

Weiterentwicklung der Mediation zur professionellen Dienstleistung

Die Ausbildung zur Mediatorin, zum Mediator bildet die Grundlage zur Ausübung von Mediation, diese kann entsprechend der Ausbildungsverordnung (Zivilrechts-Mediations-Ausbildungsverordnung - ZivMediat-AV) StF: [BGBI. II Nr. 47/2004](#) oder darüber hinaus erfolgt sein.

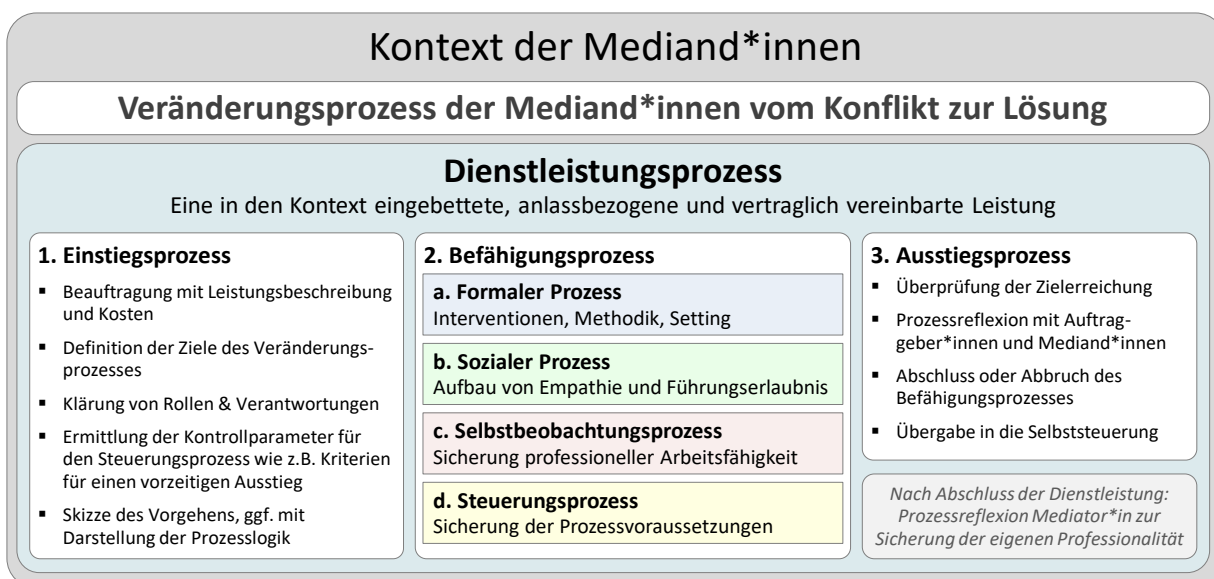
Danach – im tatsächlichen Tun – erfolgen dann die echten Herausforderungen. Vieles des Gelernten ist speziell am Beginn eine brauchbare Basis. Doch bald macht man die Erfahrung, dass es mehr braucht als das, was man gelehrt bekommen kann und in unterschiedlichen Rollenspielen ausprobiert hat. Der Einsatz mediativer Tools ist äußerst hilfreich in vielen Situationen des beruflichen und privaten Alltags und bildet – wie angeführt – eine taugliche Basis bei der Anleitung anderer zur Bewältigung ihrer Konflikte.

Was es zur professionellen Ausübung von Mediation bedarf und wie sich die Ausübung weiterentwickeln sollte, darüber haben sich im ÖBM langjährig erfahrene Mediator*innen aus unterschiedlichen Kontexten mit wissenschaftlicher Unterstützung von SOKRATeam Gedanken gemacht.

Das Verständnis von Mediation als professionelle Dienstleistung

Mediation lässt sich als eine eigenständige Profession mit der gesellschaftlichen Funktion der Lösungsbeschaffung beschreiben ([ÖBM Klausurtagung 2018](#)). Der gesellschaftliche Nutzen entsteht in einem Dienstleistungsprozess, der Kollektive befähigt, ihre Lösung zu finden. Die Mediation arbeitet mit Fällen und bedarf einer reflexiven Selbstbeobachtung der Dienstleister*innen. Die Erfassung der Komplexität einer professionellen Mediation erfordert eine differenzierte Betrachtung. Dafür hat sich die Unterteilung des Dienstleistungsprozesses in einzelne Teilprozesse bewährt. Sie bieten nützliche Orientierung für Fallverstehen, Interventionsentscheidungen und reflexiver Selbstbeobachtung.

Prozessstruktur professioneller Mediation



 SOKRATeam - Dr. Karl Kreuser, Thomas Robrecht

Dienstleistungsprozess

Eine Dienstleistung ist eine anlassbezogene vertraglich vereinbarte Leistung. Sie enthält eine Leistungsbeschreibung, die den Auftraggeber*innen eine Qualitätsbewertung der Dienstleistung ermöglicht. Anlass ist ein akzeptierter Veränderungsbedarf der Mediand*innen, den sie in Eigenregie nicht realisieren können. Die Dienstleistung befähigt Mediand*innen zu dieser Veränderung. Diese Zusage bedingt eine ausreichende Freiwilligkeit. Da sie im Prozessverlauf variiert, fordert sie eine permanente Vergewisserung.

Jede Dienstleistung muss in den Kontext eingebettet werden, der sie beauftragt. Die Kontextbedingungen bilden den Rahmen, der Mediation ermöglicht und gleichzeitig begrenzt. Aus diesem Grund sind die Ideale der reinen Lehre von Mediation nur bedingt in einer Dienstleistung umsetzbar. Schutz vor Beliebigkeit bietet professionelle Mediator*innen ihr berufsethisches Selbstverständnis. Zusätzlich sinnvoll ist „eine kollegiale, auf die Verinnerlichung professionsethischer Ideale angewiesene Selbstkontrolle“ (Oevermann 1996, 70), für die der organisatorische Rahmen noch zu entwickeln ist.

Der Dienstleistungsprozess besteht aus drei seriellen Prozessen: Einstiegsprozess, gefolgt vom Befähigungsprozess und einem abschließenden Ausstiegsprozess.

1. Einstiegsprozess

Der Einstiegsprozess beginnt mit der Beauftragung, einer Leistungsbeschreibung und den dafür anfallenden Kosten. Zentraler Aspekt ist die Klärung von Rollen und Verantwortungen. Dazu dient die Differenzierung von Ergebnis-, Prozess- und Interventionsziele. Die Ergebnisziele zu definieren und zu erreichen liegt in der Verantwortung der Mediand*innen und/oder den Auftraggeber*innen. Die Mediator*innen tragen Verantwortung für die Vergewisserung der Wirksamkeit ihrer Interventionen und korrigieren sie situativ und bedarfsgerecht. Das erfordert diagnostische Kompetenz, wie beispielsweise das Erkennen der Ausprägung vorhandener Freiwilligkeit. Auch entscheiden sie, mit welcher Prozesslogik die Befähigung unter den gegebenen Voraussetzungen am ökonomischsten erreicht werden kann. Das Prozessziel, den Weg zur Lösung zu gestalten, kann nur gemeinsam realisiert werden. Auch hier ist die Freiwilligkeit ein wichtiger Kontrollparameter, der bei Bedarf einen vorzeitigen Ausstieg indiziert. Dafür werden transparente und objektiv überprüfbare Kriterien definiert. Bei Einigkeit über die drei Ziele und ihrer ausreichenden Transparenz ist der Einstiegsprozess abgeschlossen.

Ziele und Verantwortungen in Mediationen

A) Ergebnisziele Inhalt, das »WAS«	B) Prozessziele Umsetzung, der »WEG«	C) Interventionsziele Form, das »WIE«
Verantwortung Mediand*in		Verantwortung Mediator*in
Transparente Erwartungen über das Ergebnis des Prozesses, Akzeptanz der Voraussetzung der Widerspruchsfreiheit individueller Ergebnisziele.	Den Weg zum Ziel gemeinsam gehen, das Lernen sichern. Mediand*in: Fokus Ergebnisziel Mediator*in: Fokus Interventionsziel	Wege aufzeigen und einladen, sie zu gehen, um entweder Befähigung zu erreichen oder ihre Unmöglichkeit besprechbar zu machen.

© SOKRATeam - Dr. Karl Kreuser, Thomas Robrecht

2. Befähigungsprozess

Der Befähigungsprozess umfasst vier Parallelprozesse, die sich wechselseitig beeinflussen. Jeder Impuls in einem der Prozesse kann sich auf alle anderen auswirken. Gleiches gilt für die Kontextbedingungen, die den Gestaltungsrahmen bilden. All das macht die Prozesssteuerung komplex.

a) Formaler Prozess

Er beschreibt die beobachtbaren Interventionen, Methoden und Techniken der Mediator*innen. Es geht um all das, was die äußere Form prägt. Die Interventionen können bedürfnis- oder ergebnisfokussiert ausgelegt sein (Robrecht 2016), in Präsenz oder Online erfolgen. In jedem Fall muss ein Setting gestaltet werden, das bei ungünstigen Umfeldbedingungen viel Kreativität erfordert. Auch gilt es zu überlegen, wie Sachverhalte, Themen, Anliegen, Emotionen und Lösungsoptionen visualisiert werden können. Wichtig sind Kommunikationstechniken. Je mehr davon vertraut sind, desto gezielter und situativer lassen sie sich einsetzen. Formale Regeln gilt es auch zu beachten und einzuhalten. Dazu zählt das Mediationsgesetz, Commitments auf Kontrollparameter wie Gesprächsregeln, Ausstiegskriterien, Notfallprävention und transformatorische Umsetzungshilfen im Alltag. Soweit ein Einblick in den Formalen Prozess, der hier keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt.

b) Sozialer Prozess

Sinn dieses Prozesses ist der Aufbau und die Sicherung der Führungserlaubnis. Mediator*innen können den Befähigungsprozess nur dann gestalten, wenn ihnen die Mediand*innen erlauben, sie durch den Prozess führen zu dürfen. Der Aufbau von Empathie fördert die Folgebereitschaft der Mediand*innen.

Dabei reicht es nicht aus, empathisch zu sein. Denn solange ein Gegenüber nichts davon bemerkt, ist es nutzlos. Es müssen also zwei Aspekte zusammenkommen: Ich verstehe mein Gegenüber und mein Gegenüber fühlt sich von mir verstanden. Das ist eine Qualität, die sich im Prozessverlauf entwickelt (Kreuser 2016). Mit ihr gilt es bewusst und behutsam umzugehen. Manche erleben Empathie als sehr hilfreich für die Selbstklärung. Andere verfügen bereits über eine ausgeprägte Selbstklarheit. Und wieder andere erleben Empathie als ein bedrohliches Verhör. Das erfordert einen empathischen Umgang mit dem Aufbau von Empathie, damit eine zieldienliche Dosierung gelingt.

Auch müssen Mediator*innen entscheiden, wie sie mit ihren Wahrnehmungen und Bewertungen umgehen: Was sprechen sie an und was behalten sie für sich? Irgendwann ist es erforderlich, dass die Mediand*innen mit ihrem Musterwechsel beginnen, um zu ihrer Lösung zu finden. Manchmal reichen sanfte Stupser und manchmal sind kräftige Provokationen erforderlich. Sie dürfen aber nie so stark sein, dass sie die Vertrauensbasis schädigen.

Ähnlich verhält es sich mit Führungsimpulsen: Hohe eskalierender Emotionalität erfordert direkte Führung, Nachdenklichkeit und Betroffenheit fordert mehr Raum und Zeit.

Auch die Art zu kommunizieren ist dem Umfeld anzupassen. Es macht einen Unterschied, ob die Teilnehmenden aus einem Produktionsbetrieb mit Schichtarbeit, aus dem sozialpädagogischen Hochschulfeldbereich oder aus der Vorstandsebene eines börsennotierten Konzerns zur Mediation kommen.

Und dann ist es auch möglich, das Nicht-Beachten der zuvor genannten Aspekte als Ressource zu nutzen. So kann ich mir mit meiner Unwissenheit als Systemfremder die Erlaubnis zum Tabubruch geben, der für die Mediand*innen befähigende Wirkung haben kann. Auch diese Aufzählung lässt sich weiterführen.

c) Selbstbeobachtungsprozess

Hier geht es um die Sicherung der eigenen Handlungsfähigkeit mit der Steuerung des eigenen Energiehaushalts. Dafür ist es zuallererst einmal wichtig, die eigenen roten Knöpfe zu kennen, um sie vor Fremdstimulation schützen zu können. Dazu zählt auch die Klarheit über den eigenen inneren Auftrag mit der Antwort auf die Frage: „Was leitet mich, wenn ich leite – und was verleitet mich dabei?“ Wer das nicht weiß, läuft in Gefahr, die Situation der Mediant*innen unbewusst zur Eigentherapie zu missbrauchen. Das wäre unprofessionell.

Ein weiterer Punkt ist der Zeitversatz zwischen dem, was in einer Situation passiert und dem Zeitpunkt des Bewusstwerdens. Je größer der Zeitversatz, desto schwieriger werden stimmige Interventionen. Durch regelmäßige Reflexion lässt sich diese Differenz gegen Null reduzieren. Das erleichtert eine angemessene Prozesssteuerung und führt zu einer Stärkung der professionellen Intuition. Sie ermöglicht Mediator*innen, ohne vorherige reifliche Überlegung, ihre spontanen Impulse als Intervention einzusetzen, die dann den Verlauf des Prozesses im Sinne des Auftrags positiv beeinflussen.

Bei Mediation gibt es keine Garantie und kein Rezept für das Gelingen. Mediator*innen sind Menschen mit menschlichen Unzulänglichkeiten. Deshalb brauchen sie einen Plan, wie sie damit so umgehen, dass ihnen ihre Mediant*innen die unverzichtbare Führungserlaubnis nicht entziehen.

d) Steuerungsprozess

Zwischen allen Parallelprozessen gibt es viele Wechselwirkungen, die sowohl Hindernis als auch Resource sein können. Deshalb werden Steuerungsprozess die im Einstiegsprozess definierten Kontrollparameter kontinuierlich überprüft, ob sie dem Auftrag dienen. Bei Bedarf werden erforderliche Korrekturen initiiert. Sie hängen von vielen kontextbedingten Faktoren ab. So zählt zu den Umfeldbedingungen im Kontext Unternehmen beispielsweise, dass es eine funktionierende Führung braucht. Fehlt sie, eskalieren Konflikte. Hier ist Mediation keine professionelle Option. Stattdessen wäre Führung coaching angemessen.

Eine weitere wichtige Funktion des Steuerungsprozesses ist das Erkennen von Zuständen, bei denen die Bereitschaft zur Veränderung fehlt. Wenn dieser Zustand unerkannt bleibt, und man einfach munter weiter mediiert, hat man bestenfalls einen Dauerauftrag. Allerdings mit unerwünschten Nebenwirkungen: Er schädigt das Ansehen von Mediation. Deshalb erkennen professionelle Mediator*innen diese Zustände und gehen auftragsgemäß damit um.

Die Grenzen der eigenen Beratungskompetenz zeigen sich durch Bedarfe, die andere Disziplinen erfordern, um den Auftrag erfüllen zu können. Schließlich ist der Auftrag der Leuchtturm, an dem sich alle Interventionen ausrichten. Das ermöglicht auch die Identifikation von Verführungen, die sich auf dem Weg bieten und in eine andere Richtung führen würden. Die Auftragstreue dient auch der Bewertung für rollenkonformes Handeln als professionelle*r Dienstleister*in.

3. Ausstiegsprozess

Beim Ausstiegsprozess wird die Zielerreichung auf Ergebnis- und Prozessebene überprüft sowie in einer oder mehreren Prozessreflexionen die Lessons Learned ermittelt.

Wenn im Steuerungsprozess sichtbar wird, dass die im Einstiegsprozess definierten Kriterien der Fortsetzung des Befähigungsprozesses widersprechen, wird der Ausstiegsprozess vorzeitig eingeleitet. Das ist dann kein Scheitern, sondern normaler Bestandteil einer professionellen Dienstleistung.

Das Ende des Dienstleistungsprozesses gilt es auch bewusst so zu gestalten, dass die Selbststeuerung der Mediant*innen gesichert ist.

Fazit

Die hohe Komplexität von Mediationsprozessen lässt sich nicht über Routinen darstellen. Deshalb ist das Modell der Parallelprozesse eine nützliche Struktur für die Reflexion von professionellen Mediationsdienstleistungen. Die spezifischen Herausforderungen können den einzelnen Prozessen zugeordnet und Auswirkungen auf andere Prozesse abgeschätzt werden.

Darüber hinaus dient das Modell der Parallelprozesse der Entwicklung von Mediationskompetenz. Sie ermöglicht professionellen Mediator*innen einen sicheren Umgang mit unvorhersehbaren und unsicheren Situationen, die permanente Begleiterscheinung von Mediationen sind.

Der Schlüssel zur Entwicklung von Mediationskompetenz ist die reflexive Selbstbeobachtung. Sie erleichtert die Auswahl passender Interventionen, die zwei wesentliche Merkmale aufweisen: Die Begründung ihrer Sinnhaftigkeit und die Vergewisserung ihrer Wirksamkeit.

Über diesen Weg kann Mediation ihren gesellschaftlichen Mehrwert der Lösungsbeschaffung realisieren und sich einen festen Platz in unserer Gesellschaft als eigenständige Profession einnehmen.

Literatur

Erpenbeck, John: Weitere Konflikte - erweiterte Kompetenzen? In: Kreuser, Karl et al. Konfliktkompetenz, Wiesbaden 2012

Günther, Barbara; Robrecht, Thomas; Schuster, Mathias: Mediation als Profession?! In: Perspektive Mediation, Ausgabe 2019/1

Kreuser, Karl; Robrecht Thomas: Professionelle Beratung – Menschen und Unternehmen kompetent begleiten. Unterföhring 2019