

Spektrum der Mediation

Gender und Diversity im Mediationskontext

Qualitätssicherung & Weiterentwicklung

Gender und Diversity in der Mediation
Diversity-Kompetenz
Genderkompetenz in der Konfliktberatung

Mediation und Recht

Mediation im Bundesjustizministerium angekommen
Teil V

Das Interview

Brigitte Gans

Hinweise

KundInnenbroschüre:
Mediation kann mehr

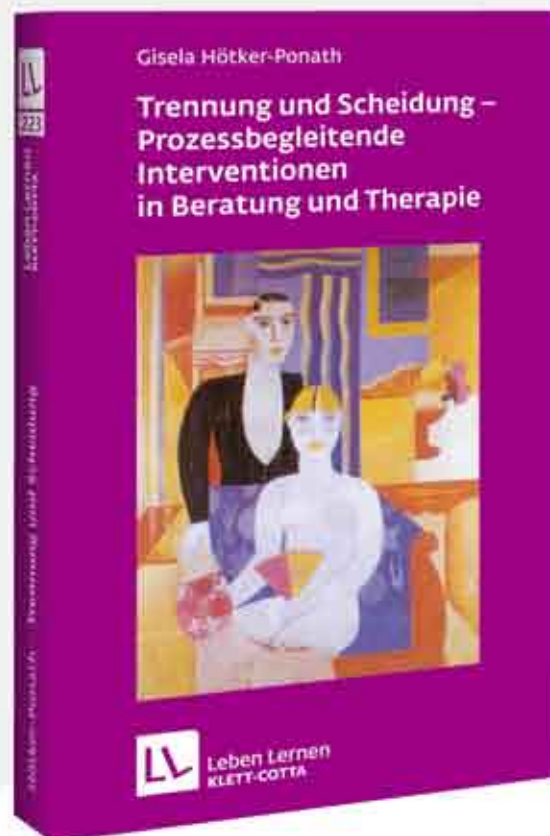


Georg R. Gfäller
Die Wirkung des Verborgenen
Unbewusste Hintergründe kommunikativer Prozesse
in Unternehmen und Institutionen

Leben Lernen 236
Mit einem Vorwort von Michael Meyer-Abich
290 Seiten, broschiert
€ 32,95 (D) / sFr 46,90
ISBN 978-3-608-89096-3

Gespräche in Unternehmen erfolgreich gestalten

Wer Führungspersonen in Konzernen, Betrieben oder Institutionen berät oder coacht, findet hier eine Fülle an Informationen über das, was in Gesprächen nicht ausgesprochen wird, aber dennoch wirksam ist. Georg R. Gfäller zeigt, wie Konfliktlösungen – auch Mediationen und Schlichtungen – mit diesem Wissen besser gelingen und Gespräche generell erfolgreicher gestaltet werden.



Gisela Hötter-Ponath
Trennung und Scheidung
Prozessbegleitende Interventionen in Beratung
und Therapie

Leben Lernen 223, 304 Seiten, broschiert
€ 27,90 (D) / sFr 39,90
ISBN 978-3-608-89086-0

Rosenkriege vermeiden – Kinder schützen

»BeraterInnen finden in diesem Buch reichhaltige Anregungen für ihre Praxis.«
Christina Krause, Psychotherapie im Dialog

»... ein Fachbuch ist nun auf dem Markt, in dem Berater und Therapeuten sowohl fundiertes theoretisches Grundwissen als auch eine Fülle einfallreicher Methoden und Interventionen nachschlagen können. Dass die Lektüre trotz des Umfangs von knapp 300 Seiten auf hohem professionellem Niveau leicht lesbar ist, zeigt, dass beides möglich ist. ...Das Buch macht nicht nur Mut, sondern weckt auch Lust auf diese nicht immer leichte Arbeit mit den Trennungs- und Scheidungsfamilien.«
Isabelle Überall, Beratung Aktuell

Inhalt

*Liebe Leserinnen
liebe Leser*

Gender und Diversity im Mediationskontext

Qualitätssicherung und Weiterentwicklung

- 4 Gender und Diversity in der Mediation N. Becker & C. Pinto
- 9 Herausforderung interkulturelle Kompetenz in der Mediation H. Milling
- 13 Diversity-Kompetenz D. Klappenbach
- 17 Mediation - Hegemonie(selbst)kritik - Social Justice G. Schmitt
- 21 Relevanz von Gender-Kompetenz der MediatorInnen S. Hüffell
- 24 Mit der Moral am Ende? B. Fechner
- 28 Verschiedenheit oder Vielfalt? S. Riedel
- 32 Gender in der Konfliktberatung A. Blickhäuser
- 36 Der Erzählung lauschen O. Schulz
- 39 Konfliktpotentiale in gleichgeschlechtlichen Partnerschaften und Regenbogenfamilien C. Telkamp

Mediation und Recht

- 43 Mediation im Bundesjustizministerium angelangt, Teil V J. Hohmann

Der Gastbeitrag

- 44 Der BM wird 18

Berichte aus dem BM

- 46 Mediation kann mehr T. Robrecht & K. Kreuser
- 49 Wir setzen auf das Wissen der Organisation R. Sedlmayer et al

Das Interview

- 52 Interview mit Brigitte Gans
- 54 Interview mit Dr. Klowait E.ON

Bücher und mehr

- 56 Innovativ führen mit Diversity-Kompetenz C. Müller & G. Sander
- 57 Führung und Erfolg K. Kreuser & T. Robrecht
- 58 Systemische Arbeit an Wertesystemen in der Mediation M. V. von Kibèd
- 59 Mediation: Ein Balanceakt zwischen polaren Haltungen F. Glasl
- 59 Praxisscheibe Mediation Brigitta Leifert
- 60 Wirtschaftsmediation in der Praxis E. A. Fox, L. L. Riskin & M. B. Rosenberg
- 61 Umgang mit schwierigen Situationen in der Mediation S. Breidenbach
- 62 No Blame Approach H. Blum & D. Beck
- 63 Versöhnliche Scheidung C. Strecker
- 64 Teamentwicklung mit Diversity Management E. Lüthi & H. Oberpriller

Hinweise

- 65 KundInnenbroschüre: Mediation kann mehr

»Mediation kann mehr« betitelt T. Robrecht das Forschungsprojekt »Mediationskompetenz« (S. 46). Dies könnte auch die Klammer für die Beiträge zu Gender und Diversity bilden. Die folgenden Beiträge sind durchaus geeignet, unsere Qualitätsstandards kritisch zu überprüfen und die Gender/Diversity-Kompetenz zum Inhalt unserer Ausbildungscurricula zu machen. So stellen N. Becker und C. Pinto »konkrete Ansatzpunkte für nachhaltige und gemeinsame Lösungen in multiethnischen und gendergeprägten Konfliktkonstellationen« dar. H. Milling beschreibt die »Herausforderungen einer Kompetenzerweiterung in der Mediation im interkulturellen Kontext«. G. Schmitt lädt zu einer »hegemonie(selbst)kritischen Perspektive« vor allem beim Thema »Neutralität und Allparteilichkeit« ein. S. Hüffell und A. Blickhäuser raten dringend zur »Reflexion unseres geschlechtsspezifischen Kommunikations- und Konfliktverhaltens« und plädieren für eine Genderkompetenz der MediatorInnen. D. Klappenbach, B. Fechner und S. Riedel beschreiben eher die praktische Seite von Diversity Management. Gut aufgestellte Unternehmen haben dies längst als Erfolgswort erkannt. C. Telkamp spricht den Genderaspekt der »sexuellen Orientierung« an und fragt in ihrem Beitrag: »Worin unterscheiden sich die Konflikte homosexueller Lebenspartnerschaften von jenen heterosexueller Paare und Familien?« O. Schulz beschließt den Reigen mit seinem Beitrag zu »Narrative Ansätze aus der Familientherapie«. Sie »haben in den letzten Jahren auch in der Mediation Einzug gehalten. Mit ihrem konstruktivistischen Hintergrund eignen sie sich besonders gut zur bewussten Berücksichtigung von Gender- und Diversityaspekten und deren Dekonstruktion in Mediationen«. Wir wünschen uns, dass die Anregungen aufgenommen werden und z. B. in die Ausbildung von MediatorInnen Einzug halten. Gleichzeitig kann unsere Mediationspraxis durch den achtsamen und »machtsensiblen« Umgang mit Genderfragen eine qualitative Steigerung erfahren. Mediation ist mehr.



Ihre Redaktion
Erwin Ruhнау

Nicole Becker und Caterina Pinto

Gender und Diversity in der Mediation

In der Mediation werden Veränderungsprozesse konstruktiv angeregt und der Dialog zwischen unterschiedlichen AkteurInnen unterstützt und begleitet. Dabei spielen sowohl Gender¹- als auch Diversity²-Faktoren im Prozess eine Rolle. Im Folgenden wird eine Reihe von konkreten Ansatzpunkten dargestellt, mit denen auch in multiethnischen und gendergeprägten Konfliktkonstellationen nachhaltige und gemeinsame Lösungen gefunden werden können.

1. Wieso ein Artikel über Gender und Diversity Faktoren in der Mediation?

In unserer Gesellschaft ist der Diskurs um die Gleichberechtigung von Frauen und Männern noch immer aktuell. Gleichzeitig wird durch Globalisierung und zunehmende Migration auch das Thema Vielfalt (Diversity) immer aktueller. Das Zusammenleben und -arbeiten mit Menschen unterschiedlichen Geschlechts, unterschiedlicher sexueller Orientierung und unterschiedlicher Kulturen spornt uns an, einen friedlichen Umgang mit Vielfalt und Andersartigkeit zu finden.

Diese Vielschichtigkeit unserer Gesellschaft spiegelt sich in immer breiter werdenden Anwendungsfeldern für Mediation genauso wider wie in der Vielfalt von MediandInnen und MediatorInnen. Die Themen Gender und Diversity werden zu wichtigen Faktoren im Media-

tionsverfahren. Ihre Relevanz zeigte sich dagegen bisher nur in einigen wenigen Artikeln und Masterarbeiten sowie vereinzelt in Forschungsarbeiten aus anderen Disziplinen. Als Nebenprodukt tritt Mediation selten auf Veranstaltungen und Kongressen zu diesen Themen auf.

Gender- und Diversity-Faktoren spielen sowohl in der Gesellschaft als auch im Rahmen unserer Gesamtpersönlichkeit immer eine Rolle. Sie gehören zu den Grundlagen unseres sozialen Handelns ebenso wie Persönlichkeitseigenschaften, Erfahrungen, erworbene Handlungsschemata u. a. Wir sind in einer bestimmten Kultur und einem bestimmten Geschlecht sozialisiert worden, unsere Erfahrungen, unser Weltbild und unsere Wertvorstellungen fußen darauf. Dies spiegelt sich – bewusst und unbewusst – in unserer Wahrnehmung, Kommunikation, Gestik, Mimik und unseren Interpretationen und Erwartungen.

In der Mediation geht es darum, den einzelnen MediandInnen individuell gerecht zu werden. Dabei sind das Wissen und die Bewusstwerdung über die Geschlechterrolle sowie die kulturelle Prägung immer präsent, selbst wenn sie nicht direkt zum Thema in der Mediation gemacht werden. Die Berücksichtigung dieser Faktoren ist demnach genauso wichtig wie die von individuellen Biographien, Erfahrungen und typischem Konfliktverhalten. Ob sie in der Mediation direkt zum Thema werden und im Vordergrund stehen oder nicht, hängt sowohl von der jeweiligen Situation, Konstellation und Entwicklung des Verfahrens

¹ Gender wird im Folgenden verstanden als soziales Geschlecht mit sozialisierten, anerzogenen und grundsätzlich veränderbaren Merkmalen und Verhaltensweisen.

² Diversity als Verschiedenartigkeit und Vielfalt im Allgemeinen, wobei sich in der Praxis der Autorinnen überwiegend interkulturelle Fragestellungen ergeben.

ab, als auch von Einzelnen und ihrem Umgang damit (z. B. gezielter Einsatz von typischen Gendern oder Diversity-Faktoren). Dafür ist nicht entscheidend, ob ein Konflikt kultur- oder genderbedingt ist, sondern welche Auswirkungen die kulturelle oder geschlechtsspezifische Sozialisation auf das Verhalten, die Erwartungen sowie die Interessen und Bedürfnisse der Beteiligten haben.

Genauso wie bei typischen Konfliktmustern, verschiedenen Machtkonstellationen, sprachlichen Feinheiten u.a. relevanten Einflussfaktoren, ist es für MediatorInnen wichtig, sich auch in Fragen von Gender und Diversity ihrer eigenen Anteile, der ihrer Co-MediatorInnen und aller am Mediationsverfahren beteiligter Personen bewusst zu sein. Dies ist die Voraussetzung für eine adäquate, d. h. situations- und personenangemessene Handlungsweise für den Fall, dass wir mit extrem unterschiedlichen Wertvorstellungen und Sozialisationen konfrontiert werden und dass Gender und Diversity-Faktoren implizit oder explizit eine Rolle spielen. Hier ist es die Verantwortung der MediatorInnen, die den Prozess steuern und das Handeln führen, entsprechend reagieren zu können und eventuell bestehende Gräben nicht zu vertiefen. Welche Haltung und welche Rahmenbedingungen, Instrumente und Methoden dabei hilfreich sein können, wird im nächsten Punkt gezeigt. Erst bei explizit bestehendem Auftrag durch die Parteien geht es um eine konkrete Auflösung der entsprechenden Thematik.

2. Ideen für die Praxis

Die folgende Zusammenstellung konzentriert sich – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – auf praktische Hinweise und Methoden zum Umgang mit kultur- und geschlechtsspezifischen Faktoren in der Mediation. Allgemeingültige Prinzipien der Mediation und Methoden werden vorausgesetzt.

2.1 MediatorIn

Die Haltung der MediatorInnen ist von entscheidender Bedeutung: Das Verständnis, dass jeder Mensch anders ist, sowie die Sensibilität für das Vorhandensein und die Auswirkung von Gender- und Diversity-Faktoren sind gleichermaßen wichtig wie die Bereitschaft zum Erwerb interkultureller Kompetenz und Gender-Wissens. Sprachliche Fähigkeiten und ein besonders hohes Maß an Empathiefähigkeit und Feinfühligkeit sowie die Bewusstheit für Körpersignale und Körpersprache können gerade in diesen Kontexten bedeutungsvoll sein.



Die Fähigkeit und die Bereitschaft zu Selbstbeobachtung und Selbstreflexion dienen der Identifizierung möglicher blinder Flecken ebenso wie regelmäßige Inter- oder Supervision.

Bereits in der Ausbildung sollte ein Bewusstsein für Gender- und Diversity Fragen geschaffen, Gender-Wissen und interkulturelle Kompetenz vermittelt und spezifische Methoden geschult werden.

2.2 MediatorInnenteam

Es ist hilfreich, das MediatorInnen-team situationsentsprechend aufzustellen und die Co-MediatorInnen ko-

härent auszuwählen, also bereits hier die Faktoren Geschlecht, Alter, fachliche Qualifikation, sprachliche Fähigkeiten, kultureller und religiöser Hintergrund zu berücksichtigen. Es kann auch hilfreich sein, gezielt Co-MediatorInnen zu suchen, wenn man sonst gewohnt ist, allein zu mediieren. In der gemeinsamen Arbeit erscheint es je nach Situation besonders angebracht, gezielt angeleitete Reflexions- und Feedbackphasen einzuplanen, die explizit die Gender- und Diversity-Faktoren thematisieren. Hier ist auch Gelegenheit, Irritationen und persönliche, nicht oder schwer einzuordnende Inhalte zu hinterfragen.

2.3 Rahmenbedingungen

Das Setting wird in der interkulturellen Konfliktforschung auch als Teil der strukturellen Dimension (Adler, 1997) verstanden. Dabei wird großer Wert auf eine neutrale Örtlichkeit gelegt, die – sofern kein geeignetes Mediationsbüro zur Verfügung steht – geographisch möglichst mittig zwischen den Standorten der MediantInnen liegen sollte. Auch die Sitzordnung spielt eine Rolle: Gegenübersitzen kann eine ungewollte Konkurrenzsituation erzeugen. Hier ist es hilfreich, die MediantInnen nebeneinander zu positionieren und an der gegenüberliegenden Wand zu visualisieren (Adler, 1997).

Um Irritationen zu vermeiden, erscheint es je nach Kontext der Mediation angebracht, sich als – in der westlichen Kultur tätige – Mediatorin gemäß dem in der westlichen Kultur geltenden Dresscode zu kleiden (business dress, Schultern und Dekolleté bedeckt, Hose).

2.4 Mediationsverfahren

In der Betrachtung des Mediationsverfahrens werden den MediatorInnen je nach Situation und Phase verschiedene Bausteine und Methoden explizit an die Hand gegeben, um mit den spezifischen Faktoren Gender und Diversity besser umgehen zu können. Zunächst

werden dabei wiederkehrende Aspekte als gemeinsame Basis dargestellt.

2.4.1 Sprachgebrauch

Dass Sprache in der Mediation ein sensibles Instrument ist, ist nicht neu.

Bezogen auf Gender-Faktoren allerdings belegen sprachwissenschaftliche Theorien, dass verschiedene Geschlechter die Sprache jeweils unterschiedlich wahrnehmen, verstehen und nutzen. Scheinbar neutrale Inhalte in männlicher Verpackung und Stereotype verfestigen Bilder und Hierarchien. Sollen Frauen und Männer in gleicher Weise angesprochen werden, müssen auch weibliche und männliche Personenbezeichnungen Verwendung finden (Stahlberg und Sczesny, 2010).

In interkulturellen Mediationen, die zweisprachig verlaufen (müssen), liegt es auf der Hand, dass eine Übersetzung von Inhalt und Bedeutung erforderlich ist. Darüber hinaus gibt es aber auch in der verbalen wie nonverbalen Kommunikation vielfältige unterschiedliche Deutungsmöglichkeiten (z. B. die Geste des Kopfschüttelns, die in Griechenland, Bulgarien, Indien und Sri Lanka »ja« bedeutet und sonst »nein«).

Es empfiehlt sich, in jedem Fall als MediatorIn sensibel mit Sprache umzugehen: grundsätzlich beide Geschlechter ansprechen, Stereotype vermeiden (z. B. »getürkt«, »Vorreiter«) und bewusst nonverbale Kommunikationsanteile beachten.

2.4.2 Methoden

Aus dem bunten Strauß der verschiedenen Methoden, die in Mediationsverfahren hilfreich sein können, haben sich die folgenden immer wieder und in jeder Phase als besonders hilfreich erwiesen:

- › Empowerment – in den unterschiedlichen Stadien kann es hilfreich sein, die MediandInnen in ihrer Autonomie und persönlichen Ressourcen im

Zusammenhang mit sozial und kulturell geprägten Haltungen zu ermächtigen

- › Reflecting Team – durch das laute Nachdenken über ihre Beobachtungen unterstützen die MediatorInnen das Verständnis und können so wertschätzend ihre Wahrnehmungen (z. B. über zugrunde liegende Wertmaßstäbe) hinterfragen
- › Systemische Fragetechniken – wecken Neugier, erhöhen den Informationsgehalt und schaffen Verständnis und Bewegung im Prozess
- › Verständnisfragen bzgl. der Relevanz möglicher sozial- und kulturbedingte Werte
- › Shuttle-Mediation bzw. Einzelgespräche (bei Bedarf)



2.4.3 Phasen der Mediation

Um Doppelungen zu vermeiden, werden die obengenannten Ausführungen (z. B. zum Setting) vorausgesetzt und pro Phase nur die expliziten Bausteine ergänzt.

Vorbereitung

Es ist in jedem Fall von Vorteil, bereits in der Vorbereitung und evtl. auch in der ersten Kontaktaufnahme die kulturellen und geschlechtsspezifischen Komponenten zu analysieren und das eine oder andere Element vorausschauend zu antizipieren (zweispra-

chiger Co, Genderanalyse, ...). Dabei ist Folgendes hilfreich:

- › die Macht der Muttersprache – ein Dolmetscher kann sich auszahlen
- › länder- und kulturspezifische Informationen – insbesondere im interkulturellen Geschäftsumfeld (Sitzordnung in asiatischen oder arabischen Meetings, Händeschütteln etc.)
- › Eventualitäten wie Machtgefälle, Widerstände, Ungerechtigkeiten methodisch durchdenken
- › Teilnahme aller relevanten Beteiligten gewährleisten – Mini-Mediationen im Vorfeld, StellvertreterInnen-Mediationen oder die Begleitung durch Verwandte oder anerkannte Instanzen geistlichen oder öffentlichen Lebens können sinnvolle Lösungsmöglichkeiten bieten
- › Gender-Analyse (Petterson, 2004) im Rahmen der Konfliktanalyse – geschlechtsspezifische Verteilung der Beteiligten, der Ressourcen und von geltenden Normen und Bewertungen. Die Gender-Analyse eignet sich ebenso für die Analyse von Diversity-Faktoren.

Phase 1:

Auftragsklärung und Eröffnung

Sind soziale und kulturelle Prägungen bereits im Vorfeld bekannt geworden, kann die Eröffnung entsprechend – d. h. nach kulturell relevanten Gebräuchen – strukturiert werden (z. B. das Weglassen von Händeschütteln zwischen Männern und Frauen).

Auf der Meta-Ebene gilt es insbesondere im interkulturellen Kontext, den MediandInnen das Mediationsverfahren sorgfältig zu erläutern:

- › Rolle der MediatorInnen (keine hierarchische Figur)
- › flache Hierarchie-Ebenen
- › direkte Ansprache von Themenfeldern
- › erklären des Hauptelements der Mediation – Bedürfnisse hinter den Lösungsideen deutlich machen, um den Lösungsraum zu erweitern
- › Thematisierung von Gesprächsregeln – zwischen unterschiedlichen Kulturen

kann kein allgemeines Verständnis über Gesprächsregeln vorausgesetzt werden. Die MediandInnen sollen Rahmenbedingungen definieren, die nötig sind, damit sie sich in der Mediation begegnen können.

Auf der inhaltlichen Ebene ist darüber hinaus Folgendes wichtig:

- › Ergebnisse der Konflikt- und Genderanalyse hinterfragen
- › Ziele klären – ist die direkte Ansprache von Gender- bzw. Diversity-Themen gewollt?

Phase 2: Themensammlung

Gender- und Diversity-Themen sind Querschnittsthemen. Sie können in allen Themen der Mediation enthalten sein, müssen aber nicht. Wenn sie explizit von den MediandInnen zum Thema gemacht werden, gehören sie zur Themenliste. In den übrigen Fällen sind es Faktoren, die im Hintergrund wirken und das Bewusstsein der MediatorInnen erfordern.

Im Rahmen der Klärung erfolgt je nach Erfordernis die spezielle Berücksichtigung der sozialen und kulturellen Rolle, z. B. durch Gender-Dialog (im Sinne des Austauschs über unterschiedliche Rollen/Erwartungen/Erfahrungen). Im Ergebnis ist es dann wichtig, die Rollen als sozial und kulturell gegeben zu definieren, ein Bewusstsein für diese Bewertung zu schaffen und den Parteien durch diese Transparenz die Entscheidung über ihre Bewertung und ihr Verhalten zurückzugeben (»undoing gender«, Blickhäuser, 2006³). Hilfreich sind dabei:

- › Biographie-Arbeit zur Unterstützung des Verständnisses der verschiedenen Faktoren
- › Bewertungen, Vorurteile und Stereotype umformulieren/ thematisieren (story telling), Verallgemeinerungen der Parteien konkretisieren
- › Vorurteilsfrei visualisieren (Sprachliche Feinheiten, Verallgemeinerungen differenzieren)

- › Wertschätzung für Unterschiede durch Normalisieren, kultur-/geschlechtsbedingte Positionen auf einer universellen Ebene umformulieren (in Bedürfnisse übersetzen)

Phase 3: Interessenklärung

In der Phase der Interessenklärung kann es wichtig sein, bei der Herausarbeitung der Bedürfnisse das Werte- und Orientierungssystem zu hinterfragen und so zu einer Klärung und möglicherweise Deeskalation zu kommen. Hierbei bieten sich als Methoden die »Gewaltfreie Kommunikation« oder »Fragen nach Bezugspunkten«⁴ an.



Dies wird durch folgende Methoden im Besonderen erleichtert:

- › Detaillierte Interessenprofile erstellen: Die Grundmotive, Bedürfnisse und Bezugspunkte erarbeiten
- › Ggfs. Perspektivwechsel zwischen den Geschlechtern und Kulturen
- › Erklärung von Sitten und Traditionen für gegenseitiges Verständnis und Akzeptanz
- › Gemischtes Doppel
- › ggfs. auf Meta-Ebene Kontrolle der Mechanismen des »doing gender« (verharren die MediandInnen in einer Rolle oder agieren sie selbstverantwortlich?)

- › in großen Gruppen: Methode des »Fishbowl« mit VertreterInnen der jeweiligen Kultur/des jeweiligen Geschlechts
- › Metaphernbrücke (Watzke, 2008) - Geschichten können zu einer Brücke zwischen Kulturen und/oder Geschlechtern werden

Phase 4: Lösungsoptionen

Sogar bzw. gerade in dieser Phase können konkrete Gender- und Diversity-Themen auftreten, die sich zuvor noch nicht angedeutet haben. Denn jetzt zeigen sich oftmals die verschiedenen Bewertungsmaßstäbe und kulturell- bzw. sozialgeprägten Erwartungen an die Konfliktlösung. Hier gilt es, sensibel mit Maßstäben, wie z. B. Gerechtigkeit und Fairness (auch den eigenen Vorstellungen davon) umzugehen und darauf hinzuweisen. Bei möglichen Irritationen empfiehlt es sich, offen zu sein, in die Selbst- bzw. Co-Klärung auf Meta-Ebene zu gehen und kulturelle bzw. geschlechtsspezifische Themen explizit zu hinterfragen.

Darüber hinaus können folgende Methoden hilfreich sein:

- › Paradoxes Brainstorming zur Überwindung von Stereotypen/ Denkschemata
- › Alternativ neutralisierendes Brainstorming
- › Auch in Phase 4 Zirkuläre Fragen zum Herausfinden von Lösungsoptionen
- › Gender- und Kultur-Reality-Check der Vereinbarung, ggfs. nochmals auf bewusste Entscheidung zu traditionellem Verhalten aufmerksam machen
- › Klärung rechtlicher Positionen durch externe RechtsanwältInnen (z. B. in internationalen Umgangsregelungen, AGG ...)

³ »Undoing gender« wird verstanden als Interaktion gegen die »Wahrnehmungs- und Zuweisungsprozesse von Geschlecht«, das Gegenteil von »doing gender«.

⁴ Sobald mit Bezugspunkten/Wertesystemen etc. gearbeitet wird, muss am Ende jeder Phase ein Quercheck erfolgen, ob diese berücksichtigt worden sind.

Phase 5:

Abschlussvereinbarung

Ob es eine schriftliche Vereinbarung geben soll, ist zunächst abhängig vom Thema und dem kulturellen Kontext (nicht überall wird so viel und detailliert schriftlich festgehalten wie in Deutschland). Bei einer schriftlichen Vereinbarung gilt es dann über die herkömmlichen Kriterien hinaus, besonders auf die verwendete Sprache zu achten (Geschlechterperspektive, Vermeidung von Verallgemeinerungen und Stereotypen, ...). Die Rechtsgültigkeit einer Abschlussvereinbarung ist in interkulturellen Kontexten entsprechend juristisch zu prüfen.

3. Ausblick

Gerade durch das Wissen aus der Gender- und Diversity-Forschung lassen sich in Mediationsverfahren auch in multiethnischen und geschlechtsspezifischen Konfliktkonstellationen nachhaltige und gemeinsame Lösungen finden. Dabei ist es nicht das Ziel der Mediation, die identifizierten Unterschiede zu nivellieren und zu beheben. In der Mediation reichen die Kenntnis der Bedürfnisse und Interessen des anderen und ein damit verbundenes Verständnis aus, um zu einer gemeinsamen Lösung zu kommen und eine Vereinbarung zu treffen. Wenn es darüber hinaus gelingt, in der Mediation zusätzlich für die Perspektive des jeweils anderen auch Wertschätzung zu erzielen, dann ist gleichzeitig ein Schritt in Richtung Abbau gesellschaftlich diskriminierender Strukturen erreicht.

Literatur

- * Adler, N. J., in Haft, Fritjof und von Schlieffen, Katharina Gräfin, Hrsg., Handbuch Mediation, München 2009.
- * Blickhäuser, Angelika; von Bergen, Henning, Mehr Qualität durch Gender-Kompetenz, Königstein 2006.
- * Lang, Klaus, Mönig-Raane; Margret, Pettersson, Gunnar; Sommer, Michael, Hrsg., Die kleine große Revolution. Gender Mainstreaming – Erfahrungen, Beispiele, Strategien aus Schweden und Deutschland, Hamburg 2004.

* Stahlberg, Dagmar; Sczesny, Sabine, Gender -Kompetenz -Zentrum: www.genderkompetenz.info/genderkompetenz/handlungsfelder/sprache/aspekte/ (Datum des Zugriffs: Juli. 2010)

* Watzke, Ed, Wahrscheinlich hat diese Geschichte gar nichts mit Ihnen zu tun ... Geschichten, Metaphern, Sprüche und Aphorismen in der Mediation, Merching 2008?

AutorInneninfo



* Nicole Becker
Dipl. Psychologin, Trainerin und Mediatorin (M. A.), Mediatorin und Mitarbeiterin am Institut für Konfliktmanagement und der Beratungsstelle Lösungsweg

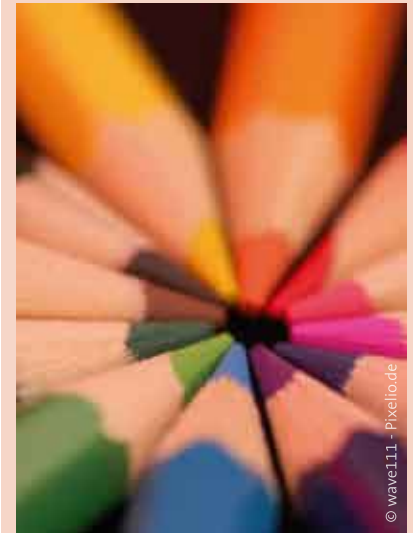
* E-Mail: mediation.becker@arcor.de



* Caterina Pinto
Dipl. Orientalische Kulturwissenschaften, M. A. Mediation, Mediatorin und Unternehmensberaterin

* E-Mail: mailpinto@gmx.de

Schule ohne Homophobie – Schule der Vielfalt



Die Kampagne »Schule ohne Homophobie – Schule der Vielfalt« (www.schule-der-vielfalt.de) setzt sich dafür ein, dass an Schulen in NRW mehr gegen Homophobie und mehr für die Akzeptanz von unterschiedlichen Lebensweisen getan wird. Diese Kampagne wird gefördert durch das Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration des Landes Nordrhein-Westfalens. Neben der »klassischen« Aufklärungsarbeit zu den Themen »Sexuelle Identität«, »Vielfalt« oder »unterschiedliche Diskriminierungsmerkmale« gibt es die Möglichkeit, anstehende Konflikte aufgrund der sexuellen Identität, der Vielfalt und der Diskriminierung zu bearbeiten. Dabei unterstützt das Friedensbildungswerk Köln die StreitschlichterInnen an den Schulen und bietet Hilfestellung bei der konstruktiven Bearbeitung von Konflikten und Mobbing rund um das Thema »Homophobie« mittels Streitschlichtung und Täter-Opfer-Ausgleich an.

* Roland Schüler,
fbkkoeln@t-online.de



Hanna Milling

Herausforderung interkulturelle Kompetenz in der Mediation

Vergleicht man die in der Forschung formulierten »interkulturellen Kompetenzen«, die es zu erwerben gilt, um kompetent im interkulturellen Kontext zu agieren, mit jenen Kompetenzen, die von guten MediatorInnen gefordert sind, trifft man auf zahlreiche Überschneidungen. Sind MediatorInnen also per se ExpertInnen der interkulturellen Kommunikation oder gibt es doch besondere Herausforderungen, die eine tatsächliche Kompetenzerweiterung in der Mediation im interkulturellen Kontext erfordern?

Interkulturelle Kompetenz und Mediationskompetenz

Vergleicht man die Einzelkompetenzen, die von MediatorInnen auf der einen und von interkulturellen ExpertInnen auf der anderen Seite gefordert werden, ist man über das Ausmaß an Überschneidungen verblüfft. Eingeteilt in ein dreidimensionales Schema mit affektiver (geföhlsbezogener), konativer (verhaltensbezogener), und kognitiver (erkenntnisbezogener) Dimension, ergibt sich folgender Kern an Kompetenzen, die auf beiden Seiten gleichermaßen gefordert werden:

Affektive Dimension	Konative Dimension	Kognitive Dimension
Ambiguitätstoleranz , Frustrationstoleranz, Stressabbau, Komplexitätsreduktion, Empathie, Offenheit, Toleranz, Respekt, Flexibilität, Akzeptanz, Lernbereitschaft, Interesse	Kommunikationswille, -bereitschaft und -fähigkeit, Fähigkeit Beziehung und Vertrauen aufzubauen, vernetztes Denken, Handlungskonsequenz	Metakommunikationsfähigkeit, Selbstreflexionsfähigkeit

Letztlich handelt es sich hier um das breite Spektrum an sozialen Kompetenzen, deren Vorhandensein in der Tat sowohl für MediatorInnen als auch für interkulturelle ExpertInnen beste Voraussetzungen für gelungenes Handeln versprechen. Allerdings kommen auf beiden Seiten weitere Kompetenzen hinzu. MediatorInnen müssen zusätzlich die mediativen Kommunikations- und Moderationstechniken beherrschen, in allparteilicher Haltung Prozessverantwortung übernehmen und Kenntnis über Konfliktarten und -dynamiken aufweisen. Bei interkulturellen ExpertInnen geht es vor allen Dingen darum, fremd- und eigenkulturelle Wahrnehmungs-, Denk-, Einstellungs-, und Handlungsmuster sowie interkulturelle Kommunikationsprozesse zu verstehen, was auch für das Bündel an den oben genannten sozialen Kompetenzen eine nicht unerhebliche Komplexitätssteigerung bedeutet.

Die Bedeutung von Kultur

Kultur lässt sich als Zeichensystem, als »selbstgesponnenes Bedeutungsgewebe«³ bezeichnen, d. h. als Muster der Sinnggebung, in dessen Rahmen Menschen ihre Erfahrungen deuten und ihr Handeln lenken. Dieses wird bereits in der frühkindlichen Sozialisation erlernt und als »Normalität« von Generation zu Generation weitergegeben. Dabei sind Kulturen keine raum-zeitlich abgeschlossenen Phänomene, sondern offene und dynamische, prinzipiell unabschließbare Symbolisierungsprozesse, die beständigem Wandel und Einfluss von Außen unterworfen sind. Doch steht dem Individuum zur Deutung der Welt, der eigenen Handlungen und jener Anderer prinzipiell nur der ihm bekannte Zeichenvorrat zur Verfügung. Zwar gibt es innerhalb dieses (kollektiv geteilten) Zeichenvorrats beträchtlichen individuellen Spielraum (was die Heterogenität von Kulturen erklärt). Die individuellen Verhaltensausrägungen vollziehen sich jedoch auf der gemeinsamen Basis des kulturellen Zeichensystems.

Ich kann als Individuum beschließen, in einer Gesellschaft, in der Pünktlichkeit eine wichtige Norm ist, prinzipiell

zu spät zu kommen. Gleichzeitig weiß ich jedoch, dass und warum andere darauf u.U. verärgert reagieren, ich kann die Reaktionen der anderen deuten. Eine Person, die das Konzept »Pünktlichkeit« nicht einmal kennt, hätte keine Deutungsmöglichkeit der Reaktionen anderer auf das eigene Verhalten. Jeder individuelle Gedanke, jedes individuelle Handeln kann nur vor dem kulturellen Hintergrund auftauchen, der ihnen Struktur, Bedeutung und Kontext gibt. Und genau hier liegt die Herausforderung bei Mediationen im interkulturellen Kontext.

Einflussebenen des (Inter)Kulturellen in der Mediation

In der Mediation im interkulturellen Kontext sind MediatorInnen auf verschiedenen Ebenen mit unterschiedlichen Zeichen- und Bedeutungssystemen konfrontiert, die den Mediationsprozess beeinflussen können.

1. Der Konflikt und dessen Klärungsverlauf können einerseits von interkulturellen Missverständnissen und sprachlichen Verständigungsschwierigkeiten zwischen den Konfliktparteien und andererseits von Instrumentalisierungsversuchen des Kulturellen durch die Konfliktparteien geprägt sein.
2. Die eigenkulturelle Prägung der MediatorInnen kann unbewusst deren Deutungen und darauf fußende Interventionen prägen und die Allparteilichkeit erschweren.
3. Das Verfahren der Mediation selbst ist in einem bestimmten historisch-kulturellen Kontext entstanden und damit kulturell geprägt.

Um mit der hiermit verbundenen Komplexitätssteigerung kompetent arbeiten zu können, ist das Bewusstsein über und die Sensibilität für (inter)kulturelle Dimensionen, die in der Interaktion eine Rolle spielen können,

unerlässlich. Einige zentrale Aspekte werden im Folgenden vorgestellt.

Kulturspezifische Werte und Einstellungen

Unter kulturspezifischen Werten und Einstellungen werden kulturelle Wertorientierungen verstanden, die das Handeln von Individuen leiten. Dazu gehören etwa Unterschiede darin, ob Kulturen eher den Wert der Gemeinschaft oder den Wert des Individuums betonen, ebenso wie der unterschiedliche Umgang mit Zeit, verbunden mit der Bedeutung von Pünktlichkeit, strukturierten Zeitabläufen, etc.

Bereits das Mediationsverfahren mit seiner Ausrichtung am autonomen Individuum und seinem linearen Phasenmodell folgt hier kulturellen Orientierungen, die nicht in allen Kulturen geteilt werden.

Ferner wird auf der Grundlage dieser unbewusst verinnerlichteten Werteorientierungen i. d. R. das eigene und fremde Verhalten beurteilt. Dies birgt die Gefahr, dass fremdes Verhalten unbewusst mit Wertmaßstäben beurteilt wird, die diesem Verhalten gar nicht zugrunde liegen. Unverständliches, fremdes Verhalten wird so leicht als persönliches, bewusstes Fehlverhalten empfunden, was zu sich verhärtenden Konflikten führen kann. Sich darüber bewusst zu sein und die MediatorInnen durch entsprechende Fragen und Perspektivwechsel von der persönlichen Vorwurfsebene hin zum Erkennen unterschiedlicher kulturell geprägter Wertgrundlagen zu führen, ist hier die schwierige Aufgabe der MediatorInnen. Zudem sind sie herausgefordert, sich die eigenen, als selbstverständlich empfundenen Werte und deren Relativität, bewusst zu machen.

Tatsächlich kulturell verschiedene Werteorientierungen sind jedoch nur ein möglicher Faktor im interkulturellen In-

³ Geertz, Clifford, *Dichte Beschreibung. Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme.* Frankfurt/M.: Suhrkamp. 2001, S. 9.

teraktionsprozess, der häufig überbetont wird und die Gefahr von Kulturalisierung und Stereotypisierung birgt.

Kulturalisierung und Stereotypisierung

Stereotypen haben die Funktion, Komplexität zu reduzieren und Orientierung zu stiften und sind als solche vollkommen menschlich.⁴ Leiten sie jedoch unbewusst und unreflektiert unser Deuten des Anderen, können sie zu erheblichen Missverständnissen führen und zu »self-fulfilling prophecies« werden. In interkulturellen Konfliktsituationen werden sie von den Interagierenden häufig instrumentalisiert, um eine Auseinandersetzung mit persönlichen Schwierigkeiten zu vermeiden und Verantwortung abzugeben. Mit Sätzen wie »Wir Deutschen sind halt so!«, »Das kann er als Afrikaner sowieso nicht verstehen!«, »Mit Italienern kann man einfach nicht arbeiten!« werden persönliche Konflikte kulturalisiert und die wirkliche Suche nach Lösungen vermieden. Hier gilt es die Funktionsweise und Dynamik von Stereotypenkreisläufen zu kennen und sie mit den MediandInnen zu hinterfragen, um weg von starren Verallgemeinerungen hin zu persönlichen Bedürfnissen zu führen.

Die interkulturell relevante Dimension kann hier also zum einen in tatsächlichen kulturellen Einstellungs- und Wertedifferenzen und zum anderen in strategisch instrumentalisierten (behaupteten) kulturellen Differenzen liegen.

Sprache, Gesprächs- und Kommunikationsregeln

Unterschätzt und kaum berücksichtigt wird jedoch die Tatsache, dass viele Missverständnisse nicht in fundamental unterschiedlichen Werten und Normen begründet liegen, sondern schlicht in unbewusst verinnerlichten unterschiedlichen Bedeutungen und Regeln der Interaktion. Im Alltag werden interkulturelle Konflikte häufig über stereotype Werteorientierungen, Einstellungen oder Charaktereigenschaften erklärt,

obgleich ihre Ursache in unterschiedlichen Kommunikationskonventionen auf sprachlicher, non- und para-verbaler Ebene zu suchen ist. Ganz gleich, ob sich die Beteiligten der Mediation an eine fremde Sprache anpassen, mit Übersetzung oder einer Lingua Franca wie etwa Englisch gearbeitet wird, brauchen MediatorInnen im interkulturellen Kontext das, was Müller-Jacquier »linguistic awareness of culture«⁵ nennt, d. h. ein Bewusstsein darüber, dass selbst wenn man eine fremde Sprache gut beherrscht, die **Bedeutungen und Konnotationen einzelner Begriffe und Symbole** kulturell bedingt erheblich voneinander abweichen können. Als Beispiel sei der Begriffe Konzept und seine französische Entsprechung *concept* angeführt. Wenn in angehenden Kooperationen zwischen deutschen und französischen PartnerInnen verabredet wird, für das erste Tref-



fen ein Konzept für mögliche Bereiche der Zusammenarbeit zu entwickeln, kommt es häufig vor, dass die deutsche Seite mit detailliert ausgearbeiteten, schriftlich dokumentierten Vorstellungen anreist, während das *concept* der französischen Seite vorläufige Überlegungen als Grundlage für ein gemeinsames Brainstorming darstellt. Anstatt sich bewusst zu machen, dass hier schlicht kulturell unterschiedliche Bedeutungsregeln des Begriffs *concept/concept* vorliegen, werden beiderseits kulturspezifische Arbeitseinstellungen (Werte) wie »gründlich«, »ordentlich«, »penibel« bzw. »oberflächlich«, »laissez-faire-Einstellung« etc. als Grundlage des unterschiedlichen Handelns zugeschrieben und darüber der Konflikt verhärtet und verschärft.

Großes Potential für Missverständnisse bieten ferner so genannte **Sprechhandlungen**, d. h. Aussagen, durch die Handlungsintentionen wie Versprechen, Auf-

fordern, Befehlen ausgedrückt werden. Für KommunikationspartnerInnen aus anderen Kulturen ist oft nicht erkennbar, welche konkreten Handlungskonsequenzen sich aus Aussagen ergeben und wie verbindlich z. B. Zustimmung sind. Ein in Lateinamerika ausgesprochenes »morgen« oder in Japan ausgesprochenes »ja, vielleicht ist das eine gute Lösung« können höfliche Formen eines klaren Neins sein, die für Europäer nicht erkennbar sind.

Auch **Konventionen des RednerInnenwechsels** können kulturell stark voneinander abweichen. In Deutschland lässt man die SprecherInnen für gewöhnlich ausreden. Das Unterbrechen im Satz wirkt tendenziell konfrontativ und unangebracht und suggeriert, dass der Unterbrechende einem nicht weiter zuhören möchte. In anderen Kulturen, etwa in Frankreich, Italien und Spanien, wird hingegen häufig unterbrochen, um Interesse an den Aussagen des Dialogs zu zeigen, auch um Zustimmung und Verständnis zu signalisieren. Ein Gespräch ohne

Unterbrechungen enthält aus dieser Sicht wenig Spannung und Intensität. Über derlei Unterschiede müssen sich die moderierenden und prozessverantwortlichen MediatorInnen im Klaren sein. Auch bei den **Themen der Konversation** gibt es kulturspezifische Konventionen der Auswahl dessen, worüber an einem bestimmten Ort zu einer bestimmten Zeit unter Einschluss bestimmter Personen thematisch gesprochen wird. Themen wie Geld, Krankheit, Sexualität, Konflikte u.v.m. sind in vielen Kulturen – insbesondere asiatischen Kulturen – häufig unangebracht. Das Brechen derartiger kultureller Tabuzonen kann unbemerkt zum Vertrauensverlust

⁴ Vgl. Milling, Hanna, *Das Fremde im Spiegel des Selbst*. Berlin: Logos-Verlag. 2010.

⁵ Vgl. Müller-Jacquier, Bernd, »Linguistic Awareness of Cultures. Grundlagen eines Trainingsmoduls«. In: Bolten, Jürgen (Hg.): *Studien zur internationalen Unternehmenskommunikation*. Leipzig: Popp. 2000, S. 20-49.

der Konfliktpartei in die MediatorInnen führen. Ob **Aussagen unmittelbar oder aber indirekt und umschreibend** zum Ausdruck gebracht werden, hängt ebenfalls von kulturellen Konventionen ab. Insbesondere die Art und Weise, eigene Meinungen oder Vorstellungen zum Ausdruck zu bringen, unterliegt sehr unterschiedlichen Konventionen. So kann die eher direkte Art deutscher KommunikationspartnerInnen zu widersprechen, Kritik zu äußern und konträre Meinungen zu formulieren, z. B. bei französischen GesprächspartnerInnen unhöflich oder verletzend wirken und von asiatischen GesprächspartnerInnen gar als untragbarer Gesichtsverlust empfunden werden. Wie direkt die MediatorInnen Themen ansprechen, konkretisierend spiegeln und Fragen stellen können, gilt es kultursensibel auszuloten. Auch **paraverbale Faktoren** wie Lautstärke, Intonation, Sprechpausen und Sprechtempo sind kulturspezifischen Ausprägungen unterworfen, bergen Missverständnispotential und erfordern besondere Achtsamkeit der MediatorInnen. Werden lange Sprechpausen fremdkultureller MediatorInnen etwa als Zeichen interpretiert, das Wort an die andere Partei zu übergeben, kann es dazu kommen, dass diese Partei beständig vor Beendigung des Gedankengangs unterbrochen wird und zunehmend das Vertrauen verliert. Schließlich können **körpersprachliche Signale** je nach kulturellem Zeichensystem sehr unterschiedliche Bedeutungen haben und leicht fehlinterpretiert werden. Neben Gestik und Mimik gehört hierzu die Proxemik, d. h. der Körperabstand der GesprächspartnerInnen, der als angemessen und angenehm empfunden wird. Bereits das Setting der Mediation kann hier dazu führen, dass sich die eine oder andere Konfliktpartei erheblich unwohl fühlt.

Die angeführten Aspekte und Beispiele zeigen, in wie vielen Bereichen der Konflikt und dessen Klärungsverlauf von interkulturellen Missverständnissen zwischen den Konfliktparteien geprägt sein kann und auch die MediatorInnen Gefahr laufen fremdkulturelle Zei-

chen auf Basis ihres eigenkulturellen Deutungssystems fehlzuinterpretieren. Ferner wurde sichtbar, dass bereits das Mediationsverfahren selbst kulturell geprägt ist, was bei unreflektierter Durchführung zur Besserstellung einer Konfliktpartei führen kann, der diese Konventionen vertraut sind bzw. zum Vertrauensverlust einer Konfliktpartei, der sie fremd sind.

Mit Kompetenzlosigkeitskompetenz kultursensibel medieren

Die Mediation bietet mit ihrem Ansatz der nicht wertenden Offenheit gegenüber verschiedenen Wahrnehmungen und Empfindungen die Chance, einen Raum zu schaffen, in dem auch im interkulturellen Kontext beide Konfliktparteien gesehen werden und Verständnis erfahren können. In diesem geschützten Raum können neue Regeln geschaffen werden, die für alle Konfliktparteien annehmbar sind und den Weg für neue Lösungsmöglichkeiten öffnen. Um dies zu ermöglichen, benötigen die MediatorInnen jedoch ein besonderes Maß an Sensibilität und Selbstreflexivität, um weder in eine Überindividualisierung unter Ignorieren der kulturellen Dimension, noch in eine Kulturalisierung unter Überbetonung der kulturellen Dimension zu verfallen, um sowohl unerkannte interkulturelle Missverständnisse transparent machen zu können, als auch Stereotypisierungen und Instrumentalisierungen des Kulturellen zu hinterfragen.

Dabei geht es weniger um die konkrete Kenntnis spezifischer kultureller Orientierungen und kulturspezifischer Wortbedeutungen. Denn auch als ExpertIn kann nie davon ausgegangen werden, fremdkulturelle Bedeutungssysteme vollständig und richtig zu erfassen. Bei interkultureller Kompetenz in der Mediation geht es vielmehr um das Bewusstsein über die Existenz der (inter)kulturellen Dimension und die möglichen Implikationen für den Vermittlungsprozess, um die Fähigkeit zur kritischen Hinterfragung eigener Selbstverständlichkeiten, um die Flexibilität zur kontextualisierten Anpas-

sung des gewohnten Verfahrens, um die Offenheit der Bedeutungssuche sowohl auf individueller als auch auf kultureller Ebene, ja letztlich um das von Sokrates als höchstes Wissen bezeichnete Wissen des Nicht-Wissens und damit darum, mit »Kompetenzlosigkeitskompetenz«⁶ kultursensibel zu medieren.

⁶ Mecheril, Paul, »Kompetenzlosigkeitskompetenz. Pädagogisches Handeln unter Einwandererbedingungen«. In: Interkulturelle Kompetenz und Pädagogische Professionalität. Opladen, 2002.

Literatur

- * Geertz, Clifford, Dichte Beschreibung. Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme, Frankfurt/M 2001.
- * Gersten, M. C., Intercultural competence and expatriates. In: The International Journal of Human Resource Management 1, n°3, 1990
- * Milling, Hanna, Das Fremde im Spiegel des Selbst, Berlin 2010.
- * Müller-Jacquier, Bernd, Linguistic Awareness of Cultures. Grundlagen eines Trainingsmoduls, In: Bolten, Jürgen (Hg.): Studien zur internationalen Unternehmenskommunikation, Leipzig 2000.

AutorInneninfo



* Dr. Hanna Milling
Mediatorin BM®, Wissenschaftliche Mitarbeiterin bei interculture, Dozentin

* E-Mail: kontakt@hannamilling.de

Doris Klappenbach

Diversity-Kompetenz

Zum Diversitätsmanagement des Diversitätsmanagements

Mit Gemeinsamkeiten und Unterschieden gleichstellungsorientiert umzugehen ist Anliegen des hier dargestellten Konzepts von Diversity-Kompetenz. In den letzten Jahren haben sich in Deutschland drei Märkte ausdifferenziert, die im Sinne eines Diversitätsmanagements des Diversitätsmanagements zu integrieren und zu erweitern sind: Angebote zu Interkultureller Kompetenzentwicklung (IK), strategische Managementkonzepte im Rahmen von Diversity Management (DiM)¹ und das Spektrum Mediativer Kompetenzvermittlung (MK) – Mediative Kommunikation² und das Verfahren der Mediation. Zentral ist dabei die Wirkungsweise einer mediativen Hintergrundhaltung als selbst-bewusst, offen, achtvoll und wertschätzend statt bewertend. Die gezielte Suche nach Umgangsformen und Verhaltensweisen begünstigt ein konstruktives, ebenso bewusstes, offenes, achtvolles, wertschätzendes Miteinander. Eine mediative als wörtlich ›mitteln-de‹ Haltung impliziert, sich als inmitten der Diversität befindend wahrzunehmen und von dort heraus zu agieren, die verschiedenen Beziehungen in Lebens- und Arbeitswelt zu gestalten. Die nachfolgende Zusammenfassung resümiert grundlegende Bewertungsperspektiven und Herangehensweisen.

»Diversity-Kompetenz« kann man inzwischen oft dort vernehmen, wo bisher von Interkultureller Kompetenz die Rede war. Wenn er die Summe von Gemeinsamkeiten und Unterschieden zwischen Menschen bezeichnet, dann ist dies eine sinnvolle Erweiterung.

¹ Die v. a. amerikanischen Konzepte zum Diversity Management werden in den letzten Jahren zunehmend auch auf den deutschen Rahmen angewendet. Hierbei zeigt sich allerdings die Herausforderung, dass Deutschland im Vergleich zu anderen Nationen relativ homogen geprägt ist. Für Deutschland erscheint es deshalb besonders wichtig, über Staatsangehörigkeit und Nationalität hinaus zu denken und weitere Diversitätsdimensionen in den Blick zu nehmen. Hier gibt es meiner Meinung nach in Deutschland mehr als genug zu tun. (Anm. DK)

² Vgl. Klappenbach 2006

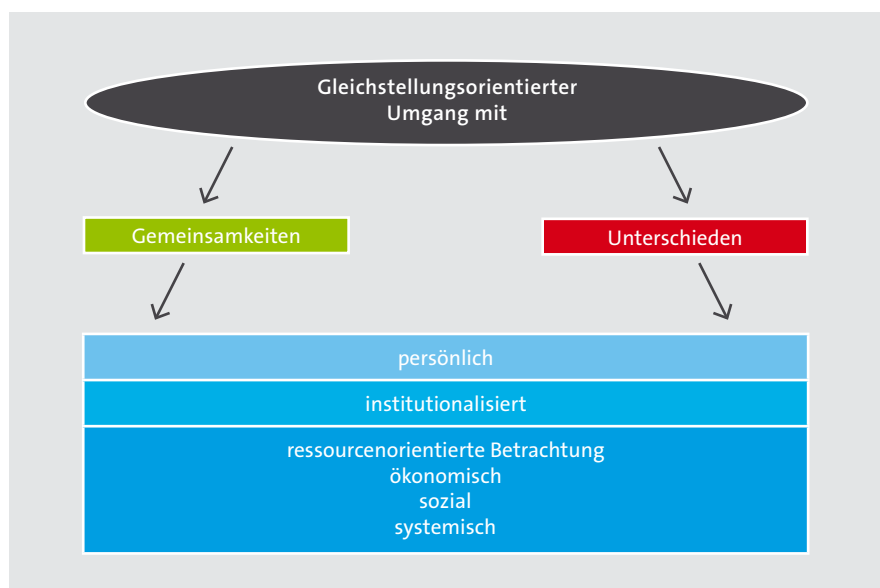


Abb. 1: Zentrale Zielstellung von Diversity-Kompetenz nach Klappenbach 2009

Im Gegensatz zu »Interkultureller Kompetenz« wird »Diversität« weniger auf Nationalität bezogen. Sie umfasst als sog. »primäre Dimensionen« Geschlecht, Alter, Religion/Weltanschauung, ethnische Herkunft, Behinderung bzw. »Ability« (körperliche Un-/Versehrtheit), sexuelle Identität und auch die Rolle oder Funktion, die jemand in einer Organisation inne hat. Die gleichrangige Betrachtung von Gemeinsamkeiten und Unterschieden macht es leichter, von pauschalisierenden Einteilungen, Klassifizierungen und vermeintlichen Ableitungen in Bezug auf Verhalten und Sein Abstand zu nehmen. Ein gleichstellungsorientierter Umgang mit Diversität meint, dass sowohl Unterschiede als auch Gemeinsamkeiten wertschätzend statt bewertend betrachtet werden. Diversity-Kompetenz zeigt sich, wo dies ressourcenorientiert gelingt.

Die Entwicklung und Auswahl von Handlungsalternativen im Umgang mit Diversität sind davon abhängig, wie das Phänomen der Diversität an sich bewertet wird. Der hier dargestellte konzeptionelle Ansatz von Diversity-Kompetenz (Abb. 2) betrachtet die Bewertungsperspektive als eine durch Kompetenzvermittlung steuerbare »Einstellungssache«, die sich durch reflektiertes Herangehen entsprechend fördern lässt.

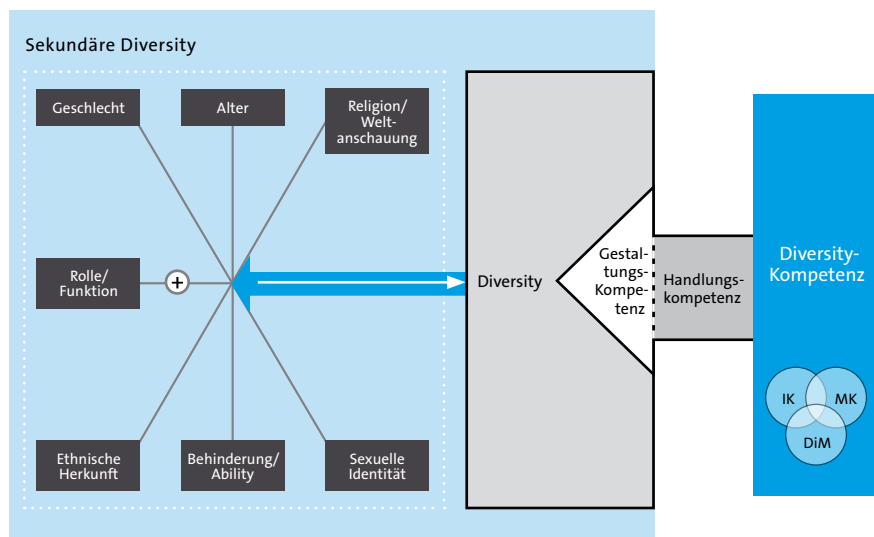


Abb. 2: Wirkungskonzept für Diversity-Kompetenz nach Klappenbach 2009³

Bewertungsperspektiven zum Umgang mit Diversität

Bei einer Situation des Umgangs mit Diversität handelt es sich grundsätzlich um eine Überschneidungssituation.

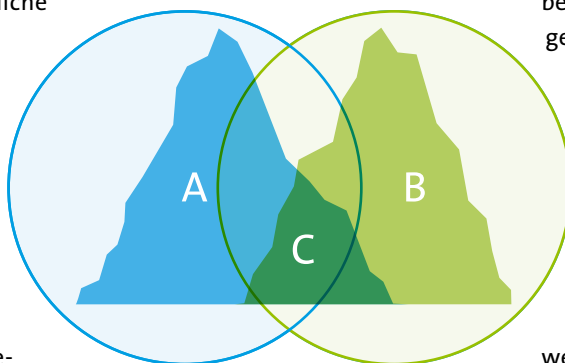


Abb. 3: Konstruktion einer Zwischen-Welt C als Überschneidungsmenge zweier Eisberge

Die in Abbildung 3 dargestellte »Zwischenwelt C« zeigt die Überschneidungsmenge. In der Symbolik des Eisbergmodells in einem Konflikt zwischen zwei Personen kann sie beispielsweise das gemeinsame Fundament sein. Als Alltagsintervention kann diese Zwischenwelt C sowohl von einer von DiM geprägten Organisations- und Institutionskultur als auch mit Hilfe von Interkultureller und Mediativer Kompetenz gespiegelt und angegangen werden. Im Verfahren der Mediation stellen sich die Mediiierenden als Repräsentanz der Schnittmenge zur Verfügung. Weitere Agierende Interkultureller und Mediativer Kompetenz sowie

des Diversity Managements können eine ähnliche Rolle einnehmen, um in einer solchen Überschneidungssituation Gleichstellung und Wertschätzung zu erzielen. Betont wird dabei die Wichtigkeit von konstruktiv, situations- und bedarfsgerecht gestalteten oder auch geschulten Kommunikationsmustern, -formen und -strategien. Ebenso hervorzuheben ist die durch Toleranz, Souveränität und Ambiguitätstoleranz geprägte Grundhaltung der beteiligten Personen.

Mit Blick auf den Alltag lassen sich als Schnittmenge die folgenden Bewertungsperspektiven zusammenfassen: Diversität als Konfliktpotential, als Herausforderung der gesellschaftlichen Alltagsrealität, als Kreativpotential und als Erfolgsfaktor. Sie spiegeln verschiedenartige Voraussetzungen für die Art und Weise des Umgangs mit Diversität sowie auch für die Entscheidung zum Engagement für entsprechende politische Veränderungen.

Diversität als Konfliktpotential

Die Wertigkeit, die Konflikten gegeben wird überträgt sich auf die Wahrnehmung von Diversität und auf deren Bewertung – und anderslang: Bereits in der ursprünglichen, auch heute noch weit verbreiteten Definition von Diversität als »Unterschiede« liegt ein Hinweis darauf, dass Diversität in Deutschland traditionell als Konfliktpotential angesehen wird. Selten wird dabei von einem positiven Konfliktverständnis ausgegangen, wie wir es in vielen Ansätzen Mediativer Kompetenz vermittelt finden. Unterschiedlichkeit wird als eine Folge (oder auch Konsequenz) von Heterogenität betont.

³ Bzgl. des in diese Abbildung integrierten Diversity-Konzeptes ist auf die Darstellung des politisierten Diversity-Ansatz nach Perko/Czollek (2006, S. 3) zu verweisen.

⁴ Vgl. Hays-Thomas 2004

⁵ Im Bereich interkultureller Forschung wird insbesondere die Ebene der Werte als verhaltensimmanent und ursächlich für Konflikte hervorgehoben.

Diversität als Herausforderung der gesellschaftlichen Alltagsrealität

Das Verständnis von Diversität als eine alltägliche Herausforderung impliziert, dass Vielfalt und Individualität als Phänomene von flächendeckender gesellschaftlicher Relevanz zu akzeptieren sind. Um in Diversität enthaltene und daraus entstehende Potentiale zu betrachten und nutzbar zu machen, wird auf die Notwendigkeit von Social Awareness und Cultural Awareness verwiesen. Barbara Heimannsberg formuliert dies beispielsweise folgendermaßen:

»Zur Social Awareness gehört die Wahrnehmung der Ungleichverteilung von Einflusschancen im aktuellen Machtgefüge und auch die Wahrnehmung wechselseitiger Abhängigkeiten. Wenn eine Seite die eigenen Standards mit Macht durchzusetzen sucht, riskiert sie damit auf der Beziehungsebene irreparablen Schaden. Gleichermassen verfehlt wäre es, die eigenen Selbstverständlichkeiten aus Ignoranz zum Maßstab zu erheben. Zur Culturell Awareness gehört die Wahrnehmung der Unterschiede zwischen den Kulturen, der Nuancen innerhalb einer Kultur und die Wahrnehmung der Kulturgebundenheit der eigenen Wertungen und Routinen. Um das Zusammenspiel und den Zusammenhalt in gemischt-kulturellen Settings zu entwickeln, bedarf es einer basalen Metakultur der Handhabung von Unterschieden und des wertschätzenden Umgangs miteinander. Dazu gehört die realistische Einschätzung des Konfliktpotentials der Vielfalt und zugleich deren Würdigung als Ressource und Fundus kreativer Lösungen. Zur Pflege der Beziehungsebene, d. h. zum Aufbau von Vertrauen und Verständnis, gehört gegenseitige Akzeptanz, offene Kommunikation und Einfühlung in andere Lebenswelten. Die Betonung vor-

handener Gemeinsamkeiten, die Entwicklung der internen Vernetzung und Zugehörigkeit sowie das Aushandeln gemeinsamer Regeln stützen den integrativen Prozess.« (Heimannsberg 2000, S. 86)

In jedem Arbeitskontext sieht eine derart geschaffene Metakultur anders aus. Es gibt sowohl externe als auch interne Modelle. Mediative Kommunikation und insbesondere Mediation, ebenso Ansätze aus dem Bereich Interkultureller Kompetenzentwicklung etablieren extern, durch die Vermittlung von Kommunikation und die Beförderung des Verständnisprozesses eine Metakultur, in der Vielfalt ressourcenorientiert reflektiert werden kann.



© Mor Arditi - Fotolia.com

Diversität als Kreativpotential

Das Kreativpotential von Diversität zu betonen, eröffnet den Weg zur Nutzbarmachung von Ressourcen heterogener Gruppen und kultureller Überschneidungssituationen: die Vielfalt der Herangehensweisen an Arbeitsprozesse, der Reichtum an Perspektiven, die erleichterte Wahrnehmung von Chancen zum interkulturellen Lernen, die erhöhte Problemlösekompetenz etc. In Strategien zum Diversity Management werden darüber hinaus die ökonomischen Vorteile hervorgehoben, die sich daraus ergeben, wenn die Belegschaft eines Unternehmens, eines Arbeits- oder auch Projektteams ebenso divers ist wie die Zielgruppe des wie auch immer gearteten Produktes, der Angebotspalette einer Organisation.

Diversität als Erfolgsfaktor

Diversität als Erfolgsfaktor zu bewerten beinhaltet, nicht nur von ökonomischem oder moralischem Gewinn zu reden, sondern auch die Frage zu stellen, inwieweit es ein ‚Verlustgeschäft‘ bedeutet, Diversity nicht gewinnbringend zu betrachten. Dies wird insbesondere im Diversity Management strategisch umgesetzt und knüpft an eine Wahrnehmungsperspektive politischer Veränderung, die sich auf die Notwendigkeit der konstruktiven Auseinandersetzung mit Heterogenität bezieht. Für Deutschland werden die aktuellen Zahlen und Fakten der demografischen Entwicklung herangezogen. Darunter beispielsweise die drohende Überalterung der Bevölkerung, Fragen der Rentenfinanzierung und der Bedarf an Nachwuchsförderung oder auch Angeboten, die frisch ausgebildete Fachkräfte in Deutschland halten. Das Diversity-Konzept ist hier insbesondere aufgrund dessen Ressourcenorientierung und der Argumentation, dass es im Gegensatz zu anderen Angeboten nicht mit Kosten sondern mit ökonomischem Gewinn verbunden wird, attraktiv.

Zentrale Herangehensweisen von Modellen Interkultureller Kompetenz (IK), Mediativer Kompetenz (MK) und Diversity Management (DiM)

Modelle Interkultureller Kompetenzvermittlung fragen anlässlich von Heterogenität und Diversität vereinfacht ausgedrückt: »Inwiefern sind wir unterschiedlich?« und »Wie gehen wir miteinander um?«. Diversity Management fokussiert Strategien und Antwortmöglichkeiten auf »Was haben wir davon, heterogen/divers zu sein?«, »Was bringt es uns, mit Diversität konstruktiv umzugehen?« und »Welche Vorteile ergeben sich aus der Förderung von Diversität?«. Die Vermittlung Mediativer Kompetenz konzentriert sich insbesondere auf Handlungsalternativen im Zusammenhang mit der Frage: »Wie gehen wir mit unserer Unterschiedlichkeit und (potentiellen) Konfliktsituationen um?«.

Modelle von Diversity Management verweisen zur Etablierung gleichstellungsorientierter Strategien auf einen Bedarf der Organisationen an Kompetenzen im Umgang mit kultureller Heterogenität (IK) und Handlungsalternativen zur Gestaltung einer konstruktiven Konfliktkultur (MK). Auch politische Diversity-Konzepte betonen Vorteile eines solch integrativen Herangehens⁶. Dies bestätigt, dass sich aktuelle Herausforderungen im Umgang mit Diversität mithilfe eines Kompetenzmodells beantworten lassen, welches die Überschneidungsmengen der diversen Ansätze als Kernelemente einbezieht und spezifische Inhalte der einzelnen Modelle gewinnbringend kombiniert.

Diversity-Kompetenz

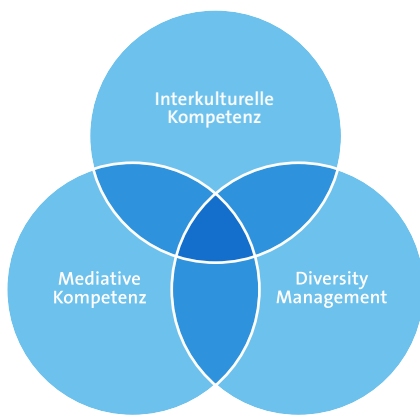


Abb. 4: Integratives Modell Diversity-Kompetenz nach Klappenbach 2009

Diversity-Kompetenz als Handlungs- und Gestaltungskompetenz zur Etablierung eines gleichstellungs- und ressourcenorientierten Umgangs mit Diversität

Kompetenzerweiterung zum Umgang mit einer klassischen Überschneidungssituation liegt im gleichstellungsorientierten Reflektieren und dem allparteilichen Wertschätzen der emotionalen und sozialen Bindung an die jeweilige kulturelle Zugehörigkeit. In der Arbeit mit den Kompetenzentwicklungsmodellen Interkulturelle Kompetenz und Mediative Kompetenz sowie dem strategischen Ansatz des Diversity Management wird deutlich,

dass ein solcher Reflexionsprozess nicht angestoßen werden kann, wenn Diversität unter dem Deckmantel politischer Korrektheit und Weltoffenheit von Gleichstellung im Sinne von Gleichmachung nicht thematisiert wird. Gleichmachung zieht Anpassung nach sich. Eine Förderung von Gleichstellung, wie sie seit 2006 für Deutschland im Allgemeinen Gleichstellungsgesetzes (AGG) §1 formuliert ist, beinhaltet eine bewusste Thematisierung von Unterschieden und Unterschiedlichkeit. Grundprinzipien Mediativer Kompetenz verweisen darauf, dass sich aus der Identifikation von Interessen und Bedürfnissen Alternativen zu herkömmlichen Verhaltensweisen ergeben. Modelle Interkultureller Kompetenzentwicklung tragen zur Erkenntnis bei, dass erarbeitete interkulturelle Grundsätze in die jeweilige Lebenswelt zu kommunizieren sind. Ansätze zum Diversity Management betonen die Chancen der gesteigerten Wahrnehmung von Diversity, die sich aktuell in Deutschland noch zu gering darstellt⁷. Relevant sind dabei nicht Formen der Charakterfestlegung, sondern erlernbare Reaktionen und Fähigkeiten, wie sie Modelle Interkultureller und Mediativer Kompetenz anzubieten haben.

Fundierte Handlungskompetenz erleichtert die Umsetzung einer durch Toleranz, Souveränität und Ambiguitätstoleranz geprägten persönlichen und professionellen Haltung in den Alltag. Es vervielfachen sich dadurch Situationen, in denen Diversity-Kompetenz für die jeweils Beteiligten konkret erfahrbar wird (vgl. Abb. 2). Dies trägt bei zur Gestaltung und Etablierung einer auf Gleichstellung statt Gleichmachung ausgerichteten, wertschätzenden statt bewertenden Diversity-Kultur.

⁶ so beispielsweise der politisierte Diversity-Ansatz nach Perko/Czollek 2006

⁷ beispielsweise bei deutschen Führungskräften (vgl. Sepehri 2002)

Literatur

- * Klappenbach, Doris: Diversity-Kompetenz in der Erziehungswissenschaft. Eine Strategie zur Umsetzung von Gleichstellung im Zusammenhang mit der aktuellen Hochschulreform. Frankfurt/M. 2009.
- * Böhmer, Annegret; Klappenbach, Doris: Mit Humor und Eleganz. Supervision und Coaching als Beratungsangebote in Organisationen und Institutionen. Paderborn 2007.
- * Klappenbach, Doris: Mediative Kommunikation (*gibt es wieder als Nachdruck im Januar 2011*). Paderborn 2006.
- * Sepehri, Paivand: Diversity und Managing Diversity in internationalen Organisationen: Wahrnehmung zum Verständnis und ökonomischer Relevanz. Dargestellt am Beispiel einer empirischen Untersuchung in einem Unternehmensbereich der Siemens AG. München 2002.
- * Heimannsberg, Barbara: Interkulturelle Beratung – Ein Leitfaden für Prozessbegleiter. In: Heimannsberg, Barbara; Schmidt-Lellek, Christof J (Hg.). Handbuch interkulturelle Beratung und Mediation. Köln 2000.

AutorInneninfo



* Dr. Doris Klappenbach
Leitung Arbeitsbereich Mediative Kommunikation im Büro für psychosoziale Prozesse an der Internationalen Akademie (INA) der Freien Universität Berlin, www.diversity-kompetenz.com

* E-Mail: klappenbach@mediative.info



Gerd Schmitt

© Photo_Ma - Fotolia.com

Mediation - Hegemonie(selbst)kritik - Social Justice

Mit diesem Artikel möchte ich mich dem Themenkomplex Mediation und Diversity aus einer hegemonie-(selbst)kritischen Perspektive vorläufig annähern. Der hauptsächliche Fokus liegt auf dem Umgang mit sozialen Differenzen sowie den verschiedenen Erfahrungshorizonten und Perspektiven aller beteiligten Personen eines Mediationsverfahrens. Differenzen verstehe ich dabei nicht als natürlich gegeben, sondern als gesellschaftlich konstruiert. Dieser Konstruktionscharakter verweist direkt auf die unterschiedlichen gesellschaftlichen Machtverhältnisse, die auch in jeder Mediation präsent sind. Hegemonie(selbst)kritik fragt nach den verstreuten hegemonialen Anteilen von Personen aufgrund ihrer privilegierten oder marginalisierten Verortung in der Gesellschaft und lädt zu einer machtsensiblen Selbstreflexion sowie zu einer Hinterfragung des Denkens und Handelns ein (vgl. Dietze 2008). Für MediatorInnen¹ ergibt sich hieraus die Notwendigkeit einer Bewusstwerdung des ›eigenen‹ Standpunktes, die mit einer kritischen Überprüfung der zentralen Annahme der Neutralität in der Theorie und Praxis von Mediation verknüpft ist.

In den Diskussionen um Diversity und ›Interkulturalität‹ wird von gesellschaftlich privilegierten Gruppen allzu oft ein äußerst wirkmächtiger und gewaltvoller Blick auf die Angehörigen von Minderheitengesellschaften geworfen. Durch diesen vermeintlich neutralen und objektiven Blick wird allen beteiligten Personen ein Ort in der Gesellschaft zugewiesen, so dass sie entlang von verschiedenen sozial konstruierten Differenzkategorien gesellschaftlich positioniert sind. Diese Blickregimes sind sowohl Ausdruck als auch Ort der Aufrechterhaltung und Re-Produktion

von Machtverhältnissen. Soziale Differenzen scheinen dabei nur durch die als ›die Anderen‹ positionierten Gruppen verkörpert zu werden, indem sie von dem, was als ›normal‹ oder ›legitim‹ in einer Gesellschaft gilt, abweichen. In der postkolonialen Theorie wird dieser komplexe Prozess des ›Fremd‹- und Different-Machens als »Othering« bezeichnet. Dieser Prozess des »Othering« folgt einer dichotomisierenden Logik, anhand der die sozialen Zugehörigkeiten sowohl der dominanten als auch der benachteiligten Gruppen konstruiert und festgeschrieben werden. Häufig anzutreffende Di-

chotomien, die immer hierarchisierend angeordnet sind, sind u. a. ›der Westen‹ und ›der Rest‹, weiß und Schwarz, ›zivilisiert‹ und ›rückständig‹, ›rational‹ und ›irrational‹, ›individuell‹ und ›kollektiv‹ sowie ›universal‹ und ›partikular‹. ›Die Anderen‹ werden dabei in Form einer Negativfolie für die

¹ Der Autor bevorzugt üblicherweise die Genderschreibweise mit dem »_«, der einen Raum für diejenigen Geschlechtsidentitäten eröffnet, die durch die binäre Struktur der Sprache und dem Repräsentationsregime der Zwangszweigeschlechtlichkeit unsichtbar gemacht und verworfen werden (vgl. Herrmann 2007). Dies war aus redaktionellen Gründen nicht möglich.

Schaffung des normativen ›Selbst‹ herangezogen, indem negative Aspekte auf jene und die positiven auf dieses projiziert werden. Somit sagen Stereotype im Grunde vielmehr über das sich abgrenzende und diskriminierende ›Selbst‹ aus als über die eigentlichen AdressatInnen. Daher beschreibt die feministische Standpunkttheoretikerin Donna Haraway diesen hegemonialen Blick als einen »erobernden Blick«, der »der unmarkierten Kategorie die Macht zu sehen [verleiht], ohne gesehen zu werden« (Haraway 1995: 80).

›Kultur‹ erscheint in diesem Zusammenhang als das Hauptkriterium, anhand dessen vermeintliche Eigenschaften von Gruppen festzumachen sind. ›Kultur‹ wird dabei nicht verstanden als ein komplexes System von sozial konstruierten und über Generationen vermittelten Mustern von Bedeutung und Handlungsweisen. Vielmehr bedienen die Debatten um kulturelle Unterschiede den Diskurs um abgeschlossene und voneinander getrennte ›Identitäten‹, der mit einer machtvollen Regulation von Differenzen mittels Kulturalisierung und Hierarchisierung einhergeht. So bezieht sich in einigen Konzepten der ›Interkulturellen Mediation‹ der Begriff ›Kultur‹ nahezu ausschließlich auf die Bedeutungskonstruktionen ›Ethnizität‹ und ›Nationalität‹. Vernachlässigt wird dabei, dass Individuen jenseits ihrer kulturellen Zugehörigkeit durch verschiedene und miteinander verschränkte Machtverteilungen gesellschaftlich positioniert sind. Mit dem hegemoniekritischen Ansatz der ›Intersektionalität‹, der im Schwarzen Feminismus geprägt wurde, lassen sich Individuen dementsprechend »als ein Kompositum unterschiedlicher Felder von machtgestützter oder marginalisierender Differenz« (Dietze 2008: 29) auffassen. »Eine intersektionale Perspektive fragt nach unterschiedlichen Gruppen[zugehörigkeiten] einzelner Individuen, z. B. nach Gender, ›Rasse‹/Ethnizität, Klasse, Sexualität, Nation, Religion, Lokalität, Alter und Befähigung« (ebd.), wobei die Liste notwen-

digerweise unabschließbar ist. Diese Zugehörigkeiten werden dabei weder als für sich alleine oder in additiver Reihenfolge stehend noch essentialistisch verstanden. Vielmehr wirken sie simultan und komplex miteinander verknüpft, so dass Individuen je nach ihrem spezifischen Zugang zu den gesellschaftlichen Machtverteilungen in unterschiedlichen Anteilen privilegiert oder marginalisiert werden (vgl. Adams/Bell/Griffin 2007: 37). Der besagte hegemoniale Blick ist dabei in dem Sinne unmarkiert, indem er vorgibt aus dem »Nichts« zu kommen (vgl. Astor 2007: 228) und somit die Positionalität und den spezifischen Erfahrungshorizont der blickenden Person verschleiert. Eine weiße und/oder männliche Perspektive, um nur ein Beispiel zu geben, zeichnet sich häufig dadurch aus, dass diese nicht explizit benannt wird und zeitgleich sich als ›neutral‹, ›universal‹ und ›objektiv‹ setzt. Neben der Benennung von Zugehörigkeiten stellt sich somit auch deren Nicht-Benennung als ein äußerst machtvoller Prozess dar. Beide Vorgänge sind nicht voneinander zu trennen und bedingen sich gegenseitig. Für einen machtsensiblen Umgang mit Differenzen im Feld von Diversity ist es



© Photo_Ma - Fotolia.com

daher notwendig, den hegemonialen Blick umzukehren und zu betrachten, wie das hegemoniale und oft unmarkierte ›Selbst‹ sich durch »Othering-Prozesse« selbst erfindet. Doch was hat das alles mit Mediation im Feld von Diversity zu tun?

Ich möchte zunächst mit einer Selbstpositionierung meiner Person beginnen. In dieser Gesellschaft erfahre ich zahlreiche Privilegierungen aufgrund der sozialen Positionierung als weißer, männlich sozialisierter, körperlich und psychisch befähigter sowie vorwiegend heterosexuell orientierter Mensch mit akademischem Bildungshintergrund. Hieraus erwächst für mich eine spezifische Verantwortung für einen möglichst »hegemonie(selbst)kritischen« Umgang mit meinen vielfältigen Privilegierungen im Feld der Mediation im Allgemeinen und im Bereich der »Mediation in interkulturellen Kontexten« im Besonderen; denn: »Positionierung ist [...] die entscheidende wissen begründende Praktik [...]. Positionierung impliziert Verantwortlichkeit für die Praktiken, die uns Macht verleihen.« (Haraway 1995: 87). Haraway hinterfragt mit ihrem Begriff des »situier-ten Wissens«, der darauf hinweist, dass jegliches Wissen, Denken, Handeln und Fühlen notwendigerweise auf einem begrenzten Erfahrungshorizont und einem spezifischen Standpunkt mit einer lediglich partikularen Perspektive beruht, gezielt Konzepte von Objektivität und Neutralität (vgl. ebd.: 80ff). Für sie kann es daher keinen neutralen oder wertfreien Ort des Wissens und der Handlung geben. Vielmehr ist jeder Standpunkt, von dem aus die soziale Welt wahrgenommen und erfahren wird, gesellschaftlich und historisch vermittelt (vgl. Astor 2007: 225). »Situierendes Wissen« dient zur Orientierung im alltäglichen Handeln, »indem es bestimmte Handlungsmöglichkeiten eröffnet und andere verschließt. [...] Es bestimmt nicht nur die Selbstwahrnehmung, sondern begrenzt auch, welche AkteurInnen in dieser Welt auftreten können und wel-

che nicht, und legt die möglichen Beziehungen zwischen den AkteurInnen fest.« (Hammer/Stieß in Haraway 1995: 22f). Somit ist dieses »situierete Wissen« durch eine spezifische Perspektive und Parteilichkeit geprägt, im Gegensatz zu einem universalisierten und an keinen Ort gebundenen Wissen (vgl. ebd.).

Für die Theorie und Praxis von Mediation sowie der ihnen zu Grunde liegenden Annahmen stellen diese Aspekte eine Herausforderung dar. Zwar wird in der Literatur um Mediation immer wieder der Einfluss von Machtungleichgewichten in der Interaktion mit und zwischen den Konfliktparteien angesprochen; jedoch folgen darauf zu meist keine näheren Ausführungen, was unter Machtungleichgewichten zu verstehen sei, wie sich diese auswirken können und wie ein möglichst machtsensibler Umgang mit ihnen seitens der MediatorInnen aussehen könnte. Da im Rahmen dieses Artikels eine notwendig tiefgehende Auseinandersetzung mit diesem Themenkomplex nicht möglich ist, möchte ich mich im Folgenden auf einen – meiner Meinung nach – zentralen Aspekt beschränken: nämlich einer hegemonie(selbst)kritischen Hinterfragung des Diskurses um Neutralität als zentrale Maxime eines Mediationsverfahrens angesichts des »situiereten« Wissens von MediatorInnen.

Häufig anzutreffende Definitionen von Neutralität beziehen sich auf Allparteilichkeit der MediatorInnen gegenüber den Konfliktparteien und der Gewährleistung eines symmetrischen Mediationsverfahrens. Neutralität erscheint als die Garantie, um einem gerechten und wahrhaften demokratischen Prozess des Empowerment sowie der Partizipation und Selbstbestimmung der MediandInnen zu entsprechen (vgl. Wing 2008: 97). Leah Wing verortet diesen Diskurs um Neutralität im hegemonialen Denken des westlichen Positivismus und liberaler Philosophie, das mit einer Trennung von Subjekt und Objekt und der



Annahme von Objektivität einhergeht (vgl. ebd.: 95). Durch solchen Bezug auf Neutralität wird jedoch die spezifische Positionierung der MediatorInnen verschleiert und unsichtbar. In der konkreten Situation einer Mediation sind jedoch die Form und der gewählte Zeitpunkt von Interventionen seitens der MediatorInnen nicht zu trennen von ihrem partikularen Standpunkt. Ihre Entscheidung in der Prozessverantwortlichkeit basieren auf ihrem spezifischen »situiereten Wissen«, indem ihre Annahmen, Verständnismöglichkeiten und ihr Erfahrungshorizont bestimmte Interventionen als legitim und andere als illegitim erscheinen lassen (vgl. Astor 2007: 227). Mediation kann demnach durchaus als ein Prozess der hegemonialen Bedeutungskonstruktion mit einer expliziten politischen Dimension angesehen werden, der die Gefahr mit sich bringt, die Privilegierung dominanter Perspektiven auf Kosten der gesellschaftlich marginalisierten zu festigen.

Gerade der gesetzten Symmetrie des Verfahrens kommt in diesem Zusammenhang große Bedeutung zu. Laut Wing kann Mediation als ein komple-

xer Prozess der Narration und des story telling angesehen werden, in dem die Fähigkeit, die »eigene« Geschichte durch die Beschreibung einer Situation, der jeweiligen Kontexte und der hervorgerufenen Gefühle zu erzählen, zu einem zentralen Ort der Machtausübung in Mediation wird. Denn aufgrund der Form, wie auf diese Geschichte reagiert und wie weiterhin auf sie aufgebaut wird, entscheidet es sich, welche Narrative gehört werden und welche zum Schweigen gebracht werden (vgl. Wing 2008: 99). In dem Sinne kann nicht davon ausgegangen werden, dass alle Konfliktparteien über einen gleichen Zugang zur Anerkennung des eigenen Narrativs verfügen. Vielmehr liegt in der Gestaltung eines symmetrischen Prozesses durch die MediatorInnen mit gleicher Zeitverteilung für die Entwicklung einer Geschichte die Problematik, dass aufgrund ihres spezifischen Erfahrungshorizontes bestimmte Themensetzungen unberücksichtigt bleiben und keinen Eingang in die Mediation finden. Für betroffene Personen der intersektional zu denken Herrschaftsverhältnisse stehen nicht die gleichen Ressourcen und Handlungsoptionen zur Verfügung, wie für Angehörige der dominanten Gruppen. Daher ist ihnen ein enormer psychischer und physischer Mehraufwand abgefordert, dass ihre Geschichten gehört und nachvollzogen werden können. Sie sehen sich mit einem gesellschaftlichen Masternarrativ konfrontiert, das die dominanten und der Normen entsprechenden Erzählungen privilegiert und ihre benachteiligt. Besonders für hegemonial positionierte MediatorInnen sind z. B. heteronormative oder weiße Erzählungen leichter nachvollziehbar, da sie eher in einer Verbindung mit ihren »eigenen« Erfahrungen stehen und weitere Erklärungen in geringerem Maße benötigen. MediandInnen hingegen, die sozial privilegiert positioniert sind, können auf den gesellschaftlich vorherrschenden Konsens vertrauen und fühlen sich in der Erzeugung ihres Narrativs bestärkt. Die daraus resultierenden Interventionen der

MediatorInnen können somit zu einer Unterentwicklung eines Gegenarrativs führen, so dass die Ko-Konstruktion einer gemeinsamen zukünftigen Geschichte der MediandInnen spezifische Leerstellen aufweist und Dominanzverhältnisse re/produziert (vgl. ebd.: 99f).

So erscheint nicht nur ein bestimmter Umgang mit Neutralität problematisch, sondern allein schon deren Auflegung als unhinterfragte Annahme eines Mediationsverfahrens (vgl. ebd.: 98f). »Neutralität ist nicht nur Blick aus dem Nichts, sondern auch von oben.« (Astor 2007: 233). Laut Hilary Astor ist es die Aufgabe von MediatorInnen, einen Umgang mit Machtverhältnissen in einer Mediation zu finden. Dazu benötigen sie sowohl ein Verständnis ihrer eigenen gesellschaftlichen Positionalität als auch der narrativen Prozesse der Konstruktion von Geschichten und der sozialen Formen, durch die bestimmte Perspektiven privilegiert werden. MediatorInnen ist es daher nicht vorbehalten, in Machtasymmetrien zu intervenieren; vielmehr sind sie dazu verpflichtet. Sich mit den verschiedenen Manifestationen von Macht in Mediation sowie ihrem eigenen Anteil an deren Aufrechterhaltung auseinanderzusetzen, kommt daher ein hoher Stellenwert zu (ebd.: 236).

Für die Ausbildung und Supervision von MediatorInnen ergeben sich aus diesen Überlegungen vielfältige Herausforderungen. Einerseits sind Essentialisierungen und Kulturalisierungen von sozialen Differenzen in der Vermittlung von Theorie und Praxis der Mediation zu vermeiden. Vielmehr wäre eine (selbst)kritische Offenheit für vielfältige Perspektiven mit einem besonderen Fokus auf die marginalisierten Erfahrungen ohne Romantisierung ein anstrebenswertes Lernziel. Hierzu wäre es hilfreich zwischen Diversity und Social Justice zu differenzieren. Denn ein alleiniger Bezug auf Diversity, der »nur« auf die Anerkennung sozialer Differenzen abzielt, kann dazu

beitragen, die strukturelle Dimension von Machtverhältnissen und Privilegierungen auszublenden (vgl. Adams/Bell/Griffin 2007: 58). Andererseits sind in Ausbildung und Supervision gezielt Module zur Anerkennung und Selbstreflexion der Positionalität von MediatorInnen zu implementieren, um einen geeigneten Rahmen für die Bewusstwerdung des »eigenen« Standpunktes jenseits einer abstrakten Neutralität zu schaffen. Die »Reflexion der Existenz unmarkierter hegemonialer Aspekte« (Dietze 2008: 35) ist mitunter ein schmerzvoller Prozess, aber ein wichtiger Schritt für die Übernahme einer positionierten Verantwortlichkeit im Sinne eines Zuhörens und Verlernens. Konkret bestünde eine Möglichkeit darin, Elemente der Social Justice Education (vgl. Adams/Bell/Griffin 2007) in das Curriculum der Mediationsausbildung aufzunehmen. Ein Paradigmenwechsel jenseits von Neutralität böte u.a. auch die Gelegenheit, die Perspektiven von Angehörigen benachteiligter Gruppen gezielt in Theorie und Praxis der Mediation mit einfließen zu lassen, so dass neue Forschungsfragen und Interventionsmöglichkeiten denkbar werden.

Ich möchte diesen Artikel mit zwei zentralen Annahmen beenden:

(1) Mediation als ein gesprächgestütztes Verfahren der Konfliktbearbeitung bedarf bei ihrer Konzeption und Weiterentwicklung einer expliziten Bezugnahme auf strukturelle Herrschaftsverhältnisse. Dabei entzieht der Verweis darauf, dass Mediation nicht die einzige Handlungsoption für die Dekonstruktion dieser Verhältnisse ist – was sicherlich ein übertriebener Anspruch an das Verfahren wäre –, MediatorInnen nicht ihrer spezifischen Verantwortung für einen möglichst machtsensiblen und hegemonie(selbst)kritischen Umgang mit Differenzen in der Interaktion mit MediandInnen.

(2) Nicht die sozial konstruierten Differenzen der Konfliktparteien stellen die vorrangigen Ursachen für Konflikte dar, sondern die Dominanzverhältnisse zwischen, in und durch diese.

Literatur

- * Adams, Maurianne; Bell, Lee Anne; Griffin, Pat (Hg.): Teaching for diversity and social justice. 2. Auflage. New York 2007.
- * Astor, Hilary: Mediator Neutrality: Making Sense of Theory and Practice. In: Social & Legal Studies Vol. 16(2), 2007.
- * Dietze, Gabriele: Intersektionalität und Hegemonie(selbst)kritik. In: Wolfgang Gippert, Petra Götte, Elke Kleinau (Hg.): Transkulturalität. Gender- und bildungshistorische Perspektiven. S. 27-43. Bielefeld 2008.
- * Haraway, Donna: Die Neuerfindung der Natur. Primaten, Cyborgs und Frauen. Frankfurt am Main 1995.
- * Herrmann, Steffen Kitty: Performing the Gap. Queere Gestalten und geschlechtliche Aneignung. In: A.G. GENDER-KILLER (Hg.): Das gute Leben. Linke Perspektiven auf einen besseren Alltag. S. 195-203. Münster 2007.
- * Wing, Leah: Whither Neutrality? Mediation in the Twenty-first Century. In: Mary Adams Trujillo, S.Y. Bowland, Linda James Myers, Phillip M. Richards, Beth Roy (Hg.): Re-centering. Culture and Knowledge in Conflict Resolution Practice. S. 93-107. Syracuse, New York: 2008.

AutorInneninfo



* Gerd Schmitt
Soziologe, Mediator sowie angehender Social Justice und Diversity Trainer

* E-Mail: trust.your.desires@web.de



Stephanie Hüffel

Relevanz von Gender-Kompetenz der MediatorInnen

Die Bedeutung der Gender-Kompetenz der MediatorInnen zieht sich wie ein roter Faden durch den gesamten Mediationsprozess und ihre Berücksichtigung hat nicht zu unterschätzende Auswirkungen auf das »erfolgreiche Gelingen zum Wohle aller Verfahrensbeteiligten«. Gender und Diversity ist in allen Mediationsphasen wirksam und lässt sich im Verfahren nicht isoliert analysieren – das geschlechtsspezifische Kommunikations- und Konfliktverhalten bestimmt den gesamten Prozess.

Das ethische Selbstverständnis der Allparteilichkeit und der Neutralität der MediatorInnen wird in der Praxis immer wieder erneut auf die Probe gestellt – besonders auch durch das Macht- und Dominanzverhalten der KlientInnen und den damit zusammenhängenden geschlechtsspezifischen Zuschreibungen. Wenn wir als MediatorIn ein Mediationsverfahren begleiten, haben wir alle eigene Geschlechterrollen(bilder) von Frau und Mann, bestimmte Vorstellungen über Lebensweisen und »Anderssein« in unseren Köpfen. Geschlechterrollen werden sozial und kulturell konstruiert und immer wieder (re)produziert (doing gender). Wir haben verschiedene Erfahrungen mit den Geschlechterverhältnissen und den gesellschaftlichen Zuschrei-

bungen, ob im Privaten, im Arbeitszusammenhang oder in bestimmten Organisationen gemacht. All dieses wirkt in uns und hat Auswirkungen auf die eigenen konzeptuellen Vorstellungen im Mediationsverfahren und auf unser Selbstverständnis als MediatorIn.

Wie wir als MediatorIn agieren hat viel mit unserer eigenen Biographie und den individuellen Erfahrungen als geschlechtliches Wesen zu tun.

Die **geschlechtsneutrale Mediation** gibt es nicht – doch welche Rolle spielen Gender- und Diversity-Kompetenz im Mediationsverfahren? Wieviel Genderwissen in Theorie und Praxis benötigen wir, wenn wir als MediatorIn gendersensibel agieren wollen? Wo und wann erwerbe ich Gender-Kompetenz?

Im Zeitalter zunehmender internationaler und interkultureller Mediationsprozesse haben Gender und Diversity Konjunktur – wer will sich schon als »genderblind« outen? Alle sind wir für Geschlechterdemokratie und Gleichbehandlung der Geschlechter, ohne Unterschied im Ansehen, der ethnischen Zugehörigkeit, verschiedener Altersgruppen, besonderer Befähigungen etc!

Lücken und Defizite

Doch in der Realität spiegelt sich der Gleichbehandlungsgedanke nur unzureichend wider – **die Bedeutung der Gender- und Diversity-Kompetenz als Qualitätskriterium im Mediationsverfahren und in der Mediationsausbildung wird (noch) verkannt und diese finden bisher zu wenig Berücksichtigung.**

Auf der Homepage des Bundesverbandes Mediation e. V., dem Fachverband zur Förderung der Verständigung in Konflikten, wird noch heute von »**der Rolle des Mediators**« geschrieben, im Text findet sich dann ab und an das »Grosse I«. Gendersensible (Selbst-)Darstellung und Sprache haben eine enorme Bedeutung in der Außenwirkung und auch intern wirken sie auf die Vereinsstruktur.

Eigene Erfahrungen während meiner Mediationsausbildung – vor 10 Jahren in reiner Frauengruppe – waren durch geringe Anteile geschlechtsspezifischer Aspekte im Ausbildungsplan gekennzeichnet. Als Modul zu Gender und Diversity gab es ein Referat zum Thema »**Aggression und Geschlecht**« und anschließend eine Übung zu »**geschlechtsspezifischem Aggressionsverhalten**«. Die Übungsfragen: »Welches Verhalten/Auftreten einer Frau/eines Mannes würde dir in einer Mediation zu schaffen machen?, und welche Auswirkungen hätte die Situation auf dich, bzw. welche Strategien hättest du, damit umzugehen?« In der Gruppenauswertung wurden dann Stichworte zusammengetragen. **Verhalten einer Frau:** Opferhaltung, »die Hilflose«, »die Gute«, »die Reine«, »die Leise« passive Aggressivität, dicht sein – zu sein, »die Bevormundende«, fehlende Anerkennung der Mediatorin. **Verhalten eines Mannes:** Machos, »der Schweigende«, passive Aggressivität, Ignoranz, gönnerhaft, Raum einnehmend, grenzüberschreitend, Sarkasmus, ins Wort fallen, Kompetenz in Frage stellen – weil eine Frau die Mediatorinnenrolle innehat. Als **Strategien** für diese Situationen wurden in der Gruppenauswertung folgende Aspekte benannt: Abbruch, Pause machen, Reflektion üben, Spiegeln, Regeln ansprechen, Struktur bewusst machen, Durchatmen und Zurücklehnen, Distanz schaffen, zum Flipchart gehen, Supervision, Vorbeugung: Hintergründe, Informationen sammeln, Verantwortung bei den Parteien lassen – ich kann Menschen nicht verändern! Deutlich erinnere ich mich an meine damalige Unzufriedenheit über das gesamte Prozedere und besonders über die Aus-

wertung: »Typisch Mann/Typisch Frau«, die wie so oft unter Zeitdruck geschah. Die Rollenklischees und stereotypen Erwartungen wurden vertieft, dabei jedoch unser eigenes geschlechtsspezifisches Verhalten nicht von uns reflektiert.



© air - Fotolia.com

Als **Kritik und Verbesserungsvorschläge aus heutiger Sicht** würde ich folgende Aspekte für die Ausbildungsinhalte und Methoden benennen:

- › Zu geringe geschlechtsspezifische Vertiefung – **mehr Gender-Kompetenz, Gendersensibilisierung und Gendertraining.**
- › Zu wenig Aufmerksamkeit für Genderrelevanz in allen Modulen und Übungen – **Gender durchgängig als Querschnittsaufgabe behandeln.**
- › Die ungenügende Eigenreflexion als Frau/Mann (geschlechtliches Wesen) im gesamten Mediationsverfahren – **durchgängige Selbstreflexion.**
- › Der allgemein angewandte Sprachgebrauch war männlich geprägt – **geschlechtersensible Sprache und gendergerechte Ausdrucksweise in Wort und Schrift.**

Nun könnte man meinen: »Alles Schnee von gestern!« Die heutigen Ausbildungsmodule für MediatorInnen sind doch geschlechter- und diversitygerecht und zeichnen sich durch gendersensiblen Sprachgebrauch aus? Ein Blick in die **Ausbildungsunterlagen** für den postgradualen, berufsbegleitenden **Master-Studiengang Mediation** an der Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder)

in Kooperation mit dem Institut für Anwaltsrecht an der Humboldt Universität Berlin¹ findet Gender- und Diversity-Kompetenz keine Erwähnung. Im April 2010 begann der 5. Durchgang der 3-Semestrigen, wissenschaftlich fundierten Ausbildung, die mit dem akademischen Grad »Master of Arts« (M. A.) abschliesst. Hier wird ausschließlich die männliche Form gewählt: »**Der Ausbilder, der Teilnehmer ..., Ethos und Haltung des Mediators ...**«. Bei den **Ausbildungsinhalten** des interdisziplinär ausgerichteten Studiengangs findet sich im Teil Mediations-Theorie unter »Risiken und Grenzen der Mediation« der erste und einzige Hinweis zu: »**Diversität, Kulturbegriffe und Vorurteile in der Mediation**«, sowie zu »**Macht und Machtungleichgewicht**«, worin man eine Genderperspektive vermuten könnte. Desgleichen im Schwerpunkt Mediation – Praxisteil: »Grundlagen zum Sprachgebrauch und zur Kommunikation in der Mediation« – durchgängig wird der Mediator genannt – so viel zum gendersensiblen Sprachgebrauch. Bei der Bearbeitung der Konfliktfelder, Interessensermittlung: »Differenzierung von Positionen/Themen/Interessen/Bedürfnissen – Arbeit mit Emotionen – Umgang mit verschiedenen Konflikt- und Eskalationsdynamiken«, keine Hinweise auf Genderperspektiven. Fündig werden wir beim Präsenz-Modul: »Querschnittskompetenzen« im 2. Semester: »Grundsätze allgemeiner Verfahrensgestaltung, Visualisierung, non-verbale Kommunikation und **interkulturelle Sensibilität**«. Interessant wäre an dieser Stelle vielleicht auch ein reines Sex-counting: Wie ist die Geschlechtsverteilung bei den Lehrenden und den Studierenden? Die Zahlen hierzu liegen an dieser Stelle leider nicht vor. Doch Geschlecht alleine ist kein ausreichender Hinweis und keine Garantie für mehr Gender-Diversity-Sensibilität. Die Einsicht zu mehr Gender-Kompetenz hat sich trotz hochschulpolitischer Bekenntnisse zu mehr Geschlechtergerechtigkeit bisher noch nicht im Curriculum für die

¹ www.master-mediation.euv-ffo.de/studium/konzeption

² www.genderkompetenzzentrum.de

Mediationsausbildung niedergeschlagen – schade für vergebene Lern- und Bildungschancen.

Gender-Kompetenz als Schlüsselqualifikation in Aus- und Weiterbildung

In der aktuellen Diskussion um Gender-Kompetenz wird diese in Anlehnung an die Definition des GenderKompetenzzentrums (2009)² am eingängigsten mit: **Wollen - Wissen - Können** umschrieben.

Zunächst beschreibt das **Wollen** die Bereitschaft, auf das Ziel Geschlechtergerechtigkeit hinzuarbeiten und sich mit der eigenen Geschlechtersozialisation auseinanderzusetzen. Das **Wissen** über die komplexen Strukturen von Geschlechterverhältnissen in Politik, Verwaltung und Gesellschaft sowie die Kenntnisse der Geschlechterforschung sich anzueignen und auf die eigenen Fachgebiete zu übertragen. Das **Können** beschreibt die Fähigkeiten, Gender- und Diversity-Aspekte in ihrer Komplexität zu erkennen und diese differenziert in den Arbeitsalltag zu transferieren und zu reflektieren (Vgl. Blickhäuser/ von Bargaen³). Befasst man sich nun tiefer mit den verschiedenen Gender-Kompetenz-Bereichen, so lassen sich diese als Handlungskompetenz in die vier Bestandteile: **Personale Kompetenz – Sozialkompetenz – Methodenkompetenz – Fachkompetenz** aufgliedern, wie dies von Victoria Schnier (2009) übersichtlich dargelegt wurde:

Genderkompetenz als Handlungskompetenz⁴

Gemeinsame Werte und Normen:

Geschlechtergerechtigkeit, Geschlechterdemokratie

Fachkompetenz:

Kenntnisse der Geschlechterforschung; Gender-Aspekte im eigenen Fachbereich erkennen; Anwendungserfahrung

Personale Kompetenz:

Identitätskompetenz; Bereitschaft zur Mitwirkung und Selbstreflexivität

Gender-Kompetenz als Handlungskompetenz

Methodenkompetenz:

Gender-Aspekte konzeptionell berücksichtigen und didaktisch bearbeiten können; Fähigkeit zur geschlechterbezogenen Selbstreflexivität; ganzheitliches Denkvermögen

Sozialkompetenz:

Gerechtigkeitskompetenz; geschlechtergerechte Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit

Zu welchem Zeitpunkt und in welcher Intensität ist nun die Implementierung der Inhalte aus den verschiedenen Gender-Kompetenz-Bereichen in die Aus- und Weiterbildung für MediatorInnen vorzunehmen? In der Ausbildung sollten so viele Aspekte der Gender- und Diversity-Kompetenzen wie möglich von Beginn an prozesshaft integriert werden:

- › sowohl in Form von intensiven **Sensibilisierungs-Workshops und Gender-Trainings**,
- › wie auch als permanenter **Gender-Watch**, der als Querschnittsaufgabe Gender und Diversity in allen Ausbildungsmodulen berücksichtigt und immer wieder reflektiert wird.

Das gleiche gilt für die **Weiterbildungsangebote für MediatorInnen**: nach dem Motto des Life-Long-Learning werden Gender-Kompetenzen konzentriert vertieft, bzw. sollten sie in allen Weiterbildungsmodulen Berücksichtigung finden.

Die Nachbereitung eines jeden Mediationsverfahrens sollte eine (Selbst)-Reflexion in Bezug auf die Gender- und Diversity-Aspekte des gesamten Prozesses enthalten. Besonders geeignet sind hierfür auch die **kollegiale Beratung** und die **Supervision** um einen Gender-Watch durchzuführen.

Abschliessend noch ein Wort zur **Rolle des Bundesverbandes Mediation e. V.** in Bezug auf mehr Berücksichtigung von Gender-Kompetenz in der Zukunft:

- › **Gender-Kompetenz** sollte als Qualitätskriterium explizit im **Ausbildungsplan** für MediatorInnen gefordert werden.

- › Der Verband selbst könnte sich einer **Gender- und Diversity-Analyse** unterziehen und sich im Selbstverständnis zur Geschlechtergerechtigkeit bekennen.
- › Ausdruck dessen könnte eine **gendersensible Darstellung in Wort und Schrift** in den Publikationen, sowie eine ansprechende Werbung zu Weiterbildungsangeboten zu Gender-Kompetenz im Mediationsverfahren sein.

Ich wünsche den Leserinnen und Lesern viel Neugier beim Kennenlernen bzw. Vertiefen ihrer Gender-Kompetenz und viel Spass und Freude sowie gutes Gelingen bei der Umsetzung in ihrer alltäglichen Mediationspraxis.

³ Vgl. Blickhäuser, von Bargaen (2006).

⁴ Vgl. Derichs-Kunstmann; Kaschuba, Lang Schnier (2009).

Literatur

* Blickhäuser, Angelika; von Bargaen, Henning, Heinrich Böll Stiftung Hrsg.: Mehr Qualität durch Gender-Kompetenz, Königstein 2006.

* Derichs-Kunstmann, Karin; Kaschuba, Gerrit; Lang, Rolf; Schnier, Victoria Hrsg.: Gender-Kompetenz in der Bildungsarbeit. Konzepte, Erfahrungen, Analysen, Konsequenzen, Recklinghausen 2009.

AutorInneninfo



* Stephanie Hüffell

Dipl.-Ing. Architektur und Stadtbau, Selbständig als Gendertrainerin, Architektin, Planerin und Mediatorin

* E-Mail: hueffell@genderwerk.de



Bernd Fechner

Mit der Moral am Ende?

Zum Umgang mit Diskriminierungsvorwürfen in der Mediation

Diskriminierungsvorwürfe gehen an die Substanz – auf beiden Seiten. Und sie können eine Mediation zum Platzen bringen – mit guten Gründen. Wie können MediatorInnen handlungsfähig bleiben? Mit der Diskriminierungsmatrix lässt sich eine Verständigungsbasis schaffen. Das Erleben der Opfer wird anerkannt und die beschuldigte Seite wird in die Lage versetzt, angemessene Verantwortung zu übernehmen. Nicht zuletzt hängt eine wirksame Intervention von soliden Rahmenbedingungen ab, die im Vorfeld einer Mediation ausgehandelt werden müssen.

Wo immer »Diversity« als Issue oder Hintergrundthema einen Konflikt befeuert, sind Diskriminierungsvorwürfe nicht weit. Der Gegner ist ein Rassist, ein Sexist, behindertenfeindlich oder homophob. Einmal geäußert, tendieren solche Vorwürfe auf Grund ihrer hohen moralischen Aufladung dazu, einen Konflikt zu eskalieren. Dann dreht es sich nicht mehr nur um bloße Missverständnisse oder Interessendivergenzen, sondern es geht ums Ganze: Verletzung der Menschenwürde vs. Infragestellung der Ehre und moralischen Integrität.

Diskriminierungsvorwürfe lassen auch ihr Umfeld nicht kalt. Außenstehende fühlen sich eingeladen, ins Täter-Opfer-Spiel einzusteigen und Partei zu ergreifen. Das bedeutet jedoch keineswegs, dass sie sich automatisch mit der Retter-Rolle identifizieren. Nicht selten beobachten wir eine kollektive Flucht aus der Verantwortung – ein Ignorieren, Ba-

gatellisieren und andere Formen moralischer Indifferenz, die den Abwehrstrategien der beschuldigten Seite sehr nahe kommen. Um den Burgfrieden und guten Ruf des Teams oder Unternehmens zu wahren, neigen viele Verantwortliche dazu, den Ball flach zu halten und im Zweifel lieber das Erleben des Opfers in Frage zu stellen. Oder es wird nach MediatorInnen gerufen, weil diese ihr Frieden stiftendes Werk doch angeblich ohne viel Aufhebens (»vertraulich«) und ohne zu präjudizieren (»allparteilich«) vollbringen.

»Alle Menschen (...) haben Anspruch auf gleichen Schutz gegen jede Diskriminierung.«

Art. 7, UN-Menschenrechtserklärung

Dabei kann allein schon das Angebot, einen Diskriminierungsfall mittels Mediation zu behandeln, für das mut-

maßliche Opfer eine neue Form von Diskriminierung darstellen. Das in seinen/ihren Augen erlittene Unrecht wird nicht anerkannt. Statt die Rollen »Täter« und »Opfer« klar zu benennen, wird so getan, als stünden sich zwei völlig gleichwertige »Konfliktparteien« gegenüber. Vorbehalte auf Opferseite gegenüber Angeboten »neutralisierender« Konfliktvermittlung sind allemal verständlich. Und es gibt gravierende Fälle von Diskriminierung, die nichts bei der Mediation zu suchen haben, sondern vor Gericht gehören.

Gleichwohl fordert die beschuldigte Seite zu Recht ein ergebnisoffenes Verfahren ohne Vorverurteilungen. Auch ist es nicht Aufgabe von MediatorInnen, die Diskriminierungsfrage etwa durch das Zusammentragen oder Bewerten juristisch relevanter Fakten zu »klären«. Eben dies erhoffen sich AuftraggeberInnen, wenn sie uns zum Beispiel in einem Mobbingfall als »KonfliktexpertInnen« zu Rate ziehen. Dass

wir uns aus solchen Konflikten nicht einfach vornehm zurückziehen können, nur weil es mit der Allparteilichkeit etwas komplizierter wird, versteht sich von selbst. Aber was haben wir anzubieten? Was können wir tun, damit ein Diskriminierungsvorwurf während einer Mediation nicht automatisch zum Abbruch des Gesprächs führt? Und auf welche Rahmensetzungen durch die Verantwortlichen müssen wir bestehen, wenn der Vorwurf bereits vor der Mediation auf dem Tisch liegt?

Die Diskriminierungs-Matrix als Klärungskompass

Nehmen wir zunächst einmal an, der Diskriminierungsvorwurf ereignet sich während einer bereits laufenden Mediation. Ganz gleich, ob er wie eine Bombe in das Gespräch hinein platzt oder sich der Vorwurf nur subtil andeutet – wir intervenieren sofort und fragen nach: Was genau hat die klagende Partei erlebt? In wiefern fühlt sie sich dadurch in ihren Rechten beschnitten, unfair behandelt etc.? Was genau war/ist daran so schlimm für sie? etc. – Mit solchen Fragen schaffen wir eine Basis. Die klagende Partei fühlt sich ernst genommen. Was sie zu berichten hat, wird weder in Zweifel gezogen noch bagatellisiert. Die angreifende Partei wiederum gewinnt Zeit, sich zu sammeln, und erhält eine erste Möglichkeit, das innere Erleben der anklagenden Partei nachzuvollziehen. Natürlich bekommt auch sie Gelegenheit, Stellung zu nehmen: Wie geht es ihr mit diesem Vorwurf? Was davon war ihr bereits bewusst/bekannt? Wie hat sie die beschriebenen Situationen erlebt? etc. In dieser Phase richten wir unsere Aufmerksamkeit direkt auf den Kern des Problems – die moralischen Gefühle der KontrahentInnen. Diese gilt es vorbehaltlos anzuerkennen.

Um nicht wieder in den Strudel von Vorwurf und Gegenvorwurf abzugleiten, präsentieren wir im nächsten Schritt ein Modell, das in der antirassistischen Dialogarbeit entwickelt wurde (Fechler 2003) und sich mittlerweile in vielen Diversity-Kontexten bewährt hat. Das Modell knüpft an die ohne-

hin debattierte Frage »War es Absicht oder nicht?« an und verbindet sie mit der Unterscheidung zwischen interpersonellen und strukturellen Formen von Diskriminierung. Aus der Kombination beider Unterscheidungen in einer Matrix ergeben sich vier unterschiedliche Formen von Diskriminierung (Abb. 1).

	auf interpersonaler Ebene	auf struktureller Ebene
beabsichtigt	D ₁ Gesinnungstat	D ₂ legalisierte Diskriminierung
nicht beabsichtigt	D ₃ Verstrickung	D ₄ institutionelle Diskriminierung

Abb. 1: Diskriminierungsmatrix: Formen der Diskriminierung/© Bernd Fechler (2003)

- › **D₁: Gesinnungstat** = Wenn sich jemand auf Grund bestimmter Merkmale einer anderen Person für berechtigt hält, dieser Person zu schaden.
- › **D₂: Legalisierte Diskriminierung** = Wenn ein Staat, eine Institution oder Gruppe die Zugangs- und Teilhaberechte offiziell an formelle (i. R. objektivierbare) Kriterien der Zugehörigkeit bindet.
- › **D₃: Verstrickung** = Diskriminierungen, die sich quasi »nebenbei« aus unterschiedlichsten, »naiven« Formen des Alltagsbewusstseins und -handelns von Mitgliedern einer dominanten Mehrheit ergeben. Es wird eine bestimmte »Normalität« gelebt, ohne zu bemerken, dass diese »Normalität« oder Alltagspraxis diskriminierende Effekte für andere Menschen/Gruppen hat.
- › **D₄: Institutionelle Diskriminierung** = Wenn eine Institution so funktioniert, dass sie, ohne darin ihr Ziel zu sehen, bestimmte Menschen (als Mitglieder von Identitäts-/Merkmalsgruppen) benachteiligt.

Die Unterscheidung »interpersonal«/»strukturell« ist vielen Menschen neu. Selbst wem sie geläufig ist, schaut immer wieder verwundert und erleichtert auf das Modell, da ihm/ihr diese Differenzierung im Eifer des Konflikts verloren gegangen war. Die Grenze zwischen »beabsichtigt« und »nicht beabsichtigt« dagegen ist nicht immer ganz eindeutig zu ziehen, weshalb sie in dem Modell perforiert dargestellt ist: Hätte die beschuldigte Partei wissen können, welche Folgen ihr Verhalten auf andere hatte? Hier taucht die Frage der Zurechenbarkeit einer Handlung auf: die Unterscheidung zwischen »wissend«/»unwissend« und die Möglichkeit einer fahrlässig in Kauf genommenen (diskriminierenden) Folge.

Die Diskriminierungs-Matrix wird mit Beispielen erklärt, die je nach Situation und Kontext variieren (Abb. 2).

	auf interpersonaler Ebene	auf struktureller Ebene
beabsichtigt	D ₁ › rassistisch motivierte Gewalt › Formen sexueller Gewalt › bewusste Ausgrenzung oder Grenzverletzungen › Mobbing › schwulenfeindliche Witze und Sprüche	D ₂ › Sklaverei, NS-Rassengesetze, Apartheid › Schengener Abkommen › Einschränkungen des Wohn-, Wahl- und Arbeitsrechts › Kopftuchverbot › steuerliche Bevorzugung von (heterosexuellen) Ehepaaren
nicht beabsichtigt	D ₃ › unbedachte Äußerungen: »Woher kommst du?«; »Du sprichst aber gut Deutsch.« › informelle Gruppennormen und daraus erwachsende Ein-/Ausschlussprozesse › nicht gesehen/ignoriert/nicht ernst genommen werden › ungewollte Grenzziehungen: Blicke, Befangenheiten und andere Formen der Bevorzugung und »Sonderbehandlung«	D ₄ › fehlende Barrierefreiheit für körperlich Behinderte › familienfeindliche Arbeitszeiten › Ergebnisse der PISA-Studie: Strukturen, Regelungen, Abläufe des deutschen Schulsystems benachteiligen Jugendliche mit Migrationshintergrund und aus sozial schwachen Familien

Abb. 2: Diskriminierungsmatrix – Beispiele/© Bernd Fechler (2010)

Der Vorteil des Modells besteht darin, dass es die Perspektiven von beiden Seiten zusammenzuführen vermag. Damit werden die Chancen erhöht, zu einer gemeinsamen Situationsbeschreibung zu kommen:

- › Die subjektive Betroffenheit der klagenden Partei wird ernst genommen. Sie darf den Vorfall als diskriminierend bezeichnen. Ganz gleich, durch welches Phänomen sie sich beeinträchtigt fühlt – es lässt sich einem der vier Felder zuordnen.
- › Der beschuldigten Seite wird ermöglicht, sich mit dem Grad der eigenen Verantwortung (absichtlich/fahrlässig/unwissend) differenziert auseinanderzusetzen.
- › Einen Vorfall als für die eine Seite diskriminierend anzuerkennen heißt demnach nicht, sie automatisch gleichzusetzen mit einer personalisierenden Zuschreibung der anderen Seite als »Täter« (Rassist, Antisemit, Frauenfeind etc.).

Befreit von vorschnellen Reflexen im Täter-Opfer-Spiel, führt die Arbeit mit der Diskriminierungs-Matrix oft zu entscheidenden Klärungen. Zu den häufigsten Mustern zählen:

- › Selektives Hören auf dem (moralischen) Beziehungsohr: Das Opfer klagte über D_1 bis $_4$ (»Wie ich hier behandelt werde, das ist Rassismus!« oder »Dieser Spruch ist antisemitisch.«), die AdressatInnen hörten allein D_1 (»Ihr seid alle Rassisten!«/»Du bist Antisemit!«). Für das Ehrgefühl des Adressaten ein entscheidender Unterschied!
- › Diskriminierungsvorwurf als Skandalisierung eines chronischen Zustands: Der explizite Diskriminierungsvorwurf (D_1) kann für Minderheiten ein letztes Mittel darstellen, einen permanenten Zustand von »beiläufiger« (D_3) oder struktureller (D_4) Diskriminierung endlich einmal ins Bewusstsein der anderen



Seite zu rücken. Wenn sie das Gegenüber »auf dem falschen Fuß erwischen« kann, ergreift die sich strukturell diskriminiertühlende Person oder Gruppe die Gelegenheit und skandalisiert den Vorfall. Schafft die Aussprache jedoch Raum für eine Beschäftigung mit der zu Grunde liegenden, strukturellen Machtasymmetrie (vgl. Anja Weiß 2001), verliert mancher plakative Vorwurf (»Sie haben mich sexistisch diskriminiert!«) schnell an Bedeutung.

- › Mobbing ohne Mobber? – Ein spezielles D_3 -Phänomen: Teamdynamiken, durch die sich Einzelne zu Außenseitern »abgestempelt« und »gemacht« fühlen, während die anderen jegliche Täterschaft empört von sich weisen und stattdessen darüber klagen, wie unendlich »penetrant« und »nervig« sich die betreffende Person allen »Mindeststandards von Teamfähigkeit« widersetzt – Motto: »Selbst schuld am eigenen Unglück«. Hier geht es nicht um Beziehungen zwischen den klassischen Identitätsgruppen, die durch die einschlägigen Diskriminierungs- bzw. Diversity-Definitionen erfasst werden, sondern um viel sublimere Merkmale und Unterschiede: Arten zu »sein«, sich zu ge-

ben, zu sprechen, zu lachen – informelle, »grammatische« Regeln des Miteinanders (vgl. Simon 2004, S. 231-235), die die Identität, das Wir-Gefühl von Gruppen, Teams, Abteilungen und Organisationen bilden. Die Betroffenen wissen sich oft nicht mehr anders zu helfen, als ihre missliche Lage mit dem Mobbing-Vorwurf zu skandalisieren. Und tatsächlich leiden sie oft unter denselben Symptomen, wie sie auch durch echtes Mobbing ausgelöst werden – mit dem Unterschied, dass hier keine Mobber dingfest gemacht werden können, sondern sich das Elend als Nebenfolge eines von vielen Unternehmen geförderten dynamisch gelebten »Teamspirit« ergibt (ausführlich dazu Fechter 2010).

- › Gemeint wie gesagt – eine klare Täter-Opfer-Konstellation: Die klagende Partei sagt D_1 und meint D_1 . Hier gerät »klassische« Mediation an ihre Grenzen – oder muss sie zumindest neu definieren. Voraussetzung dafür ist eine intensive BATNA-Klärung mit dem mutmaßlichen Opfer, ob es hier nicht juristische Wege beschreiten möchte. Soll die Mediation weiter geführt werden, so muss sie – zumindest was die Bearbeitung dieses Punktes betrifft – methodische Anleihen beim Täter-Opfer-Ausgleich machen, die mit dem formalen (de jure) Auftraggeber abzustimmen sind.

Kontextklärung vor einer Vermittlung – MediatorInnen als Ethikberater

Steht der Diskriminierungsvorwurf bereits vor der Mediation im Raum, hat eine sorgsame Auftragsklärung oberste Priorität. Als MediatorInnen sollten wir uns nicht nur fragen, ob wir allparteilich bleiben wollen, sondern ob unser Vermittlungsangebot überhaupt Aussichten auf Erfolg hat. Dieser hängt entscheidend von den Rahmenbedingungen ab, die es im Dreieck zwischen MediatorInnen, Konfliktparteien und de jure AuftraggeberInnen auszuhandeln gilt: Unter

welchen Bedingungen sind die Beteiligten überhaupt bereit, an einer Mediation teilzunehmen? Welche Alternativen zur Mediation stehen ihnen offen? Hier sind Einzelgespräche mit den Parteien angezeigt, bei denen uns – ebenso wie in der Verhandlung mit den de jure AuftraggeberInnen – die Diskriminierungsmatrix wieder gute Dienste leistet (Abb. 3).

	auf interpersonaler Ebene	auf struktureller Ebene
beabsichtigt	<p>D₁</p> <ul style="list-style-type: none"> › juristische Mittel: Anzeige, Strafverfolgung › Machteingriff durch Autoritäten › Selbstwehr der Betroffenen › Zivilcourage <p>› Täter-Opfer-Ausgleich</p> <p>› Versöhnungsdialoge</p>	<p>D₂</p> <ul style="list-style-type: none"> › juristische und politische Formen der Auseinandersetzung › Gleichstellungspolitik, Affirmative Action › ziviler Ungehorsam <p>› mediativ begleitete Verhandlungen</p> <p>› in der Mediation: Transparenz über Gesetze und Machtverhältnisse schaffen</p>
nicht beabsichtigt	<p>D₃</p> <ul style="list-style-type: none"> › Aufklärung, politische Bildung › Protest und andere Formen der Selbsthilfe Betroffener <p>› klassische Mediation</p> <p>› Teamentwicklung</p>	<p>D₄</p> <ul style="list-style-type: none"> › Organisationsentwicklung › Gendermainstreaming; Interkulturelle Öffnung; Diversity Management <p>› Institutionelle Feedback-Schleifen</p> <p>› Mediation als Organisationsentwicklung (Kerntke 2004)</p>

Abb. 3: Wege der Konfliktbearbeitung bei Diskriminierung (rot: mediative/mediationsanaloge Formen)/© Bernd Fechner (2010)

Ganz entscheidend ist die Haltung der de jure AuftraggeberInnen: Wie stehen sie zur Diskriminierungsfrage? Wie offen ist die obere Führungsebene für Feedback bezüglich diskriminierender Effekte, die sich aus institutionellen Strukturen (D₄) oder dem Handeln von Führungskräften (D₁ und D₃) ergeben? Und falls eine echte Täter-Opfer-Konstellation vorliegt (D₁ als D₁) – sind die AuftraggeberInnen be-

reit, sich aus ihrer Verantwortungsdiffusion zu lösen und klar Position zu beziehen? Das Mindeste wäre, der destruktiven Dynamik Einhalt zu gebieten. Sodann wäre zu fragen, ob der Fall so gravierend ist, dass disziplinarische Konsequenzen gezogen werden müssen, oder ob es Spielräume gibt für eine mediative Konfliktbearbeitung im Stil eines Täter-Opfer-Ausgleichs? Wie ist das Zusammenspiel mit anderen Stakeholdern in der Organisation (Personalverantwortliche, Betriebs-/Personalrat, Gleichstellungsbeauftragte etc.)? Hat der Fall das Zeug zum Politikum – und ist er es nicht längst? Steht die angeklagte Partei nicht sowieso schon auf einer internen »Abschussliste«?

»Das falsche Wort am falschen Ort zur falschen Zeit gibt richtig Streit.«

Frantz Wittkamp »Das falsche Wort«

Solche Fragen machen deutlich, dass wir als MediatorInnen die Bedeutung unternehmensinterner Mikropolitik nicht ignorieren dürfen. Entscheidendes hängt von der Klarheit und Glaubwürdigkeit der oberen Führungsebene ab. Diese steht nicht selten vor schwierigen Entscheidungen. Ein Klassiker ist die Abwägung zwischen ökonomischen Zielen und Fairnessprinzipien. Wieviel Ethik können wir uns leisten? Besonders deutlich wird dies, wenn sich der Diskriminierungsvorwurf gegen anerkannte Leistungsträger richtet – noch dazu, wenn er von einem sogenannten »Minderleister« kommt. Oder die Angst vor Präzedenzfällen, die als Nachahmungseffekt eine »Klagelawine« auslösen könnten.

Auftragsklärung kann hier den Charakter von Ethikberatung annehmen. Dabei darf das angedeutete Dilemma nicht klein geredet werden: Ja, tatsächlich, Moral kostet etwas (Leistungsträger verlieren). Aber auch

Unmoral kann Kosten verursachen, sogar recht hohe, das wissen Führungskräfte auch. Entscheidend ist, ob wir den Verantwortlichen differenzierte Modelle und Verfahrenswege aufzeigen können, mit den sehr unterschiedlichen Formen und Folgen von Ungleichbehandlung, Missachtung und Ausgrenzung angemessen und fair umzugehen.

Literatur

- * Fechner, Bernd: Dialog der Anerkennung. Möglichkeiten und Grenzen der Mediation bei »interkulturellen« Konflikten. In: Kloeters, U. u.a. (Hg.): Handreichung zur Interkulturellen und Antirassistischen Pädagogik in der Schule, Frankfurt/M. 2003.
- * ders.: Mobbing ohne Mobber!? Zum Umgang mit einigen »Kollateralschäden« in gut funktionierenden Teams (erscheint Ende 2010)
- * Kerntke, Wilfried: Mediation als Organisationsentwicklung. Bern 2004.
- * Simon, Fritz B.: Gemeinsam sind wir blöd!? Die Intelligenz von Unternehmen, Manager und Märkten. Heidelberg 2004.
- * Weiß, Anja: Macht und Differenz. Ein erweitertes Modell der Konfliktpotentiale in interkulturellen Auseinandersetzungen. Berlin 2001.

AutorInneninfo



* Bernd Fechner
 Mediator und Ausbilder BM® und Systemischer Organisationsberater bei inmedio Frankfurt
 * E-Mail: fechner@inmedio.de



Saskia Riedel

Verschiedenheit oder Vielfalt?

Chancen mediativer Kommunikation für Unternehmen

Wettbewerbsfähigkeit, Globalisierung, Nachhaltigkeit – die eigene Identität zu bewahren und in einem internationalen und vielfältigen Umfeld gleichzeitig anpassungsfähig und flexibel zu bleiben, ist die große wirtschaftliche und organisatorische Herausforderung der Zukunft für Unternehmen. Dabei sind Diversity-Management-Konzepte, gepaart mit mediativen Kompetenzen unentbehrlich. Sie bieten Raum und Techniken für Anpassungsfähigkeit und Kreativität, fördern die Motivation der Mitarbeitenden und lassen ihr Potenzial zur Wirkung entfalten.

Die Deutsche Telekom ließ am 15. März 2010 verlauten, dass sie als erstes DAX-Unternehmen den Anteil von Frauen in Führungspositionen auf 30 Prozent anheben will. Auch andere Unternehmen schreiben Diversity dieser Tage groß. Weil »(...) Unternehmen mit einem höheren Frauenanteil ein signifikant besseres Unternehmensergebnis und höhere Rentabilität erzielen«, zitiert Personalvorstand Thomas Sattelberger bei Deutsche Telekom Ergebnisse zahlreicher Studien. Die Frauenquote sei auch eine Antwort auf die mittelfristige Entwicklung des Arbeits- und Talentmarktes, so Sattelberger weiter. Bereits heute seien beispielsweise rund 60 Prozent der AbsolventInnen von wirtschaftswissenschaftlichen Studiengängen an deutschen Hochschulen Frauen. »Dennoch hindert eine ›gläserne Decke‹ viele Talente an ihrem Weg nach oben. Mit der Frauenquote werden wir diese Decke durchbrechen«, sagt der Telekom-Personalvorstand in der Mel-

dung vom 15. März auf der Firmenwebsite. (Vollständiger Artikel unter:<http://www.telekom.com/dtag/cms/content/dt/de/829454>).

Ob eine Quote sinnvoll ist, mag dahingestellt sein. Auch, was die »gläserne Decke« genau ist – je nachdem, wen man dazu befragt, variieren Antworten und Gründe für das in vielen Unternehmen gängige Bild »von weniger Frauen je höher man(n) in der Hierarchiestufe vordringt«. Die Diskussion um die Quote, beziehungsweise die Befürchtung, dass Frauen künftig weniger aufgrund ihrer Leistung, sondern aufgrund eines Gender-Zwangs – und ohne die wertschätzende Anerkennung ihrer Leistung – eingestellt oder befördert werden, ist in vollem Gange. Die Frage drängt sich auf, ob Männer denn nach Leistung oder Nasenfaktor eingestellt oder befördert werden – ich will und könnte sie unmöglich beantworten, weil auch die Definition von Leistung, Leistungsmerkmalen und Leistungs-

erbringung, beziehungsweise ihre Bewertung selbst, nicht eindeutig ist. Es wird behauptet, dass das traditionelle männliche Hierarchie-Denken auf tatsächliche Leistung weniger Wert lege als auf die Anpassungsfähigkeit in eben dieser Hierarchie, um sie zu erhalten und selbst auf ihren Leitern nach oben zu fallen. Marion Knaths schreibt dazu in »Spiele mit der Macht« (Piper Verlag, 3. Auflage 2010), neben Leistung sei unter Männern vor allem Kommunikation wichtig, wobei die Rangordnung allerdings stets dem Inhalt übergeordnet sei. Erst wenn die Rangordnung in Meetings durch verschiedene Rituale, wie Fachsimpeln, sich echtes oder vermeintliches Detailwissen um die Ohren werfen oder einstreuen, Name Dropping, Lautstärke, den Rangniedereren unterbrechen oder berühren, Begrüßungsrituale sowie das Herausstreichen eigener Erfolge geklärt ist, könne man(n) dazu übergehen, inhaltlich zu arbeiten. Knath sagt auch, dass es nichts nützte, würden mehr Frauen in

die Auswahl der Führungskräfte eingebunden, zumal schon überproportional viele Frauen im Personalbereich tätig seien, die aber in der Regel eben nach tradierten Vorstellungen ausgewählt oder auswählen müssten. Einer vertraulichen unternehmensinternen Quelle zufolge suchen sogar Headhunter »prinzipiell erst gar keine Frauen für gehobene Positionen, weil die alle zu kompliziert und fordernd sind, anstatt sich gut einzupassen«.

Wieviel «anders» verträgt die Gleichheit?

Sind Unternehmen trotz ihrer anders lautenden Bekenntnisse zu Vielfalt, persönlichen Entwicklungsspielräumen und Innovation im Grunde dazu nicht bereit, weil sie eigentlich menschliche »Legosteine« suchen, die genau in eine Position passen und sich allzeit vorhersehbar verhalten? Planerisch ist das ja nachvollziehbar, schmälert aber auch die Chancen für Innovation. Denn Innovation beinhaltet, etwas neu, anders und möglichst besser als bisher zu machen, nicht nur erneuernd zu wiederholen. Innovationskraft findet sich bei Männern genau wie bei Frauen, also müssen innovationswillige Unternehmen Raum und Maßnahmen für Vielfalt, Flexibilität und Meinungsvielfalt schaffen.

Viele jener Frauen, die es nach »oben« geschafft haben, scheinen zu MitarbeiterInnen »nach unten« ausgesprochen unkollegiale Eigenschaften an den Tag zu legen – die Frage stellt sich, ob sie das bewusst tun und ob sie es müssen, um in einer traditionell männlich definierten Welt als tough entscheidungsfreudige Führungskräfte ernst genommen zu werden. Ob sie gar im Denken und Handeln als Frauen verkleidete Männer geworden sind? Rollenmodelle sind rar, auch wenn Deutschland schon seit mehreren Jahren die erste Kanzlerin der Geschichte hat.

In Deutschland drehen sich Diversity-Programme derzeit in einer sehr auf die Geschlechter fokussierten Sicht vor

allem um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie um Mentoring. Es gibt zweifellos tolle Programme, aber die sind im Wesentlichen darauf aus, die Frauen zu verändern, nicht aber die Unternehmensstruktur, zumindest nicht in Kernbereichen: »Fix the women to make them fit«, (etwa: Verbessere die Frauen, damit sie reinpassen), fasst es eine weitere unternehmensinterne Quelle eines großen deutschen Konzerns zusammen. Auch hängt es oft an persönlichen Vorlieben und Bewertungen, welche Person in den Genuss von Förderung kommt und welche nicht – auch das eine Wirkung der unterschiedlichen Empfindung und Bewertung von Leistung und Qualität.



Es geht nicht darum, Definitionen zu vereinheitlichen, sondern – mediativ – zu verstehen, dass Menschen unterschiedliche Sichtweisen und Definitionen haben können. Es geht darum, Sichtweisen zu erweitern und das Beste aus allen Welten herauszuholen, nicht eine gegen die andere antreten zu lassen mit dem Ziel, dass nur die stärkere, gängigere gewinnt und die andere verschwindet. Es geht auch nicht um Konsens und Harmoniesucht, sondern um konstruktive, respektvolle Konfliktfähigkeit, die neue Horizonte öffnen und personelle Ressourcen wirklich nutzen hilft. Die Aufschlüsselung von Positionen und Interessen funktioniert auch hier, die mediative Technik braucht nicht auf einen akuten Konflikt mit verhärteten

Fronten zu warten, sondern kann präventiv eingesetzt werden.

Diversity wird in Deutschland meist mit Verschiedenheit übersetzt, nicht mit Vielfalt. So lenkt sie auch den Blick darauf, was offensichtlich verschieden ist. Vielfache Geschlechter gibt es nicht, sondern nur zwei, was der Diskussion hierzulande eine Schwarz-Weiß-Tönung gibt. Denn obwohl die Diskussion sich um die Verschiedenheit der Geschlechter dreht und vor dem biologischen und historischen Hintergrund sicher auch weiter drehen muss, scheint es doch, dass ein Grundproblem und gleichzeitig die Chance zunächst in der Verschiedenheit der Meinungen und Herangehensweisen liegt. Und die gibt es ja grundsätzlich auch zwischen Männern. Verschiedene Sichtweisen und Meinungen haben auch ihren Ursprung im Gender-Bereich, aber sie sind eben auch Sichtweisen und Meinungen. »Typisch Mann« oder »Typisch Frau« verstellt manchmal den Blick auf die Chancen, die eine andere Sichtweise oder Herangehensweise bieten kann.

Ich hatte das Glück, in meiner beruflichen Laufbahn wiederholt auch für ausländische, besonders für amerikanische Firmen zu arbeiten, und lebe gerade abwechselnd in München und Los Angeles. Als eine von vielen Ausländerinnen in einer multinationalen, multiethnischen mittelständischen Firma, öffnen sich mir neue Blickwinkel auf Diversity. Diversity bedeutet zunächst einmal und nach der eher amerikanisch geprägten Definition einfach nur »Vielfalt«. Rein ethnisch gesehen setzt sich die Bevölkerung in den USA viel weniger homogen als in Deutschland zusammen. Verschiedenheit ist etwas, das wir hierzulande schwieriger ertragen, weil wir es nicht gewöhnt sind.

Vielfalt und Employer Branding

Diversity anzustreben ist gut – aber was, wenn das Ziel von 20, 30, 40 oder 50 Prozent Frauen als Führungskräfte erreicht ist? Was dann? Was konkret? Und was, bis es erreicht ist? Verschie-



denheit braucht Raum und Techniken der Anpassungsfähigkeit und Kreativität, sonst nützt sie wenig. Die jüngst überstandene Krise – so sie denn überstanden ist – zwingt Unternehmen wieder zu Neueinstellungen. Schon werden auch in Deutschland Befürchtungen des Fachkräftemangels laut, wobei offen bleibt, was eigentlich mit den jüngst gekündigten Fachkräften passiert ist.

Mein Arbeitgeber suchte händeringend nach Fachkräften und war bereit, den Arbeitsvertrag um mich herum zu »stricken«, statt, wie in Deutschland meist, anders herum. Nachdem ich bundesweit eine Zeit lang die üblichen Absagen »zu alt/zu unerfahren im neuen Bereich, sicherlich zu teuer/zu billig bei gleichzeitiger Überqualifizierung, wir können keine Aufstiegschancen bieten« und so weiter gehört hatte, war ich von diesem konkret gelebten Diversity-Ansatz sehr begeistert.

Neue »Talente«, sowie der nach wie vor anhaltende Trend zu globaler Zusammenarbeit in national und ethnisch sehr unterschiedlichen Teams bedeutet, dass Verschiedenheit von Menschen, Sprachen, Ausbildungen zusammen kommt. Um qualifizierte MitarbeiterInnen anziehen und halten zu können, wird Unternehmen abverlangt, Raum für Verschiedenheit zu öff-

nen, anstatt mit viel Energie und Aufwand verschiedene Menschen gleich zu machen und so womöglich ihr Potenzial und ihre Motivation nachhaltig zu killen. Nachhaltigkeit ist ja auch ein derzeit beliebtes Modewort!

Vielfalt und Führung

Die Verschiedenheit der Vielfalt bedeutet nicht automatisch Anarchie, eine Befürchtung, die vor allem traditionsbewusste deutsche Unternehmen hinter vorgehaltener Hand äußern. Verschiedenheit bedeutet ja, neutral betrachtet, zunächst einmal nichts anderes als Potenzial – der goldene Mittelweg zwischen Anarchie und Hierarchie ist, sich diese Verschiedenheit zunutze machen zu können. Und hier greift Mediation, beziehungsweise mediative Kommunikation. Denn um Verschiedenheit neutral betrachten zu können, müssen die BetrachterInnen in der Lage sein, neben ihren eigenen auch einen neutralen Blickwinkel einzunehmen. Manche Berufe sind, neben denen der klassischen MediatorInnen, dafür eher angetan als andere, dennoch spricht nichts dagegen und viel dafür, zumindest einige mediative Techniken zu erlernen oder bestehende zu verfeinern, um Konflikte eigenverantwortlich anzupacken, bevor sie eskalieren und ein genau definiertes, strukturiertes Verfahren zur Lösung brauchen.

Von Berufs wegen zwischen allen Stühlen

Öffentlichkeitsarbeit erfordert per se die Fähigkeit, Informationen zwischen verschiedenen Parteien zu vermitteln und verschiedene Bedürfnisse befriedigen zu können. Wer glaubt, der Job sei glamourös, hat ihn nicht verstanden. Denn die tägliche Herausforderung von PR-Leuten ist, ständig zwischen sämtlichen Stühlen zu sitzen, um glaubwürdig zu kommunizieren und nicht nur Sprachrohr, Auftragschreiber oder Mietmaul zu sein (was gleichzeitig Widerspruchsgeist und Diplomatie erfordert und nicht gerade dazu beiträgt, ein einfach einzu-passendes und zu vermittelndes Legoprofil zu schaffen), deswegen habe ich 2005 an der Fernuniversität Hagen berufsbegleitend Mediation studiert und meine Masterarbeit zum Thema »Implementierung mediativer Modelle im Unternehmen« geschrieben. Mich begeistert vor allem der Social-Transformation-Charakter von Mediation. Nicht immer zur Freude jener, die den Standpunkt vertreten, dass Mediation und mediative Techniken auf das Verfahren selbst beschränkt sein sollen.

Prof. Claudia Mast, Dozentin an der Universität Hohenheim und der BAW München, sieht ebenfalls Chancen für PR-Leute und KommunikatorInnen, ganz bewusst mediativ tätig zu werden und eine Zusatzausbildung in Erwägung zu ziehen, vor allem vor dem Hintergrund der letzten Wirtschaftskrise mit ihren massenhaften Kündigungen, die die Unternehmen auch vor kommunikative Herausforderungen stellten. Im selbem Zuge gewann die interne Kommunikation gewaltig an strategischer Bedeutung und Einfluss. Einst eher ausführender Handlager des Vorstands und im Schatten der externen Unternehmens- und Produktkommunikation, obliegt es nun der internen Kommunikation, Restrukturierungen und Kündigungen kommunikativ so zu begleiten, dass sie möglichst wenig Schaden für das Unternehmen und die MitarbeiterInnen

anrichten. Tatsächlich macht es – wie ich es auf Grund eigener, wiederholter Erfahrung sagen darf – einen fundamentalen Unterschied, wie betriebsbedingte Kündigungen ausgeführt werden. Das vielfach kritisierte Buch »Trennungskultur« von Dr. Laurenz Andrzejewski¹, mag auf den ersten Blick als Rausschmeißer-Leitfaden erscheinen. Bei näherer Betrachtung fordert es aber nur die notwendige, auch kommunikative Unterstützung von Führungskräften, Vorbereitung von Gesprächen und sowie Schulung und Betreuung der Gekündigten wie der Kündigenden.

Tatsächlich bedeutet Unternehmenshierarchie eine Sandwich-Position für Führungskräfte zwischen MitarbeiterInnen und Vorstand, ähnlich der der PR-Leute. Führungskräfte sollen Entscheidungen der Firmenspitze nach unten durchsetzen. Nicht alle fühlen sich wohl in ihrer hierarchischen Rolle, in Krisenzeiten steigen Fälle von Krankheit, darunter Depressionen und Burn-Out².

Social Media

Als dritter Begriff, wie Nachhaltigkeit und Diversity, ist auch Social Media in aller Munde. Social klingt gut. Media auch. Unternehmen wollen »auf den Zug aufspringen« und da »unbedingt auch mal was machen«. Häufig,

ohne selbst im eigenen Unternehmen auch nur ansatzweise die kulturellen, strukturellen und personellen Voraussetzungen dafür geschaffen zu haben, ist Social Media für viele einfach nur ein weiterer Kanal, über den Informationen und Selbstdarstellungen veröffentlicht werden. Dabei findet Social Media längst ohne die Unternehmen statt: Das Internet ermöglicht eine Form der Informationsanarchie, in die Unternehmen nur einsteigen können, wenn sie zuhören. Zuhören ist jedoch eine Eigenschaft, die gerade Führungskräften traditionell eher als Unterlegenheit ausgelegt wird. Ein Macher agiert, entscheidet, handelt – er hört nicht zu, er spricht selbst. Zuhören und verstehen können, gilt bisher nicht als strategisches Leistungsmerkmal.

Fazit

Wer zuerst mediative Modelle im Unternehmen als Teilbereich der Gesamtkommunikation einführt, kann auf diesem Weg Diversity, Innovationskraft, Social Media und mehr umsetzen. Wird zuerst Diversity eingeführt, kommen Unternehmen nicht umhin, auch Methoden der Nutzung von Vielfalt zu entwickeln³.

¹ Trennungskultur – Handbuch für ein professionelles wirtschaftliches und faires Kündigungsmanagement, Luchterhand, München 2004, 2. Auflage

² »Wenn Arbeit krank macht – Burn-Out, das Leiden einer modernen Gesellschaft. Warum die Zahl der Ausgebrannten wächst« Vgl. dazu <http://www.stern.de/wissen/mensch/doping-am-arbeitsplatz-zwei-millionen-greifen-zu-medikamenten-654570.html>, 15.04.2010, Focus 10/2010, S. 92 ff

³ Stufen-Modell einer Einführung: Implementierung mediativer Modelle im Unternehmen, Saskia Riedel.

AutorInneninfo



* Saskia Riedel

arbeitet als internationale Kommunikationsspezialistin und berät ehrenamtlich das größte deutsche Frauennetzwerk bei der kommunikativen Umsetzung von Diversity

* E-Mail: sakifuchs@gmx.de

Kampf, Flucht ... – Wirtschaftsmediation

zweisicht.
christian bähler & elke schwertfeger
fon. +49 (0)761 - 20 22 200
www.zweisicht.de

- » Kennenlernworkshop Wirtschaftsmediation (16.10.2010, Freiburg)
- » 10. Ausbildung in Wirtschaftsmediation (Start: 19.11.2010, Freiburg)
- » Kennenlernworkshop Wirtschaftsmediation (12.02. + 12.03.2011, Freiburg)
- » 11. Ausbildung in Wirtschaftsmediation (Start: 07.04.2011, Freiburg)

Angelika Blickhäuser

Gender in der Konfliktberatung

Die soziale Kategorie Geschlecht mit seinen vielfältigen Dimensionen hat grundlegende Bedeutung in der Wahrnehmung im Konflikt und in Beratungssituationen. »Doing Gender«, d. h. das alltägliche Herstellen von Geschlechterrollen ist häufig eine vernachlässigte Kategorie in der Bearbeitung von Konflikten. Im Artikel werden Anforderungen an die Berater und Beraterinnen beschrieben, die verschiedenen Ebenen der Geschlechterfragen in der Bearbeitung von Konfliktsituation einzubeziehen. Er zeigt Dimensionen von Gender Diversity Kompetenz im Rahmen eines praktischen Beispiels auf.

Gender ist das soziale Geschlecht, das in Auseinandersetzung mit Wahrnehmungen, Zuschreibungen, Interaktionen und strukturellen Positionierungen entwickelt wird (»Doing gender«). So genanntes männliches oder weibliches Verhalten ist nicht angeboren, sondern hat sich in der jeweiligen Zeit einer Gesellschaft sozial und kulturell herausgebildet und hängt darüber hinaus von weiteren sozialen Differenzierungskategorien innerhalb von Geschlecht wie Alter, ethnische Herkunft, Kultur, Milieu, Schicht, körperliche Befähigung, Religion, Bildung, Stadt/Land, sexuelle Orientierung ab. Verhalten, Rollen und Hierarchien sind Kulturprodukte (der Gesellschaft, der Organisation) und daher veränderbar.

»Doing gender« passiert auf der gesellschaftlichen Ebene, auf der Organisationsebene und auf der indi-

viduellen Ebene. Alle drei Ebenen bestimmen das Verhalten zum einen im Beratungskontext und zum anderen im Konflikt selber: »doing gender« findet also statt, wenn KontrahentInnen ihren Konflikt leben, »doing gender« findet statt, wenn sich die KlientInnen Unterstützung suchen – also auch in der Beratungssituation bzw. der Konfliktverarbeitung.

Folgendes Beispiel für einen Konflikt ist eine verfremdete Situation aus meiner supervisorischen Praxis in einer Organisation, in der ich seit Jahren als freiberufliche Supervisorin tätig bin. Eine junge Frau, 35 Jahre, kommt auf Anraten des Personalrats zu mir in die Beratung: Sie hat massive Konflikte im Team und einen damit verbundenen Konflikt mit der Gruppenleitung. Ihr wird vorgeworfen, nicht kritikfähig zu sein. Sie hat im Team das Gefühl »gemobbt« zu werden. Dieses Beispiel werde ich nicht

detailliert beschreiben. Mir geht es nur darum, aufzuzeigen, wo sich nach meinem Verständnis Geschlechterfragen verbergen.

Die erste Ebene ist die offensichtliche: Wer ist die zu Beratende, wer die Beraterin – hier findet sich Konstellation: Frau/Frau, die anderen Beteiligten sind jeweils Männer: der Personalrat und die Gruppenleitung. Das Team ist geschlechtsheterogen zusammengesetzt, mit einem hohen Frauenanteil.

Für den Berater bzw. die Beraterin stellt sich hier als erste Anforderung die Reflexion des eigenen Geschlechterrollenbildes: Welche Vorstellungen verbinde ich mit Frauen in Teams, wie sehe ich das Verhältnis männliche Leitung, weibliche Mitarbeiterin, wie gestalten sich die Geschlechterstrukturen in der Organisation, mit welchem gesellschaftlichen und biografischen Hinter-

grund kommt die junge Frau in die Beratung? Welche Auswirkungen haben diese Faktoren auf die zugrunde liegende Konfliktsituation?

Wichtig ist an dieser Stelle zu betonen, dass es nicht darum geht, Geschlechterkonstellationen nur dann zu untersuchen, wenn die Protagonistin eine Frau ist. Es ist genauso erforderlich, sich diese Fragen zu stellen, wenn der Klient männlich ist. Die BeraterInnen haben zu reflektieren, welche Bilder über das jeweilige andere Geschlecht eine Rolle spielen könnten? Dieser Perspektivwechsel analysiert alle Geschlechterkonstellationen, d. h. Geschlechterfragen gelten immer für alle Geschlechter. Darüber hinaus sollten sie die Fragen stellen: Mit welchen Hypothesen arbeite ich bei der Diagnose und der Konfliktbearbeitung? Kann ich dieselben Instrumente einsetzen? Gibt es unterschiedliche Faktoren zu beachten, wenn es sich um einen männlichen oder eine weibliche KlientIn handelt. Wie entwickelt sich der Konflikt, welche Eskalationsstufen hat er durchlaufen, welches Verhalten wirkt wie, welche Wertungen und unterschiedlichen Bewertungen werden beschrieben?

Im der beschriebenen Beratung wurde als Problem deutlich, dass sich die Selbstwahrnehmung der Klientin, bezogen auf ihre Kritikfähigkeit, grundlegend von der Fremdwahrnehmung der beteiligten Personen im Konflikt unterscheidet. Der Kontrahent, die Leitungskraft und der Personalrat beschrieben die Supervisorin als zu emotional.

Im Klärungsprozess ist daher zu hinterfragen, ob diese Wahrnehmung auch etwas mit der Geschlechterkonstellation zu tun haben könnte und gffs. wie. Welche Handlungsmuster stehen Männern oder Frauen in der jeweiligen betrieblichen Situation zur Verfügung, sind diese für Männern und Frauen gleich? Und wie kann das, was gewollt

wird, kommuniziert werden, sprechen die Beteiligten die gleiche Sprache? Wie wirken in diesen Kommunikationsstrukturen Geschlechterfragen und kulturelle Dimensionen (Gender Diversity)? Im konkreten Beispiel bedeutet das, sehr genau darauf zu schauen, dass außer der Klientin – alle anderen Beteiligten – männlichen Geschlechts waren. Als Fragestellung sollte daher



beleuchtet werden, ob es Ansätze im Konfliktverlauf geben könnte, die auf unterschiedliche Wertungen und Verhaltensweisen von Männern und Frauen, aber auch auf unterschiedliches Konfliktverhalten zurückzuführen seien. Die Beraterin muss sich in dieser Situation bewusst sein, dass sie Projektion und Identifikationsfigur für die Beratende sein kann.

Gender Diversity Kompetenz von BeraterInnen

Die grundlegende These lautet, dass gesellschaftliche und individuelle Geschlechterbilder den konkreten Beratungsprozess mitbestimmen, d. h. BeraterInnen, KlientInnen, Handlungsweisen und Bewältigungsstrategien in der konkreten Situation und im Beratungsprozess selber. Es gibt Erfahrungen, dass sich Männer eher auf Beraterinnen einlassen können, so dass leichter eine vertrauensvolle Beziehung entstehen kann als in bei einem männlichen Berater. Es gibt darüber hinaus die Erfahrung, dass in der Konstellation Beraterin – Klientin leichter Nähe ent-

stehen kann. Diese Nähe ist immer wieder kritisch zu hinterfragen, kann sie leicht zu Identifikation mit den Problemen führen, aber auch zu Konkurrenz oder zu Skepsis.

Die grundsätzliche Anforderung an BeraterInnen, heißt, die eigene Person immer wieder zum Gegenstand von Reflexion und Entwicklung unter Gender Aspekten zu reflektieren, welche Geschlechterrollen und –stereotypen mich als BeraterIn prägen, welche Bedeutung gesellschaftliche und politische Geschlechterverhältnisse meine Arbeit als BeraterIn prägen und das gleiche gilt dann für die KlientInnen und die Beratungssituationen.

Gender-Diversity-Kompetenz ist somit die Fähigkeit, Geschlechteraspekte und die Potenziale, die in der Vielfalt von Menschen begründet sind, zu erkennen und im eigenen Wirkungsbereich zu bearbeiten. Gender-Kompetenz umfasst mehrere Ebenen: das Wollen, d. h. ich muss den Willen zur Selbstreflexivität haben; das Wissen, d. h. die Kenntnis über vielfältige und unterschiedliche Lebenslagen von Frauen und Männern und den Wunsch das soziale Umfeld auch mit dieser Dimension begreifen zu können und das Können, d. h. die Fähigkeit zur Umsetzung dieses Wissens in die Beratungssituation.

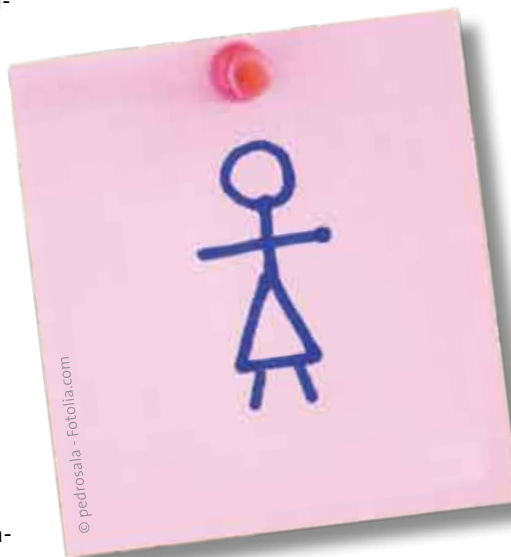
Gender-Diversity-Kompetenz umfasst insbesondere: die Reflexionsfähigkeit, bezogen auf die eigenen Geschlechterrollen Geschlechteridentitäten, die Reflexionsfähigkeit, bezogen auf zugeschriebene gesellschaftliche Geschlechterrollenbilder, das Wissen über das Entstehen von Geschlechteridentitäten und -rollen und das komplexe Zusammenwirken verschiedener sozialer Differenzierungsmerkmale wie Geschlecht, Alter, sexuelle Orientierung, körperliche Befähigung/Behinderung, ethnische Herkunft, Bildungsstand, sozioökonomischer Status etc. Personale Gender- und Diversity-Kompetenz meint die Wahrnehmung

von Geschlechteridentitäten und Geschlechterrollen in ihrem sozio-kulturellen Umfeld und das Wissen über die komplexen Strukturen von Geschlechterverhältnissen in Organisationen und Gesellschaft. Es geht um die Kenntnis unterschiedlicher Rahmenbedingungen und Voraussetzungen der Lebenswelten und -wirklichkeiten, in denen Männer und Frauen in ihrer Vielfältigkeit und Differenziertheit leben. Eine grundlegende methodische Fähigkeit ist die zum Perspektivenwechsel.

Für die BeraterInnen umfasst es vor allem die Bearbeitung der persönlichen Geschlechteridentitäten und die Frage, wie diese ihre Arbeit beeinflussen. Es geht um die Interaktion der verschiedenen Konfliktparteien und die Erfassung der von Normen, Werten und Zuschreibungen zum jeweiligen Geschlecht und um die Einordnung der spezifischen Konfliktsituation in die Strukturen und Regeln von Institutionen unter Gender Diversity Aspekten.

Beratung ist auch eine Begleitscheinung der Individualisierung, Strukturen in der Erwerbs- und Familienarbeit werden aufgeweicht, Veränderungen in Familienkonstellationen führen zu veränderten Bedingungen in der Erwerbsarbeit. Der Blick auf Geschlechterverhältnisse hilft in der Beratung beim Verstehen der gesellschaftlichen Anforderungen, Risiken aber auch Brüchen. Der Beruf war und ist elementarer Bestandteil männlicher Lebensentwürfe, für die meisten Frauen in Organisationen ebenfalls. Gleichwohl gibt es gesellschaftlich weiterhin die Zuschreibung von Frauen als sog. Zuverdienerinnen. Als BeraterIn reflektiere ich über diese Fragen: Gehe ich wirklich davon aus, dass Frauen und Männer einen gleichberechtigten Zugang zur Berufstätigkeit haben sollten oder habe ich nicht auch verinnerlicht, dass Männer eher Vollzeit und Frauen eher Teilzeit arbeiten sollen? Wohlgemerkt, an dieser Stelle geht es nicht um die Realität von Frauen und Män-

nern in ihrer jeweiligen Situation, sondern darum, welche Bilder ich als BeraterIn über männliche und weibliche Erwerbsbiografien habe. Gleichzeitig muss ich in Beratungssituationen, in denen Frauen und Männer von meinen eigenen Vorstellungen abweichen, die Realität der Heterogenität und Unübersichtlichkeit individualisierter Lebensentwürfe beachten: Es gibt eine unglaubliche Vielfalt von Lebensentwürfen und Partnerschaften und Familienkonstellationen. Widersprüche zwischen der persönlichen Lebensgestaltung der BeraterInnen zu der der KlientInnen sind auszuhalten und erfordern eine hohe Selbstreflexionsfähigkeit. Es gibt nicht die Frauen und die Männer.



Weibliche

Lebensentwürfe haben sich in den letzten Jahrzehnten stark geändert, doch diese können sich nur weiter ändern, wenn sich auch männliche Lebensentwürfe ändern dürfen und ändern.

Diese Vielfalt individueller Entscheidungsmöglichkeiten und unterschiedlicher Lebensentwürfe kommen in der Zusammenarbeit von Teams zusammen. Frauen und Männer nutzen Teamarbeit auch zur bewussten oder unbewussten Inszenierung von Geschlechterrollen und leben auch in der Organisation ihre Geschlechtsidentität. Beide Geschlechter können dabei an der Aufrechterhaltung von Geschlechterrollenstereotypen oder ihren Veränderungen bewusst oder unbewusst mitwirken. Manchmal geschieht beides

gleichzeitig. Häufig werden in Arbeitszusammenhängen Männern und Frauen unterschiedliche Gesprächsstile und unterschiedliche Arbeitsstile zugeschrieben. Dabei wird Männern eher dominantes, sachbezogenes Gesprächsverhalten, Frauen eher ein kooperativer, aber auch gefühlsorientierter Arbeitsstil zugeschrieben. Solche idealtypischen Konstruktionen können als hilfreiche Hypothesen herangezogen werden. Beim beschriebenen Konfliktbeispiel ist aber Vorsicht vonnöten, da diese Zuschreibung von den Beteiligten verwendet wurde ist zu untersuchen, ob dies Erfahrungen sind oder Zuschreibungen, die im konkreten Konflikt instrumentalisiert worden sind.

Bei der Konfliktanalyse sollte daher eine Frage sein, ob Ursachen auch in nicht thematisierten Geschlechterkonstellationen und Bewertungen liegen können. Im konkreten Fall wurde häufig davon gesprochen, dass die Klientin in Auseinandersetzungen und Gesprächen über die Konfliktlinien zu emotional sei. Das Spannungsverhältnis entstand durch die eher emotionale Einlassung durch die Klientin und dem sehr sachlich geprägten Verhalten der jeweils beteiligten Männer. Diese Muster verstärkten sich gegenseitig. Die Beschäftigung mit unterschiedlichen männlichen und weiblichen Herangehensweisen führte dann zur Bereitschaft, das Verhalten und die Kommunikationsmuster der jeweils Anderen besser zu verstehen, ein Stück zu akzeptieren und über ein gender-dialogisches Verfahren zu einer Verständigung zu kommen.

Durch Gender Diversity die Qualität der Beratung verbessern

Geschlechterfragen entstehen in gesellschaftlichen Zusammenhängen und die Frage ist erlaubt, ob das dem Gender Mainstreaming Ansatz zugrunde liegende Ziel, Geschlechtergerechtigkeit für Männer und Frauen zu erreichen, originäres Ziel einer Beratung ist. Das kann in dieser Form sicherlich verneint werden. Wenn aber Beratung die Aufgabe hat, die individuelle Handlungsfähig-

keit der Frauen und Männer, die diese in Anspruch nehmen, zu verbessern, dann ist Empowerment von Frauen und Männern in ihrer Vielfältigkeit ein Ziel der Beratung. So kann das Ziel Geschlechtergerechtigkeit für Frauen und Männer vor dem Hintergrund struktureller Benachteiligungen von Frauen und Männern im jeweils spezifischen Bereich zu einem Ziel der Beratung werden.

Im Erwerbsektor Sozialer Bereich sind Ungleichgewichte zuungunsten von Jungen und Männern festzuhalten. Beratung mit Führungskräften in sozialen, vor allem aber auch in privatwirtschaftlichen Organisationen, zeigen häufig Ungleichheiten zu Lasten von Frauen auf. Frauen und Männer mit Migrationshintergrund sind hier in der Regel noch sehr selten beschäftigt. Gender Diversity ist alltäglich erfahrbar, es geht um Macht und Dominanz, um Ausschluss oder Teilhabe in einer Organisation. In der Konfliktberatung sind daher diese in den Organisationszusammenhang einzuordnen. Es ist eine Anforderung an die BeraterInnen, Gender Diversity in den Strukturen zu erkennen und zu verstehen. Ein Instrument dazu ist die Gender – Analyse von Organisationen. Dabei möchte ich erneut betonen, dass jeweils der konkrete Kontext gesehen werden muss, dass Ausschluss oder Machtausübung Menschen beiderlei Geschlechts betreffen kann.

Eine weitere relevante Ebene für die Beratung ist die Schnittstelle zwischen beruflicher Rolle und Organisation. Die Vielfalt von Lebensentwürfen auf individueller Ebene beißt sich häufig mit den mangelnden Möglichkeiten in beruflichen Institutionen. Wir sprechen von der »Kultur der Zweigeschlechtlichkeit von Organisationen«, die in der Regel nur eingeschränkte Lebensmuster zulässt. Die Rahmenbedingungen stellen sich für Männer in ihren beruflichen Rollen häufiger eingeschränkter dar als für Frauen. In der Beratung ist nicht nur bei Frauen zwischen »der Frau und ihrer Rolle«, sondern auch bei Männern zwischen dem »Mann Sein und seiner Rolle« zu unterscheiden. Es gilt daher, die inneren und äußeren Umstände zu verstehen und zu begreifen und die Vielfalt der Geschlechterrollen und Geschlechterrollenstereotypen adäquat einordnen zu können und sich dabei der Differenzdilemmas bewusst sein

Das Differenzdilemma bedeutet, das die Benennung und die Verwendung von Gender zur Konstruktion von Geschlecht und damit zu Verfestigungen von Verhalten, Mustern und Strukturen führen kann. Wer Verhalten unter Geschlechteraspekten reflektiert, begibt sich in die Gefahr, die Geschlechterstereotypen und Geschlechterstrukturen gleichzeitig zu verfestigen. Die Benennung von Geschlechterfragen ist ei-

nerseits notwendig, um strukturelle Ungleichheiten, individuelle Befindlichkeiten und gesellschaftliche Rahmenbedingungen zu thematisieren, kann aber gleichzeitig das genaue Gegenteil bewirken, nämlich die zu beratende Person in diesem Muster festzuhalten. Geschlechterverhältnisse sichtbar zu machen – wenn sie für den Konflikt relevant sind – und gleichzeitig daran mitzuwirken, dass keine Typisierung vorgenommen wird, ist die Kunst der Beratung.

AutorInneninfo



* Angelika Blickhäuser
Supervisorin, DGsv, Gender Beraterin

* E-Mail: Blickhaeuser@t-online.de

SUPERVISION FÜR MEDIATOREN



Bärbel Rüll

Rechtsanwältin | Mediatorin BM | Supervisorin

Telefon 02623 80121

www.mediation-im-westerwald.de

Editha Brandt

Rechtsanwältin | Mediatorin BM | Supervisorin

Telefon 02620 954881

www.anwalt-familien-mediation.de

Wir arbeiten nach der mediationsanalogen Supervisionsmethode.

Unsere Supervisionen sind vom BM als Ausbildungssupervisionen anerkannt.



Olaf Schulz

Der Erzählung lauschen

Narrative Ansätze in der Mediation

Narrative Ansätze aus der Familientherapie haben in den letzten Jahren auch in der Mediation Einzug gehalten. Mit ihrem konstruktivistischen Hintergrund eignen sie sich besonders gut zur bewußten Berücksichtigung von Gender- und Diversityaspekten und deren Dekonstruktion in Mediationen. Im Folgenden werden Grundzüge dieses Ansatzes anhand eines Fallbeispiels aus der Familienmediation dargestellt, wobei sich die fallspezifischen Ausführungen v. a. auf den Themenfokus beziehen.

Der Fall

Die Eltern – nennen wir sie hier Frau Hernandez und Herr Kramer – wurden vom Familiengericht, begleitet vom Jugendamt, an unsere Beratungsstelle verwiesen, in der unser Team u. a. Familientherapie und -mediation in sechs Sprachen, unter anderem in Spanisch anbietet. Sie sollten sich mittels Mediation über den Wohnort ihrer beiden Kinder (8 und 11 J.) und Erziehungs- und Unterhaltsfragen einigen, sowie ihre Kommunikation entspannter gestalten.

Frau Hernandez und Herr Kramer lernten sich in Südamerika kennen, wo er einige Semester als Austauschstudent lebte. Nach dem Umzug und Heirat lebten sie mit mittlerweile zwei Kindern bis zu ihrer Trennung vor einem Jahr in Deutschland. Frau Hernandez

hielt ihrem Mann in dieser Zeit v. a. den Rücken frei, setzte ihr eigenes Studium in Deutschland nicht fort und arbeitete zur Aufbesserung der Familienfinanzen zeitweise in schlecht bezahlten Jobs.

Als die Eltern zu uns kommen, wurden wechselseitig schon mehrere Anträge beim Familiengericht eingereicht. Die Eltern sind beide verzweifelt, fühlen sich ohnmächtig und die Richterin »sieht kein Ende«. Zu diesem Zeitpunkt leben die Kinder im wöchentlichen Wechselmodell mal beim einen, mal beim anderen Elternteil.

Im ersten Gespräch, das meine deutsch-kolumbianische Kollegin und ich mit den Eltern führen, erklärt Frau Hernandez, dass sie keine Mediation machen wird, egal was daraus für

sie entstehen würde, da ihr Mann ihre Ehre und Würde verletzt habe. Frau Hernandez spricht sehr gut Deutsch und wechselt nur manchmal ins Spanische, wenn sie emotional sehr angespannt ist. Die Eltern berichten von heftigen Eskalationen in der Vergangenheit, von beidseitig verbal gewalttätigen Situationen über Sachbeschädigung bis zum Versuch von Frau Hernandez, ihren Mann mit Terpentin zu überschütten und anzuzünden.

Die Eltern erklären sich beide einverstanden, zuerst noch einmal im Einzelgespräch jeweils ihre Situation näher zu beschreiben. Und hier beginnen wir, mit einer entsprechenden inneren Haltung und Ansätzen der narrativen Therapie, uns auf die Spuren der erzählten Geschichte der Eltern zu begeben ...

Grundgedanken des narrativen Ansatzes

Das Horchen auf und ein bewußtes Umgehen mit der erzählten Geschichte hat eine längere Tradition in der Therapie/Beratung und ist auf verschiedenen Wegen sinnvoller Weise in der Mediation angekommen.

Was Carl Rogers als inneren Referenzrahmen beschrieben hat, formuliert z. B. der Konstruktivismus als subjektiv wahrgenommene Wirklichkeit, vor dessen Hintergrund bewertet, gefühlt und gehandelt wird. Das kann als rekursiver Prozess gesehen werden, da diese konstruierte Wirklichkeit wiederum die aktuelle Wahrnehmung vorstrukturiert. Wie Jay S. Efran treffend sagt, werden die GeschichtenerzählerInnen manchmal in den Geschichten gefangen gehalten, die sie selbst erzeugen halfen (vgl. Efran et al., 1992). Durch Paul Watzlawicks kurzweilige Ausführungen sind diese konstruktivistischen Gedanken weithin bekannt geworden. Im sozialen Konstruktivismus legte v. a. Ken Gergen noch einen wichtigen Fokus auf den Dialog und sozialen Austausch durch Sprache als wirklichkeitsbildend und schuf damit eine wesentliche Grundlage des narrativen Ansatzes. Kathy Weingarten gebührte der Verdienst, diese Gedanken in die therapeutische Praxis zu bringen, ihn ausdrücklich in einen politischen, sozialen und kulturellen Kontext zu stellen und die TherapeutInnen mit einzubeziehen. Die Liste der Wurzeln des Narrativen ließe sich noch weiter fortsetzen ...

Wie schon bei Rogers innerem Referenzrahmen, geht es den narrativen Ansätzen um das Bewußtwerden der eigenen Muster, Bewertungen und Leitsätze, die sich in der Art der Erzählung der eigenen Geschichte ausdrücken, hier allerdings mit einem besonderen Blick auf deren Bedingtheit beim Entstehen und Fortschreiben der erzählten Geschichte. Dazu fragen wir als MediatorInnen zuallererst nicht, um selbst zu Einschätzungen zu kommen, unsere Hypothesen zu prüfen oder Muster zu erkennen. Solches Fra-

gen bestärkt eher, wie Kathy Weingarten treffend sagt, dass die Fragenden nur ihrem eigenen Denken zuhören. Sie schlägt vor, mit der inneren Frage ins Gespräch zu gehen, was man/frau glaubt, was die KlientInnen über das denken, was sie sagen (vgl. Weingarten, 1999). Beim Erkundigen nach der Geschichte kann sich somit einfühlsam der Frage genähert werden, wie diese Erzählweise zustande gekommen ist und was die ErzählerInnen selbst über die eigene Erzählung denken. Das Bewußtwerden dieser Bedingtheit, wie und unter welchen biographischen, familiären, politischen und kulturellen Kontextbedingungen die gelebte Erfahrung eine bestimmte Bedeutung erhält, ist zugleich eine Dekonstruktion der Erzählung. Es besteht somit eine größere Wahrscheinlichkeit, die Geltung von bisher wirksamen Grundannahmen und Normen hinterfragen, Abhängigkeiten erkennen, Umbewertungen vornehmen und letztlich eine konstruktive Neuerzählung versuchen zu können. Eine Erzählung organisiert somit Erfahrung und versieht sie mit Sinn.

Dieser Prozess kann mit einzelnen im Gespräch und mit mehreren gemeinsam in der Mediation beglei-

tet werden. In letzterer Form besteht allerdings auch die von Steven Lukes formulierte Gefahr, dass durch verschiedene Formen von Macht ein Konsens in der Reduktion auf eine gemeinsame Erzählweise herbeigeführt wird, der nur durch Unterdrückung oder Nichtwahrnehmung von bestimmten Sichtweisen und Erfahrungen zustande gekommen ist (vgl. Lukes 1974). Hier kommt der eigenen Rolle und Wahrnehmung auf Seiten der MediatorInnen große Bedeutung zu.

Im geschilderten Praxisfall wurde dieses Phänomen zum Beispiel spürbar, wenn ich als der südamerikanischen Kultur Unkundiger und als Mann, einige Wahrnehmungen und Bewertungen von Frau Hernandez fast nicht nachvollziehen konnte, ja an einige ihrer Perspektiven auf die Situation gar nicht gedacht und somit auch nicht danach gefragt hätte. Julian Jaynes vergleicht diesbezüglich das Bewußtsein mit Wahrnehmungsphänomenen: Wo von wir kein Bewußtsein haben, ist uns nicht bewußt, so dass wir uns permanent eine konstante Welt des Erlebens konstruieren, die blinden Flecken des Bewußtseins somit überbrücken und unsere bekannte Welt stabilisierend und uns selbst bestätigend immer wieder neu schaffen (vgl. Jaynes 1988). Im Fall selbst gingen wir mit diesem Phänomen offen um, beispielsweise durch Austausch im Reflecting Team, was die Eltern auch als Impuls für sich angenommen haben.

Der narrative Ansatz im Fall

In den erwähnten Einzelgesprächen mit den Eltern griffen wir Worte und Assoziationen der sprachlichen Referenzsysteme der Eltern auf, um der Erzählung näher zu kommen und sie sich entfalten zu lassen, wobei wir uns eher auf das persönliche Erleben des jeweiligen Elternteils fokussierten, als auf die Klagen übereinander. Die Erzählung ließ beidseitig das Bild eines über einen längeren Zeitraum der Beziehung entwickelten (Ohn-)Machtkampfes entstehen und es wurden prägnante Phasen und Brüche deutlich, wie z. B. der



© Aleksandar Jocić - Fotolia.com

Kulturwechsel, die Elternschaft und der Eintritt in die Arbeitswelt. Zudem wurde von beiden Eltern die Wirkung der jeweils »fremden« Kultur auf das Selbstbewusstsein und die Handlungsautonomie im Alltag und in Folge auch auf die Beziehung beschrieben. Frau Hernandez wurde im Gespräch zunehmend offener und beschrieb die anfängliche Weigerung zur Mediation vor allem als Schutz vor der Ohnmachtserfahrung bei Weiterführung des geschilderten »Machtspiels«.

Nach den Einzelgesprächen entschieden beide Eltern, als Voraussetzung für eine Vermittlung zu den auch vom Gericht beschriebenen Entscheidungsfragen, sich vorerst gemeinsam dieses »Machtspiel« anzuschauen, um es ggf. beenden zu können. Die Bekräftigung beider Eltern im Einzelgespräch, dass der jeweils andere Elternteil ihren Kindern eigentlich eine gute Mutter und Vater wäre, stärkte weiter unsere Hoffnung auf eine noch verdeckte höhere Verständigungsbereitschaft.

In zwei folgenden gemeinsamen Gesprächen widmeten wir uns ausführlich und empathisch der Beschreibung der Machtstrukturen, ihrer Wirkung und Bedingtheit. Beginnend mit der Frage, was jeder im Verhalten des/der anderen als auf sich negativ wirkendes Machtmittel wahrnahm, wurde deutlich, dass es um jeweils unterschiedliche Formen von Macht ging, mit allerdings ähnlicher Wirkung. Sie erkannten sich und ihre Beziehungsmuster zunehmend in dieser Beschreibung. In der Erweiterung der Fragen auf die Bedingtheit dieses spezifischen, als Machtmittel wahrgenommenen Verhaltens, wurde deutlich, dass das meiste davon nicht als solches intendiert, sondern kulturell, durch die Herkunftsfamilien und/oder von tradierten Geschlechtsrollenstereotypen geprägt war. So schilderten sie bspw. sehr unterschiedliche Verhaltensweisen im Konflikt, denen sie sich gegenüber ohnmächtig fühlten – er sehr ruhig und in vermeintlich logischer Argumentation, sie sehr emotional, laut ... »Latina

eben, ist doch normal«. Beide begründeten das Verhalten mit ihrer familiären und kulturellen Herkunft. Hinzu kam eine subtile und schleichende Abwertung von Frau Hernandez durch das soziale Umfeld und durch die Abhängigkeit von ihrem Mann im fremden Deutschland, wo sie anfangs weder die Sprache noch die institutionellen Strukturen kannte.

Langsam dekonstruierten somit beide in den Gesprächen ihre bisherigen Vorstellungen und kamen der Entstehung und komplexen Bedingtheit ihrer eigenen Erzählung auf die Spur, wobei die Anerkennung des emotionalen Erlebens des jeweils anderen von großer Bedeutung war. Hilfreich war während dieser Phase eine erkundigende, interessierte und offene Grundhaltung gerade bei den Fragen, was sie denken, wie sie jeweils zu diesen, die Erzählung prägenden Gedanken, Bewertungen, Gerechtigkeitsvorstellungen oder Ideen gekommen sind. Die Antworten, z. B.: »Das ist bei uns so ...«, »Darüber habe ich noch nicht nachgedacht ...«, deuteten meist direkt auf das Zustandekommen ihrer Wirklichkeitskonstruktionen hin.

Beide Eltern wollten nach diesen Gesprächen die Mediation zu den Klärungsthemen beginnen. Dafür vereinbarten wir, dass sowohl sie als auch wir darauf aufmerksam machen sollten, wenn jemand den Eindruck habe, sie würden gerade wieder »in ihrer alten Geschichte stecken«, was jeweils zu einem weiteren bewußten Gestalten der eigenen Geschichte wurde. Die Mediation mündete in die Entscheidung, die erarbeiteten Ergebnisse und Fairnessprinzipien ihren beiden Anwältinnen mit dem Auftrag zu geben, gemeinsam eine juristisch saubere Vereinbarung zu formulieren, die – mit dem Gericht abgesprochen – beim Scheidungstermin als Vergleich festgehalten wurde.

Fazit

Der narrative Ansatz kann eine hilfreiche Ergänzung zum bewährten Me-

thodenkoffer in der Mediation sein. Wird er gewählt, ist es sinnvoll, ihn auch stringent sprachlich beizubehalten und über die Geschichte zu sprechen, sie sich also mit den MediandInnen gemeinsam anzuschauen. Diese Distanz zur Erzählung bei gleichzeitiger Empathie mit den Beteiligten erleichtert eine Dekonstruktion und Neuerzählung, ebenso wie eine bewußte und selbstreflektierte Berücksichtigung von Gender- und Diversityaspekten.

Literatur

- * Efran, Jay S. et al: Sprache, Struktur und Wandel, Dortmund 1992.
- * Lukes, Steven: Power: A radical view. zit. in: Weingarten, Kathy 1999 (s. u.) 1974.
- * Jaynes, Julian: Der Ursprung des Bewußtseins durch den Zusammenbruch der Bikameralen Psyche, zit. in: Schlippe, Arist von/Schweitzer, Jochen, Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung, 8. Auflage, Göttingen 2002.
- * Weingarten, Kathy: Familiendynamik, Interdisziplinäre Zeitschrift für systemorientierte Praxis und Forschung, 24. Jahrgang, Heft 1, Januar 1999.

AutorInneninfo



* Olaf Schulz
Sozialpädagoge, Mediator,
Systemischer Familientherapeut,
Supervisor

* E-Mail: olaf.schulz@systemisches-
institut-potsdam.de

Corinna Telkamp

Konfliktpotentiale in gleichgeschlechtlichen Partnerschaften und Regenbogenfamilien

Gleichgeschlechtliche Paare und Regenbogenfamilien stehen aufgrund ihrer gesellschaftlichen Position und ihrer Zusammensetzung besonderen Herausforderungen gegenüber. Wie unterscheiden sich diese von jenen heterosexueller Paare und Familien? Welche Konfliktpotentiale ergeben sich aus der spezifischen Situation? Stellt die Mediation mit gleichgeschlechtlichen Paaren, mit oder ohne Kinder, besondere Anforderungen an die MediatorInnen?

Einige Zahlen vorneweg

Laut Mikrozensus, der vom Statistischen Bundesamt jährlich durchgeführten Repräsentativstatistik über die Bevölkerung in Deutschland, leben 2008 mindestens 70.000 Paare als gleichgeschlechtliche Lebensgemeinschaften in einem Haushalt. 7000 Kinder wachsen laut dieser Erhebung in Regenbogenfamilien auf. Da die Datenbasis die Anzahl eher unter- als überschätzt, gehen ExpertInnen zum Teil von bis zu dreimal so hohen Zahlen aus.¹ Die Zahl der eingetragenen Lebenspartnerschaften wird auf 15.000 bis 25.000 geschätzt.²

Regenbogenfamilie: Begriffsbestimmung und Formen

Als Regenbogenfamilie werden Familien bezeichnet, bei denen mindestens ein Elternteil lesbisch oder schwul ist. Häufig wird der Begriff – so auch hier – für gleichgeschlechtliche Paare mit Kindern verwendet. Oft stammen die

Kinder entweder aus einer früheren heterosexuellen Beziehung oder werden in die aktuelle Beziehung hinein geboren. Da gleichgeschlechtliche Paare in Deutschland kein gemeinsames Adoptionsrecht haben, gibt es nur wenige, die mittels sog. Fremdkindadoption Kinder adoptieren. Stattdessen nehmen manche Pflegekinder auf.³

Der ganz alltägliche Wahnsinn

Viele Anlässe für Konflikte bei lesbischen und schwulen (Eltern-)Paaren unterscheiden sich zunächst nicht von denen in heterosexuellen Beziehungen. Auch lesbische und schwule PartnerInnen können sich wegen unterschiedlicher Erwartungen an die und Vorstellungen von der Beziehung, um die Aufgabenverteilung im Haushalt, Zeitkapazitäten, Finanzen, Kindererziehung etc. streiten. Der ganz alltägliche Wahnsinn hier wie dort. Wie bei jedem Paar, das Kinder bekommt, wollen auch gleichgeschlechtliche Paare die Ver-

¹ Statistisches Bundesamt. Der Mikrozensus basiert auf einer 1%-Stichprobe der deutschen Wohnbevölkerung und schätzt die Verteilung der Familien und Lebensgemeinschaften in Form von Hochrechnungen. Dies geschieht im Falle der gleichgeschlechtlichen Lebensgemeinschaften auf der Basis relativ kleiner Stichproben. Entsprechend hoch ist die Fehlerquote. Vgl. Marina, Rupp (Hrsg.): Die Lebenssituation von Kindern in gleichgeschlechtlichen Lebensgemeinschaften, Köln 2009. Vgl. Meier: Homosexuelle Paare, 2009, S. 259-276.

² Statistisches Bundesamt (Mikrozensus 2007) und Lesben- und Schwulenverband Deutschlands (LSVD). Seit 2001 können gleichgeschlechtliche Paare eine eingetragene Lebenspartnerschaft eingehen. Das Lebenspartnerschaftsgesetz regelt die Rechte und Pflichten der PartnerInnen. Eine Gleichstellung mit der Ehe erfolgte auch mit der Überarbeitung des Gesetzes 2005 nicht. Unterschiede bestehen v.a. im Sorge- und Adoptionsrecht sowie im Steuerrecht.

³ In der Stichprobe der vom Bundesjustizministerium (BMJ) in Auftrag gegebenen Studie wurden 2.291 Haushalte in eingetragener Lebenspartnerschaft befragt. Dabei sind die Familienformen wie folgt verteilt: 44% der Kinder wurden in einer früheren heterosexuellen Beziehung geboren, 45% wurden in die aktuelle Beziehung hineingeboren, Adoptivkinder waren mit 1,9% und Pflegekinder mit 6% vertreten. Vgl. Rupp, Lebenssituation, 2009.

wandlung vom reinen Liebespaar zum Elternpaar, das zugleich noch ein Liebespaar bleiben möchte, zufrieden stellend schaffen.

Kommt es zur Trennung, stehen die Paare genauso wie heterosexuelle vor der Herausforderung, die Trennung konstruktiv zu bewältigen. Die Unterschiede liegen v. a. in der äußeren und inneren Struktur, in denen sich die Paare und Familien bewegen. Von außen wirkt die gesellschaftliche Minderheitenposition. Von innen wirkt sich die besondere Zusammensetzung zweier gleichgeschlechtlicher PartnerInnen aus. Was ergibt sich daraus an Konfliktpotential?

Hohes Maß an Individualisierung und Aushandlungsprozessen

Im Unterschied zu heterosexuellen Partnerschaften gibt es bei gleichgeschlechtlichen Paaren weniger festgelegte Rollen und eindeutige Rollenvorbilder. Zwar weichen auch bei heterosexuellen Paaren die Geschlechterrollen zunehmend auf, was mehr individuelle Aushandlungsprozesse zur Folge hat, jedoch konkurrieren diese nach wie vor mit traditionellen Rollenbildern. Bei homosexuellen Paaren hingegen mangelt es von vornherein an Rollenbildern. Innerhalb der Partnerschaft gibt es keine Rollen, die sich vom Geschlecht her ableiten lassen. Daher werden z. B. die Aufgabenverteilung im Haushalt, die Verantwortung und das Engagement in der Kinderbetreuung etc. individuell ausgehandelt. Das ermöglicht ein hohes Maß an individueller Freiheit und Anpassung an per-

sönliche Vorlieben und Zeitkapazitäten. Oft sind die Aufgaben in Haushalt und Kindererziehung gleichberechtigt verteilt. Häufig sind die PartnerInnen auch finanziell unabhängig voneinander, was eine Begegnung auf Augenhöhe begünstigt. Diese individuelle Freiheit stellt eine große Chance für die Partnerschaft dar. Bei ausgeprägten kommunikativen Fähigkeiten und vorhandener Konflikt- und Verhandlungskompetenz kann dieser Aspekt zu einer hohen Zufriedenheit innerhalb der Partnerschaft führen. Da das Gros der Elternpaare in Regenbogenfamilien über ein überdurchschnittlich hohes Bildungsniveau verfügt⁴, kann tendenziell von einer relativ hohen Kommunikationsfähigkeit ausgegangen werden. Das führt zu der These, dass Konfliktpotentiale, die mit solchen Aushandlungsprozessen in Zusammenhang stehen, präventiv abgemildert oder, so es zum Konflikt kommt, konstruktiv bewältigt werden können. Die Gleichgeschlechtlichkeit kann bezüglich dieses Faktors daher im Allgemeinen als Konflikt mildernd angesehen werden. Zugleich beinhaltet sie in Bezug auf andere Aspekte spezifisches Konfliktpotential, das im Folgenden beschrieben wird.

Regenbogenfamilie als Patchworkfamilie

Konfliktpotentiale in Regenbogenfamilien, bei denen die Kinder aus ehemaligen Beziehungen stammen, lassen sich zunächst als klassische Konfliktanlässe in Patchworkfamilien beschreiben: Eifersucht der neuen PartnerInnen gegenüber Ex-PartnerInnen oder Kindern, finanzielle Verpflichtungen gegenüber Ex-PartnerInnen bzw. Kindern, terminliche Abstimmungsprozesse (wer sieht wann die Kinder?) – all das kann zu Konflikten führen. Zentral ist das Verhältnis zu den Ex-PartnerInnen und den Kindern. Ist dieses reflektiert und geklärt, kann davon ausgegangen werden, dass sich das Konfliktpotential vermindert. Hier liegt nun der entschei-

dende Unterschied zu heterosexuellen Patchworkfamilien: das Coming-Out des ehemals heterosexuell lebenden Elternteils. Dies ist zunächst für die betroffene Person selbst und – nach dem Coming-out innerhalb der eigenen Familie – für die Noch-PartnerInnen und die Kinder, zumal wenn sie in einer schwierigen Entwicklungsphase stecken, ein meist langwieriger Bewältigungsprozess, der sehr konfliktträchtig sein kann.

Familiengründung in Regenbogenfamilien

Mit zunehmender gesellschaftlicher Akzeptanz lesbisch-schwuler Lebensweisen entschließen sich immer mehr gleichgeschlechtliche Paare zur Familiengründung. In erster Linie sind es Frauenpaare, die mittels künstlicher Befruchtung mit Samenzellen eines fremden Spenders, Kinder bekommen. Da der Zugang zu Reproduktionsangeboten gleichgeschlechtlichen Paaren in Deutschland durch die gesetzlichen Regelungen erschwert wird⁵, sind Frauenpaare mit Kinderwunsch auf den guten Willen der Samenbanken und der betreuenden GynäkologInnen angewiesen. Manche umgehen das, indem sie auf ausländische Samenbanken oder auf private Samenspenden eines bekannten oder befreundeten Mannes zurückgreifen. Um Rechtssicherheit für sich und ihr Kind zu erhalten, machen viele Paare von der Stiefkindadoption im Rahmen der eingetragenen Lebenspartnerschaft Gebrauch. Dabei adoptiert das soziale Elternteil das leibliche Kind ihrer Partnerin. Fortan gelten die Lebenspartnerinnen rechtlich als Eltern und der biologische Vater ist von Unterhaltsverpflichtungen befreit.

Die relativ komplexe Art, den Kinderwunsch zu erfüllen, birgt sowohl Chancen als auch Risiken. Gleichgeschlechtliche Paare mit Kinderwunsch müssen

⁴ Vgl. ebd.

⁵ Lediglich verheiratete Frauen haben freien Zugang zu Reproduktionsangeboten, eingetragene Lebenspartnerinnen hingegen gelten nicht als verheiratet.

sich sehr genau mit den rechtlichen und sozialen Gegebenheiten auseinanderzusetzen und es gilt dabei einige Hürden zu überwinden. »Kinder, die in homosexuelle Beziehungen hinein geboren werden, sind immer Kinder der Liebe, denn sie kommen nicht einfach so zustande«, betont Stephanie Gerlach, Autorin des demnächst erscheinenden Ratgebers »Regenbogenfamilien«. ⁶ Gleichgeschlechtliche Paare mit Kinderwunsch müssen eine sehr bewusste Entscheidung treffen. Wenn sie die Entscheidung für ein Kind treffen, sind die Kinderwunsch Kinder, was eine gute Voraussetzung für die anstehende Familienzeit ist.

Jedes Paar, das ein Kind bekommt, ist vor die Herausforderung gestellt, die Wandlung von der ursprünglichen Diade zur Triade zu meistern. Insbesondere für Frauenbeziehungen ist das keine leichte Aufgabe, da sie in der Regel von großer Nähe bis hin zu symbiotischen Tendenzen gekennzeichnet sind.

»Wenn da jetzt ein Kind hinzu kommt, auf das sich alle Aufmerksamkeit konzentriert, wird diese Nähe doch sehr eingeschränkt«, meint Stephanie Gerlach. Konfliktpotential scheint insofern vorhanden zu sein. Wird es konstruktiv angegangen, kann es für die Beziehung einen großen Lernschritt bedeuten.

Die Gleichgeschlechtlichkeit kann in Bezug auf die Mutterrolle zu Konkurrenz führen. Beide Frauen könnten potenziell die gleiche Rolle einnehmen. Zugleich kann erstmal nur eine biologische Mutter werden und die andere soziale Mutter. Gerade in der Wahrnehmung von außen, aber auch innerhalb der Beziehung, besteht die Gefahr, dass die soziale Mutter ins Hintertreffen gerät. Das kann noch dadurch verstärkt werden, dass sich ein Kind entwicklungspsychologisch zunächst auf eine Person konzentriert, auch wenn diese nicht zwingend die biologische Mutter sein muss. Innerhalb des Paares werden so Eifersucht und Konkurrenz begünstigt. Manche Paare schaffen hier Ausgleich, indem zunächst eine und später die andere Partnerin ein Kind bekommt. Ferner versuchen viele Paare so bald wie

möglich rechtliche (Stiefkindadoption) und soziale (Aufgabenteilung) Gleichberechtigung herzustellen.



Die Gefahr der Konkurrenz steckt auch in der Dreier-Konstellation aus Frauenpaar und privatem Samenspender. Zum einen können soziale Mutter und biologischer Vater konkurrieren, zum anderen konkurriert der Spender mit einem Paar, dem er nicht angehört. »Ein mögliches Konfliktpotential versuchen Paare in der Regel im Vorhinein abzumildern, indem sie den Samenspender gut auswählen und die gegenseitigen Erwartungen und Vorstellungen auf ihre Kompatibilität hin prüfen. Gibt es hier zu große Unterschiede, kommt diese Elternkonstellation in der Regel gar nicht erst zustande«, fasst Dr. Elke Jansen, Leiterin des bundesweiten Projekts »Regenbogenfamilien« beim Lesben und Schwulen Verband Deutschland - LSVD, die Erfahrungen aus ihrer Beratungstätigkeit zusammen. ⁷ Absprachen zwischen Frauenpaar und Samenspender sind Vertrauenssache, denn bis zur Stiefkindadoption besteht für alle Beteiligten rechtliche Unsicherheit. Hinzu kommt, dass vorher getroffene Absprachen nach der Geburt unter dem Einfluss der Hormone und der starken Emotionen, die das Kind möglicherweise auslöst, anders bewertet werden können. Es gilt das Kindeswohl zu berücksichtigen und zugleich die Bedürfnisse der Erwachsenen einzubeziehen. Diese Situation erfordert von den Beteiligten einen hohen Grad an Selbstreflexion und ausgeprägte Kommunikations- und Konfliktkompetenz.

Minderheitenstress

Als Minderheitenstress wird hier der vermehrte Stress bezeichnet, dem Angehörige von Minderheitengruppen ausgesetzt sind. Da dieser Stress relativ stabilen sozialen Strukturen unterliegt, kann er als chronisch angesehen werden. ⁸ Als Stressfaktoren gelten die gesellschaftliche Stigmatisierung bis hin zu Diskriminierung und Gewalt, die Lesben, Schwule und deren Kinder – trotz aller Entwicklung, die in den letzten Jahrzehnten stattgefunden hat – nach wie vor erfahren. Hierzu zählt auch die strukturelle Diskriminierung, wie z. B. die steuerrechtliche Schlechterstellung eingetragener Lebenspartnerschaften gegenüber Ehen. Hinzukommen können verinnerlichte negative Einstellungen gegenüber der eigenen Homosexualität.

Nicht zu unterschätzen ist zudem der Stressfaktor Erwartung von bzw. Angst vor Diskriminierung. Der aus der Erwartung vor verletzenden Reaktionen entstehende Wunsch, in manchen Kontexten nicht als Minderheit erkennbar zu sein, erfordert enorme Wachsamkeit und führt zu Verheimlichungsstrategien, die ihrerseits Stress auslösen können. Ferner machen bestimmte rechtliche Gegebenheiten, z. B. die Tatsache, dass eine eingetragene Lebenspartnerschaft bei kirchlichen Arbeitgebern nach wie vor ein Kündigungsgrund ist, solche Verheimlichungsstrategien aus wirtschaftlichen Erwägungen notwendig.

⁶ Das Buch *Regenbogenfamilien: Ein Handbuch*, von Stephanie Gerlach, erscheint im September 2010 im Berliner Querverlag, 382 Seiten.

⁷ Informationen und Beratungsangebote rund um den Familienalltag und die Familiengenesen von lesbischen Müttern, schwulen Vätern und ihren Kindern gibt es auf www.family.lsvd.de, dem Regenbogenfamilie-Portal des LSVD. Einen Beratungsführer und ein umfangreiches Online-Serviceangebot mit Tipps zu Dienstleistungsangeboten für Regenbogenfamilien, Vernetzungsstrukturen, informativen Internetportalen und Publikationen stellt der LSVD auf www.family.lsvd.de/beratungsfuehrer bereit.

⁸ Vgl. Meyer, Ilan H.: *Prejudice, social stress, and mental health in lesbian, gay, and bisexual populations: Conceptual issues and research evidence*, in: *Psychological Bulletin*, 129 (2003) 5, S. 674–697.

Der dauerhafte Stress und die damit einher gehende erhöhte Wachsamkeit können belastend sein und einen Nährboden für Konflikte bilden. Sozialer Druck kann dazu führen, dass das Paar sich nach außen abschottet, im Gegenzug die eigene Partnerschaft und Familie idealisiert und so eine offene Konfliktkultur erschwert wird. Das alltägliche Coming-Out, das bei Regenbogenfamilien in besonderem Maße präsent ist, bleibt eine stetige Herausforderung. Schwierig wird es v. a. dann, wenn innerhalb des Paares unterschiedliche Vorstellungen darüber existieren, wie offen die Beziehung/Familie gelebt werden soll.

Wie hoch die Belastung ist, hängt einerseits davon ab, wie akzeptierend und tolerant das Umfeld ist, in dem sich Schwule, Lesben und deren Kinder bewegen. Andererseits spielen persönliche Bewältigungsstrategien, die Akzeptanz der eigenen Homosexualität und der selbstbewusste Umgang damit eine Rolle. Meyer beschreibt zudem kollektive Ressourcen von Minderheiten, die zur Stressbewältigung beitragen. Innerhalb der schwul-lesbischen Subkultur erfahren Schwule, Lesben und deren Kinder Zugehörigkeit und erleben ein soziales Umfeld, in dem sie so sind wie alle anderen. Das kann entspannend und bestärkend wirken.⁹

Anforderungen an MediatorInnen

Wie bei allen anderen Mediationen auch, sollten die MediatorInnen Feldkompetenz mitbringen, das bedeutet in diesem Fall, Kenntnisse über die Lebenswirklichkeit von Lesben und Schwulen, gleichgeschlechtlichen Partnerschaften und Regenbogenfamilien. Es ist hilfreich, wenn die VermittlerInnen über die rechtlichen Besonderheiten der eingetragenen Lebenspartnerschaft und dem rechtlichen Rahmen, in dem sich Regenbogenfamilien bewegen, Bescheid wissen. Notwendig ist es zudem, dass MediatorInnen ihre eigene Einstellung zu lesbischen/schwulen Paaren und Regenbogenfamilien reflektieren und

sich ihrer eigenen Bilder von Beziehung und Familie bewusst sind. Selbstreflexion ist an dieser Stelle in besonderem Maße erforderlich. Die Mindestanforderung ist: keine Berührungsängste auf Seiten der MediatorInnen. Selbstverständlich brauchen sie – wie sonst auch – die Akzeptanz seitens der MediandInnen.

Fazit

Konfliktpotentiale bei gleichgeschlechtlichen Paaren und Regenbogenfamilien erfordern eine differenzierte Betrachtung. Viele Konflikthanlässe sind zunächst einmal klassische Paarkonflikte, die heterosexuelle und homosexuelle Paare gemein haben. Die nicht vom Geschlecht her abzuleitende Aufgabenverteilung innerhalb gleichgeschlechtlicher Paare legt, wegen großer individueller Spielräume, ein geringeres Konfliktpotential im Vergleich zu heterosexuellen Paaren nahe. Die spezifischen Konfliktpotentiale bei gleichgeschlechtlichen Paaren und Regenbogenfamilien bestehen v. a. in Bezug auf die Familienkonstellation in verschiedenen Formen der Regenbogenfamilien und der gesellschaftlichen Minderheitenposition sowie den sich daraus ergebenden Konsequenzen.

Wie mit möglichen Konflikten umgegangen wird, hängt zu großen Teilen von der Kommunikations- und Konfliktfähigkeit sowie dem Grad an Selbstreflexion ab. Bei Regenbogenfamilien stellen die AutorInnen der BMJ-Studie ein hohes Maß an Reflexion bezüglich der spezifischen Familiensituation fest. »Damit einher geht ein erhöhtes Bewusstsein in Bezug auf die Konsequenzen von Entscheidungen, so dass beispielsweise eventuelle Schwierigkeiten und Konflikte eher antizipiert werden.«¹⁰ Das lässt auf Konfliktfähigkeit schließen und stellt eine gute Voraussetzung auch für Mediation dar. All die genannten Herausforderungen beinhalten große Lernchancen für die Beteiligten. Präventive Konfliktarbeit und Mediation sind dabei eine hilfreiche Unterstützung für lesbische und schwule Paare und Regenbogenfamilien.

⁹ Vgl. ebd.

¹⁰ Rupp, *Lebenssituation*, 2009, S. 294.

Literatur

- * Gerlach, Stephanie/Streib-Brzic, Uli: Und was sagen die Kinder dazu? Gespräche mit Töchtern und Söhnen lesbischer und schwuler Eltern, Berlin 2005.
- * Lesben- und Schwulenverband Deutschland Hrsg.: Regenbogenfamilien – alltäglich und doch anders. Beratungsführer für lesbische Mütter, schwule Väter und familienbezogenes Fachpersonal, Köln 2007.
- * Meier, Maja S.: Homosexuelle Paare, in: Karl Lenz, Frank Nestmann Hrsg.: Handbuch persönliche Beziehungen, Weinheim u. a., S. 259-276, 2009.
- * Meyer, Ilan H.: Prejudice, social stress, and mental health in lesbian, gay, and bisexual populations: Conceptual issues and research evidence, in: *Psychological Bulletin*, 129 5, S. 674-697, 2003.
- * Rupp, Marina Hrsg.: Die Lebenssituation von Kindern in gleichgeschlechtlichen Lebensgemeinschaften, Köln 2009, S. 281-311.

AutorInneninfo



- * Corinna Telkamp
Mediatorin BM[®], Trainerin für Kommunikation und Konfliktmanagement, Moderatorin, TMS-Trainerin und Beraterin
- * E-Mail: mail@corinna-telkamp.de

Mediation im Bundesjustizministerium angelangt Teil V



© Thorben Wengert - Pixello.de

Seit dem 18. April 2008 ist der BM in der Expertenrunde zur Umsetzung der EU-Richtlinie über bestimmte Aspekte der Mediation und seit Juni 2009 in dem kleinen Arbeitskreis im Bundesjustizministerium tätig. Dieser Arbeitskreis »Zertifizierung von Mediatorinnen und Mediatoren« (früher: Mediatoren-TÜV) hat zwei weitere Male am 10. Mai und 9. Juli 2010 getagt und die unterschiedlichsten Zertifizierungsmodelle diskutiert. Entgegen einer Meldung von Artur Trossen in einem adr-blog gibt es bislang keine offiziellen Zertifizierungsstandards, sondern es findet eine Diskussion und Verständigung über Mindestqualitätsstandards statt, die noch nicht abgeschlossen ist. Ein nächstes Treffen wird am 30.09.2010 stattfinden. Danach solle eine Einigung über die Mindestzertifizierungsstandards vorliegen, die dann veröffentlicht werden. Ein Arbeitskreis hat natürlich ebenso wenig wie das Bundesjustizministerium Gesetzgebungskompetenz. Dennoch hat diese Mitteilung zur Verunsicherung von BM-Mitgliedern beigetragen. Zur

allgemeinen Beruhigung möchte ich darauf hinweisen, dass der BM wie zuvor MediatorInnen (BM) nach den bekannten Standards zertifizieren wird. Die BM-Richtlinien zur Anerkennung von MediatorInnen haben wie die von BAFM und BMWA strengere Voraussetzungen an die Anerkennung von MediatorInnen aufgestellt als die meisten anderen Verbände. Es wird keine gesetzliche Zugangsbeschränkungen geben.

Inzwischen hat das Bundesjustizministerium einen Referentenentwurf eines Mediationsgesetzes fertiggestellt, der inzwischen an die Bundesministerien mit der Bitte um Stellungnahme binnen zwei Wochen übersandt wurde. Der Öffentlichkeit ist der genaue Inhalt nicht bekannt. Mitte August wird dem BM der genaue Text mit der Bitte um Stellungnahme ebenfalls vorliegen. Einer Pressemitteilung des Bundesjustizministeriums vom 19.07.2010 ist zu entnehmen, dass das zukünftige Mediationsgesetz nicht nur der Umsetzung der EU-Richtlinie 2008/52/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 21.05.2008

über bestimmte Aspekte der Mediation in Zivil- und Handelssachen bei grenzüberschreitenden Sachverhalten zum Inhalt hat, sondern weit darüber hinaus auch nationale Sachverhalte regelt. Das Bundesjustizministerium möchte die außergerichtliche Mediation in Deutschland insgesamt stärken. Mediation soll gesellschaftlich aufgewertet werden. Gleiches gilt für die Person des Mediators und der Mediatorin, deren Rechte gestärkt durch eine gesetzliche Verpflichtung zur Verschwiegenheit und einem daraus folgenden Zeugnisverweigerungsrecht werden sollen.

Aus der Presseerklärung des BMJ wird ferner deutlich, dass die Bundesregierung ein privates Zertifizierungssystem der Kammern und Verbände unterstützt, um die Qualität der Mediation zu fördern und die Transparenz des Mediationsmarkts für den Verbraucher zu verbessern.

Auch weiterhin bleibt es spannend.

AutorInneninfo



* Jutta Hohmann
Rechtsanwältin und Notarin, 1. Vorsitzende des Bundesverbandes Mediation

* E-Mail: jutta.hohman@bmev.de

Der BM wird 18

Befreundete Verbände gratulieren

Lieber BM, liebe Mitglieder, lieber Vorstand!

Im Jahre 1992 seid Ihr aus dem Ei geschlüpft und zu Eurem nun 18. Geburtstag möchten wir Euch die besten kollegialen Glückwünsche sagen. Ihr seid ein großer ansehlicher bunter kräftiger vielgestaltiger Verein geworden, der nicht nur aus der Mediationsszene in Deutschland nicht mehr wegzu-denken ist, sondern gerade diese Mediationsszene in weiten Feldern prägt. Ihr habt Anregungen, Diskussionsanstöße zur Mediation integriert und darauf könnt Ihr stolz sein.

Ein solches Jubiläum ist immer ein Innehalten wert, eine Rückschau auch und kleine Bilanz. Euren Wurzeln in der frühen Bewegung für Gewaltfreiheit seid Ihr treu geblieben, die großen offenen Kongresse mit ihrer Vielzahl an Ansätzen und Arbeitsformen sind dafür ein deutliches Zeugnis.

Auch die BAFM ist im Jahr 1992 gegründet worden – in der anderen Struktur einer Organisation speziell für ein Themenfeld, die Familienmediation. Im Jahre 2004 entstanden dann die ersten »offiziellen« Kontakte zwischen unseren beiden Vereinen, die inzwischen zu einer freundlichen Annäherung, zu organisatorischen und mediationspolitischen Gemeinsamkeiten geführt haben. Feiert Euch und lasst Euch feiern! Gute weitere 18 Jahre!

Der Vorstand der BAFM

Katrin Normann, Christoph C. Paul, Friederike Woertge, Michael Pieper

Grußwort des BMWA e. V. zum 18-jährigen Geburtstag des BM

Der Bundesverband Mediation ist 18 Jahre alt geworden. Wirklich volle 18 Jahre? Ja, es stimmt – wie schön! Nach menschlichen Maßstäben ist der Verband damit erwachsen. Wir vom BMWA gratulieren dem Verband und allen Mitgliedern des BM von ganzem Herzen.

Der 18. Geburtstag ist stets ein Tag der Rückschau gewesen und ebenso ein Tag des Blicks in die Zukunft. Auch wenn wir in den ersten Jahren der Entwicklung nicht dabei waren, haben uns doch manche Eindrücke erreicht. Ein idealistischer Beginn markiert den Auftakt. Dann scheinen Zeiten der Wachstums-schmerzen gekommen zu sein. Schließlich entsteht ein blühender Verband mit großer Mitgliederzahl, der in verwandelter Form die ursprüngliche Essenz immer noch lebendig verkörpert. Heute ist der Verband ein etablierter und von allen Seiten akzeptierter Gesprächspartner, der insbesondere auch vom Gesetzgeber aufmerksam angehört wird.

Auch der erwachsen gewordene Verband wird noch viele Jahre weiteren Wachstums vor sich haben. Wir wünschen hierfür Kraft und Leidenschaft sowie eine Führung, die Spannungen in konstruktive Entwicklungen umzuwandeln versteht – durch kluge Streitkultur!

Arnim Rosenbach,
Vorstand BMWA

Der BM ist erwachsen! Gratulation und alles Gute!

In Europa rücken die Menschen einander immer näher. In der Europäischen Union entwickeln sich gemeinsame Strukturen. Keine Grenze hindert mehr die Reise in die Nachbarländer und viele Ziele werden gemeinsam angegangen.

Was liegt näher, als dass auch die Verbände der Mediation einander näher rücken. So gibt es seit Anfang des Jahres eine aktive Partnerschaft zwischen BM und ÖBM (Österreichischer Bundesverband für Mediation) mit gegenseitiger Anerkennung, Einladungen zu allen Veranstaltungen und Unterstützung bei der Weiterentwicklung der Mediation in Europa.

Heuer feiert der BM seinen 18. Geburtstag. Er ist damit der ältere Bruder des ÖBM, der heuer 15 Jahre alt geworden ist.

In dieser Zeit hat er viele Angebote entwickelt und etabliert, die zum Teil ähnlich in Österreich entwickelt wurden oder hier als Vorbild wirkten. Es entstand eine Fachzeitschrift »Spektrum der Mediation«, die auch von MediatorInnen in Österreich mit Interesse gelesen wird. Seit der aktiven Partnerschaft gibt es mit »mediation aktuell«, der Zeitschrift des ÖBM, gegenseitig Platz für Beiträge.

Die regelmäßigen Kongresse des BM und die Einladungen dazu haben nicht nur zu intensivem Kontakt, Austausch und zuletzt auch zur wechselseitigen Anerkennung

geführt, sondern waren auch Vorbild für den 1. Österreichischen Kongress für Mediation, der im Herbst 2009 in Wien stattfand.

Der BM ist derzeit mit seinen großen deutschen Partnern BAFM und BMWA intensiv an der Entwicklung eines Mediationsgesetzes in Deutschland beteiligt. Dabei ist nicht nur das österreichische Mediationsgesetz ein Vorbild, sondern auch der Erfahrungsaustausch mit dem ÖBM eine Unterstützung.

Seit 3 Jahren gibt es den europäischen Mediations-Verband EMNI. Auch in diesem ist der BM gemeinsam mit BAFM und BMWA federführend beteiligt, indem diese hier abwechselnd das Sekretariat managen.

Ein besonderes Vorbild sind die zahlreichen Fachgruppen, wie Bildung und Erziehung, Planen und Bauen, Gesundheitswesen, Mediation und Kirche, etc. mit ihren Fachtagen, die den MediatorInnen Gelegenheit zu intensivem Austausch und Entwicklung im jeweiligen Schwerpunktbereich geben.

Natürlich werden wir auch heuer wieder der Einladung zum Kongress in Berlin gerne folgen und diesen als weitere Gelegenheit zu Austausch und Vernetzung nutzen.

Dabei wird sicher auch Gelegenheit sein, den BM anlässlich seines 18. Geburtstages – er ist nun »großjährig« geworden – hochleben zu lassen.

Wir gratulieren zu den vielen Erfolgen in diesen Jahren und wünschen alles Gute für die Umsetzung der nächsten Ziele sowie die gemeinsame europaweite Etablierung von Mediation.

Mag. Marianus Mautner
Bundessprecher ÖBM

Der Schweizerische Dachverband gratuliert dem BM zu seinem Jubiläum und wünscht sich, dass er auch nach Erreichen der Volljährigkeit so dynamisch bleibt.

Für uns ist die gegenseitige Anerkennung der Titel und Zusammenarbeit der Vorstände sehr wertvoll. Wir würden uns jedoch wünschen, dass es gelingen würde, die verschiedenen deutschen Verbände unter einem Dach zu vereinen.

Da wir vom gegenseitigen Nutzen überzeugt sind, werden wir die Zusammenarbeit gerne fortsetzen. Mediation macht nicht an Landesgrenzen halt sondern wird immer mehr aus grenzüberschreitend eingesetzt werden. Das betrifft auch uns, auch wenn wir nicht EU-Mitglied sind und es würde uns freuen, wenn konkrete Anwendungsfälle zwischen Parteien aus beiden Ländern zustande kämen.

Mit freundlichen Grüßen

DACHVERBAND MEDIATION
Martin Zwahlen,
Geschäftsführer SDM

**18 Jahre BM.
Reifeprüfung bestanden!**

Vorstand und Geschäftsführung der Deutschen Gesellschaft für Supervision e. V. (DGSv) gratulieren dem Bundesverband Mediation e. V. (BM) zu 18 Jahren erfolgreicher Arbeit. Wir freuen uns auf kleinere und größere Gelegenheiten des Gedankenaustausches, der Begegnung und des gemeinsamen Tuns. Sollten wir dabei je in Streit geraten, so wüssten wir in jedem Falle, was zu tun wäre! Wir zögen eine/n unabhängige/n Dritte/n zu Rate! Und über die Frage, welcher Profession er/sie angehören sollte, darüber würden wir uns dann ganz bestimmt einig! Zunächst aber sehen wir sehr gerne den Kontakten im Rahmen des BM-Kongresses in Berlin entgegen. Alles Gute für die Zukunft des BM.

Jörg Fellermann
Geschäftsführer der DGSv



Mediation kann mehr



Mediation kann mehr

Wer Mediation nach den Standards und Richtlinien des BM erlernt hat, weiß um die Wirkung mediativer Haltung. Diese von Respekt, Achtsamkeit und Wertschätzung geprägten Verhaltensweisen und Fähigkeiten stellen ihre Nützlichkeit nicht nur in Mediationsprozessen unter Beweis. Dieses Potenzial wirkt in zahllosen Situationen des täglichen Lebens, in denen konstruktive Beziehungsgestaltung gefragt ist – sei es im privaten, öffentlichen, beruflichen oder wirtschaftlichen Kontexten.

Bislang wurden ca. 20.000 Menschen nach den Standards und Richtlinien des BM ausgebildet. Viele von ihnen haben Mediation erlernt, ohne jemals als MediatorIn tätig zu werden. Diese Menschen setzen ihre Mediationskompetenz in ihrem Arbeitsumfeld erfolgreich ein. Sie nutzen ihr Können, um sowohl Konflikten vorzubeugen, als auch in Konflikten zu deeskalieren. Beides hilft, um leichter und schneller zu Ergebnissen zu gelangen. Doch gibt es auch viele ausgebildete MediatorInnen, die trotz hohem persönlichen Engagements keine oder nur wenige Mediationsaufträge erhalten.

So gibt es einen Angebotsstau an arbeitswilligen MediatorInnen, und einen fehlenden Nachfragesog in unserer Gesellschaft. Hinzu kommt, dass wir AusbilderInnen BM durch unsere Ausbildungstätigkeit diese Situation noch zusätzlich verschärfen.

Dieser scheinbare Widerspruch von positiver Wirkung mediativen Handelns und mangelnder Nachfrage an Mediation hat viele Ursachen. Teils kümmern sich die Mediationsverbände mehr um sich selber, als um das Erlebbar-Machen ihres Nutzens, teils sind es Vorbehalte gegen das Verfahren einer professionell begleiteten Konfliktklärung, teils ist es auch die Unattraktivität des Themas »Konflikt«.

Daraus folgt für MediatorInnen und die Mediationsverbände eine anspruchsvolle Aufgabe: Die Herstellung einer breiten gesellschaftlichen Anschlussfähigkeit. Sie ist dann erreicht, wenn das Thema Mediation genauso häufig in den Medien präsent ist, wie das Thema Konflikt, Streit oder Krieg.

Bis dahin liegt noch ein weiter Weg vor uns. Ein wichtiger Schritt auf diesem

Weg ist das Sichtbar-Machen der Möglichkeiten und Chancen von Mediation und von mediativem Handeln. Diesem Ziel dient das Forschungsprojekt Mediationskompetenz.

Forschungsprojekt »Mediationskompetenz«

Wertewandel, Globalität, Migration und steigender Individualismus erzeugen auf gesellschaftlicher und kultureller Ebene, aber auch konkret in Unternehmen, Schulen, Kommunen usw., Strukturen und Situationen, in denen vermehrt unvereinbar scheinende Positionen aufeinandertreffen. Häufig sind Konflikte die Folge. Gesellschaftliche Vielfalt und gesellschaftlicher Zusammenhalt schließen sich nicht aus, wenn immer wieder bewusst Verantwortung dafür übernommen wird. Es gilt, wertorientiertes Miteinander im Dialog zu gestalten.

Mediation ist eine Form, in solchen Situationen gemeinsam und selbstverantwortlich allseits getragene Lösungen zu entwickeln. Mediation und ihre Voraussetzungen sind eher phänomenologisch beschrieben als erforscht. Mediationskompetenz avanciert zum Modebegriff, ohne dass Erkenntnisse vorliegen, was genau darunter zu verstehen ist. Das Projekt will Mediationskompetenz ergründen mit den Zielen, Erkenntnisse zu gewinnen

- › über das Ermöglichen von mediativen Vorgehensweisen und die Förderung mediativer Haltung (Voraussetzungen, Bedingungen, Möglichkeiten und Grenzen ...),
- › über andere Einsatzfelder von Mediationskompetenz (z. B. Vermittlung in Konflikten und Krisen, Konfliktvorbeugung bei Unterschieden in Ethnie, Kulturen, Alter, Geschlecht, Glaube ... (Diversity, Integration und Mitgestal-

fung), Schieds- und Schlichtungsverfahren, Führung und Management in haupt- und ehrenamtlichen Strukturen, Personal- und Organisationsentwicklung, Internationales Projektmanagement usw.),

- › für die Ausbildung zukünftiger MediatorInnen und
- › für die Fortbildung und Supervision tätiger MediatorInnen.

Die gemeinnützigen Spitzenverbände für Mediation in Deutschland, Österreich und der Schweiz sind als Projektpartner beteiligt. Alle Mitwirkenden verstehen das Projekt als Initiativebeitrag zu mehr Verständigung unter Völkern, Kulturen und Gemeinschaften und wollen dazu einen kleinen, jedoch fundierten Beitrag leisten. Folgende Themen werden bearbeitet:

- › Einführung: Kompetenzen als Dispositionen zu wertebasiertem, verantwortetem, selbstorganisiertem Denken und Handeln (Prof. Dr. Volker Heyse,).
- › Einführung: Mediation, Entstehung und heutiger Stand (Thomas Robrecht, Vorstand Bundesverband Mediation e. V., Ausbilder Mediation).
- › Mediationskompetenz – Bestimmung und Definition (Dr. Karl Kreuser).
- › Mediationskompetenz – Praxis internationaler Deeskalation und Krisenintervention, am Beispiel zweier Polizeireformen in Mazedonien (Heiko Schmidt, Fachhochschule der Polizei, Brandenburg).
- › Kulturen gestalten – Mediationskompetenz bei »mergers and acquisitions« (Prof. Dr. Erich Barthel, Frankfurt).
- › Mediative Haltung – Führungskompetenz für morgen? (angefragt Dr. Berta Schreckeneder, München).
- › Exploration von Teilkompetenzen, die Mediationskompetenz ausmachen, Befragung von deutschsprachigen (D-A-CH) MediatorInnen mit dem Kompetenz-Messverfahren KODE®-X. Über die Verbände können über 3.000 praktizierende MediatorInnen einbezogen werden. (Dr. Carmen Klement, Universität der Bundeswehr Neubiberg, Fakultät für Staats- und Sozialwissenschaften).

- › Interpretation der theoretischen Erkenntnisse und der Ergebnisse der Befragung in ExpertInnen-Workshops. Ableiten von Folgerungen im Sinn der Ziele dieses Vorhabens (Teilnehmende: ExpertInnen verschiedener Fakultäten).
- › Veröffentlichung der Ergebnisse in Buchform (Zielzeit Ende 2011).

Im Rahmen des Projektes wird durch mehrere Beteiligte die unentgeltliche Mitwirkung an Seminaren an der Universität der Bundeswehr, Lehr- und Arbeitsbereich Statistik und empirische Methoden an der Fakultät für Staats- und Sozialwissenschaften angeboten, um interessierte Studierende an der Thematik zu beteiligen.

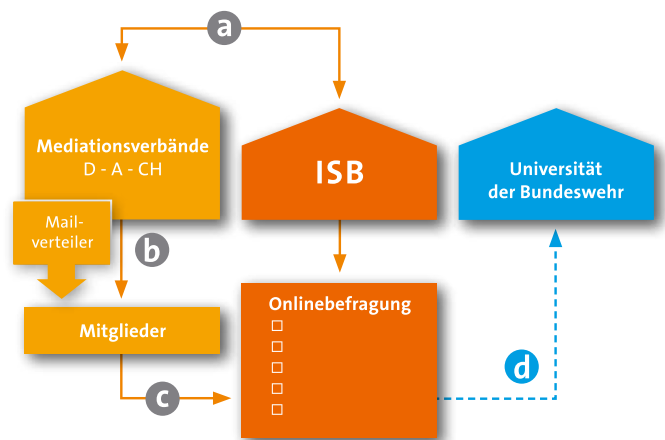
Mediative Kompetenzen sind Fähigkeiten zu selbstorganisiertem Denken und Handeln. Mediationskompetenz setzt sich aus mehreren Teilkompetenzen zusammen. Kompetenzen sind Zuweisungen an Personen (wie Intelligenz, Begabung oder Motivation) und können nicht direkt beobachtet werden. Die Zuweisung erfolgt aufgrund der Beobachtung von Handlungen und es ist wichtig, die Grundlage der Beobachtung zu kennen, um den Kompetenzbegriff der Beliebigkeit zu entziehen (Erpenbeck 2003). Wir verwenden daher aus dem Instrumentensatz des »Kompetenz-Explorers« (KODE®-X,) nach Heyse (2003 und 2007, siehe auch www.competenzia.de) den Kompetenz-Atlas, um Mediationskompetenz abzubilden.

Die angefragten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler konnten dafür gewonnen werden, ihre Beiträge ehrenamtlich bzw. ohne Entstehung von Kosten zu erbringen. Das Instrument KODE®-X wird von den Rechteinhabern (Prof. Dr. John Erpenbeck, Prof. Dr. Volker Heyse) unentgeltlich zur Verfügung gestellt. Die ISB Information

und Kommunikation GmbH & Co. KG, (Steffen Ortman), die die KODE®-Plattform »Competenzia« betreibt (www.competenzia.de), unterstützt die Befragung technisch.

Datenschutz

Bei der Durchführung der online Befragung zur Einschätzung von Mediationskompetenz durch die Mitglieder der Mediationsverbände aus Deutschland, Österreich und der Schweiz sind uns der Schutz von Anonymität und persönlichen Daten wichtig. Dazu wird das Verfahren zur Zugangssteuerung für die Befragung so gestaltet:



Die ISB erzeugt Listen mit Zugangsnummern, die an die Verbände weitergegeben werden (a). Die Verbände senden die Zugangsnummern per eMail an ihre Mitglieder (b). Die Verteilung der einzelnen Zugangsnummern erfolgt intern bei den Verbänden. So ist gewährleistet, dass keine persönlichen Daten (eMail-Adressen) durch die Verbände weitergegeben werden. Die Mitglieder melden sich nur mit ihrer Zugangsnummer (ohne weitere Angaben wie eMail-Adresse) bei der Befragung an (c). Damit kann nicht nachvollzogen werden, wer jeweils die Antworten gegeben hat. Nach Verwendung einer Zugangsnummer verfällt diese jeweils. Jede Nummer kann nur einmal verwendet werden. Nach Ablauf der Befragung werden alle Datensätze (Antworten) an die Universität der Bundeswehr zur statistischen Auswertung übermittelt (d). Sie werden dort nach wissenschaftlichen Grundsätzen und unter Wahrung des Datenschutzes bearbeitet.

Der Link zur Umfrage lautet <http://survey.competenzia.de>. Im Zusammenhang mit der Umfrage erklären wir: Der Schutz von persönlichen Daten ist wichtig und wird von uns sehr ernst genommen. Wir halten uns strikt an die Regeln der Datenschutzgesetze. Personenbezogene Daten werden auf dieser Webseite nur im technisch notwendigen Umfang erhoben.

Die mit diesem Fragebogen erhobenen Daten werden ausschließlich im Rahmen dieses Forschungsprojektes verwendet, in keinem Fall verkauft und nicht an Dritte weitergegeben.

Die nachfolgende Erklärung gibt Ihnen einen Überblick darüber, wie wir diesen Schutz gewährleisten und welche Art von Daten zu welchem Zweck erhoben werden. Unser Internetprovider erhebt und speichert automatisch in seinem Server Log Files Informationen, die Ihr Browser übermittelt. Dies sind:

- › Browsertyp/-version/-sprache
- › verwendetes Betriebssystem
- › Referrer URL (die zuvor besuchte Seite)
- › Hostname des zugreifenden Rechners (IP Adresse)
- › Uhrzeit der Serveranfrage

Diese Daten sind für uns nicht bestimmten Personen zuzuordnen. Eine Zusammenführung dieser Daten mit anderen Datenquellen wird nicht vorgenommen, sie dienen lediglich als Basis für technische Auswertungen (z. B. um die Webseiten bzgl. der eingesetzten Systeme zu optimieren) und zur Fehlersuche.

Die Internetseiten verwenden an mehreren Stellen so genannte Cookies. Sie sind notwendig um sicherzustellen, dass der Fragebogen durchgängig erfasst werden kann. Es handelt sich um sogenannte »Session-Cookies«. Sie werden nach Ende Ihres Besuchs automatisch gelöscht. Cookies richten auf Ihrem Rechner keine Schäden an und enthalten keine Viren. (siehe auch <http://survey.competenzia.de/content2.inc.php>)

An der Umfrage wirken mit:

- › **BAFM***: Bundes-Arbeitsgemeinschaft für Familien-Mediation e. V. www.bafm-mediation.de
- › **BM**: Bundesverband Mediation e. V. www.bmev.de
- › **BMWA**: Bundesverband Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt e. V. www.bmwa.de
- › **CFM***: Centrale für Mediation in der Anwalt-Suchservice Verlag Dr. Otto Schmidt GmbH www.centrale-fuer-mediation.de
- › **ÖBM**: Österreichischer Bundesverband für Mediation www.oebm.at
- › **SDM**: Schweizerischer Dachverband Mediation www.infomediation.ch

* Verbindliche Zusage liegt noch nicht vor (Stand 17.08.2010)

Die Umfrage wird durchgeführt von:

Technische Realisierung:

ISB Information und Kommunikation GmbH & Co. KG, Stefan Ortmann
Lindberghring 6b, 33142 Büren
www.isb-ik.de

Statistische Auswertung:

Universität der Bundeswehr, Fakultät für Staats- und Sozialwissenschaften, Lehr- und Forschungsbereich, »Empirische Methoden und Statistik«, Dr. Carmen Klement,
Werner Heisenberg Weg 39,
85577 Neubiberg
<http://www.unibw.de/sowi>

Projektkoordination:

SOKRATEam GbR, Dr. Karl Kreuser,
Eugen-Kalkschmidt-Weg 2,
81927 München,
www.sokrateam.de

Die Befragung erfolgt mit dem Instrument »Kompetenz-Atlas« aus dem »Kompetenz-Explorer« (KODE®-X). Die wissenschaftliche Begleitung hat Prof. Dr. Volker Heyse. Weitere Informationen dazu unter www.competenzia.de

Koordination:

Dr. Karl Kreuser
Eugen-Kalkschmidt-Weg 2,
D – 81927 München
+49 (89) 944 68 501
karl.kreuser@sokrateam.de
Stand: 18.08.2010

AutorInneninfo



* Thomas Robrecht
Berater, Mediator und Ausbilder BM®,
2. Vorsitzender des BM

* E-Mail: thomas.robrecht@bmev.de



* Karl Kreuser
Geschäftsführender Gesellschafter von Sokrateam, Berater, Coach, Trainer

* E-Mail: karl.kreuser@sokrateam.de

Wir setzen auf das Wissen der Organisation

Einstieg in die nächste Phase der Organisationsentwicklung im BM

»Das meiste Wissen von der Entwicklungsfähigkeit einer Organisation steckt in der Organisation selbst!«, das ist die Grundannahme der Koordinierungsgruppe Organisationsentwicklung (KGOE) und bedeutet schlicht: Hilfe zur Selbsthilfe. Dies hat sich bereits in den letzten Monaten erfreulich gezeigt.



V. l. n. r.: R. Süß, R. Sedlmayer, C. Hartwig, P. Hirschmann, S. Böttcher, A. Fiedler

Diese Grundannahme setzt ein bestimmtes Menschenbild voraus: jedes Mitglied einer Organisation ist in seinem Wahrnehmen, Fühlen, Denken und Wollen ein autonomes, hoheitliches Wesen, das nicht infrage gestellt wird – ein mediativer Grundwert.

Eine Organisationsentwicklung unter diesen Prämissen sieht die Organisation als Summe dieser individuellen Faktoren, d. h. des Verhaltens und als die Summe des Verhaltens der Organisationsmitglieder, denen keine Vorschriften gemacht werden, und deren Gefühlen – als Wegweiser zu ihren Bedürfnissen – sich der Organisationsentwickler oder Prozessberater nur durch Fragen nähert.

Veränderungsprozesse im Zusammenspiel



Schaubild 1 (Gerhard Leinweber).

Multiprojektmanagement, das Handwerkzeug zur Koordinierung eines solchen komplexen Prozesses, konnte der Entwicklungsberater Gerhard Leinweber in einem kompakten zweitägigen Lernprozess mit der KGÖE »transfer-reif« machen, so dass es jetzt den einzelnen Projekten zur Verfügung gestellt werden kann.

Checkliste zu den Veränderungsprozessen	
Welche Probleme sollen gelöst werden? Ursachen und Hintergründe?	Diagnose
Ziel und Zweck der Veränderung? Welche der Zielszenarien treffen auf die größte Akzeptanz oder die größten Widerstände?	Zukunftsentwurf
Was tun, damit neue Arbeitsformen von Menschen angenommen werden? Wie Spannungen und Widerstände verarbeiten?	Psychosoziales
Wie kann künftiges Wissen rechtzeitig vermittelt werden? Welche Lern-/Übungsfelder sind vorgesehen? Wie mit Fehlern umgehen?	Lernen
Wie kann über das Veränderungsprojekt offen informiert werden? Wie wird das Erleben der Betroffenen berücksichtigt?	Information
Woran wird die Ernsthaftigkeit des Umsetzungswillens sichtbar? Was ist wann an Umsetzung zu tun?	Umsetzung
Welche Organe, Verantwortlichkeiten und Rollen sind zu schaffen? Welche Ressourcen werden gebraucht? Wie ist der Zeitplan?	Management

Wie als ProzessberaterIn vorgehen? – Veränderungsprozesse	
Diagnose	Unter aktiver Beteiligung der Betroffenen ein gemeinsames Bewusstsein der Situation schaffen.
Zukunfts-Entwurf	Die Betroffenen am Entwerfen ihrer Zukunft mitwirken lassen und mit ihnen Leitbilder, Ziele usw. erarbeiten.
Psycho-Soziales	Ein Klima des Vertrauens schaffen; mit Spannungen und Widerständen umgehen können.
Lernen	Wissen und Können übermitteln und anwenden.
Information	Betroffene informieren und über Erfahrungen und Erleben kommunizieren.
Change-Management	Schritte planen, Entscheidungen herbeiführen, Tempo regeln, Teilaktivitäten koordinieren, Veränderungsprozesse lenken, Fortschritte erkennen, evaluieren, mit Ressourcen ausstatten; Erfahrungen auswerten.
Umsetzung	Veränderungen einführen und implementieren

Schaubild 2 (Gerhard Leinweber).

Idealtypisch und im Sinne des o. a. Menschenbildes organisiert sich der Veränderungsprozess nach der Diagnose und nach dem Entwickeln des Zukunftsentwurfs in ständig begleitendem und parallelem Tun der nachfolgenden vier Prozesse, um erfolgreich zu dem letzten Schritt, der Umsetzung, zu kommen:

Organe im Veränderungsprozess

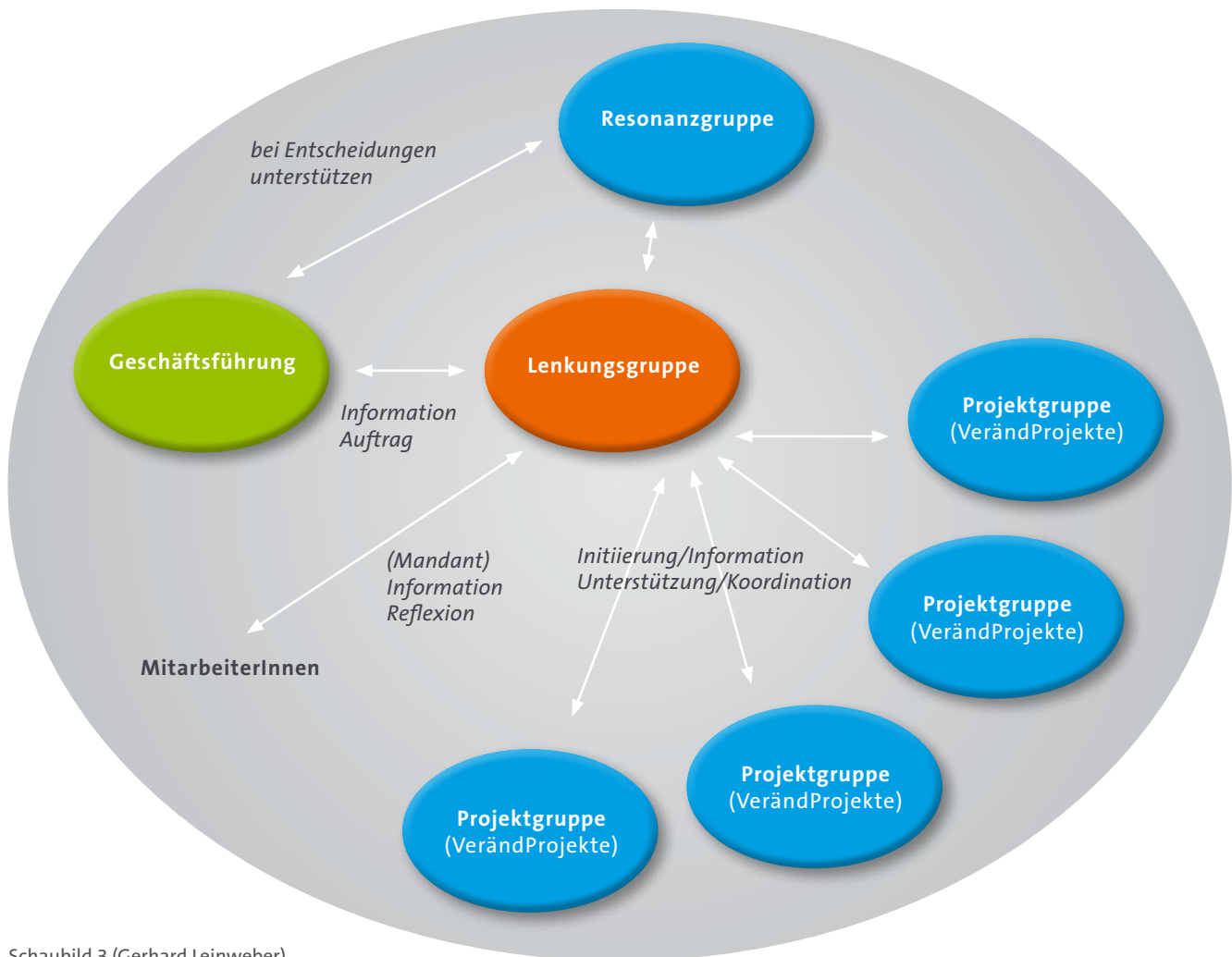


Schaubild 3 (Gerhard Leinweber).

- › Die Diagnose im Change Management heißt, unter aktiver Beteiligung der Betroffenen ein gemeinsames Bewusstsein der Situation zu schaffen.
- › Der Zukunftsentwurf entsteht ebenfalls aus dem Mitwirken der Betroffenen, die sich ihre Ziele und Leitbilder erarbeiten.
- › Der psycho-soziale Prozess der Vertrauensbildung schafft das notwendige Klima und kann mit Spannungen und Widerständen umgehen.
- › Das notwendige Wissen und Können wird in vielschichtigen Lernprozessen angeeignet und entwickelt.
- › - Die Betroffenen werden informiert und informieren über Bedürfnisse, Erfahrungen und Erleben.
- › Das Management des Veränderungsprozesses plant abgestimmte Schritte der parallelen Entwicklungsprozesse, führt Entscheidungen herbei, regelt

das Tempo, koordiniert die Teilaktivitäten, lenkt den Veränderungsprozess insgesamt, sorgt für die Ausstattung mit den notwendigen Ressourcen und wertet die Erfahrungen aus.

- › In der Umsetzungsphase werden die Veränderungen eingeführt.

Die KGOE wird diesen idealtypisch dargestellten Prozess auf der Basis eines Projektauftrags mit dem Vorstand gestalten, ebenso wird sie ihre Serviceleistungen für die Projekte auf der Basis von (Projekt)Aufträgen anbieten. Sie kann als Lenkungsgruppe die Prozessarbeit übernehmen: methodische Planung, Gestaltung und Unterstützung des Veränderungsprozesses, Einsetzen von Verfahren zur Gewährleistung für Dialog und Transparenz, Berichte zum OE-Prozess an die führenden Gremien/Personen und Koordination der Teilprozesse.

Sie entlastet damit die Führung für die Inhaltsarbeit: das Sicherstellen von Kontinuität und Innovation der Organisation, das Schaffen der Rahmenbedingungen für die Veränderung, das Bereitstellen der Ressourcen und das Treffen von Richtungsentscheidungen.

Wenn die KGOE diesem Verständnis eines nachhaltigen Organisationsentwicklungsprozesses Akzeptanz verschaffen kann, sieht sie gute Chancen, den in den begonnenen Projekten initiierten Prozess zu unterstützen und wünscht sich eine weiterhin so breite Basis aktiver Mitwirkung an allen Entwicklungsschritten.

Kontakt

* E-Mail: kgoe@bmev.de

Mit Mediation unterwegs in schwerem Gelände Eine persönliche Orientierung

Interview Brigitte Gans

Frau Gans, wie und warum sind Sie mit einem Verfahren zur Konfliktbewältigung und dem Bundesverband in Berührung gekommen?

Ende der 80er, Anfang der 90er Jahre war ich aktiv in der Friedensbewegung. Für mich war es eine Zeit des Aufbruchs und politischen Engagements. Damals schon haben mich alternative Wege der gewaltfreien Konfliktbewältigung sehr interessiert. Über eine Bekannte habe ich damals Traude Rebmann kennen gelernt und an einem ihrer Mediationstrainings in der Nähe von München teilgenommen. Ich war von der Mediation so begeistert, dass ich eine Gruppe ins Leben gerufen habe, in der regelmäßig Konfliktsituationen, z. B. in Rollenspielen, bearbeitet wurden. Etwa zu dieser Zeit habe ich auch Tilman Metzger kennen gelernt, der mit Mediation in Irland zwischen Katholiken und Protestanten vermittelt hatte. Das alles hat mich so fasziniert, dass für mich klar war, dass die Mediation mein Berufsweg sein soll. Der BM war damals ein winziger Verein, auf den ich über Christoph Besemer gestoßen bin. 1994 wurde ich Mitglied, weil mich die Menschen dort begeistert haben und wie sie sich für die Mediation in Deutschland einsetzten. Die Mediationszene war damals noch sehr überschaubar und familiär. Alle Aktivitäten waren aus der Überzeugung für die Sache geboren. Viel Enthusiasmus und ein wenig Naivität kennzeichneten unsere Bemühungen, einen anderen Umgang mit konflikthaften Situationen zu finden.

Sie zählen in Deutschland zu den Pionierinnen der Umweltmediation. Wie sind Sie zu diesem Mediationsbereich gekommen?

Ich hatte die Gelegenheit, meine Diplomarbeit im Rahmen meines Geo-



grafiestudiums über Umweltmediation zu schreiben. Das war die erste Publikation zu diesem noch jungen Verfahren, das sehr im Interesse der Fachöffentlichkeit stand. Im Rahmen meiner Arbeit habe ich mit den damals bundesweit zwölf praktizierenden UmweltmediatorInnen gesprochen. Das war ein guter Einstieg in die Praxis. Ich konnte gleich nach dem Studium bei Hartmut Gaßner in Berlin als angestellte »Mediationsassistentin« arbeiten – mein erstes Verfahren war die Auseinandersetzung um eine Müllverbrennungsanlage. Das war die Feuertaufe! Heute ist der Bereich »Planen und Bauen« für mich viel breiter geworden. Stadtentwicklungsprozesse, Konflikte im Gemeinwesen, Verkehrskonflikte bilden meine Schwerpunkte.

Wie sieht Ihre Verbindung zum Bundesverband in den folgenden Jahren – und bis heute – aus?

In der Vorbereitung auf dieses Interview bin ich auf einige Dokumente aus der Anfangszeit gestoßen. Zum Beispiel eine nadelgedruckte Mitgliederliste mit

41 Mitgliedern – witzig! Niemand hat damit gerechnet, dass der BM zum mitgliederstärksten und wichtigsten Mediationsverband Deutschlands werden wird. Meine eigene Entwicklung als Mediatorin verlief eigentlich parallel zu dieser zunehmenden Professionalisierung des BM. Wenngleich ich mich in Bezug auf den BM über lange Jahre als »schlafendes Mitglied« bezeichnen würde – durch die geografische Distanz und den damit verbundenen finanziellen Aufwand des Reisens – war ich zunächst nicht sonderlich aktiv. Mir gefallen und gefallen die Menschen, die sich dort engagieren. Im Vergleich zu manchen anderen Mediationsverbänden, halte ich den Weg, den der Bundesverband verfolgt, für sehr vielversprechend. Mittlerweile bin ich selbst BM-Ausbilderin und bin sehr froh, auf die Strukturen des Verbands zurückgreifen zu können.

Wie stellt sich Ihre heutige Tätigkeit dar?

Zu einem Drittel führe ich Mediationen durch – im öffentlichen Bereich, aber zunehmend auch für Organisationen und Unternehmen. An letzteren schätze ich die kurzen Entscheidungswege und direkten Verantwortlichkeiten – das ist bei der Arbeit im öffentlichen Bereich teilweise mühsam. Zu einem weiteren Drittel bin ich als Moderatorin tätig. Ich moderiere Workshops, Klausurtagungen, Podiumsdiskussionen und ähnliches, am liebsten auch mit kreativitätsfördernden Methoden. Das letzte Drittel ist meine Trainerinnentätigkeit. Ich bilde zum Beispiel für die Münchener Akademie Perspektivenwechsel MediatorInnen aus. Dabei hilft mir die Verbindung zum Bundesverband und die daran gekoppelte Zertifizierung als Ausbilderin.

Welche Anregungen haben Sie für den BM und seine Mitglieder?

Zunächst möchte ich all den vielen, engagierten Mitgliedern danken, die sich in der Vergangenheit so intensiv für den Bundesverband eingesetzt und so viel erreicht haben. Genau so möchte ich den MacherInnen des Spektrum der Mediation danken, das mich seit geraumer Zeit fachlich begleitet. Zeitlich ist es mir nicht möglich, den gesamten Markt der Veröffentlichungen im Auge zu behalten, da ist die Vorstellung der Fachliteratur im SdM sehr hilfreich. Auch die Aufbereitung der Schwerpunktthemen ist wertvoll, um die Mediationslandschaft überblicken zu können. Meiner Meinung nach ist der BM auf einem sehr guten Weg, Mediation in Deutschland als einen wesentlichen Bestandteil zu konstruktiver Konfliktlösung zu etablieren. Der BM ist eben nicht nur ein Bundesverband, der die voranschreitende Professionalisierung, die nötig und wünschenswert ist; voranzutreiben. Er hat auch noch seine demokratischen Wurzeln behalten und beackert Mediation nicht nur als ein Feld für Professionelle, sondern als eine gesellschaftliche Aufgabe. Für mich persönlich ist das Engagement des Vorstands bei den aktuellen Verhandlungen über das Mediationsgesetz ganz wichtig. An dieser Stelle bin ich durchaus egoistisch: Ich denke, der BM hat sehr gute Ausbildungsstandards, und die sollten auch in die Gesetzgebung einfließen. Das fördert auch in wesentlichem Umfang das Ansehen und die öffentliche Wahrnehmung der Mediation. Für mich sind der Austausch und der Kontakt zu den Mitgliedern in der Fachgruppe »Planen und Bauen« wichtig, vor allem aber »meine« Regionalgruppe in München. Da ist durch die Organisation des BM-Kongresses 2008 eine tolle Gemeinschaft herangewachsen. Für die regionalen Aktivitäten würde ich mir noch mehr Unterstützung durch den Bundesverband wünschen, z. B. ein eigenes Budget, um wirklich auch in die Öffentlichkeit gehen zu können.

Welcher Impuls soll von diesem Interview für die LeserInnen des Spektrums der Mediation ausgehen?

Mir selbst ist es ganz wichtig, mediatives Handeln in mein Gemeinwesen, in meine Nachbarschaft zu tragen. Ich lebe in einem neu entstandenen Stadtteil am Ostrand von München und moderiere dort regelmäßige Treffen, wo BewohnerInnen miteinander in Kontakt kommen und sich vernetzen. Erwachsene und Jugendliche, Muslime und Nicht-Muslime, alle Interessenlagen kommen dort zusammen. Ich würde gerne andere ermutigen, die Mediation in ihr Gemeinwesen einzubringen. Da wird es in den nächsten Jahren riesige Herausforderungen geben. Es lohnt sich! Dem Bundesverband wünsche ich, dass er weiterhin seine starke Kraft innerhalb der deutschen Mediationslandschaft entfaltet, dass das ethische Verständnis des Bundesverbandes in der Gesetzesvorlage in geeigneter Form und Umfang Beachtung findet und dass neue Mitglieder frühzeitig an den Verband gebunden werden können – vielleicht über einen verminderten Beitrag für Einsteiger, wie gerade diskutiert. Mediation muss auf vielen Ebenen gut vertreten sein.

Die Fragen stellte Deodat von Eickstedt

AutorInneninfo



- * Deodat v. Eickstedt
- * E-Mail: deodat.v.eickstedt@gmx.de

Kreativität wächst nicht auf Bäumen.

Aber wenn Sie komplexe Dialog-Situationen mit **Kraft** und **Konzentration** angehen, ist das schon die halbe Miete. Denn Neuland unterstützt Sie mit einem einzigartigen **System** von Lernwerkzeugen, das die Kreativität beflügelt. Sie brauchen nur den **Mut**, es einmal auszuprobieren!

Fordern Sie gleich den aktuellen Katalog an!
www.neuland.eu

neuland
 mit kreativen Lern- & Arbeitswerkzeugen
 Neuland GmbH & Co. KG | Tel. 0655/9 88-0 | info@neuland.eu

Mediation als Angebot zur betriebsinternen Kundenorientierung

Interview mit Dr. Jürgen Klowait*

Christian Bähler und Elke Schwertfeger von Zweisicht im Gespräch mit Dr. Jürgen Klowait, Rechtsanwalt, Mediator, Coach, Leiter des Gelsenkirchener Rechtsbereichs der E.ON Kernkraft GmbH über Aufbau und Nutzen eines internen MediatorInnenpools. Dr. Jürgen Klowait hat seit 2006 im E.ON-Konzern das Instrument der Mediation im Konzern bekannt gemacht, dafür geworben und einen internen MediatorInnenpool implementiert. Mediation wird bei Konflikten zwischen E.ON Gesellschaften und bei Konflikten innerhalb von Gesellschaften eingesetzt. Seit 2007 werden konzernintern Mediatoren ausgebildet. Anfragen nach Mediation werden vom internen Mediatorenpool bedient. 2006 wurde das Konzept anlässlich des OneE.ON Days ausgezeichnet, 2008 wurde es mit dem CEDR Award for Excellence in ADR auch international in der Kategorie Business ausgezeichnet. Das britische Centre for Effective Dispute Resolution (CEDR) ist eine der bedeutendsten Vereinigungen für »Alternative Dispute Resolutions« (ADR) in Europa.

Bähler: Wie war die Reaktion bei Ihnen im Hause, als Sie zum ersten Mal kamen und gesagt haben: »Wir brauchen Mediation«?

Klowait: Unglaublich offen und konstruktiv. Wirklich. Es wundert mich heute fast noch ein wenig. Ich habe damals schon gesagt, eigentlich kann sich bei den Vorzügen der Mediation, die unbestreitbar sind, und der Passung zu den Werten unserer Unternehmenskultur kaum jemand leisten, den Nutzen der Mediation in Abrede zu stellen.



Das passte und passt immer noch hervorragend. Unsere Unternehmenskultur findet erst einmal jeder gut, weil ihre Werte auf große Zustimmung stoßen. Das gilt jedenfalls solange »die Sonne scheint«. Spannend wird es aber bei Konflikten: was ist dann mit den Werten, die man gerade noch so hoch gelobt hat? Ich finde, dass es kaum Instrumente gibt, die besser geeignet sind als Mediation, einen konstruktiven Umgang, entsprechend unserer Werte, auch dann sicherzustellen. Und für meine Begriffe haben wir erst dann, wenn auch hier diese Werte noch gelten, eine geliebte Unternehmenskultur. Einen Anknüpfungspunkt braucht man natürlich und das war bei uns – neben dem engen Bezug zu unserer Unternehmenskultur – vor allem auch die immer wieder erlebte Nachfrage nach Vermittlung durch konzerninterne, aber dennoch »neutrale Dritte«. Schließlich haben wir uns auch deshalb für den OneE.ON Innovationspreis für KundInnenorientierung beworben, weil wir auch ein neues Angebot für unsere internen KundInnen schaffen wollten. Im Wesentlichen habe ich hierzu einfach die Freiräume genutzt, die man mir gelassen hat. Daraus ist über

die Jahre eine ganz breit aufgestellte Initiative entstanden. Das war also kein klassischer Top-down-Ansatz. Mir hat nie jemand gesagt: »Mach mal«, sondern wir haben einfach eine Idee umgesetzt und waren und sind sehr konsequent dabei. Natürlich gibt es auch bei uns KollegInnen, die Vorbehalte haben, aber die Unterstützung in der Summe ist einfach toll.

Bähler: Es ist ja vermutlich nicht nur Ihre persönliche Leidenschaft, sondern es braucht auch weitere Leute im Unternehmen, die sagen: »O.K., ich halte Dir den Rücken frei und wir fangen den Rest auf.«

Klowait: Sicher, dazu gehört in erster Linie natürlich auch mein direkter Vorgesetzter. Wenn er ein Störgefühl gehabt oder mich nur halbherzig unterstützt hätte, dann wäre es deutlich schwieriger geworden.

Swertfeger: Sie sprechen häufig von »Wir«. Wie viele waren Sie von Anfang an?

Klowait: Keine Sorge, ich bin noch nicht so weit, dass ich von mir in der dritten Person spreche, »Wir« meint im Wesentlichen die KollegInnen des von mir geleiteten Rechtsbereichs. Da entstand die Idee und wir haben unser Konzept damals auch als Team bei unserem konzerninternen OneE.ON-Wettbewerb eingereicht. Bei dieser konzernweiten Ausschreibung ging es darum, Projekte und Ideen einzureichen, die den Konzern im Sinne unserer »OneE.ON-Unternehmenskultur« voranbringen können. Der Rechtsbereich ist sozusagen die Kerntuppe. Dementsprechend haben wir uns bei unserer anschließenden »road show« im nächsten Schritt auch erst einmal auf die juristischen KollegInnen aus anderen Rechtsbereichen konzentriert.

Da haben wir unsere Idee vorgestellt und natürlich bei jeder Präsentation einen kleinen Testfall erlebt. Viele KollegInnen haben nicht nur gesagt, »die Idee ist klasse«, sondern wollten sich baldmöglichst selbst zu MediatorInnen ausbilden lassen. Und wenn darunter auch »hochrangige« KollegInnen sind, ist das natürlich doppelt schön. Zum einen wegen des Ausmaßes der Unterstützung selbst, aber auch wegen der Signalwirkung, die davon ausgeht. In der zweiten und auch in der dritten Ausbildungsrunde waren allerdings weniger juristische KollegInnen dabei, weil wir bewusst eine gute Mischung angestrebt haben. Damit haben wir auch die nötige »Spielmasse«, um aus dem Kreis der MediatorInnen, die wir haben, die für den jeweiligen Konflikt bestgeeigneten KollegInnen vorschlagen zu können.

Schwertfeger: Wie läuft die interne MediatorInnenausbildung?

Klowait: Die interne Schulung zu MediatorInnen kann genau so gebucht werden wie andere E.ON-interne Fortbildungen auch. Die Inhouse-Ausbildung läuft in Trägerschaft des Aus- und Fortbildungszentrums einer anderen Konzerngesellschaft, der E.ON-Kraftwerke. Da die die Kostenstellen derjenigen Unternehmen belastet werden, aus welchen die Teilnehmenden stammen, verteilen sich die Gesamtkosten der Ausbildung entsprechend. Natürlich setzt die Teilnahme die Zustimmung des Vorgesetzten voraus. Dass diese – bei einer immerhin 13-tägigen Ausbildungsdauer – sagen: »Nicht nur die Zeit, sondern auch die Kosten sind mir das wert«, zeigt ebenso wie die große Nachfrage nach dieser Ausbildung, auf welche hohe Akzeptanz das Thema Mediation stößt. 2007 haben wir begonnen, mit der ersten, auf jeweils 24 Teilnehmende begrenzten Ausbildungsrunde unseren MediatorInnenpool aufzubauen, der inzwischen 74 KollegInnen aus 18 verschiedenen E.ON-Gesellschaften umfasst. Basis unserer Inhouse-Schulung ist die externe, 90-stündige DAA-Ausbildung (Deutsche AnwaltAkademie), der wir konzeptionell allerdings einen stär-

keren Zuschnitt auf die Wirtschaftsmediation und einige Konzern-Spezifika gegeben haben. Die Ausbildung, die von der DAA zertifiziert wird, ist stark praxisbezogen und gewährleistet eine qualitativ hochwertige Vorbereitung auf die spätere Tätigkeit als MediatorIn.

Das zeigen die Rückmeldungen unserer MediatorInnen, vor allem aber auch das Feedback der MediandInnen selbst. Obwohl sich der Zuschnitt auf 90 Ausbildungsstunden bewährt hat – bei einer länger dauernden Ausbildung würden manche Vorgesetzten mit ihrer Freigabe ggf. doch etwas zögern – schließen sich an die Ausbildung selbst weitere Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen an. Wir haben inzwischen drei Regionalgruppen gebildet, in denen laufend Inter- und Supervisionen stattfinden. Ergänzt wird dies mit jährlich stattfindenden Fortbildungen aller MediatorInnen, in welche regelmäßig auch renommierte externe ReferentInnen eingebunden sind – in diesem Jahr zum Beispiel Prof. Jack Himmelstein.

Schwertfeger: Wenn Mediationen durchgeführt werden, wird das bekannt oder ist das noch tabuisiert?

Klowait: Teils, teils. Vertraulichkeit gilt hier ohne Einschränkung, auch dann, wenn der Konflikt als solcher schon eine Ebene höher bekannt ist. Das ist gerade bei Teamkonflikten oft der Fall, jedenfalls dann, wenn uns der Vorgesetzte eines Teams anspricht, weil er den Eindruck hat, dass es dort »kriselt«. Die Ergebnisse, also die Details der Mediation werden nicht bekannt. Für den Fall, dass von dritter Seite die Frage zu erwarten ist »Was ist denn da jetzt rausgekommen?« wird nur dann überhaupt etwas preisgegeben, wenn und soweit die Parteien eine Sprachregelung über die Ergebnisse der Mediation vereinbart haben. Was das Standing der Mediation insgesamt angeht, hoffe ich, dass wir eine ähnliche Entwicklung wie beim Coaching erleben. Dort war es vor ca. 10-15 Jahren eher noch ein Tabu, den KollegInnen zu erzählen »Ich lasse mich coachen«. Dann kamen mitleidige Blicke – die heute eher dann kommen, wenn

eine Führungskraft sagen muss: »Ich werde nicht gecoacht«. Coaching ist in vielen Bereichen zum Statussymbol geworden. Davon sind wir mit der Mediation noch ein gutes Stück entfernt – aber das kann sich ja noch ändern.

Bähler: Erhalten Sie im Anschluss an die Mediation ein Feedback über den Verlauf? Sammeln Sie Erfolgsgeschichten?

Klowait: Ja. Nach jeder Mediation holen wir ein Feedback von den MediandInnen ein. Das machen wir bewusst nicht am Tag der Abschlussitzung, sondern wir kündigen an, dass wir nach 2-3 Wochen einen Feedbackbogen schicken. Zudem bieten wir in der abschließenden Mediationssitzung regelmäßig an, mit den Beteiligten einige Monate später eine gemeinsame Nachbetrachtung durchzuführen. Dies wird meist angenommen und in den allermeisten Fällen stellen wir dann fest, dass der Konflikt nicht nur gelöst, sondern nachhaltig und dauerhaft gelöst worden ist.

** das vollständige Interview ist auf der website des BM/Spektrum der Mediation nachzulesen.*

AutorInneninfo



* Christian Bähler
Dipl.-Pädagoge, Mediator und Ausbilder
BM®, Coach und Organisationsberater

* E-Mail: christian.baehner@zweischt.de

* Elke Schwertfeger
Dipl. Psych., Trainerin, Mediatorin BM®
und Coach

* E-Mail: elke.schwertfeger@zweischt.de

Innovativ führen mit Diversity-Kompetenz

Catherine Müller und Gudrun Sander



Catherine Müller und Gudrun Sander
Innovativ führen mit Diversity-Kompetenz,
 Haupt Verlag, 2009, ISBN 978-3258070254
 45,00 €, 208 Seiten

Stellen Sie sich vor ... eines Morgens finden Sie auf Ihrem Schreibtisch eine fremde Brille, die Ihren Blick auf (Ihr) Unternehmen grundlegend verändert. Es ist die Brille der Diversity-ExpertIn und genau diese Brille bieten die Autorinnen des Buches ihren LeserInnen an, um Sie mit einem Diversity-geschärften Blick auf eine Reise durch Personalmanagementprozesse, Personalführungsalltag und Organisationsentwicklung zu begleiten.

Zur Aufgabe stellen sie sich, Führungskräfte und Interessierte in die Thematik des Diversity-Managements einzuführen und ganz konkrete Werkzeuge zur praxisorientierten Umsetzung von Diversity-Prozessen an die Hand zu geben.

Der Untertitel des Buches ist dabei Programm: Vielfalt im Unternehmen als Chance für Erfolg und Performance.

Während Diversity generell die Vielfalt der Zusammensetzung von Kollektiven beschreibt, die nach Kategorien wie Geschlecht, Alter, Klasse, Sprache,

Ethnie, Nationalität, Behinderung, sexuelle Orientierung und religiöse Zugehörigkeit differenziert wird, geht es den Autorinnen um den bewussten Umgang mit Diversity, also um Diversity-Management als Strategie, die Vielfalt als Chance und Ressource sowohl des Unternehmens wie der einzelnen MitarbeiterIn zu nutzen. Sie gehen davon aus, dass mit der Etablierung einer Kultur der Ressourcenorientierung, der Wertschätzung und der Integration, die potenzielle Konflikträchtigkeit einer heterogen zusammengesetzten Belegschaft proaktiv gelöst und bei den Mitarbeitenden eine Haltung der Offenheit gefördert werden kann.

Dabei wählen die Autorinnen einen praxis- und handlungsorientierten Einstieg, bei dem man zunächst mit dieser »neuen Brille« den Führungsalltag des Personalmanagements mit seinen Teilprozessen – Personalgewinnung, Leistungsbeurteilung, Potenzialerfassung, Honorierung, Personalentwicklung und Personalaustritt – durchschreitet und konkrete Handlungsmöglichkeiten für Verbesserungen der einzelnen Prozesse vorgestellt bekommt.

Erst in einem zweiten Schritt wird die theoretische Grundlegung wissenschaftlich vertieft, indem die einzelnen Dimensionen von Diversity kurz theoretisch diskutiert, Themen wie Kategorienbildung und Stereotypisierung angesprochen und rechtliche Aspekte des Diversity-Managements vorgestellt werden – allerdings, das sei hier kritisch angemerkt, einzig bezogen auf das Schweizer Rechtssystem, bzw. der Gleichstellungspraxis Schweizer Unternehmen.

Behandelt werden ferner die vielfach vorhandenen Widerstände und gängigen Argumentationsmuster gegen-

über Gleichstellungsthemen, wobei verschiedene Anregungen zum Umgang mit Widerstand und zum Erreichen eines differenzierten Dialogs – etwa die Arbeit mit dem »Inneren Team« nach Schulz von Thun – präsentiert werden.

Abschließend erweitern die Autorinnen den Fokus auf die gesamte Organisation und versuchen anhand der Dimensionen Leitbild, Unternehmensstrategie, Unternehmensstrukturen, Organisationskultur und -prozesse mögliche Wege einer Diversity-sensiblen Organisationsentwicklung aufzuzeigen.

Die einzelnen Kapitel des Lehrbuches folgen übersichtlich und strukturiert dem immer gleichen Aufbau und bieten Führungskräften aber auch BeraterInnen, TeamentwicklerInnen und WirtschaftsmediatorInnen – mit der Kombination von theoretischen Hintergründen, praxisorientierten Tipps und konkreten Beispielen – einen erhellenden ersten Blick durch die »Diversity-Brille« auf Organisations- und Personalentwicklung.

Wer sich profundes und praxisorientiertes Wissen in anderen Bereichen – etwa dem Thema kultureller Vielfalt – widmen möchte, wird hier enttäuscht werden.

Allerdings runden die Autorinnen ihre Einführung mit einer kommentierten Liste an Hinweisen zu weiterführender Literatur ab.

Kontakt

* Hanna Milling
 Dipl. Kulturwirtin, Mediatorin BM® mit
 Schwerpunkt interkulturelle Mediation

* E-Mail: kontakt@hannamilling.de

Führung und Erfolg

Karl Kreuser und Thomas Robrecht

Karl Kreuser, Thomas Robrecht (Hrsg.), Führung und Erfolg, Gabler-Verlag, Wiesbaden 2010, 195 S, ISBN 978-3834921710, 36,95 €

Die zehn unter dem Buchtitel vereinten Aufsätze gehören zusammen. Das ist ein großer Vorzug des Buches. Während viele Aufsatzsammlungen nur durch ein blass orangefarbenes Fädchen den Anschein eines Zusammenhalts zu erwecken suchen, sind die vorliegenden Aufsätze durch einen starken roten Faden verbunden. Das Buch richtet sich an Führungskräfte, die ihre MitarbeiterInnen erfolgreich machen wollen (S. 6). Die Aufsätze beschäftigen sich mit unterschiedlichen Aspekten des professionellen Umgangs mit Mitarbeitenden. Durch häufige Querverweise der Aufsätze untereinander, ähnlichen Herangehensweisen und einiger formaler Übereinstimmungen (so gibt es z. B. nach jedem Aufsatz drei Fragen zur weiterführenden Selbstreflexion), entsteht ein gemeinsames Buch, was im Folgenden daher auch »gemeinsam« und nicht Aufsatz für Aufsatz besprochen werden soll. Nur zum Überblick sei vorangestellt, welche Themen im Buch behandelt werden: Umgang mit Emotionen (Robrecht), Umgang mit Konflikten (Kreuser), Teamentwicklung (Gässler), Umgang mit Abschied und Trauer (Bauer-Mehren), Umgang mit Veränderungen (Robrecht), Personalentwicklung (Stahr-Baugut), Mentoring (Walter-Kühfuss), Business Coaching (Kraus), Feedback (Härlin). Auffällig ist, dass in allen Aufsätzen mit Modellen gearbeitet wird (Eisbergmodell, unterschiedliche Phasenmodelle, Johari-Fenster, Eskalationsmodell etc.). Modelle haben den Vorteil, eine Orientierung zu schaffen. Allerdings suggerieren sie oftmals eine leichte Handhabbarkeit und verführen dazu, die Komplexität des Einzelfalls situationsadäquat in das Modell zu pressen. Ich hätte mir daher einen deutlichen

Hinweis auf die Gefahren einer unreflektierten Nutzung von Modellen gewünscht. Richtig ist allerdings, dass mit Modellen viele Führungskräfte erreicht werden. Insofern wird das Buch die gewünschten Adressaten ansprechen. MediatorInnen und TrainerInnen im Personalwesen bieten die Modelle und Metaphern darüber hinaus Anregungen, psychologische Erkenntnisse in einer Sprache zu präsentieren, die von Führungskräften leicht annehmbar ist. So ist das angeblich von Härlin stammende 4-W-Modell letztendlich eine Reformulierung von Rosenberg; allerdings – und darin liegt die Innovation – ohne die Begriffe »Gefühl« und »Bedürfnis« zu strapazieren. Soweit mir die dargestellten Modelle bekannt waren, fand ich ihre knappen Darstellungen gelungen. Gelegentlich waren sie (vermutlich aus Platzgründen) etwas unterkomplex. Letztlich wurden aber die wesentlichen Aspekte der Modelle aufgeführt und zutreffend wiedergegeben. Einzig bei der Darstellung des Eskalationsmodells von Glasl (S. 47) sind bei der knappen Darstellung Ungenauigkeiten aufgetreten (z. B. muss nach Glasl auf Stufe 2 kein »offener Streit« vorliegen und verzerrte Wahrnehmungen führt Glasl nicht erst auf Stufe 7 ein), so dass ich hier im Zweifel doch einen Blick ins Original empfehlen würde. Hin und wieder werden wichtige systemische Gedanken sehr geschickt und vorsichtig eingeflochten, ohne gleich zu einem revolutionären Umdenken aufzufordern. So wird beispielsweise vom Umgang mit

»schwierigen Menschen« gesprochen, was impliziert, dass es schwierige Menschen unabhängig von den InteraktionspartnerInnen gibt. Der Abschnitt wird jedoch mit der überraschenden Frage beendet: »Welchen Beitrag leiste ich dazu, dass die Menschen um mich herum so schwierig sind?« (S. 110). Hier wird sehr behutsam zum Denken angeregt, ohne Weisheiten zu dozieren. Konstruktivistisch korrekt müsste es wohl heißen: »Auf welche Weise führen meine Vermutungen über die Erwartungen anderer an mein Verhalten zu einem Verhalten meinerseits, was meine Mitmenschen zu einem Verhalten animiert, welches ich als »schwierig« empfinde?« – aber mit einem solchen Ungetüm an Frage wird niemand mehr erreicht. Es würde den Rahmen einer Rezension sprengen, die vielen im Buch enthaltenen Thesen und Anregungen zu diskutieren. Insgesamt werden mit der Aufsatzsammlung Führungskräfte auf wichtige Techniken im Umgang mit Menschen hingewiesen und mit aktuell genutzten Modellen vertraut gemacht. Es mangelt auch nicht an hilfreichen Übersichten. Wer das Buch als Vertiefung oder Auffrischung von vorhandenem Wissen nutzt, wird viele Anregungen finden. Wer es als Einstieg in die Führungstätigkeit nutzt, sollte es allerdings nicht bei der Lektüre belassen, sondern, der Anregung von Kreuser folgend, sich zusätzlich coachen lassen.



Kontakt

- * Anusheh Rafi
Rechtsanwalt, Mediator, Finanzvorstand BM
- * E-Mail: anusheh.rafi@bmev.de

Editha Brandt

Systemische Arbeit an Wertesystemen in der Mediation

Matthias Varga von Kibèd



Matthias Varga von Kibèd, *Systemische Arbeit an Wertesystemen in der Mediation*, Concordia-Verlag, DVD-Reihe Business Mediation, DVD 8, ISBN 978-3-940112-09-5, 38,00 €, Aufzeichnung vom 1. International Summer School on Business Mediation Workshop vom 20 Juli 2004

Kibèd stellt in seinem Workshop, der in Admont, Österreich/Steiermark gehalten wurde, die systemische Arbeit an Wertesystemen in der Mediation dar. Dabei stellt er eingangs fest, dass diese Arbeit sich nur bei folgenden Fragestellungen anbietet:

- › bei der Modifikation von Glaubenssätzen und Überzeugungen (Modifizieren der Ausschließlichkeit),
- › als Ressourcenübung, um vergessene Ressourcen wieder hervorzuholen,
- › wenn ein Schutzraum für ein besonders belastetes System erforderlich ist (zum Beispiel: bei zu heftigem Schmerz oder zu heftigen Emotionen).

Bei der Arbeit mit der Glaubens-Polaritäten-Aufstellung geht er von der theoretischen Annahme aus, dass die Basis aus drei Werten besteht, die in sich nicht nur gleichwertig, sondern auch vollständig sind. Es wird dargestellt, wie diese Werte in ein Wertedreieck einzubringen sind. Die Drei Pole beinhalten folgende Werte:

1. Erkenntnis, Einsicht, Wissen, Wahrheit, Vision, Klarheit, das Wahre, Logik
2. Liebe, Vertrauen, Schönheit, Hingezogenheit, Mitgefühl, Wertschätzung, das Schöne, Ästhetik
3. Ordnung, Kraft, Handlung, Ausgleich, Struktur, Verantwortung, Ehrfurcht, Gerechtigkeit, das Gute, Ethik.

Kibèd erläutert die Beziehung dieser Werte zueinander und ihr Abhängigkeitsverhältnis. Im Anschluss hieran zeigt der Film eine Arbeitssequenz, in der ein Teilnehmer eine Fragestellung aufstellt. Dabei wird nicht nur jeweils ein Repräsentant für die anstehenden alternativen Lösungen ausgesucht, sondern auch jeweils ein Repräsentant für die Pole Liebe, Ordnung, Erkenntnis, sowie ein weiterer für die Weisheit. Nach der erfolgten Aufstellung schließt sich die Frage nach Gefühlen und Körperregungen der RepräsentantInnen an. Hieraus zieht Kibèd Schlüsse für seine Umstellungen und Lösungsansätze. In diesem Teil der Darstellung erinnert die Arbeit stark an die Aufstellungsarbeit von Hellinger. Dabei ist für die unbeteiligten ZuschauerInnen die Wirkung auf die Teilnehmenden immer erstaunlich zu beobachten. Es kann in dem Film über diesen Workshop nur flüchtig und ansatzweise gelingen, Aufschluss über die im Hintergrund wirkenden Mechanismen zu erfahren. Es handelt sich lediglich um ein »Amuse-Geule«, das Interesse wecken kann, sich in diesem Bereich fortzubilden, nicht aber um ein sättigendes Hauptmenü, das durchdringende Erkenntnis in der systemischen Arbeit mit Wertesystemen bringt.

Kontakt

- * Editha Brandt
FA FamR, Mediatorin BM®, Supervisorin
- * E-Mail: Editha.Brandt@T-online.de

Praxisscheibe Mediation ein Lern- und Begleitmedium für konsensuale Konfliktklärungen

Juliane Delkeskamp

Statt der üblichen Auflistung der Mediationsphasen auf Papier hat Juliane Delkeskamp eine mehrschichtige runde Mediationsscheibe entwickelt: aus hochwertigem Kunststoff, Vorder- und Rückseite bedruckt und farblich ansprechend gestaltet. Als Beilage ein Spiralheft mit der ausführlichen Anwendungsmöglichkeiten, beides geschützt durch eine schwarze Filzta-sche. Auf der Vorderseite befinden sich 5 bewegliche Elemente, orientiert an der Grundstruktur der Mediationsphasen. Verschiebt man diese, so befindet sich in der darunterliegenden Schicht eine Auflistung der Ziele der jeweiligen Phase und Visualisierungshinweise. Auf der Rückseite werden zur jeweiligen Phase passende Methoden vorgeschlagen und durch eine kleine Grafik die Kontakt- und -intensität verdeutlicht – alles knapp und punktgenau formuliert.

Gedacht ist die Scheibe vor allem für den Einsatz in Ausbildungsgruppen. Genau hier kann ich sie mir auch vorstellen: in Spielsituationen oder auf dem Schreibtisch, für diejenigen, die noch ungeübt sind, welche Phase welcher folgen sollte, quasi als Gedächtnisstütze. In einer realen Mediation dürfte die Benutzung der Scheibe die MediantInnen jedoch eher irritieren, zumal sie nicht für ihre Augen bestimmt ist. **Fazit:** eine kreative, handwerklich gut gestaltete Alternative zu Handzetteln und Flipchartbögen für die Ausbildung. Zu beziehen bei: www.innovationen-leben.de; Kosten ca. 95,00 €

- * Brigitta Leifert, Ausbilderin BM®, brigitta.leifert@t-online.de

Mediation: Ein Balanceakt zwischen polaren Haltungen

Friedrich Glasl



Friedrich Glasl, *Mediation: Ein Balanceakt zwischen polaren Haltungen*, DVD 05, DVD-Reihe »BUSINESS MEDIATION«, Stereo/Dauer: 00:59:12 Min., deutsch, Concadora-Verlag, ISBN 978-3-940112-06-4, 38,- €

In diesem Workshop-Mitschnitt aus dem Jahre 2004, der 1st International Summer School on Business Mediation in Admont/Steiermark, stellt Friedrich Glasl das Polaritäten-Modell der sechs Grundhaltungen mit ihren jeweiligen Überzeichnungen vor. Er erläutert die unterschiedlichen Einsatzmöglichkeiten des Modells und lässt in Gruppenarbeit von den Workshop-Teilnehmenden, alles erfahrene MediatorInnen, geeignete Methoden und Interventionsmöglichkeiten im Umgang mit diesen Grundhaltungen und deren überzeichneten Formen zusammentragen.

Das Spiel mit diesen polaren Grundhaltungen ist je nach Konfliktsituation verschieden und die jeweiligen individuellen Streitverhältnisse, aber auch die Persönlichkeitsaspekte, ergeben die zur Verfügung stehenden Möglichkeiten und ebenso die Grenzen der Methode, um ein Hand-

ling der Polaritäten zu erreichen. Das Durchschauen und Erkennen der gedanklichen Verknüpfungen sowohl der Parteien, als auch der eigenen Vorbelastungen, ermöglicht erst die Qualität des Balancierens und das Erreichen der Allparteilichkeit der MediatorInnen als auch die Unterstützung der Annäherung der Parteien an sich.

Dies bedarf einer sehr guten Wahrnehmungsfähigkeit der in der Konstellation existierenden Haltungen, auch der eigenen und die Fähigkeit, diese zu dosieren, um den Prozess lösungsorientiert steuern zu können. So z. B. durch Fragen zur Kausalität und das Hinschauen auf die unterschiedlichen Erlebniswelten oder auch mit Hilfe von Raum- oder Zeit-Distanz-Fragen zu mentaler Distanz zu kommen, um nicht nur in der eigenen Rolle verhaftet zu sein.

Polarisierungen sind situationsbedingt und können bei derselben Person dann völlig unterschiedlich ausfallen. Dabei sind Überzeichnungen häufig Muster eigener Konfliktlösung, mit denen man meint, am ehesten zum Ziel zu gelangen. Auch in Co-Mediation sind Konstellationen mit zwei unterschiedlich polarisierenden MediatorInnen durchaus von Vorteil. Es kann situativ damit gespielt und dadurch für einen guten Ausgleich gesorgt werden. Eine Voraussetzung ist eben dabei die Fähigkeit zur Selbst-Dosierung und so sollten auch eigene Irritationen durchaus zur Sprache gebracht werden. Das Erkennen von Mustern, auch durch die Gegenseite, ist immer ein Gewinn.

Mediation ist immer auch eine Gratwanderung zwischen Vertrauens-

aufbau und Schutz gewähren, wobei die Allparteilichkeit aber nicht verloren gehen darf. Nach den sehr schlüssigen Erläuterungen der Grundhaltungen und deren Überzeichnungen geht es in die Gruppenarbeit, in der die Workshop-Teilnehmenden je für die Haltungen und deren Überzeichnung aus ihrem bereits vorhandenen Methodenköffern schöpfen und geeignete Interventionsmöglichkeiten finden und ansprechen sollen.

Ausgebildete MediatorInnen werden in diesem Film eine typische Workshop-Atmosphäre wieder erkennen und anhand des Filmes eine gute Zusammenfassung der Thematik vorfinden. Für Aussenstehende könnte allerdings dieser Mitschnitt durch die teils etwas leidende Tonqualität etwas schwierig zu verfolgen sein. Auch etwas ablenkend könnten die Bildschwenks z. B. auf den sich charmant zu Füßen von Friedrich Glasl räkellenden Hundes wirken, andererseits ist dies auch ein untrügliches Zeichen für die Live-Atmosphäre in einem solchen Workshop.

Fazit

Dies ist ein gutes Arbeitsmittel für MediatorInnen und auch externe InteressentInnen sollten sich von langwierigen Einstellungen und etwas kreativer Kameraführung nicht beeinträchtigen lassen, diese inhaltlich sehr intensive Darstellung der Thematik anzuschauen.

Kontakt

- * Antonia Leitl
Dipl. Ing. Architektin und Stadtplanerin
- * E-Mail: aleitl@baunetz.de

Wirtschaftsmediation in der Praxis

Erica A. Fox, Leonard L. Riskin und Marshall B. Rosenberg



Erica A. Fox, Leonard L. Riskin, Marshall B. Rosenberg, *Wirtschaftsmediation in der Praxis: Konflikt in einem Familienunternehmen*, DVD 09, Concordia Verlag 2006, ISBN 978-3-940112-10-1, 48,00 €

Unter diesem Titel erschien die 9. Folge der DVD Reihe »Business Mediation«, die im Rahmen der »2nd International Summer School on Business Mediation« in Admont entstand. In Live-Demonstrationen präsentieren drei namhafte MediatorInnen, Erica A. Fox, Leonard L. Riskin und Marshall B. Rosenberg, ihre Einstiegsoptionen, wobei sie unterschiedliche Fokussierungen und Formen der Interaktion zwischen MediatorIn und Konfliktparteien darstellen. Sie mediieren denselben Fall, einen Konflikt in einem Familienunternehmen, bei dem es um Streitigkeiten in der Geschäftsführung zwischen den Brüdern Magnus und Wolfgang Horak geht, die gemeinsam ein Autohaus führen. Die erste der drei DVDs zeigt Erica A. Fox mit den beiden zerstrittenen Brüdern. Ihr Anliegen ist, Mediation als einen organischen Prozess zu zeigen, der im Vorfeld der Mediation nicht geplant wurde, sondern sich im Verlauf der Mediation erst entwickelt. Dieses Vorgehen ist ihr Mediationsprinzip, die Mediation läuft

rein intuitiv ab. Leonard L. Riskin hingegen hat vor der Mediation den Ablauf auf einer Flipchart festgehalten. Nach einer Einführung für die Medianden, will er die Probleme der beiden Parteien miteinander sammeln, anschließend festlegen, welche in der ersten Sitzung bearbeitet werden sollen, ein Verständnis für das Problem schaffen und es lösen, um so letztendlich zu einer Lösung des Konflikts auf der Verhaltens-, der Kognitions- und der Gefühlsebene zu kommen. DVD 3 zeigt Marshall Rosenberg, der sich aufgrund der Kürze der Zeit, die ihm mit den Medianden zur Verfügung steht, auf zwei wesentliche Aspekte beschränkt: Er verdeutlicht den Medianden den Unterschied zwischen ihren Bedürfnissen und den Strategien, diese zu verwirklichen und arbeitet diese mit ihnen heraus. Der Begründer der Gewaltfreien Kommunikation erklärt den beiden Brüdern immer wieder, wie ihre Sprache auch ein Teil des Problems ist und hilft ihnen, ihre Bedürfnisse umzuformulieren, ohne dass sie einander verletzen. Jede DVD ist gleich aufgebaut: Alle drei MediatorInnen erklären in einem kurzen Statement ihr Vorgehen, woran sich die Mediation anschließt. In einem Schlusskommentar erläutern sie verschiedene Punkte, die ihnen bei der hier demonstrierten Mediation wichtig erscheinen. Ein Begleitheft macht die BeobachterInnen der Mediationen mit dem Anliegen dieser DVD vertraut: Einerseits sollen die ZuschauerInnen die vielfältigen Zugangsweisen zur Wirtschaftsmediation kennen lernen und dadurch Mut zu einer kreativen Gestaltung des Mediationsprozesses entwickeln und sich von starren Phasenmodellen lösen, andererseits sollen die ZuschauerInnen ihre Beobachtungs- und Reflexionskompetenz schulen. Dazu bietet das Begleitheft eine Fülle von Anregungen, zudem können sehr anschauliche Beobachtungsbögen per E-Mail bestellt werden. Die neun-

te Folge der Reihe »Business Mediation« bietet WirtschaftsmediatorInnen, aber auch anderen MediatorInnen, einen großartigen Einblick in die Vielfalt der Mediationsansätze. Durch das hervorragende Beobachtungsmaterial wird das Anliegen der DVD voll erfüllt. Vor allem der Ansatz, ein Lehrvideo nicht wie herkömmlich durch ein vorher einstudiertes Rollenspiel zu produzieren, sondern die Interventionen in ihrer unmittelbaren Spontaneität zu zeigen (noch dazu von so hochkarätigen MediatorInnen), ist einzigartig. Die ZuschauerIn hat tatsächlich das Gefühl, eine reale Mediation zu erleben. Ein besonderes Highlight ist Marshall Rosenbergs Demonstration der Gewaltfreien Kommunikation. Sehr anschaulich erläutert er, wie Konfliktparteien aneinander vorbei reden können, wenn beide Parteien »Wolfssprache« benutzen, während dieser Mechanismus unterbrochen werden kann, sobald eine der Parteien bereit ist, mit »Giraffenhoren« zuzuhören. Dieses Umdenken muss allerdings von den MediatorInnen initiiert werden. Wer eine vollständige Mediation erleben will, wird hier allerdings enttäuscht. Die drei DVDs kommen zusammen auf eine Spielzeit von fünf Stunden, da kann jede Mediation nur angerissen werden. Ein weiteres Hindernis für die interessierten ZuschauerInnen könnte die Sprache sein: Da alle MediatorInnen aus den USA kommen, ist die Sprache während der Mediation Englisch, eine Synchronisation oder Untertitel gibt es nicht. Alles in allem ist die DVD sehr empfehlenswert – ein Gewinn für die eigene Mediationskompetenz.

Kontakt

- * Christine Henrich
Realschullehrerin, Schulmediatorin BM®
- * E-Mail: cjurgan@web.de

Umgang mit schwierigen Situationen in der Mediation

Stephan Breidenbach



Stephan Breidenbach, *Umgang mit schwierigen Situationen in der Mediation*, DVD, Concadora-Verlag, DVD-Reihe Business Mediation DVD 3, ISBN 978-3-940112-04-0, 38,- €, 58,08 Min. – Aufzeichnung von 1. International Summer School on Business Mediation Workshop vom 20 Juli 2004

»Immer wenn es eng wird«, heißt der Arbeitstitel des Workshops.

Als Ausgangspunkt nimmt Breidenbach eine Situation mit massiven Schuldvorwürfen in einer Mediation. Ein Gesellschafter sagt z. B.: »Ich habe mich für die Gesellschaft aufgerieben, darüber bin ich krank geworden und Du bist Schuld daran«. Breidenbach lädt zu der Frage ein, wie gehe ich mit dieser Störung um, wie komme ich vom Schuldvorwurf zu den Interessen und Bedürfnissen.

Auf diesem Weg unterteilt er die Äußerung in Botschaften »zur Sache« und »zu den Emotionen«. Die Botschaften zur Sache beinhalten aus seiner Sicht folgende Komponenten:

1. Ich weiß etwas, nämlich wie es sich zugetragen hat!

2. Außerdem wolltest Du ...!

3. Du bist schuld!

Zu allen drei Komponenten müssen MediatorInnen sich

- a.) im Klaren darüber sein, wie sie selber zu der Botschaft stehen, d. h. »was, sage ich, MediatorIn, zu mir« und in einem zweiten Schritt,
- b.) wie definieren wir selber unser Ziel »wo will ich, MediatorIn, hin«.

Auf die Botschaft der MediandInnen:

»Ich weiß etwas«, reagiert Breidenbach mit der Annahme: »Ich sage mir, es gibt »mehr« an Wahrheit, mein Ziel ist: Es gibt (mindestens) zwei Wahrheiten.

Also ich frage nach!«

Auf die Zuschreibung »Außerdem wolltest Du ...!« sagt sich Breidenbach als Mediator »Das ist reine Phantasie! Denn keiner weiß, was der andere will, man kann nicht in die Köpfe des anderen hineinschauen. Deswegen ist das Ziel, genau danach zu fragen, welches Ereignis etwas ausgelöst hat. An dieser Stelle ist die Du-Botschaft zu transformieren in die Ich-Botschaft.«

In einem anschaulichen kleinen Zwischenschritt erklärt er die Entstehung von Vorwürfen, basierend auf dem Konzept der Gewaltfreien Kommunikation. Die Information wird von den Parteien zunächst wahrgenommen, anschließend interpretiert, um dann eine Schlussfolgerung zu ziehen. Diese Schlussfolgerung wird dann dem Anderen entgegengeschleudert.

Als Mediator bearbeitet Breidenbach die Schuldzuweisung mit der Frage, welche Funktion hat der Andere im »System«? Ziel ist es, herauszuarbeiten, ob es noch andere Umstände gibt,

die dafür gesorgt haben, oder lösungs-focussiert, wie kann man verhindern, dass so etwas wieder passiert. Nach Breidenbach bestehen vier Möglichkeiten, mit Gefühlen umzugehen:

- a.) Dampf ablassen,
- b.) Dampf ablassen reicht nicht, Gefühle müssen gehört und bearbeitet werden,
- c.) Gefühle transportieren Bedürfnisse und weisen darauf hin,
- d.) »Don't touch« – Respektvoller Umgang mit den Parteien. Gefühle können und dürfen nur dann bearbeitet werden, wenn die Parteien ihre Gefühle freiwillig in die Mediation einbringen.

Die Life-Aufzeichnung hat hohe Authentizität und ist von Anfang bis Ende spannend. Mit nur 58 Minuten lädt die DVD dazu ein, als Lehr- oder Lern-DVD eingesetzt zu werden. Leider ist die Aufzeichnung technisch dort mangelhaft, wo die Teilnehmenden des Workshops zu Wort kommen. Die Wortmeldungen sind kaum zu verstehen. Insgesamt leidet der Lernwert der Aufzeichnung aber keineswegs.

Besonders interessant an dem Film ist die Möglichkeit, die Körpersprache der Teilnehmenden und des Referenten zu studieren. Außerdem ist für alle diejenigen, die in der Visualisierungstechnik noch Nachholbedarf haben, die Darstellung ein gutes Motivationsbeispiel, daran zu arbeiten.

Kontakt

- * Editha Brandt
FA FamR, Mediatorin BM®, Supervisorin
- * E-Mail: Editha.Brandt@T-online.de

No Blame Approach

Heike Blum und Detlev Beck



Heike Blum und Detlev Beck,
*No Blame Approach – Mobbing-Intervention
 in der Schule – Praxishandbuch*, 2010,
 ISBN 978-3-000277-55-9, 19,90 €

Mobbing wirksam und gewaltfrei stoppen

Wer sich eine wirksame Intervention gegen Mobbing in der Schule wünscht, kann seit einigen Jahren auf den No Blame Approach setzen. Mit drei schnell und relativ einfach durchführbaren Schritten wird den von Mobbing Betroffenen aus der Falle geholfen, aus der sie sich allein nicht befreien können: Nach einem Gespräch mit den Gemobbten lädt die intervenierende Lehrkraft bzw. SchulsozialarbeiterIn eine Unterstützerguppe aus 6-8 MitschülerInnen, darunter auch Mobbende und Mitläufer, ein, Ideen zur Verbesserung der Situation zu sammeln und umzusetzen; nach 8-14 Tagen erfragt sie dann von allen Beteiligten deren Einschätzung der (veränderten) Situation und arbeitet je nach Befinden der bisher Gemobbten mit der Gruppe, dem einzelnen Kind oder der ganzen Klasse weiter an konstruktiven Veränderungen.¹

Niemanden beschuldigen, niemanden bestrafen – und gleichzeitig wirksam gegen Mobbing einschreiten: 1991 in England entwickelt, breitet sich der NBA in vielen Ländern und seit 2002 auch in deutschen Schulen aus. Schon für viele Hundert Kinder und Jugendlichen wurden damit Sicherheit und Unversehrtheit in der Schule wieder hergestellt.

Nun haben Heike Blum und Detlev Beck das erste deutschsprachige Buch zum NBA verfasst. Die Autorin und der Autor haben bereits Tausende von PädagogInnen, SchulpsychologInnen, Polizeikräfte u. a. in der Anwendung des NBA trainiert, haben 2008 eine Evaluationsstudie über mehr als 200 Fälle veröffentlicht² und einen bundesweiten NBA-Kongress organisiert. Mit ihrem Praxishandbuch krönen sie ihren Einsatz für die Verbreitung und Entwicklung des NBA.

Das Buch enthält eine Fülle an Material

- › zum Verständnis von Mobbing in der Schule
- › zum Sinn des lösungsfokussierten (nicht auf vergangene Taten oder auf »Ursachen« gerichteten) Vorgehens
- › zur Durchführung des NBA selbst
- › zur Integration des NBA in ein schulisches Konzept von Prävention, Intervention und Nachsorge.

Blum und Beck informieren so umfassend und argumentieren so unbestechlich sachlich und dabei eindringlich, dass die Leserin sich vollkommen sicher fühlt, es hier mit hundertfach belegtem, auf Erfahrung basierendem Wissen zu tun zu haben. Jeder Schritt in der Anwendung des NBA ist haarklein beschrieben, anschaulich mit Beispielen dargestellt, umfassend begründet und dabei zusätzlich mit Zahlen aus der Evaluationsstudie unterlegt. Auf jede

denkbare Verständnisfrage, jeden möglichen Zweifel wird hier geantwortet. Blum und Beck zeigen, wie der NBA funktioniert – und sie erklären, warum er funktioniert: Kinder und Jugendliche, denen man vertraut und etwas zutraut und die man ehrlich um Hilfe bittet, sind gern bereit, Verantwortung zu übernehmen und sich für friedliches, konstruktives Verhalten zu entscheiden. Die Autoren ermutigen dazu, sich allen SchülerInnen gegenüber respektvoll und auf Augenhöhe zu verhalten und damit auch die Mobbenden ins Boot der Unterstützerguppe zu holen. Dieses Buch halte ich für ein wertvolles Arbeitsmittel für alle, die in der Schule Verantwortung für ein gewaltfreies Miteinander übernehmen. Mir gefällt neben dem konsequent partnerschaftlich, konstruktiv und respektvoll formulierten Inhalt, dass das Werk auch formal gewissenhaft aufbereitet wurde (übersichtliche Inhaltsverzeichnisse, vollständige Quellenangaben direkt auf der Seite, gründliches Korrektorat) und wie es ästhetisch gestaltet ist: in einer unaufdringlichen Art erfährt das Auge einerseits Abwechslung, andererseits wird die Verständlichkeit des Inhalts durch die grafischen Elemente unterstützt.

¹ Zur Darstellung und Evaluation des NBA siehe auch Blum/Beck: Konfliktfall Mobbing. In SdM Nr. 33 (I/2009), zum Vergleich NBA/Schulmediation siehe auch Brena: Miteinander aus der Mobbingfalle. In SdM Nr.36 (IV/2009).

² Bund für Soziale Verteidigung (Hg.): Evaluationsbericht – Der NO BLAME APPROACH in der schulischen Praxis, Köln/Minden 2008

Kontakt

- * Ariane Brena
 Ausbilderin BM®
- * E-Mail: brena@brena.de

Versöhnliche Scheidung

Christoph Strecker



Christoph Strecker, *Versöhnliche Scheidung*, Beck-Rechtsberater im dtv 2010, ISBN 978-3-423-50700-4, 14,90 €

»Ohne Recht geht es nicht – aber Recht ist nicht alles.«

Mit diesem Zitat aus dem Vorwort zur 4. Auflage des Ratgebers *Versöhnliche Scheidung* von Christoph Strecker möchte ich auf die Neuerscheinung der Reihe Beck-Rechtsratgeber im dtv aufmerksam machen.

Nach meiner Erfahrung steigen so manche MediatorInnen in der Familienmediation aus, wenn es um finanzielle und damit rechtliche Themen geht. Wer sich also kurz und verständlich in die Komplexe Ehegattenunterhalt, Kindesunterhalt, Versorgungsausgleich oder gar Zugewinnausgleich einlesen will, wird feststellen, dass diese vier klassischen Rechtsgebiete durchaus auch für Laien bezwingbar sind. Es bedarf auch keines zusätz-

lichen Gesetzestextes, da die wichtigsten Vorschriften abgedruckt sind.

Und nicht nur das: es gibt Checklisten, griffige Berechnungsbeispiele, steuerliche Tipps und Hinweise und darüber hinaus auch ein Muster für eine Elternvereinbarung.

Damit ist auch ein Schwerpunkt des Buches aus juristischer Sicht mit vielen Facetten angesprochen: Strecker liegt das Wohlergehen von Kindern in der Trennungssituation sehr am Herzen. Dabei schlägt er den Bogen vom Kindeswillen, über die Rolle des Jugendamts bis zum Auftrag des Anwalts des Kindes; er greift auch schwierige Themen auf wie Zwangsmassnahmen und deren Sinnhaftigkeit und informiert über das Zusammenspiel internationaler Rechtsvorschriften, wie das Haager Minderjährigenschutzabkommen (MSA), Brüssel II a-Verordnung mit nationalen Vorschriften aus dem FamFG und EGBGB. Strecker versteht die Kunst, eben leicht und elegant durch diesen Paragraphenschwung zu führen. Und ich behaupte, dass so manche Fachleute aus dem Familienrecht Neues erfahren und Anregungen bekommen.

Das Buch beschränkt sich aber nicht – wie sein Buchtitel vermuten lässt – auf die Ehe und damit auf die Familie im traditionellen Sinne. Das Buch ist vielmehr auch Ratgeber für Lebenspartnerschaften. Stichwortartig sei auf Nebenschauplätze aufmerksam gemacht: Wohnung und Hausrat, Gewaltschutzgesetz, Stalking, Patchworkfamilie und Deutsche im Ausland, aber auch Ausländer in Deutschland.

Hervorzuheben ist weiter die Aktualität des Buches, das in seiner 4. Auf-

lage die letzten beiden großen Novellen im Familienrecht berücksichtigt. PraktikerInnen finden daher die Düsseldorf-Tabelle in der aktuellen Fassung abgedruckt.

Und Christoph Strecker widmet in seinem Buch auch Abschnitte der Mediation, deren Verweisungsmöglichkeit durch Gerichte und die Chancen binationaler Mediation.

Nach soviel Information zum Buch selbst noch ein kurzer Steckbrief zum Autor Christoph Strecker: Er war Familienrichter der ersten Stunde. Vom 01.07.1977 bis zum Eintritt in seinen Ruhestand im November 2002 arbeitete er als Familienrichter am Familiengericht Stuttgart. Mutig, innovativ und gestärkt durch die Erfahrungen aus der eigenen Familie, hat er das neue Gesetz angewandt und weiterentwickelt. Rechtsprechung, Kommentare und Urteile von Obergerichten gab es zu Beginn des neuen Familienrechts nicht. Er war also von Anfang an gefragt, gestaltend tätig zu werden. Dieser Herausforderung ist sein Buch zu verdanken, das nunmehr in der vierten, völlig überarbeiteten Auflage im dtv-verlag erschienen ist. Wichtig ist Strecker die Sprache; und darin liegt der größte Gewinn dieses Buches für die LeserInnen: die Materie ist anspruchsvoll, die Sprache klar, die Botschaft versöhnlich.

Kontakt

* Dagmar Lägler
Rechtsanwältin, Ausbilderin BM® und BAFM

* E-Mail: laegler@t-online.de

Teamentwicklung mit Diversity Management

Erika Lüthi und Hans Oberpriller



Erika Lüthi und Hans Oberpriller,
Teamentwicklung mit Diversity Management
– Methoden-Übungen und Tools,
Haupt Verlag, Bern 2009,
ISBN: 978-3-258-07409-2, 29,90 €

Die AutorenInnengruppe um Erika Lüthi versteht unter »Diversity« die »Vielfalt von Unterschieden und Ähnlichkeiten bei Individuen, Gruppen, Teams, Organisationen und in der Gesellschaft.«

Die AutorInnen plädieren für eine zusätzliche Kompetenz in der Teamentwicklung: den bewussten Umgang mit Vielfalt und Unterschieden in einem Team. Diese Vielfalt als Potenzial sichtbar zu machen und den schöpferischen Umgang mit ihr zu entwickeln und zu fördern, ist ihr Anliegen.

Das Buch gliedert sich in drei Teile. Der erste Teil besteht aus theoretischen Erläuterungen und gibt Einblick in Hintergründe, Entstehungsgeschichte und Modelle zum Diversity-Management; Methodensammlung und Workshop-Konzepte finden sich im 2. Teil.

Das Kernstück des theoretischen Konzepts bildet das »Diversity-Teamentwicklungsmodell« der AutorInnen. Es besteht aus den vier Feldern: Haltung, Wechselwirkung, Ziel und Resonanz und basiert auf der systemischen Annahme, dass jedes System und jedes Individuum ihre eigene Wirklichkeit konstruieren.

Den wichtigsten Aspekt stellt das erste Feld der »eigenen Haltung« dar, der Auseinandersetzung der Teammitglieder mit vorhandenen Unterschieden und Ähnlichkeiten. Ziel ist die Reflexion der eigenen Identität, von Werten und Normen sowie der Andersartigkeit der Mitmenschen. Dieser Prozess bildet einen wichtigen Baustein für die Entwicklung der eigenen »Diversity-Haltung«.

Exemplarisch nenne ich einige Fragestellungen aus dem Feld der »Eigenen Haltung«:

- > »Was unterscheidet mich von den anderen in Arbeitsweise, im Verhalten und im Umgang?«
- > »Was wäre, wenn wir alle gleich wären?«
- > »Welche Werte haben wir gemeinsam?«
- > »Wie gehe ich mit Unterschieden um?«
- > »Welche Unterschiede zu akzeptieren, fallen mir leicht, welche schwer?«
- > »Welche Ähnlichkeiten haben wir neu entdeckt?«

In dieser respektvollen und neugierigen Haltung den Anderen gegenüber, drückt sich die »Diversity-Kompetenz« der BeraterIn oder Führungskraft aus.

Im Mittelpunkt des Buches steht der Methodenteil. Die 62 Einzelübungen

sind übersichtlich nach Namen, den Feldern des Diversity-Teamentwicklungs-Modells sowie den vier verschiedenen Diversity-Kompetenz-Bereichen (z. B. Ambiguitätstoleranz) zugeordnet.

Als Abrundung steht den LeserInnen eine Auswahl an drei differenzierten Workshop-Designs mit Zielen, ausgearbeiteten Abläufen, Methoden und Arbeitsformen zu verschiedenen Aspekten rund um das Thema Diversity, wie bsw. ein Diversity-Kompetenz-Training, zur Verfügung.

Fazit

Ein empfehlenswertes Praxis-Buch für den großen Quantensprung, Unterschiede als Möglichkeit und Chance zu sehen. Vor allem PraktikerInnen, die um die alltäglichen Stolpersteine und Hürden in der Würdigung der Andersartigkeit wissen, werden hier viele umsetzbare Anregungen zur Erweiterung der eigenen Arbeitsansätze finden.

Eines geht leider im Prozess des Lesens in dem Reichtum der »Schiffsbauanleitungen und Navigationshilfen« über Bord: Die SEHNSUCHT nach dem Geruch, der Schönheit und den kraftvollen Wellen des weiten, endlosen MEERES!

Kontakt

- * Marita Link
Diplom-Sozialpädagogin, Mediatorin BM®,
Coach
- * E-Mail: mmlink@komm-raum.de



Mediation kann mehr

Es ist soweit. Ein lang gehegtes Projekt hat seinen Abschluss in der vorliegenden Form gefunden. Ein sehr herzliches Dankeschön an die MediatorInnen, die mit ihrer Anzeige und/oder Eintrag in die SponsorInnenliste zur Finanzierung der Broschüre beigetragen haben. Dadurch konnten wir die Auflage auf 30.000 erhöhen. Ein Dank an die ArtikelschreiberInnen und natürlich auch an Christine Oschmann, die für die knappe und verständliche Form der Beiträge gesorgt hat. Jetzt braucht die Broschüre also »nur noch« an die vorgesehenen AdressatInnen gelangen. Das wünschen wir uns und euch – die Steigerung der Bekanntheit von Mediation und euch volle Auftragsbücher. Wohlan!

Zum weiteren Handling: Es ist vorgesehen, dass alle InserentInnen 10 Belegexemplare bekommen. Die Versandaktion wird nach dem BM-Kongress stattfinden. Wer mehr Exemplare möchte, sollte die Bestellung per Email direkt an mich richten: erwin.ruhnau@bmev.de

Beim BM-Kongress gibt es die Gelegenheit, die Broschüre direkt mitzunehmen. Wir denken hier auch an die Regionalgruppen, die für uns eine wichtige »Verteilerfunktion« haben. Die Broschüre sollte bei keiner Veranstaltung fehlen. Sie wird kostenlos überreicht.

Bestellungen – auch in größeren Mengen- ebenfalls direkt an mich richten. Eine Bitte noch: Für uns ist dieses Projekt ein Experiment. Wir bitten um eure Rückmeldungen dazu – kritische, anregende, positive, KundInnenmeinungen, etc.

Erwin Ruhnau



perspektive mediation

pm

perspektive mediation - Zeitschrift für Mediation und KonfliktKultur



Inhalt

Die Zeitschrift perspektive mediation (pm) ist eine unabhängige und länderübergreifende Plattform für den fachlichen Austausch auf dem Gebiet der Mediation und Konfliktkultur. pm bietet Fachbeiträge zu ausgewählten Schwerpunktthemen, die ausgehend von einem breiten interdisziplinären Verständnis von Mediation aus verschiedenen Blickwinkeln beleuchtet werden. pm beinhaltet zudem anwenderorientierte Inhalte wie Praxisfälle oder Erfahrungsberichte und stellt Methoden und Techniken der Konfliktbewältigung vor. Anschauliche Grafiken und Formulierungsmuster schaffen dabei hohen praktischen Nutzen. Abgerundet wird die Zeitschrift durch Beiträge zu aktuellen Entwicklungen in der Mediation, Buchbesprechungen und Fortbildungshinweise. Ein ExpertInnen-Team aus Deutschland, Österreich und der Schweiz steht für grenzüberschreitende Kompetenz und sorgt für höchste Qualität der Zeitschrift.

HerausgeberInnen

Prof. Dr. Benedikta Deym-Soden (D), Prof. Yvonne Hofstetter Rogger (CH), Mag. Georg Ratschiller (A)

Redaktionskoordinator

Mag. Martin Zelewitz

Internet

www.mediation.voc.at

Jahresabo perspektive mediation (4 Hefte) € 66,-

Probeabo perspektive mediation (2 Hefte) 13,-

Tel.: +43-1-680 14-0

Fax: +43-1-680 14-140

order@verlagoesterreich.at

www.verlagoesterreich.at

VERLAG

ÖSTERREICH

Spektrum der Mediation
39. Ausgabe / 3. Quartal 2010

Herausgeber:

Bundesverband Mediation e. V.
 BM-Geschäftsstelle Kassel
 Kirchweg 80, 34119 Kassel
 fon 0561 739641 3, fax 0561 739641 2
 info@bmev.de, www.bmev.de

Redaktion: Erwin Ruhnau

Lektorat: Brigitta Leifert

Gestaltung: Grafikatelier Köhler, Berkatal

Redaktionsbeirat:

Frank Beckmann
 Dr. Wilfried Kerntke
 Prof. Dr. Angela Mickley
 Ingrid Rauner
 Olaf Schulz
 Prof. Dr. Thomas Trenczek

ViSdP: Dr. Detlev Berning

Redaktionsadresse: BM-Geschäftsstelle
 Kassel, Kirchweg 80, 34119 Kassel,
 fon 0561 739641 3, fax 0561 739641 2,
 info@bmev.de, www.bmev.de

Druck: Grafische Werkstatt von
 1980 GmbH, Yorkstr. 48, 34123 Kassel

Auflage: 2.000 Exemplare

Erscheinungsweise: viermal jährlich

Für Anzeigenschaltungen fordern Sie
 bitte unsere Mediadata per E-Mail bei
 erwin.ruhnau@bmev.de an oder als
 download über www.bmev.de.

Der Bezug der Fachzeitschrift ist im
 Mitgliedsbeitrag (auch bei Fördermit-
 gliedschaft) des BM eingeschlossen.

Die in den Artikeln vertretenen Ansichten
 sind nicht bindende Ansichten der Redak-

tion. Spektrum der Mediation bringt Bei-
 träge aus allen Spielarten von Mediation
 – gerne auch von AutorInnen, die nicht
 BM-Mitglieder sind. Wir freuen uns über
 Artikel, Berichte, Meldungen, kurze Neu-
 igkeiten, Ergänzungen und Vorschläge.
 Bitte auch an Fotos, Zeichnungen, Gra-
 fiken, Anschauliches denken!

Die Ausgabe 40/2010 behandelt
 das Thema »Gerichtliche Mediation«.
 Dafür suchen wir noch Beiträge. Wir bit-
 ten um Beachtung der AutorInnenhin-
 weise. Diese können von der website her-
 unter geladen werden (www.bmev.de).
 Bitte nehmen Sie vor dem Schreiben Kon-
 takt mit der Redaktion auf. Für die Vorbe-
 reitung zu dieser Ausgabe haben wir ein
 Freiwilligen Projekt ausgeschrieben (sie-
 he website BM unter FE Börse).

Redaktionsschluss: 01.10.2010
ISSN 1869-6708

Impressum



»Wie managen MediatorInnen sich selbst«

Im Spannungsfeld innerer und äußerer Konflikte

Brigitte Gans, Solveig Hornung, Anja Köstler (Hrsg.)

*Dieses Buch beschreibt, wie MediatorInnen mit den besonderen Bean-
 spruchungen ihres Berufes umgehen. Es bietet praktische Handlungshilfen
 und spart auch das Tabuthema »Scheitern« nicht aus. AutorInnen und Inter-
 viewpartnerInnen – allesamt erfahrene und seit langem freiberuflich tätige
 MediatorInnen – beleuchten dies aus ganz unterschiedlichen Blickwinkeln.*

*Mit Beiträgen von: Rudi Ballreich, Renata Bauer-Mehren, Regina Harms,
 Peter Knapp, Gisela Mähler, Monika Oboth, Kirsten Schroeter, Angelika
 und Heinz Strauß, Matthias Varga von Kibéd, Lisa Waas, Stefan Wiesinger.*

Zu beziehen über www.concadoraverlag.de zum Preis von 19,80 €.

Schlichten statt richten

Wir wollen, dass Sie Ihr Recht bekommen – und zwar mit allen uns zur Verfügung stehenden Mitteln. Das ist nicht nur das Serviceversprechen an unsere Kunden, sondern der Kern unserer Geschäftsidee, unserer Philosophie, unsere Tradition und Zukunft. Das Ganze spielt sich vor dem Hintergrund einer immer komplexer werdenden Welt ab. Unsere Kunden erwarten von uns zu Recht mehr als reine Kostenerstattung.

Dank unserer hohen fachlichen Kompetenz können und wollen wir umfassende Rechtsdienstleistungen bieten.

Die D.A.S. sieht sich im In- und Ausland als Treiber für innovative Lösungen im Rechtsschutz und darüber hinaus.

Mediation zählt in jedem Fall dazu, wenn es darum geht, zufriedenstellende Lösungen für alle Beteiligten zu finden.

Mediation ist ein Paradebeispiel für Konfliktlösungen, bei der es keine Verlierer geben soll. Darum führt ein zukunfts-trächtiger Weg zum Recht über die Mediation.



Haben Sie noch Fragen?

Dann rufen Sie uns einfach an.
Wir informieren Sie gerne.

Tel. 0 18 01 / 327 327(3,9 ct/Min.*)

*abweichende Kosten aus Mobilfunknetzen möglich

Europas Nr. 1 im Rechtsschutz.

www.das.de

Ein Unternehmen der **ERGO** Versicherungsgruppe

MEDIATION PROFESSIONELL



Rudi Ballreich / Friedrich Glasl Konfliktbearbeitung mit Teams und Organisationen

Ein Lehrfilm zur Team- und Organisationsmediation

Fünf DVDs mit 10 Stunden Film. Übungsbuch mit umfangreichen Materialien zur Fallgeschichte, Anleitungen zum Einsatz der Filmszenen in Mediations- und Beratungsausbildungen und im Managementtraining.

Preis: 370 EUR (ISBN 978-3-940112-24-8)

Ermäßigter Preis für Verbandsmitglieder: 295 EUR

Verstehen, was in Konflikten los ist:

- Die Konfliktdynamik in und zwischen Menschen
- Heiße und kalte Konflikte
- Die Stufen der Konflikteskalation
- Die systemische Vernetzung des Konfliktes mit der Organisation

Situativ passende Interventionen finden:

- Der mediative U-Prozess als qualitatives Phasenmodell
- Perzeptionsklärungen zwischen Teams
- Lösungs-fokussiertes Angebots- und Nachfrageverhandeln
- Nachhaltige Organisationsverbesserungen mit der U-Prozedur



Rudi Ballreich / Friedrich Glasl Mediation in Bewegung

Ein Lehr- und Übungsbuch
mit Filmbeispielen auf DVD

280 Seiten, 39 Abbildungen, 90 Übungen
Hardcover: 89 EUR (ISBN 978-3-940112-00-2)
Paperback-Sonderausgabe: 66 EUR

- Die Grundlagen der Mediation praxisnah und fundiert dargestellt
- Einführung für Anfänger der Mediation
- Vertiefungen für Fortgeschrittene
- Awarenessstraining für MediatorInnen
- Ablauf einer Wirtschaftsmediation als Film
- 90 Übungen für Mediationsausbildungen



Friedrich Glasl / Dudley Weeks Die Kernkompetenzen für Mediation und Konfliktmanagement

Ein Praxisbuch mit Filmbeispielen auf DVD

300 Seiten, 16 Abbildungen
Hardcover: 89 EUR (ISBN 978-3-940112-13-2)
Paperback-Sonderausgabe: 66 EUR

- Vertiefung gängiger Mediationsverfahren
- Das Konzept der Konfliktpartnerschaft
- Konflikte in ihrem Kontext sehen
- Auch die Bedürfnisse der Beziehung klären
- Entwicklung von Schlüssel-Optionen
- Finden der Doables



Fredrike Bannink Praxis der Lösungs- fokussierten Mediation

Konzepte, Methoden und Übungen für
MediatorInnen und Führungskräfte

260 Seiten, 13 Abbildungen
Hardcover: 48 EUR (ISBN 978-3-940112-22-4)
Paperback-Sonderausgabe: 38 EUR

- Sofort auf die positive Zukunft fokussieren
- Konsequenz die Ressourcen der Beteiligten ansprechen
- Lösungs-fokussiertes Fragen
- Viele Fallbeispiele aus unterschiedlichen Bereichen
- Vergleich mit anderen Ansätzen

Bestellen Sie in unserem Online-Shop www.concadoraverlag.de – Dort finden Sie auch weitere Bücher und DVDs zum Lehren und Lernen von Mediation. Schauen Sie sich Filmbeispiele und Rezensionen an. Blättern Sie in den Büchern! Abonnieren sie unseren Newsletter.

Verbandsmitglieder und MediatorInnen in Ausbildung erhalten billigere Paperback-Ausgaben von Büchern sowie reduzierte Preise bei DVDs.

Hopfauer Straße 49 · D-70563 Stuttgart · Tel.: +49-711-722 489 95 · Fax: +49-711-735 35 58
info@concadoraverlag.de · www.concadoraverlag.de

Concadora
verlag