologin, Mediatorin, internationale Ausbildungen; seit sieben Jahren in Salzburg als Konfliktreglerin im Außergerichtlichen Tatausgleich aktiv (verantwortlich für Durchführung und Entwicklung von ATA-Erwachsene); Referentin und Seminarleiterin im In- und Ausland

Christa Pelikan

Dr., Wien; Mitarbeiterin am Institut für Rechts- und Kriminalsoziologie, Mitinitiatorin und Begleitforschung zum österreichischen Modellprojekt Scheidungsmediation; zahlreiche Publikationen

Rotraud A. Perner

Mag., Dr., Wien; multidisziplinär ausgebildete Psychotherapeutin und Gesundheitspsychologin in eigener Praxis, diplomierte Erwachsenenbildnerin und promovierte Juristin, Universitätslektorin; zahlreiche Veröffentlichungen

Arno Pilgram

Univ.-Dozent, Dr., Wien; Vorstand des Instituts für Rechts- und Kriminalsoziologie, Vorstandsmitglied des Vereins für Bewährungshilfe und Soziale Arbeit, Mitinitiator des Modells Außergerichtlicher Tatausgleich; zahlreiche Veröffentlichungen, Buchautor

Roland Proksch

Prof., Dr., Nürnberg; Jurist, Mediator, Lehrtrainer; Präsident der Evangelischen Fachhochschule Nürnberg; Pionier des Mediationsgedankens in Deutschland, Pilotprojekte zum Thema Scheidungsmediation/Besuchsrecht, Lehrfähigkeit im In- und Ausland; zahlreiche Veröffentlichungen, Buchautor

Michael Raisch

Mag., Dr., München, Klagenfurt; Psychotherapeut in eigener Praxis, Universitätslektor, Trainer, Supervisor, Netzwerkforscher, Team- und Organisationsentwickler, Coaching, Workshop- und Seminarleiter

Brigitte Roschger-Stadlmayr

Mag., Salzburg; Psychotherapeutin in eigener Praxis, Mediatorin; Teilnehmerin am österreichischen Modellprojekt Scheidungsmediation, Gründungsmitglied der Arbeitsgemeinschaft Mediation Salzburg und des Vereins Co-Mediation

Gerhard Schwarz

Dr.; Universitätsdozent für Philosophie (Wien) und Gruppendynamik (Klagenfurt); arbeitet seit Anfang der sechziger Jahren auf den Gebieten Organisationsentwicklung, Gruppendynamik, Konfliktmanagement, mehrdimensionale Ursachenforschung sowie in Cross-cultural-Projekten; Berater namhafter Unternehmen; zahlreiche Veröffentlichungen, Buchautor

Werner Steinacher

Dr., Salzburg; Rechtsanwalt und Mediator; Teilnehmer am österreichischen Modellprojekt Scheidungsmediation, Gründungsmitglied der Arbeitsgemeinschaft Mediation Salzburg und Vorstandsmitglied des Vereins Co-Mediation

Patricia Velikay

DDR., Wien; Juristin, Musikwissenschaftlerin, Mediatorin in freier Praxis; internationale Ausbildungen; Mitglied der Expertengruppe für das österreichische Modellprojekt Scheidungsmediation, Vorsitzende des ÖBM

Peter Visvader

Organisationsberater, Lehrsupervisor; Weiterbildung für Organisations- und Personalentwicklung in der Schweiz, Deutschland und Boston, Geschäftsführer des Instituts für Beratung, Personal- und Organisationsentwicklung (i.b.o.) in Steyr, Trainer und Berater für Führungskräfte, strategische Planung, Ressourcenentwicklung, Entwicklung und Durchführung von Mediationsausbildungen

Wolfgang Vovsik

Mag., Linz; Jurist, Mediator, Lehrtrainer, Familien- und Wirtschaftsberater; Entwicklung und Durchführung von Mediationsausbildungen, Leiter des Instituts für Persönlichkeitsentwicklung und Konfliktregelung, Gründer des ÖBM

Eva Wiedermann

Dr., Wien; klinische und Gesundheitspsychologin, Mediatorin, Lehrtrainerin; internationale Ausbildungen; Mitglied der Arbeitsgemeinschaft für Lösungsorientiertes Konfliktmanagement, Teilnehmerin am österreichischen Modellprojekt Scheidungsmediation, Vorsitzende des Vereins Co-Mediation

Josef Duss-von Werdt

o. Univ.-Prof., Dr.; Professor für Paar- und Familientherapie an der Universität Freiburg, Familien- und Psychotherapeut sowie Mediator in eigener Praxis, Mitherausgeber der Zeitschrift Familiendynamik; zahlreiche Publikationen; Buchtip: Josef Duss-von Werdt, Gisela Mähler, Hans-Georg Mähler (Hg.), Mediation: Die andere Scheidung, Stuttgart 1995

Frank Wolff

Dipl.-Psychologe; Übersetzer, Lehrer, viele Jahre an der Ecole D' Humanité tätig, TZI-Ausbildung in der Schweiz und in Deutschland, Masters Confluent Education Santa Barbara (Californien), Rogers Center for Studies of the person; Mediator, Trainer und Berater in interkulturellen Projekten in Afrika, Asien, Lateinamerika; Mitarbeit in internationalen Aus- und Weiterbildungsprojekten (TRIAS und i.b.o.)

Horst Zilleßen

o. Univ.-Prof., Dr., Oldenburg; Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler, Professor für Umweltpolitik und Umweltplanung an der Universität Oldenburg, von 1980 bis 1986 deren Präsident; Gastprofessor an der Universität Klagenfurt, ehemaliger Vorsitzender des Bundesverbands Bürgerinitiativen Umweltschutz, ehemals stellvertretender Vorsitzender der Deutschen Umwelt-Aktion (DUA), Mitglied des Kuratoriums der Deutschen Umweltstiftung; Mediator, Lehrtrainer; Forschungsaufenthalte in den USA, zahlreiche Veröffentlichungen und Praxisprojekte in Umweltmediation

Institute

Österreich

Akademie für Beratung

Hauptstraße 44, A-4040 Linz (Telephon 0732/71222)

Akademie für Psychoanalyse

Landstraßer Gürtel 9/5, A-1030 Wien (01/7991853)

Akademie für Sozialarbeit Linz

Mitterberger Weg 4, A-4040 Linz (0732/731280)

Anwaltliche Vereinigung für Mediation und kooperatives Verhandeln – AVM

Parking 2, A-1011 Wien (01/5121834)

Arbeitsgemeinschaft für Lösungsorientiertes Konfliktmanagement

Genzgasse 10/3/25, A-1180 Wien (01/2782805-150)

Arbeitsgemeinschaft Mediation (Salzburg)

Waagplatz 5, A-5020 Salzburg (0662/848494)

Berufsverband der Diplomierten Ehe-, Familien- und LebensberaterInnen Österreichs

Am Grünen Hang 17, A-4040 Linz (0732/738709)

Berufsverband Österreichischer Psychologinnen und Psychologen – BÖP

Garnisonsgasse 1/26a, A-1090 Wien (01/4072658)

Gesellschaft für Angewandte Mediation und Konfliktregelung – Win.Win

Sterneckstraße 15, A-9020 Klagenfurt (0463/2700-726)

Hernstein International Management Institute

Berggasse 16, A-1092 Wien (01/3175611-0)

i.b.o. Steyr

A-4594 Steinbach/Steyr 80
(07257/8550)

iff – Institut für Interdisziplinäre Forschung und Fortbildung der Universitäten Klagenfurt, Wien, Innsbruck und Graz (Abteilung Studienzentrum für Weiterbildung)

Sterneckstraße 15, A-9020 Klagenfurt (0463/2700-724)

Institut für Rechts- und Kriminalsoziologie

Museumstraße 5, A-1016 Wien (01/5261515)

Kärntner Caritasverband (Lebensberatung I und II)
Kolpinggasse 6/II und Viktringer Ring 34, A-9020 Klagenfurt (0463/56777)

Österreichischer Bundesverband der MediatorInnen – ÖBM
Margaretenstraße 21/13, A-1040 Wien (01/5867111)

Österreichische Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsentwicklung – ÖGGO
Nestroygasse 1, A-9020 Klagenfurt (0463/37509)

Österreichische Gesellschaft für Mediation – ÖGM
Landstraße 22, A-4020 Linz (0732/772800)

Plattform Mediation
Naglergasse 9, A-1010 Wien

Pro & Contra – Arbeitsgemeinschaft Mediation und Konfliktregelung
Keesgasse 7, A-8010 Graz

SIMT – Salzburger Institut für Mediation und Trennungsberatung
Johann-Wolf-Straße 13, A-5020 Salzburg (0662/846699-5)

Verein für Bewährungshilfe und Soziale Arbeit – VBSA (Bereich Außergerichtlicher Tatausgleich)
Castellgasse 17, A-1050 Wien (01/5459560-419)

Verein für Mediation und Konfliktregelung
Breitenweg 7f, A-8042 Graz

Verein zur Verzögerung der Zeit
Sterneckstraße 15, A-9020 Klagenfurt (0463/2700-742)

Schweiz

Association Suisse pour la Médiation Familial
Studio Legale via G. B. Pioda 12, CH-6900 Lugano (0041/91/9102070)

CEFOC INPER I.E.S.
rue Prevost Martin 28, CH-1211 Geneve 4 (0041/22/3221447)

IFS
Chemin des Primeveres 1, CH-1703 Fribourg (0041/26/37241716)

Institut de médecine social et préventif
1 rue Michel Servet, CH-1211 Geneve 4

Institut für Ehe und Familie
Wiesenstraße 9, CH-8008 Zürich

Verein für Familienmediation

c/o Cerfasy; Rue des Beaux Arts 19, CH-2000 Neuchatel

Deutschland

Akademie für Mediation

Am Wiesbach 6, D-86944 Unterdießen

Arbeitsgemeinschaft für Mediation

Kanzleistraße 20, D-38300 Wolfenbüttel

Arbeitskreis Mediation Bergstraße/Odenwald

Ladenburger Straße 54, D-69120 Heidelberg (0049/6221/402402)

Arbeitskreis Mediation – Confacts-Institut

Altenbrucker Damm 10, D-21337 Lüneburg

Arbeitskreis Mediation

Friedrich-Ebert-Straße 14, D-34117 Kassel

Arbeitskreis Mediation Hannover/Braunschweig/Hildesheim

Auf der Welle 53, D-31157 Sarstedt

Arbeitskreis Mediation Köln/Bonn

Merlosstraße 5, D-50668 Köln

Berliner Institut Mediation

Emsersstraße 40/41, D-10719 Berlin
(0049/30/8822610)

Bundesarbeitsgemeinschaft für Familien-Mediation e. V. – BAFM

Haspelstraße 24, D-35037 Marburg (0049/6421/25096)

Carl von Ossietzky Universität Oldenburg

D-26111 Oldenburg, Postfach (0049/441/798-2191, -2186)

Datenbank Mediation

Spichernstraße 54, D-10777 Berlin

DAV-Geschäftsstelle

Adenauerallee 106, D-53113 Bonn
(0049/228/2607-0)

Evangelische Fachhochschule Nürnberg

Burgschmitzstraße 10, D-90419 Nürnberg
(0049/911/37279-0)

Institut für Mediation und Scheidungsberatung – IMS

Hachinger Bachstraße 32, D-81671 München (0049/89/408262)

Institut für Konfliktberatung und Mediation
Kettenhofenweg 77, D 60325 Frankfurt am Main (0049/69/174410)

Institut für Mediation und Scheidungsberatung e. V.
Schulstraße 30, D-85586 Poing/München (0049/8121/8404)

Hamburger Institut für Mediation e. V.
Desenitzstraße 54, D-22083 Hamburg (0049/40/292274)

Heidelberger Institut für Mediation
Mönchhofstraße 11, D-69120 Heidelberg (0049/6221/471272)

HIATUS e. V. Heidelberg
Schützenhausstraße 38, D-69151 Neckargmünd

Konflikt, Mediation und Scheidung
Konradstraße 16, D-80801 München

Mediation GmbH
Kammerer Straße 1, D-10589 Berlin

Mediationswerkstatt Münster
Von-Vincke-Straße 6, D-48147 Münster (0049/251/55485)

Münchner Team Mediation
Odeonsplatz 2, D-80539 München

Psychologisches Institut
Von-Melle-Park, D-20146 Hamburg

Psychologisches Institut der Ruprecht-Karls-Universität
Hauptstraße 47-51, D-69117 Heidelberg (0049/6221/547349)

SIK – Stuttgarter Institut für Konfliktbewältigung
Hausmannstraße 6, D-70188 Stuttgart (0049/711/2155214)

Trialog e. V.
Von-Vincke-Straße 6, D-48143 Münster

Universität Tübingen
Wilhelmstraße 7, D-72074 Tübingen (0049/707129/78115)

Zusammenwirken im Familienkonflikt e. V.
Wilhelmsaue, D-10715 Berlin, (0049/30/86190195)

Frankreich

Centre de Sociologie des organisations
19 rue Amélie, F-75007 Paris

Josef Duss-von Werdt Von A bis Z

Von A bis Z: das riecht nach ganzheitlichem Ansatz: das ganze Alphabet, mit dem wir alles zu Papier bringen, was wir zu sagen haben. Da das Ganze allerdings nie Gegenstand und wir immer Teil des Ganzen sind, ist der Ansatz unmöglich. Ich bin wie ein Frosch, der gerne eine Eule wäre, weil Frösche keine Eulen fressen.

Der Froschansatz ist mückenorientiert. Mein Froschich schnappt einiges auf aus dem vielen, das wir in diesen Tagen erlebten. Als Mächtegerneule macht es sich zudem ein paar sybellinische Gedanken zu seinen Mücken.

A wie antiautoritär

Die antiautoritäre Moderation von Walter Bürki war spitzenmäßig paradox: Wir durften jederzeit müssen.

B wie Beruf

Auch selbst- und fremdberufene MediatorInnen kommen auf die Dauer um den Beruf nicht herum.

C wie common sense

Ein gutes Ergebnis von Mediation ist jener common sense der Beteiligten, auf den sich kein Demagoge berufen kann.

D wie deutsche Sprache

Die deutsche Sprache hat auch ihre Vorteile.

E wie Empfehlung

Fünf MediatorInnen bieten einem pflegeleichtem Paar die fünf Mediationsziele von Breidenbach in Co-Mediation zur selbstbestimmten Auswahl an. Von den fünf MediatorInnen hält je eine/r eines der fünf Ziele für das einzig richtige. – Aktion Arbeitsbeschaffung des Mediatorenkollektivs.

F wie Frauenmehrheit

Als Teil der männlichen Referentenmehrheit anerkenne ich persönlich die hier anwesende Frauenmehrheit.

G wie Grenzen

Grenzen markieren die Mediation diesseits und jenseits. Das Jenseits gehört nicht ins Diesseits, und das Diesseits sollte man nicht vorzeitig ins Jenseits befördern.

H wie Humor

Humor ist das Lächeln des Gelassenen. Der andere heißt John Haynes.

I wie Irrtum

1770 sagte ein Abgeordneter von der englischen Regierung, sie sei so verstockt und beharre bei jeder Gelegenheit so unnachgiebig im Irrtum, daß sie sich nie zur Vernunft verirre. – Wenn ich an Mediationen denke, tröstet es mich, daß Irren menschlich ist.

J wie jung

MediatorInnen sind altersunabhängig jung – mit all *den* Vorteilen, welche in den Augen der altersunabhängig Alten als Nachteile gelten.

K wie Klagenfurt

Falls noch nicht alle Klagen furt sind, nimmt Gerhard Falk sie dankend entgegen.

K wie Käse

Wer jetzt in seinem Loch immer noch auf Käse wartet und hungert, ist selbstbestimmt magersüchtig. Das nennt man Anorexia mentalis.

L wie List

MediatorInnen können listig sein. Füchse auch. – Na also!

M ist der 13. Buchstabe des Alphabets. Für Kelten bedeutet das Vorsicht, für Abergläubische Unglück, für MediatorInnen ein Glücksspiel.

M wie Mut

Klein- und Hochmut sind der Mediation Versuchung. Großmut ist ihre Hauptprobe, Demut die Nagelprobe.

N wie nett

Wir waren nicht nett zueinander, sondern internet(t).

O wie Oedipus

Es ist gut zu wissen, daß nicht jeder Konflikt auf Oedipus zurückgeht. Früher hätte man das nicht für möglich gehalten.

P wie Phantasie

Phantasie ist der Pflug der Subversion, Subversion das Lockern verkrusteter Böden. Mediation ist subversiv.

P wie Psychotherapie

Weil Mediation nicht Psychotherapie ist, ist die Psychotherapie nicht der Maßstab der Mediation.

Q wie Qualitätssicherung

Qualitätssicherung in der Mediation setzt Qualität voraus. Was könnte man sonst sichern?

R wie Regeln

Die Plausibilität der Mediationsregeln steht in umgekehrtem Verhältnis zu ihrer Realisierbarkeit.

S wie Scheidung

Was nie verbunden war, soll der Mensch nicht trennen.

T wie Tanz

Wie wir hörten, beschäftigen sich neuerdings auch Kunst-institute mit Konfliktregelung, z. B. Ballettschulen. Aktuelles Programm aus Bonn: „Tanz mit mir das kooperative Duell“. Primadonnen: Kohl und Schröder.

U wie Unterschied

Ein Unterschied ist nicht dasselbe.

V wie Verständnis

Wer für alle Verständnis hat, versteht sich mit Sicherheit selbst nicht mehr. Versuchen Sie also, sich selber gegenüber immun zu bleiben, sonst ist Ihre Neutralität in der „Müllothek“ (Zilleßen).

W wie Ware

Ware ist ein degeneratives Endprodukt. Ihre Vorstufen in aufsteigender Reihenfolge sind: Objekt, Sache, Ding, Individuum. Die letzte Etappe des Degenerationsprozesses ist der Freie Markt. Wenn Mediation ihre Haut zum Freien Markt trägt, wird sie zur Ware. – Wie es dann kommen muß? Nach dem Ende des „wahren Menschen“ der Moderne steht die Ware Mensch der zeitlosen Zukunft.

X wie Y

Die Zeiten sind vorbei, wo MediatorInnen sich ein X für ein Y vormachen können. Die Tagung machte es überdeutlich.

Z wie Zeit

„Keine Zeit“ ist die zeitgemäßeste Ausrede. – Wer Zeit hat, kommt in den Verdacht des Diebstahls. – Wer die Zeit einhält, ist für Zeitverzögerer immer zu früh und für Zeitbeschleuniger immer zu spät. Wehe den Rechtzeitigen!

One of those rare group events where interest led to excitement, and ideas to vision. Synergy was in the air. An important moment in the birth of mediation in Austria is captured in this book.

Jack Himmelstein