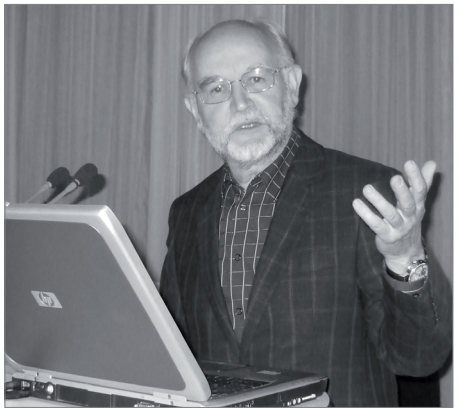
Friedrich Glasl

Mediation zwischen Anspruch und Wirklichkeit

Eine Bestandsaufnahme 2009 in sieben Thesen



Referent: Friedrich Glasl

Der Vortrag Friedrich Glasls bei den 9. Fortbildungstagen beschäftigte sich mit einem speziellen Aspekt der Mediation, der „metanoischen Mediation" (nachzulesen in der GwG-Zeitschrift 1/2009, Seite 41 - 43). In seinem Workshop führte der Mediator und Mediationstrainer mit Teilnehmenden als praktische Übung ein Rollenspiel zur Scheidungsmediation durch. Anhand der dabei auftauchenden realistischen Konflikte durch blockadeartiges Verhalten der „Ehepartner" wurde deutlich, wie wichtig es ist, die üblichen Abläufe und Besonderheiten bei Trennungen zu kennen und die handwerklichen Möglichkeiten von Mediation zu berücksichtigen. Sehr deutlich wurde dabei, welch unersetzlichen Wert empathische und wertschätzende Grundhaltungen als Katalysatoren haben. Ergänzend zu seinen Beiträgen in Mainz hat Friedrich Glasl die wesentlichen Anforderungen an Mediation und die beruflichen Perspektiven von Mediatorinnen und Mediatoren zusammengefasst, die Sie nachfolgend lesen können. Darüber hinaus können Sie die Folien seiner Powerpoint-Präsentation in Mainz in der Bundesgeschäftsstelle erhalten.

ur

Moderne Mediation

Seit etwa 1980 wird Mediation – in moderner Form aus den USA nach Europa zurückkommend – als Methode der Vermittlung in vielerlei Konflikten angewandt. Dadurch ist oft der Eindruck geweckt worden, dass es sich hier um eine universelle Methode handle, die in gleicher Weise in ganz unterschiedlichen Situationen eingesetzt werden könne. Das hat zu hohen Erwartungen an Mediatorinnen und Mediatoren geführt. Kann Mediation den Ansprüchen wirklich gerecht werden? In den folgenden sieben Thesen wird dies hinterfragt.

1. Moderne Mediation

Die moderne Mediation wurde durch die Entwicklung neuer Fachdisziplinen angereichert und ausgeweitet. Deshalb suggeriert der Begriff der modernen Mediation universale Anwendbarkeit, die jedoch sehr zu relativieren ist.

Seit dreitausend Jahren wird zwischen Stammesfürsten und Regierungen Vermittlung durch externe Drittparteien praktiziert, um die Konfliktparteien bei der konstruktiven Beilegung ihrer Differenzen zu unterstützen. Im 20. Jahrhundert sind Erkenntnisse der Kommunikationstheorie, der modernen Therapien, Gruppendynamik und Organisationsentwicklung sowie der Gewaltlosigkeits-Bewegungen (z.B. Gandhi) desgleichen professionelle Verhandlungsmethodik in die klassischen Formen der Mediation eingeflossen. Durch die vielen Quelldisziplinen und deren unterschiedliche Anwendungsfelder hat sich der Begriff „moderne Mediation" ausgeweitet zu einem „Containerbegriff", in den viele Erwartungen projiziert worden sind. Dadurch suggeriert heute der Begriff Mediation eine universale Anwendbarkeit, die jedoch nicht gegeben ist. Für eine gute professionelle Weiterentwicklung der Mediation und deren Glaubwürdigkeit muss künftig mehr auf begriffliche Differenzierung und Trennschärfe geachtet werden.

2. Mediationsausbildungen boomen gegenwärtig – die Anwendung noch lange nicht.

In den letzten 15 Jahren sind im deutschsprachigen Raum an vielen Orten Mediationsausbildungen angeboten worden, die auf eine große Nachfrage gestoßen sind. Mediation wird in vielen gesellschaftlichen Bereichen nur zögerlich angewandt.

Dennoch: Sie umfasst heute vielerlei Formen und findet in sehr unterschiedlichen Feldern satt: Scheidungsmediation setzt sich durch; sie unterscheidet sich wesentlich von Täter-Opfer-Mediation oder Nachbarschaftsmediation, die zunehmend Anwendung finden. Organisationsmediation, mit deutlich umschreibbaren Parteien, wird mehr und mehr genutzt, während Umweltmediation mit vielen Parteien unterschiedlichster Beschaffenheit noch mehr um Anerkennung ringt. Peer-Mediation unter Schülerinnen/Schülern, vor allem in Hessen und in der Schweiz großflächig angewandt, erfordert andere Vorgehensweisen als Wirtschaftsmediation zwischen den Rechtsabteilungen einer Firma und ihrem Lieferanten. Je nach Sektoren und Ländern setzen sich die genannten Mediationsformen unterschiedlich durch. Aber schon diese kurze Aufzählung zeigt, dass sich MediatorInnen im Zuge der weiteren Professionalisierung auf die Besonderheiten der Sektoren und Zielgruppen einstellen und gewiss mehr vertiefend spezialisieren müssen. Meine Einschätzung ist je-

doch, dass noch ein sehr großes Marktpotenzial vorhanden ist, das in den nächsten zehn Jahren weitgehend ausgeschöpft werden wird.

3. Indikatoren-Kompass

Mithilfe des Indikatoren-Kompasses[1] kann ermittelt werden, ob Mediation oder eine andere Form des Konfliktmanagements angezeigt sind.

Ich betone immer: Weil Konflikte nicht standardisiert sind, kann auch die Bearbeitung von Konflikten nicht standardisiert sein! Sie muss auf die Besonderheiten der Konfliktsituationen eingehen. Die Konfliktforschung hat dafür Diagnosemodelle und Typologien entwickelt, die eine genaue Einschätzung der Wirkung verschiedener Formen der Mediation und des Konfliktmanagements erlauben. Die wichtigsten Orientierungen für die Wahl des geeigneten Ansatzes und der damit stimmigen Rolle erlaubt mein Indikatoren-Kompass.

Der Kompass empfiehlt eine Berücksichtigung des akuten Eskalationsgrades der Konfliktparteien (siehe These 5), des Konflikttypus[2], der Rahmenvorgaben (verfügbare Zeit und finanzielle Mittel) und der gesellschaftlichen Kontextvorgaben. Dadurch müssen Mediationsansätze zunehmend situationsgemäß differenziert werden.

4. Anerkannte Prinzipien relativieren

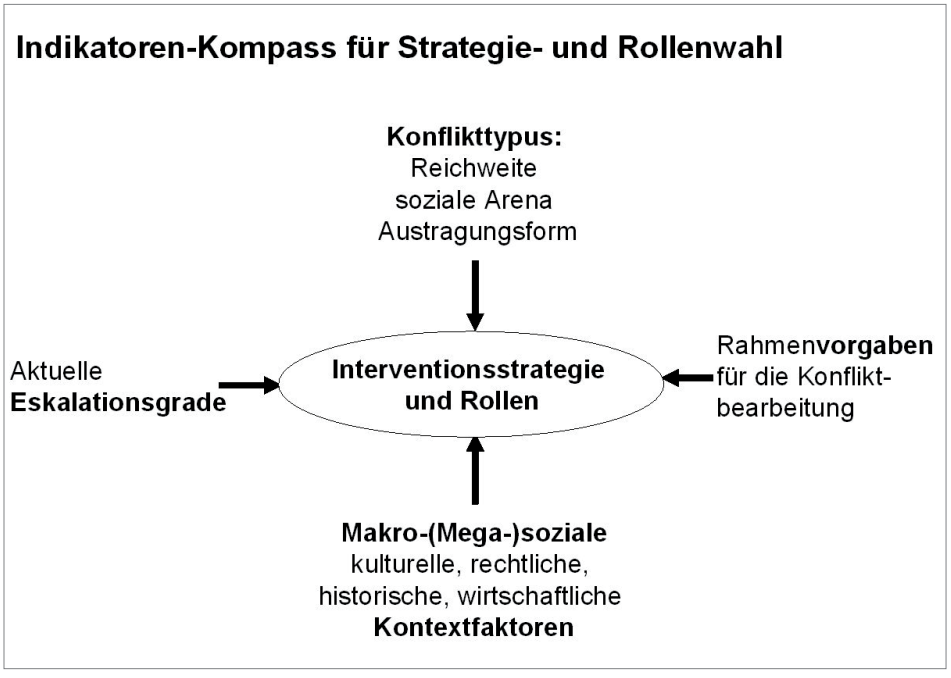
Eine Überprüfung der allgemein anerkannten Prinzipien der Mediation lässt erkennen, dass diese zu relativieren sind, weil die Praxis keine reine Anwendung erlaubt. Die folgenden Prinzipien werden in der Literatur und Praxis der Mediation allgemein anerkannt. Sie sind nicht in absoluter Reinheit zu praktizieren, stellen aber nach wie vor gültige ethische Streberichtungen dar. Das kann beispielhaft an folgenden Prinzipien gezeigt werden:

4.1 Innere und äußere Freiwilligkeit: Die Konfliktparteien entscheiden immer aufgrund eines subjektiven „Strategie-Kalküls“,[3] ob sie sich von Mediation mehr erwarten als von anderen Formen der Konfliktlösung. Wie freiwillig sind die Betroffenen, wenn in einer hierarchischen Organisation vom Vorgesetzten Druck ausgeübt wird, Konflikte durch Mediation bearbeiten zu lassen? Ähnliches gilt für Täter in der Täter-Opfer-Mediation, wenn sie vom Gericht oder der Staatsanwaltschaft vorgeschlagen wird. Auch wenn hier keine absolute Freiwilligkeit gegeben ist, besteht eine ausreichende relative Freiwilligkeit der Beteiligten.

Im Workshop: eine Scheidungsmediation

4.2 Beteiligung aller Betroffenen: Aus praktischen Gründen können z. B. bei einer Umweltmediation (Flughafenausbau, Straßenbauprojekte usw.) nicht alle Stakeholders beteiligt werden. Auch auf Organisationsmediation trifft dies zu, weil das System Organisation weit mehr Menschen betrifft als die Streitparteien.

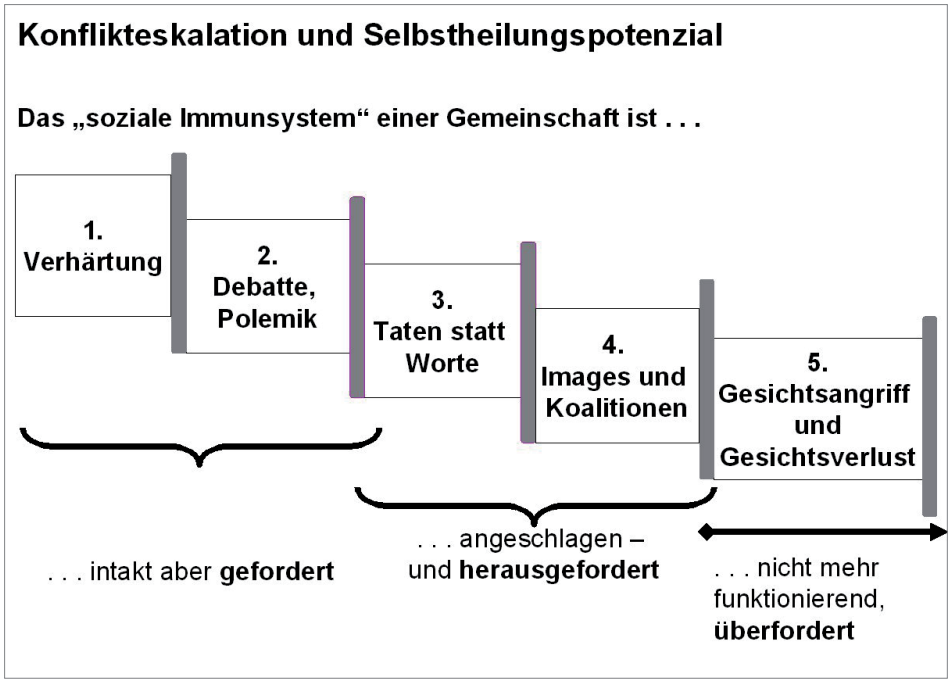
4.3 Keine Machtausübung durch Mediatorinnen/Mediatoren: Mediatoren üben immer Einfluss aus, und sie er-



Blockaden lassen sich auflösen

zeugen – zumeist unbewusst – auch mehr oder weniger moralischen Druck. Sie besitzen Experten-Autorität als Basis einer Machtausübung. Und Mediatoren in einem organisationsinternen Konflikt müssen sich mit den strukturellen und kulturellen Machtfaktoren einer Organisation auseinandersetzen. Dies gilt noch mehr für Mediation im politischen Feld. Mediatorinnen/Mediatoren sollten deshalb ehrlich reflektieren, wie sie mit Macht umgehen.[4]

4.4 Eigenverantwortlichkeit der Konfliktparteien: Entscheiden die Medianten wirklich immer als Letztinstanz? Bei der Täter-Opfer-Mediation müssen die Ergebnisse dem Gericht vorgelegt und von diesem approbiert werden. Bei Umweltmediation sind oftmals die Letztentscheider (das Management der Bahn oder des Flughafens, die Behörden usw.) gar nicht am Mediationsprozess direkt beteiligt und behalten sich die Entscheidungen vor – oft zur großen Enttäuschung derer, die Entscheidungsvorschläge erarbeitet haben und sich dann betrogen fühlen.



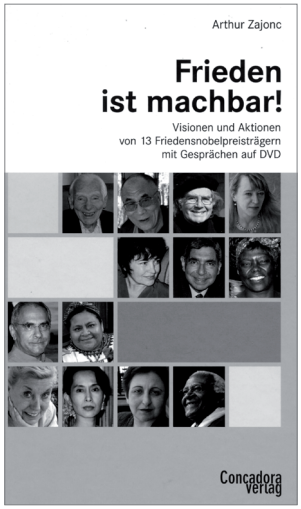
4.5 Ergebnisoffenheit: Es gibt kaum eine Mediation ohne irgendwelche Rahmenvorgaben. Bei Peer-Mediation etwa, dass der Frieden in der Klasse hergestellt werden muss; bei Wirtschaftsmediation, dass das Ergebnis Nutzen für beide Kontrahenten bringen muss; bei Scheidungsmediation zumeist, dass die Trennung nicht mehr in Frage gestellt wird.

4.6 Allparteilichkeit der Mediatoinnen/Mediatoren: Mit Allparteilichkeit ist gemeint, dass Mediatorinnen/Mediatoren Empathie für alle (anwesende) Medianten aufbringen sollen. Diese wird aber durch Metaparteilichkeit in Frage gestellt, wenn z.B. in einem Konflikt zwischen Chirurgie und Intensivstation die Bedürfnisse der Patienten und der Geldgeber berücksichtigt werden, die gar nicht an der Mediation beteiligt sind, weil die Empathie über die für die Medianten hinausgeht.

4.7 Neutralität der Mediatorinnen/Mediatoren: Dieses Prinzip soll die Gleichbehandlung der Medianten gewährleisten. Wenn beispielsweise Mediatoren bei einer Scheidungsmediation die gegebenen Machtunterschiede zu nivellieren versuchen, indem sie der sozial schwächeren Ehefrau mehr Raum geben, ihre Bedürfnisse zu artikulieren und sie gegen Angriffe seitens ihres Mannes zu schützen, dann erfordert dies „positive Diskriminierung“, also Ungleichbehandlung.

4.8 Vertraulichkeit: Wenn eine Täter-Opfer-Mediation ergebnislos abgebrochen wird und der Fall wieder zum Gericht zurückgeht, dann wird von Mediatoren ein Bericht eingefordert, der nicht all das schützt, was in der Mediation thematisiert worden ist.

Frieden ist machbar



Auf Wunsch Friedrich Glasls, weisen wir Sie auf ein Buch hin, das soeben unter seiner Mitwirkung erschienen ist. Das Buch „Frieden ist machbar" dokumentiert eindrucksvoll den Einsatz von 13 Friedensnobelpreisträgern für friedliche Konfliktlösungen. Es enthält schriftliche und Beiträge auf einer DVD über Menschen, die vor allem eines verbindet: Sie haben nicht weggesehen, wenn sie Zeugen von Unrecht wurden.

Das Buch umfasst Portraits von Desmond Tutu, Jody Williams, den Dalai Lama, Shirin Ebadi, Adolfo Pérez Esquivel, Rigoberta Menchu Tum, Oscar Arias, Máiread Corrigan Maguire, José Ramos-Horta, Aung San Suu Kyi, Betty Williams und Wangari Maathai. Es entstand aus „PeaceJam"-Konferenzen in vielen Ländern der Welt, in denen Trägerinnen und Träger des Friedensnobelpreises mit Jugendlichen Gespräche führten über Ursachen und Hintergründe von Gewalt, Terror und Krieg und über wirksame Alternativen zur Gewalt.

Arthur Zojonc: Frieden ist machbar, Visionen und Aktionen von 13 Friedensnobelpreisträgern mit Gesprächen auf DVD, Concadora Verlag Stuttgart, 2009. ISBN 978-3-940112-12-9

ur

Mit diesen Gegenüberstellungen von Anspruch und Wirklichkeit soll nicht gegen Mediation an sich argumentiert werden, sondern es geht darum, sich im Interesse einer wirksamen Konfliktlösung von ideologischen Reinheitsgeboten zu distanzieren und das anzustreben, was den Konfliktparteien in der gegebenen Situation weiter hilft.

5. Eskalationsdynamik

Mit zunehmender Eskalation eines Konflikts werden die Selbstheilungskräfte eines sozialen Systems – sein „soziales Immunsystem"! – eingeschränkt oder zerstört. MediatorInnen können bei ihren Interventionen immer weniger auf Eigenleistungen der Konfliktparteien bauen.

An dieser Stelle kann ich mich nur auf die Überschriften der Eskalationsstufen beschränken und muss auf die Darstellung der Eskalationsdynamik in meinen Büchern[5] verweisen. Die Essenz der Konfliktdynamik ist jedoch, dass mit zunehmender Intensivierung des Konflikts die Selbstheilungskräfte der Konfliktparteien angeschlagen oder sogar vernichtet werden. Deshalb können Mediatoren ab der Eskalationsstufe 5, auf der es zum Gesichtsverlust (Zerstörung der moralischen Integrität) gekommen ist und nur noch die Schattenpersönlichkeiten[6] den Ton angeben, zunächst nicht davon ausgehen, dass die Konfliktparteien eigene Ideen und Kräfte aktivieren können, um aus der Konfliktdynamik herauszukommen.

Auf den Stufen 1 und 2 geht es sozusagen um einen Schnupfen, auf 3 und 4 um Lungenentzündung, und ab Stufe 5 um ein Dysfunktionieren des Immunsystems wie bei HIV.

Auf den Stufen 6 bis 9 ist das Selbstheilungspotenzial zerstört:

6. Drohstrategien, Erpressungen

7. Begrenzte Vernichtungsschläge

8. Stufe: Zersplitterung, totale Zerstörung

9. Stufe: Gemeinsam in den Abgrund – um den Gegner vernichten zu können wird auch die Selbstzerstörung in Kauf genommen.

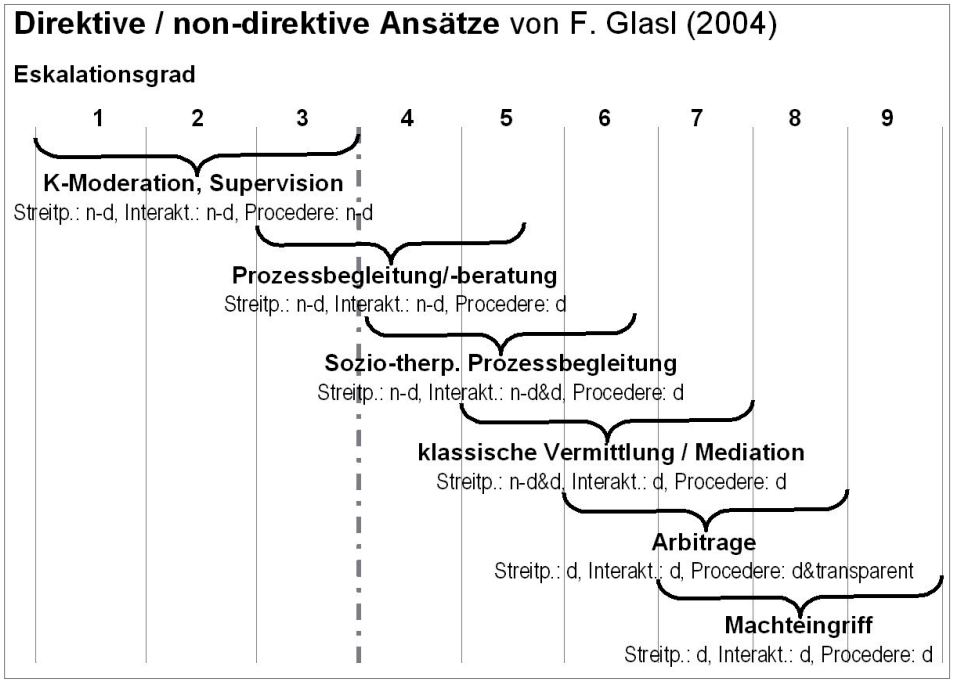
Dies hat Konsequenzen für die Mediation. Denn ab der 5. Eskalationsstufe müssen Drittparteien vorübergehend die Defizite der Konfliktparteien kompensieren und ersatzweise Dinge tun, die allmählich wieder Immunkräfte stimulieren und die Betroffenen befähigen, über die Drittpartei Vertrauensbrücken aufzubauen. Dafür müssen Mediatoren gelernt haben, „Power over…" zu wandeln in „Power with…".[7] Und sie werfen auch ihre eigene Macht in die Waagschale.

6. Eskalationsgrad

Mediatorinnen/Mediatoren müssen ihr Vorgehen auf den Eskalationsgrad und Konflikttypus abstimmen und immer mehr direktive Interventionen anwenden.[8]

Den Konfliktparteien geht es in erster Linie darum, dass ihre Probleme gelöst werden und sie mit den gefundenen Lösungen leben können. Sie selbst legen im Allgemeinen keinen Wert auf „Methodenreinheit", wie diese zumeist von Mediatorinnen/Mediatoren grundsätzlich angestrebt wird. Denn dieselben Konfliktbehandlungsinterventionen, die auf Eskalationsstufe 2 oder 3 wirkungsvoll wären und die Konfliktparteien fördern, wieder auf ihre Selbstheilungskräfte zu vertrauen, wären auf den Stufen 5 oder 6 verhängnisvoll, weil sie zur Überforderung und somit zur Enttäuschung führen müssten. Deshalb müssen sich Mediatoren damit abfinden, dass sie zu Beginn ihrer Mediation die Defizite der Betroffenen vorübergehend durch ihr eigenes Vorbildverhalten kompensieren. Das kann als Modell wirken und die Betroffenen mit der Zeit dazu ermutigen, wieder direkt miteinander zu kommunizieren und aus den eigenen Ressourcen zu schöpfen.

Das folgende Schema zeigt, wie sich das Verhältnis von direktiven (abgekürzt = d) zu non-direktiven Interventionen (= n-d) in Bezug auf die inhaltlichen Streitfragen (= Streitp.), auf das Einrichten



der Interaktion, d.h. des Settings (= Interakt.) zwischen den Parteien, und auf das Procedere (= Procedere), d.h. die Wahl der geeigneten Interventionstechnik wandelt. Dies geschieht im Interesse der Wirksamkeit der Drittpartei-Interventionen.

7. Veränderung der Konfliktkultur

Mediation als Integration von Konzepten, Haltungen und Techniken der Berufsrolle einer Drittpartei hat sich noch sehr wenig etabliert – aber durch mediative Haltungen und die Anwendung mediativer Methoden zeigt sich eine wirksame Veränderung der Konfliktkultur.

Der Boom von Mediationsausbildungen hat bisher nur sehr beschränkt erreicht, dass mehr Mediatorinnen/Mediatoren berufsmäßig arbeiten. Aber die grundlegenden Haltungen und Techniken der Mediation haben andere Berufsausbildungen bereichert. Dies gilt im Besonderen für die Anwendung von Dialogprinzipien, für empathisches Zuhören und Fragestellen, für non-suggestives Paraphrasieren und Resümieren, für Perspektivenwechsel und den Umgang mit Emotionen, für das Unterscheiden und Trennen von Wahrnehmungen und Urteilen, das Verzichten auf Gewaltausübung durch gewaltfreie Sprache und Kommunikation und anderes mehr. Auf diese Weise hat mediatives Handeln[9] zunehmend Eingang gefunden in die Tätigkeit von Führungskräften, Projektmanagern, Moderatoren, Coaches und Supervisoren, Unternehmensberatern und Therapeuten, Richter und Polizisten, um nur einige zu nennen.

Durch mediatives Handeln ändert sich allmählich der Umgang mit Konflikten im mikro-, meso- und makro-sozialen Rahmen. Mediation wird zu einem Kulturfaktor.

Sie können eine DVD zu diesem Vortrag (Einzelpreis 15,00 €) und dem Workshop (Einzelpreis 25,00 €) bestellen. Online unter: www.gwg-ev.org/bestellung oder Sie rufen uns an: 0221-9259080.

Fußnoten

1 Ballreich, R./Glasl, F.: Mediation in Bewegung. Stuttgart 2007, S. 248 ff
2 Glasl, F.: Konfliktmanagement. Bern/Stuttgart/Wien 2004, S. 53 ff
3 Glasl, F.: Konfliktmanagement. Bern/Stuttgart/Wien 2004, S. 152 ff
4 Glasl, F.: Wie geht Mediation mit Macht um? In: perspektive mediation 4/2008 und 2/2009.
5 Siehe Glasl, F.: Selbsthilfe in Konflikten. Bern/Stuttgart/Wien 2007, S. 84 ff
6 Glasl, F.: Konflikt, Krise, Katharsis und die Verwandlung des Doppelgängers. Stuttgart 2007
7 Glasl, F./Weeks, D.: Die Kernkompetenzen für Mediation und Konfliktmanagement. Stuttgart 2008, S. 177 ff
8 Ballreich, R./Glasl, F.: Mediation in Bewegung. Stuttgart 2007, S. 253 ff
9 siehe dazu Klappenbach, D.: Mediative Kommunikation. Paderborn 2006

Friedrich Glasl (international tätiger Mediator, Mitbegründer von „Trigon Entwicklungsberatung", friedrich.glasl@trigon.at)