

Die **MEDIATION**

Fachmagazin für Wirtschaft, Familie, Kultur und Verwaltung



Die Strippenzieher

Konflikte in Organisationen

Infrastrukturprojekte:
Können wir jetzt
Konflikte?

Zertifizierung für langjährig
praktizierende Mediatoren –
Rechtsnebel statt Rechtsklarheit!

Systemisches Coaching
bei Clan-Konflikten: Raus
aus der Endlosschleife

3. Leipziger Mediationsforum

Die Steinbeis-Tage
vom 12. Juni bis 14. Juni 2017

Für alle Teilnehmer **50% Rabatt**
auf ein Jahresabo Die Mediation!



www.mediationstage.de

Steinbeis-Hochschule,
Akademie für Mediation, Soziales und Recht
Hohe Straße 11, 04107 Leipzig
Tel.: 0341 2 25 13 18
Fax: 0341 22 54 13 51
Web: www.mediationstage.de

Mit zahlreichen Experten für Konfliktbeilegung
im innerbetrieblichen sowie im sozialen Bereich

- ✓ Seminare, Workshops und Trainings u. a. zu den Themen:
Mediationsanaloge Supervision, Strukturen in der Wirtschaftsmediation,
Systemische Aufstellungsarbeit in der Supervision, Scheitern in der
Mediation, u. v. m.
- ✓ u.a. mit Katrin Apitz, Gernot Barth, Bernhard Böhm, Kurt Faller, Gerhart
Fürst, Klaus Harnack, Heiner Krabbe, Christian Küster, Walter Letzel,
Reiner Ponschab, Claudia Richter, Thomas Robrecht, Cordula Söffte
- ✓ an den Abenden Open-End-Gespräche mit Live-Musik bei Speis und
Trank



Veranstalter und Partner

● Akademie
für Mediation,
Soziales und Recht
● Steinbeis-Hochschule
Berlin

deutsches|forum
für|mediation

Die **MEDIATION**
Fachmagazin für Wirtschaft, Familie, Kultur und Verwaltung

● Institut für
Kommunikation
und Mediation
● Dr. Barth



mediatorenshop.com
das portal für konfliktexperten.



Steinbeis Beratungszentren GmbH
Steinbeis Beratungszentrum
Wirtschaftsmidiation
Leipzig – Stuttgart – Wien – Budapest

**Bundesverband
Steinbeis-Mediationsforum e.V.**
Für Mediatoren, Mediationsvereine und Unternehmen

Die Mediation – ein Magazin nicht nur für Mediatoren

Liebe Leserinnen,
liebe Leser,

vor einiger Zeit hatte ich ein interessantes Erlebnis: Ich lege *Die Mediation* in meiner „Stammbackerei“ seit einigen Ausgaben zum Lesen aus. „Meine“ Bäckerin Ramona Schlett liest sie selbst regelmäßig und verleiht sie gegen 5 Euro Pfandgebühr an interessierte Kunden. Ich fragte sie jüngst, wie ihr die Zeitschrift gefällt. Sie meinte, dass sie fast alle (!) Artikel lese, dass „die Theorien sehr schön beschrieben, verständlich und gut erklärt sind“. Sie nehme aus jedem Heft etwas für sich mit. Für ein Fachmagazin eine sehr gute Rückmeldung. Damit eröffnete sich auch eine weitere Perspektive. Könnte nicht *Die Mediation* sogar eine Zeitschrift sein, die neben den Mediatoren auch die potenziellen Kunden zur Zielgruppe hat, der also der Spagat gelingt zwischen Fachlichkeit/Wissenschaftsorientierung und Praxistauglichkeit der Texte? Haben wir das vielleicht schon geschafft? Sind wir auch eine Kundenzeitschrift geworden? Tragen wir zur Förderung der Mediation in Deutschland in einem uns bisher nicht bewussten Maße bei?

Seit der letzten Ausgabe im Herbst haben wir unsere gedruckte

Auflage auf 13.000 Hefte

gesteigert. Leserinnen und Leser erhalten *Die Mediation* in

3.300 Verkaufsstellen

in Deutschland, Österreich, Luxemburg und der Schweiz. Damit ist das Fachmagazin nicht nur für Leserinnen und Leser zugänglich, die selbst Mediatoren sind und die Informationen über ihre Mediationsverbände erhalten. Mit dieser Ausgabe erhalten auch all jene die Möglichkeit eines regelmäßigen Zugangs zur Mediation, die einfach Interessenten bzw. potenzielle Kunden eines Mediationsverfahrens sind. In den Bahnhofsbuchhandlungen und Kiosken kann man jetzt in der Zeitschrift blättern, sich über Mediationsverfahren, Ausbildungen und Mediatoren informieren und sich Praxistipps zur Konfliktlösung holen.

Ich wünsche allen Interessenten viel Freude und Erkenntnisse mit der Mediation

Ihr



Finden Sie online und mobil *Die Mediation* bei den Verkaufsstellen in Ihrer Nähe. Nutzen Sie dazu die Händlersuche auf www.mykiosk.com.

„Leser erhalten *Die Mediation* in 3.300 Verkaufsstellen in Deutschland, Österreich, Luxemburg und der Schweiz.“



Die Herausgeber PD Dr. habil. Gernot Barth und RA Bernhard Böhm, MM

INHALT

METHODIK

- 6 **Die Ablenkungsfrage?**
Kommunikation im Konflikt: Fragen statt Ratschläge?!
Bernhard Böhm
- 7 **Die Flüchtlingssituation durch die Brille des Mediators**
Friedrich Glasl im Interview mit Claudia Lutschewitz
- 12 **Schwächen ignorieren?**
Frank Rebmann

SCHWERPUNKT

- 16 **Schwerpunkt: Die Strippenzieher – Konflikte in Organisationen**
- 17 **Störungen im System**
Otto-Gustav Schaser
- 20 **Konfliktregelung in Organisationen**
Mit META-Mediation der Eskalation entgegenwirken
Kurt Faller
- 24 **Konflikte – das Salz in Unternehmen?!**
Wolfram Dreier
- 26 **Outsourcing mit Hindernissen – ein Praxisfall**
Christoph Sczygiel
- 28 **Konfliktfeld Schule**
Christa D. Schäfer
- 31 **Systemisches Coaching bei Clan-Konflikten**
Raus aus der Endlosschleife
Gudrun Schönhofer-Hofmann
- 34 **Mediation in der Politik**
Das AfD-Zerwürfnis
Werner J. Patzelt
- 36 **Organisationsentwicklung an Fachhochschulen**
Mit einer gemeinsamen Vision zum Erfolg
Adrian Schweizer



IMPULSE

- 38 | **Die politische Kolumne**
Mediation in den Grünen Bereich!
Christian Flisek
- 40 | **Die wissenschaftliche Kolumne**
Konfliktmanagement ≠ Konfliktlösung
Klaus Harnack
- 42 | **Das Forschungsstelegramm**
- 44 | **Unsere Nachwuchsseite –**
neue Ideen und Konzepte für die Mediation
Klaus Harnack

WIRTSCHAFT

- 47 | **Cultural Fit – beide Seiten profitieren**
Christoph Nagler
- 50 | **Hochsensible Führungskräfte**
Daniel Panetta

FAMILIE

- 52 | **Weihnachtszeit – Partnerzeit?**
Kurt Starke

KULTUR

- 54 | **Die literarische Konfliktanalyse**
Turandot
Thomas Lapp

RECHT

- 58 | **Die juristische Kolumne**
Der zertifizierte Mediator – ein schwieriges Konstrukt
von hoher praktischer Bedeutung
Peter Röthemeyer

- 60 | **Anmerkungen zur Übergangsvorschrift des § 7 ZMediatAusbV**
Zertifizierung für langjährig praktizierende Mediatoren –
Rechtsnebel statt Rechtsklarheit!
Roland Fritz
- 63 | **Verordnung über die Aus- und Fortbildung von zertifizierten**
Mediatoren (ZMediatAusbV)
- 66 | **Anforderungen an die Antragstellung im VSBG-Verfahren**
Hemmung der Verjährung bei Verbraucherstreit-
beilegungsverfahren
Jan Verheyen und Bernd Lichtenauer

ERFOLGREICH AM MARKT | BEST PRACTICE

- 69 | **Meine schwierigste Mediation**
Martina Wurl

VERWALTUNG

- 70 | **Mediative Kommunikation bei konfliktreichen**
Infrastrukturprojekten | Können wir jetzt Konflikte?
Elisabeth Benecke

MEDIATION INTERKULTURELL

- 74 | **Interkulturelles Konfliktmanagement**
Sosan Azad

LITERATUR

- 78 | **Rezension | Heidi Neumann-Wirsig (Hrsg.):**
Lösungsorientierte Supervisions-Tools
André Niedostadek
- 79 | **Literaturtipps zum Schwerpunkt**

VERANSTALTUNGEN

- 80 | **Veranstaltungskalender**
- 82 | **Impressum | Ausblick**

Die Flüchtlingssituation durch die Brille des Mediators

Die Integration der großen Zahl von Menschen, die in jüngster Zeit in Deutschland Zuflucht gesucht haben, und die Gestaltung des Zusammenlebens ist eine politische und gesellschaftliche Hauptaufgabe für die kommenden Jahre. Dialog und Mediation können, neben der gezielten Traumaarbeit, hierbei von unschätzbarem Wert sein und außergewöhnliche Potenziale bergen. Ist eine Lösung möglich?

Der Konfliktforscher und Mediator Friedrich Glas im Interview mit Claudia Lutschewitz

Die Flüchtlingssituation ist derzeit der aktuellste Konflikt in Europa und insbesondere in Deutschland. Wie schätzen Sie als Konfliktforscher die Situation ein?

„Die große Herausforderung durch die Flüchtlingssituation beherrscht deshalb die Stimmung, weil jetzt Krieg, Gewalt, Not und Unterdrückung ganz nah und direkt im Alltag zu spüren sind.“

Friedrich Glas: Es gibt gegenwärtig viele Konflikte in Europa und in der Welt. Erwähnen möchte ich diesbezüglich zum Beispiel die CETA- und TTIP-Entscheidungen, das Spannungsfeld zwischen wirtschaftlichen, kulturellen oder sozialen Zielen in den europäischen Einzelstaaten, die Wertefrage, Sinnkrise und Spannungen in der EU. Für welche Meta-Interessen will die EU eintreten: die der Bürger, der Großkonzerne oder der Banken? Auch die Rolle Europas bei Stellvertreterkriegen wie in der Ukraine oder in Syrien gehört angesprochen.

Man könnte von einer Nagelprobe für Freiheit, Gleichheit, Rechtsstaatlichkeit, Verantwortung sprechen. Es scheint, als werde immer nur repariert, ohne die Grundarchitektur infrage zu stellen. Vielmehr sollte man hier die Konstruktionsfehler des internationalen Finanzsystems ansprechen, das sich von Krisengipfel zu Krisengipfel hangelt. Die große Herausforderung durch die Flüchtlingssituation beherrscht deshalb die Stimmung, weil jetzt Krieg, Gewalt, Not und Unterdrückung ganz nah und direkt im Alltag zu spüren sind und es unumgänglich ist, dass wir lernen, fürsorglich, mitfühlend und sozial zu teilen.

Auf welcher Stufe befindet sich nach Ihrer Ansicht der Konflikt heute? Liegt bereits ein tiefeskalierter Konflikt vor?

Friedrich Glas: Die Eskalationsgrade müssen sehr differenziert betrachtet werden, sie können nicht für ein ganzes komplexes System angegeben werden. Es handelt sich nicht um *einen* Konflikt, sondern es gilt, verschiedene Konflikte zu unterschiedlichen Themen und mit unterschiedlichen Kernakteuren, die jedoch Überlappungen aufweisen, zu unterscheiden. Ich würde hier von Konflikten im Konflikt sprechen.

Bei den Konflikten zwischen AfD und der Regierung ist zum Beispiel von Stufe 6 auszugehen, denn hier wird der Regierung die Vertrauenswürdigkeit abgesprochen, die Kanzlerin als Veräterin dargestellt (Stufe 5), und es erfolgen populistische Drohungen (Stufe 6). Weitere Beispiele: CDU/CSU-Fraktion: Stufe 4, Tendenz zur 5 (Vertrauensverlust), Beziehung Deutschlands zu Ungarn und den Balkanstaaten: Stufe 3 bis 5, Beziehung Österreichs zur Türkei: Stufe 6.



Schwächen ignorieren?

Jeder Mensch hat Stärken und Schwächen. Doch wie gehen wir mit unseren Schwächen um? Sollen wir sie ignorieren und uns auf den Ausbau unserer Stärken konzentrieren? Viele Menschen sind diesbezüglich unsicher – speziell, wenn es um ihre Leistung im Beruf geht. Der Beitrag zeigt auf, wann Schwächen gezielt gemanagt werden sollten und wie dies auch tatsächlich gelingt.

Frank Rebmann

Kompetenz- und Potenzialanalysen vermitteln zuweilen den Eindruck, ein Top-Mitarbeiter sei in allen Tätigkeitsbereichen spitze. Das ist utopisch! Denn es gibt immer Aufgaben, die manche Menschen besser als andere erledigen können und die ihnen mehr Energie geben, weil hier ihre Stärken liegen. Also erbringen sie auch bessere Leistungen.

Doch was ist mit den Dingen, die wir nicht so gut können? Dürfen wir sie ignorieren? Ja, wenn hierdurch unsere Leistung (oder die von Kollegen) nicht signifikant beeinträchtigt wird. Ist dies jedoch der Fall, dann dürfen wir die Schwäche nicht ausblenden. Dann müssen wir sie managen. Hierfür gibt es zum Glück viele Möglichkeiten, wenn wir ihre Ursache kennen.

Schwäche ist nicht gleich Schwäche

Eine Schwäche ist, vereinfacht formuliert, ein Mangel an etwas. Es gibt fünf Arten von Schwächen. Anhand ihrer Ursachen kann man sie unterscheiden:

Ursache 1: Mangel an Kenntnissen. Hierfür ein simples Beispiel: Wer den Führerschein erwerben möchte, braucht das nötige Wissen über den Umgang mit einem Fahrzeug. Außerdem

muss er die Straßenverkehrsordnung kennen. Ein solcher Mangel lässt sich einfach beheben – etwa durch eine Ausbildung.

Ursache 2: Mangel an Fertigkeiten. Auch hierfür ein Beispiel: Wer den Führerschein gemacht hat, weiß: Es ist eine Sache, zu wissen, wie man rückwärts in eine enge Parklücke einparkt, und eine andere, dies tatsächlich zu können. Zum Glück kann das durch Üben jeder lernen – auch wenn es manchmal länger dauert als gedacht.

Ursache 3: mangelnde Motivation. Eine zu geringe Motivation haben oft auch die berühmten „ewigen Talente“ – Menschen also, die zwar alle Voraussetzungen für eine Tätigkeit mitbringen, aber doch mittelmäßig bleiben. Denn zum Talent muss sich stets der Wille gesellen, hieraus das Beste zu machen. Dieser Wille lässt sich nur bedingt beeinflussen. Schon der Philosoph Arthur Schopenhauer (1788–1860) wusste: „Der Mensch kann zwar tun, was er will. Er kann aber nicht wollen, was er will.“

Ursache 4: mangelndes Talent. Bei solchen Schwächen ist der Aufwand, um einigermaßen gut zu werden, sehr groß. Natürlich helfen auch hier Willenskraft und intensives Üben, doch wir erzielen selten Top-Ergebnisse – selbst wenn uns die Tätigkeit Freude bereitet. Albert Einstein war ein Physik-Genie. Doch das Geigespielen bedeutete ihm mindestens ebenso viel wie die Physik. Trotzdem war sein Spiel, obwohl er seit seinem sechsten Lebensjahr Geigenunterricht erhalten hatte, nie virtuos. Es fehlte ihm dafür das Talent.

Ursache 5: mangelnde persönliche Eignung. Manche Personen kommen mit allen Menschen scheinbar mühelos gut aus, mit Zahlen hingegen stehen sie auf dem Kriegsfuß. Andere wiederum blühen auf, wenn sie eine Sache gründlich analysieren können, sind aber froh, wenn sie wenig mit anderen Menschen kommunizieren müssen. Diese individuellen Besonderheiten haben ihre Wurzeln in der Persönlichkeit und lassen sich selbst mit intensivem Training nicht wesentlich ändern. Im Berufsleben ist das meist auch nicht nötig, wenn wir das machen, was wir wirklich können und was uns entspricht.



– Schwerpunkt – Die Strippenzieher Konflikte in Organisationen

Dass Konflikte in Organisationen nicht vermeidbar sind, dürfte jedem Menschen bewusst sein. Auseinandersetzungen treten zwischen verschiedenen Personen und Interessengruppen auf: Mitarbeitern, Vorgesetzten, Unternehmensleitung, Kunden, Anteilseignern, Zulieferern – die Liste lässt sich beinahe unendlich fortführen. Grund für diese Konfrontationen sind in den meisten Fällen unterschiedliche Interessen, Zielsetzungen oder Wertvorstellungen. Aber: Keine Scheu! Es gibt eine Vielzahl von Möglichkeiten, Konflikten konstruktiv zu begegnen und sie in positive Wendepunkte für alle Beteiligten zu verwandeln.

Dies zu bewerkstelligen setzt Wissen und Fingerfertigkeit voraus: Welche Konfliktarten gibt es – und wie begegnet man diesen am besten? Was macht ein sinnvolles Konfliktmanagementsystem aus? Welchen Beitrag kann Coaching leisten, um eine fruchtbare Streitkultur aufzubauen? Und welche positiven Auswirkungen können Konflikte haben? Erfahren Sie auf den nächsten Seiten, an welchen Strippen Sie ziehen müssen, um Auseinandersetzungen auf gewinnbringende Weise für sich zu nutzen.



Störungen im System

Konflikte sind in Unternehmen an der Tagesordnung. Um diesen konstruktiv begegnen zu können, ist es von Vorteil, sie sachgemäß zu analysieren. Der Beitrag zeigt auf, welche Konfliktarten unterschieden werden können, beschreibt die Auswirkungen von Konflikten und gibt Hinweise zur Lösungsfindung.

Otto-Gustav Schaser

Das Wort „Konflikt“ begleitet uns im Alltag und ist in unserem Sprachschatz zu einem gängigen Begriff geworden. In der Fachliteratur gibt es eine große Bandbreite von Definitionen. Diese unterscheiden sich durch die Vielfalt der Aspekte sowie durch ihre Weite und Schärfe.

Was sind Konflikte?

In der Psychologie bzw. in den Sozialwissenschaften allgemein spricht man dann von einem Konflikt, wenn zwei – meist soziale – Elemente gleichzeitig gegensätzlich oder unvereinbar sind.

In Organisationen nimmt der interpersonelle Konflikt, der sogenannte *soziale Konflikt*, einen hohen Stellenwert ein. Einer der bekanntesten deutschsprachigen Experten im Bereich des Konfliktmanagements, Friedrich Glasl, hat eine eigene – prägnant eingrenzende – Definition sozialer Konflikte durch Synthese verschiedener Definitionen erstellt:

„Sozialer Konflikt ist eine Interaktion zwischen Akteuren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.), wobei wenigstens ein Akteur eine Differenz bzw. Unvereinbarkeit im Wahrnehmen und im Denken bzw. Vorstellen und im Fühlen und im Wollen mit dem anderen Akteur (den anderen Akteuren) in der Art erlebt, dass beim Verwirklichen dessen, was der Akteur denkt, fühlt oder will, eine Beeinträchtigung durch den anderen Akteur (die anderen Akteuren) erfolgt“ (Glasl 2004: 17). (Ein Interview mit Friedrich Glasl finden Sie auch auf Seite 7 ff. dieses Hefts.)

Nach dieser Definition müssen zwei wichtige Grundvoraussetzungen erfüllt sein, um von einem Konflikt zu sprechen: Die Konfliktbeteiligten müssen sich ihrer konträren Positionen bewusst sein und sie müssen interagieren. Ohne die Realisierung und das Erleben der Beeinträchtigung (Behinderung, Widerstand, Abwehr oder Angriff) seitens mindestens einer Partei kann nicht von einem sozialen Konflikt gesprochen werden.

Konfliktpotenziale im beruflichen Kontext

Organisationen sind produktive soziale Systeme, in denen Menschen und Sachmittel zweckorientiert zusammenwirken. Es bestehen Beziehungen durch Kommunikations- und Leistungsstrukturen. Das Zusammenspiel an der Schnittstelle Mensch und Organisation ist jedoch hochkomplex und auf vielfache Weise störanfällig. Konflikte in Organisationen sind Störungen, die sich innerhalb dieses sozialen Systems abspielen. Ungelöst beeinträchtigen sie das reibungslose Funktionieren in einer Organisation, denn sie haben erheblichen Einfluss auf das Befinden und die Leistung der Mitarbeiter.

Konfliktarten

Menschen tragen ihre persönlichen Sichtweisen, Ansprüche, Erfahrungen, Erwartungen, Forderungen, Hoffnungen, aber auch Verletzungen, Ängste, Traumata und die daraus resultierenden Handlungsmuster in die Organisationen. Hier treffen auch unterschiedliche Kulturen, Persönlichkeiten, Temperamente und Charaktere aufeinander. Die daraus entstehenden Konflikte sind komplex, multikausal und können sowohl auf der Sachebene als auch auf der psychosozialen Ebene angesiedelt sein.

Für die Konfliktbearbeitung ist die Kenntnis der Konfliktarten unerlässlich. Die zentralen Konfliktarten werden dabei nach dem wesentlichen Gegenstand der Auseinandersetzung unterschieden. Diese sind sowohl theoretisch als auch praktisch bedeutend für die Konfliktanalyse, die Konfliktkontrolle und die Konfliktbearbeitung. Den darin enthaltenen Handlungsaspekten können spezifische Konfliktgründe zugeordnet werden (Altmann et al. 1999: 31).



Konfliktfeld Schule

Die Schule als Organisation ist geprägt durch das Zusammenwirken einer Vielzahl von Personen und Gruppen. Unterschiedliche Interessen führen auch hier regelmäßig zu Konflikten. Mediative Elemente können helfen, diese zu lösen. Auch die Einführung eines Konfliktmanagementsystems kann eine neue Konfliktkultur herbeiführen. Der Beitrag gibt Impulse für die Konfliktlösung in der Organisation Schule.

Christa D. Schäfer

Schule als Organisation

In Schulen lehrt, lernt und lebt eine Vielzahl von Personen. Im Zentrum stehen die Kinder und Jugendlichen aus den Grundschulen, den Mittel- und Oberstufen, die im System Schule vor allem lernen und sich entwickeln sollen. Lehrkräfte unterrichten und sind fachlich sowie pädagogisch tätig. Erzieher sollten in den Grundschulen in den Lehr- und Lernprozess eingebunden werden. In Berlin wirken Sozialpädagogen punktuell unterstützend in den Integrierten Sekundarschulen, weniger in den Gymnasien und Oberstufenzentren. Weiteres pädagogisches Fachpersonal ist in der Schule tätig, in Projekten, Arbeitsgemeinschaften, Lesepatentstunden und vielem mehr.

Eltern wollen informiert sein und im Sinne einer Erziehungspartnerschaft verschiedentlich mitsprechen. Ein Förderverein akquiriert Gelder und sucht im Gegenzug eventuell Einfluss und Wertschätzung. Natürlich gibt es auch das nichtpädagogische Fachpersonal wie beispielsweise den Hausmeister und die Sekretärin. Hausherrin einer Schule ist die Schulleitung, die eine Schule steuert und die Verantwortung innehat. Die meisten Schulen sind staatlich, es gibt aber auch Schulen in freier Trägerschaft; wichtig sind in jedem Fall die Absprachen zwischen Schulträger und Schulaufsicht. Außerdem nicht zu vergessen: Es gibt eine Nachbarschaft um die Schule herum und Kooperationspartner in einem Netzwerk, in das die Schule eingebunden ist.

Die Menschen in der Schule organisieren sich in verschiedenen Gremien. Ich möchte hier lediglich einige Gremien nennen, die eine Schule ausmachen: die erweiterte Schulleitung (ESL), die Gesamtkonferenz, bestehend aus allen Lehrkräften und Pädagogen der Schule (GK), die Gesamtelternvertretung (GEV), bestehend aus allen Elternvertretern der jeweiligen Klassen, die Schülervertretung (SV), das Schulsprecherteam, die Steuergruppe der Schule und viele mehr.

Wechselwirkungen zwischen Personen und Personengruppen

Schon die Nennung der verschiedenen Personengruppen lässt es leicht vorstellbar erscheinen, dass einige Situationen ein hohes Konfliktpotenzial bergen. Dabei gibt es sowohl Konflikte innerhalb einer bestimmten Personengruppe als auch zwischen verschiedenen Personengruppen. Gewinnbringend für eine Schule ist es, wenn verschiedene Formen der Konfliktbearbeitung zielgerichtet und nutzbringend eingesetzt werden können. Die jeweils zu wählende Form richtet sich unter anderem nach der Anzahl der beteiligten Konfliktparteien und nach der Eskalationsstufe. Manchmal leistet bereits mediative Kommunikation ausreichend Unterstützung, um einen Konflikt zu deeskalieren. Manchmal ist Konfliktcoaching oder Mediation notwendig.

In der Schule kann Mediation durch externe oder interne Mediatoren, durch die Schulleitung, Lehrkräfte, Schüler, Eltern oder „Seniorpartners in School“ (ehrenamtlich tätige Senioren, die die Schulen bei der Konfliktbewältigung unterstützen) angeboten und durchgeführt werden.



Systemisches Coaching bei Clan-Konflikten

Raus aus der Endlosschleife

Der Clan im Dauerstreit: Wenn in einem Familienverbund immer wieder aufs Neue und in derselben Art und Weise über die ewig gleichen Themen gestritten wird, ist das System an sich „schuld“. Gelöst werden können diese Konflikte durch ein systemisches Coaching. Im Idealfall bewirkt dieses nicht nur mehr Harmonie unter den Clan-Mitgliedern, sondern auf individueller Ebene einen Bewusstseinsprung bei den Beteiligten hin zu mehr persönlicher Freiheit.

Gudrun Schönhofer-Hofmann

Glaubenssätze, die die Streitkultur eines Clans prägen und die sogar die Themen festlegen, über die immer wieder gestritten wird, können auf drei Ebenen installiert worden sein:

- durch Erinnerungen und Erfahrungen ab dem Zeitpunkt der Zeugung bis zum aktuellen Datum,
- durch biomimetische Nachahmung und
- durch genetische Vererbung.

Erinnerungen und Erfahrungen: Schon die Qualität der Beziehung der Eltern beim Akt der Zeugung, aber auch vorgeburtliche Erfahrungen im Bauch der Mutter können Einfluss darauf haben, wie wir das Leben und seine Konfliktsituationen wahrnehmen. Im Leben angekommen, spielen Systeme wie Familie, Schule, Arbeitsplatz, Religion, Kultur, Nationalität und Volkzugehörigkeit mit den entsprechenden Werten und Bewertungen eine zentrale Rolle für unsere Denkweise.

Biomimetische Nachahmung: Dahinter steht die Überzeugung, in Konfliktsituationen so streiten zu müssen wie die „Vorlage“ – eine Leitfigur, an der man sich orientiert, beispielsweise die Mutter oder der Vater. Die Nachahmung kann sich bei einem Streit etwa in Mimik oder Gestik ausdrücken, in der Körperhaltung, im Tonfall, in der Wortwahl, der Lautstärke und der Emotionalität.

Genetische Vererbung: Der Volksmund hat recht, wenn er sagt: „Blut ist dicker als Wasser.“ Die Konsequenzen werden in ihrer Radikalität jedoch oft unterschätzt. Denn das zelluläre Gedächtnis vergisst niemals, nichts und niemanden. Die DNA speichert über Generationen hinweg Erfahrungen und die darauf basierenden Glaubenssätze – auch hinsichtlich des „angemessenen“ Streitens und der Streitthemen. Dieses Wissen wird als eine Art Datenbank weitervererbt. Zur Identifizierung vererbter Glaubenssätze und immer wiederkehrender Streitthemen und Konflikte gehört innerhalb des systemischen Coachings deshalb die Arbeit mit dem Stammbaum, dem Genogramm. Dieses macht Wiederholungen im System sichtbar.

Denn aus systemischer Sicht sind die DNA der Eltern und die darin enthaltenen Erbinformationen nicht nur für die körperlichen Merkmale der Kinder entscheidend. Auch Erfahrungen, Erlebnisse, Denkmuster, Glaubenssysteme und Weltbilder werden an die Nachkommen weitergegeben, darunter selbst solches „Erbgut“, das aus früheren Generationen stammt. Dies alles macht die Wurzeln menschlicher Existenz aus, denen sich niemand entziehen kann. Dabei gilt: Wir können das Blut und die Erbinformationen nicht herausfiltern oder austauschen.



Ursachenforschung

Eine wichtige Ursache für Clan-Konflikte ist die Missachtung hierarchischer Gesetzmäßigkeiten. Die Folge sind unerquickliche Positionskämpfe. Dabei sind die Regeln für stimmige Hierarchien ganz einfach und klar: Wer zuerst da war, hat Vorrang vor den Nachfolgenden. Also etwa Großeltern vor Eltern, Eltern vor Kindern und diese in der Reihenfolge ihrer Geburt. Kinder aus einer ersten Ehe haben Vorrang vor Kindern aus späteren Partnerschaften.

Hochsensible Führungskräfte

Das Verhalten von Führungskräften wird nicht unwesentlich von Außenreizen beeinflusst. Vor allem für hochsensible Führungskräfte sind diese physisch intensiv spürbar. Hieraus resultieren besondere empathische Fähigkeiten, die sich positiv auf die Mitarbeiter auswirken können. Daniel Panetta beschreibt den Zusammenhang der Forschungsfelder Hochsensibilität und Führung.

Daniel Panetta

Sie haben richtig gelesen: hochsensible Führungskräfte. Das gibt es! Im Zuge einer Studie (Panetta 2016) habe ich mich intensiv mit diesen Menschen und dem Phänomen Hochsensibilität beschäftigt.

Was ist Hochsensibilität?

Im Jahr 1997 untermauerte Elaine Aron wissenschaftlich ein Phänomen, das vielen bekannt ist, aber noch nicht grundlegend erforscht wurde: Hochsensibilität. Sie postulierte, dass etwa 20 Prozent der amerikanischen Bevölkerung über diese Eigenschaft verfügen (vermutlich ist die Zahl allerdings geringer, da Aron ihre Tests vor allem mit Psychologiestudentinnen durchführte). Wenn wir uns unser Wahrnehmungssystem wie ein Sieb vorstellen, welches bei „normalen“ Menschen ein Raster durchschnittlicher Größe hat, ist das Raster bei hochsensiblen Personen (HSP) viel durchlässiger. Es können also mehr Informationen pro Zeiteinheit durch

die Sinne im Gehirn aufgenommen werden (IFHS 2014). Das führt zu einem intensiveren Erleben, das heißt, man nimmt mehr Informationen auf, auch auf einer Subebene. Gleichzeitig aber ist dieses System schneller überfordert und es droht ein Overload.

Hochsensibilität versus Führung?

Fragt man nach Synonymen für den Begriff sensibel, so fallen mit großer Wahrscheinlichkeit *dünnhäutig*, *weich*, *empfindsam*, *mimosenhaft* und *zart besaitet*. Durch die Vorsilbe hoch- wird die Bedeutung verstärkt. Daher und aufgrund der Erfahrung, dass hochsensible Führungskräfte (HSFK) in ihrem Verhalten diese Synonyme nicht teilen, möchte ich dazu anregen, den Begriff zu überdenken und durch *wahrnehmungsbegabt* zu ersetzen. Allein durch die Konnotation des Begriffs käme ein Gespräch über die Thematik ansonsten einem „Outing“ gleich.



Merkmale hochsensibler Führungskräfte

HSFK gehen auffallend oft einer lehrenden oder beratenden Tätigkeit nach, die sie inhaltlich mit ihrem ausgeprägten Werte- und Moralverständnis vereinbaren können. Wird seitens der Mitarbeiter gegen dieses Wertesystem verstoßen, können sie unsensibel reagieren. Ungerechtigkeit ist ihre Achillesferse. Führung hat für HSFK eine begleitende Funktion, sie sehen sich beratend und mit Schwerpunkt in der Beziehungsarbeit. Auf ihre Mitarbeiter wirken sie motivierend und haben oft eine Vorbildfunktion, da sie sich in einer ständigen Selbstreflexion befinden: „Ist mein Verhalten adäquat?“

Die literarische Konfliktanalyse

Turandot

Thomas Lapp

Turandot ist die letzte von Puccini verfasste Oper und heute auf Opernbühnen immer noch erfolgreich, beispielsweise bei den Bregenzer Festspielen im Sommer 2015 (SWR 2015). Nach dem gleichnamigen Theaterstück von Carlo Gozzi schrieben Giuseppe Adami und Renato Simoni das Libretto. Bei genauerer Betrachtung verrät uns dieser Stoff einiges, was bei Mediationen und Verhandlungen eine Rolle spielen kann.

Die Versionen der Erzählung

Turandot ist die Tochter des Kaisers von China, die ihrem Vater den Schwur abgetrotzt hat, nur den Prinzen heiraten zu müssen, der drei von ihr gestellte Rätsel lösen kann. Eine falsche Antwort kostet den Freier seinen Kopf. Die Erzählung gehört zu der orientalischen Sammlung *Tausendundein Tag*, hat aber deutlich ältere Wurzeln, unter anderem das Werk *Die sieben Schönheiten* (dort ist es die russische Prinzessin) des persischen Dichters Nezami. Die Erzählung war auch Thema des 1802 uraufgeführten Schauspiels von Friedrich Schiller, das ab 1809 Gegenstand mehrerer Opern war (u. a. op. 37, J. 75 von Carl Maria von Weber, 1809). Puccini stützte sich maßgeblich auf die Version von Schiller, wandelte diese aber in einigen Punkten entscheidend ab. So werden andere Rätsel gestellt, mit der Sklavin Liu eine warmherzige Figur hinzugefügt und der Schluss wurde in seinem Verlauf deutlich verändert.

Im *Nibelungenlied* müssen die Bewerber um die Gunst von Brünnhilde ebenfalls drei Aufgaben bestehen und sie in den Disziplinen Steinwurf, Weitsprung und Speerwurf besiegen. Sie hat übernatürliche Kräfte und ist nur bereit, einen stärkeren Mann zu akzeptieren. Bei *Turandot* spielen andere Motive eine Rolle und diese haben mehr mit Verhandlungsführung und Mediation zu tun. Im zweiten Bild des zweiten Aktes der Oper berichtet Turandot von ihrer Ahnin Lo-uling (In questa reggia) und deren Schicksal. Das Reich wurde damals von den Tataren besiegt und Prinzessin Lo-uling wurde von einem Mann entführt und misshandelt. Turandot berichtet von dem verzweifelten Schrei ihrer Ahnfrau, der durch die Ahnenreihen zu ihr gedrungen sei und nun ihre Seele erfülle. Für das ihrer Ahnin angetane Unrecht sollen die Prinzen büßen, die es wagen, um Turandots Hand anzuhalten. Doch Turandot geht noch weiter und will eigentlich überhaupt keinen Mann akzeptieren. Hinter der Position, nicht heiraten zu wollen, stehen also zwei Motive. Puccini hat gegenüber der Vorlage von Schiller die von Tataren misshandelte Ahnin eingeführt, die gerächt werden soll. Auch in Verhandlungen

oder Mediationen stehen wir häufig vor der Situation, dass eine nicht anwesende, möglicherweise sogar schon verstorbene Person Einfluss auf das Verhalten eines oder mehrerer Beteiligter nimmt. Diese Person kann, muss aber keine Verwandte der Beteiligten sein. Eine ähnliche Bedeutung können allerdings auch juristische Personen (Unternehmen), Produkte oder sogar Ziele/Motive erlangen. Die erste Schwierigkeit besteht in der Regel darin, diesen Hintergrund zu erkennen. Turandot macht es Kalaf und dem Publikum leicht, indem sie dies deutlich ausspricht.

Schillers Turandot betont demgegenüber Freiheit und Gleichberechtigung. Sie sieht das weibliche Geschlecht von den stärkeren und stolzen Männern erniedrigt, sie hasst und verachtet den männlichen Wunsch, die Frau als „Beute“ zu besitzen. Sie will das weibliche Geschlecht rächen und setzt als Waffe dazu ihren Verstand und Scharfsinn ein. Schillers Prinz Kalaf zeigt auch das Mittel auf, mit dem einem solchen Motiv begegnet werden kann. Er nimmt den Wettstreit, die geistige Auseinandersetzung mit den Rätseln an. Kalaf weist den Vorwurf der Grausamkeit zurück und lobt den seltenen Geistesadel, den Turandot beweise. Er bittet zudem, nicht als verwegen bezeichnet



Die juristische Kolumne

Der zertifizierte Mediator – ein schwieriges Konstrukt von hoher praktischer Bedeutung

Erst hat sie lange auf sich warten lassen, dann sah es so aus, als wenn sie bis zur Evaluierung des Mediationsgesetzes im Sommer 2017 zurückgestellt würde. Jetzt hat das Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (BMJV) die „Zertifizierte-Mediatoren-Ausbildungsverordnung“ (ZMediatAusV) auf Druck des Verbraucherstreitbeilegungsgesetzes erlassen. Die Grundkonstruktion der Zertifizierung ist und bleibt zweifelhaft. Die Verordnung wirft weitere Probleme auf.

Peter Röthemeyer

Das Mediationsgesetz von 2012 verlangt für die Tätigkeit des Mediators eine „geeignete Ausbildung“ und beschreibt die zu erwerbenden Kenntnisse und Kompetenzen nur oberflächlich. Neben diesen „einfachen“ Mediator hat das Gesetz die Figur des „zertifizierten Mediators“ gestellt. Ab dem 1. September 2017 dürfen sich Mediatoren, die die in der Verordnung dargestellten Voraussetzungen erfüllen, als zertifiziert bezeichnen. Damit ist allerdings kein Zertifikat in dem Sinne verbunden, dass eine neutrale Stelle in einem spezifischen Verfahren die Voraussetzungen prüft und verantwortet. Das Gesetz vermittelt vielmehr nur die Befugnis, sich als zertifiziert zu bezeichnen.

Es gibt also weder einen Zertifizierer noch einen Zertifizierungsakt. Ob die Voraussetzungen erfüllt sind, ist allenfalls über das Wettbewerbsrecht zu überprüfen. Dabei ist der Mediator nicht durch ein konstitutives Zertifikat geschützt. Diese Konstruktion wird von der Praxis und Literatur überwiegend abgelehnt. Sie kann kaum zu einer sachgerechten Qualitätsentwicklung und -sicherung beitragen (Eidenmüller 2016) und auch nur bedingt Transparenz für den Markt schaffen. Gleichwohl dürfte die Zertifizierung von erheblicher Bedeutung für die Marktchancen des einzelnen Mediators sein, ist sie doch (immerhin) ein Anhaltspunkt für Interessenten und sind ihre konstruktiven Mängel nach außen nicht ohne Weiteres erkennbar.

Voraussetzungen

Die Verordnung verlangt einen Ausbildungslehrgang und eine Einzelsupervision über eine durchgeführte (Co-)Mediation. Die Ausbildung umfasst mindestens 120 Zeitstunden; in der Anlage zu § 2 ZMediatAusV sind die Inhalte weiter aufgliedert und ihrerseits mit Mindeststunden hinterlegt, die sich auf 120 addieren. Ein Ausbildungskonzept, das auf diese Dauer beschränkt ist, ist also von der Verordnung präzise vorgegliedert. Anders noch als im Entwurf ist vorgegeben, die Ausbildung im

Mindestumfang präsent durchzuführen. Das bedeutet nicht ein Verbot von Fernstudien. Die Präsenzzeiten aber müssen mindestens 120 Stunden betragen, wobei es nicht darauf ankommt, dass gerade die in der Anlage dargestellten Ausbildungsinhalte präsent vermittelt werden (Eicher 2016). An die Ausbildungseinrichtung werden keine Anforderungen gestellt und die Voraussetzungen für die eingesetzten Lehrkräfte sind niedrigschwellig (§ 5 ZMediatAusV; siehe S. 63 ff. in diesem Heft); diese müssen nicht einmal (zertifizierte) Mediatoren sein.

Einzige weitere Voraussetzung für den Erwerb der Bezeichnungsbefugnis ist eine Einzelsupervision über eine durchgeführte (Co-)Mediation. Mit der Überführung des Praxiserwerbs in ein Supervisionskonzept ist ein qualitativer Zugewinn insofern verbunden, als es zur Reflexion der erworbenen Erfahrung kommt. Eine Gruppensupervision soll deshalb ausgeschlossen sein. Andererseits werden an die Qualifikation des Supervisors keine Anforderungen gestellt.

Sowohl über den Ausbildungslehrgang wie auch über die Supervision stellt die Ausbildungseinrichtung eine Bescheinigung aus (§ 2 Abs. 6 ZMediatAusV). Hiermit dürfte ein Quasi-Zertifikat entstehen, auch wenn ihm die konstitutive Wirkung fehlt.

Fortbildung

Der zertifizierte Mediator hat sich zum einen regelmäßig fortzubilden; die Verordnung gibt 40 Zeitstunden in jeweils vier Jahren vor (§ 3 ZMediatAusV). Zum anderen ist Praxiserwerb im Rahmen von Supervision erforderlich (§ 4 ZMediatAusV). Der Mediator muss in den ersten zwei Jahren vier Einzelsupervisionen über je eine (Co-)Mediation durchführen. Eine Re-zertifizierung oder der Verlust der Bezeichnungsbefugnis bei Verstoß gegen die Fortbildungsobliegenheiten ist nicht vorgesehen, die Kontrollierbarkeit über das Wettbewerbsrecht offen.

Anmerkungen zur Übergangsvorschrift des § 7 ZMediatAusbV

Zertifizierung für langjährig praktizierende Mediatoren – Rechtsnebel statt Rechtsklarheit!

Die gesetzlich geregelte Zertifizierung der Mediationsausbildung wendet sich an Mediatoren unterschiedlicher Generationen. Hierfür wurden in § 7 ZMediatAusbV Übergangsbestimmungen geschaffen, deren Sinnhaftigkeit sich nicht ohne Weiteres erschließt. Im Fokus des vorliegenden Beitrags steht die Frage, ob und gegebenenfalls wie diejenigen privilegiert werden, die bereits seit vielen Jahren erfolgreich als Mediatoren tätig sind.

Roland Fritz

Die konsensuale Konfliktbeilegung und die Mediationsszene in Deutschland sind geprägt von den Mediatoren der ersten Generation. Viele von ihnen sind noch von US-amerikanischen Trainern in ganz unterschiedlichem Umfang ausgebildet worden. Ihrem langjährigen Engagement ist es zu verdanken, dass der Gedanke konfliktangemessener Streitbeilegung und namentlich der der Mediation in der Bundesrepublik verankert ist. Sie wie auch die meisten der dann von ihnen angeleiteten Mediatoren der zweiten Generation – mithin diejenigen, die vor Inkrafttreten des Mediationsgesetzes (26. Juli 2012) ausgebildet wurden – führen Mediationen regelmäßig durch und verfügen über einen reichen Schatz an theoretischen Kenntnissen und praktischen Erfahrungen.

Wer, wenn nicht diese durch ihre jahrelange und vielfältige Praxis ausgewiesenen Mediatoren, sollte daher in erster Linie qualifiziert sein, das Gütesiegel „zertifizierter Mediator“ zu erwerben und

auch zukünftig zu führen? So hätte man es erwarten dürfen – doch die neue Verordnung verhält sich hierzu nicht eindeutig.

Das Zertifizierungskonzept

Die Rechtsverordnung (siehe S. 63 ff. in diesem Heft) verlangt zweierlei: 1. für den „Erwerb“ des Gütesiegels einen Ausbildungslehrgang von 120 Präsenzzeitstunden entsprechend dem Ausbildungskanon der Anlage und eine Einzelsupervision; 2. für die zukünftige „Beibehaltung“ des Gütesiegels zwei unterschiedliche Fortbildungsverpflichtungen, nämlich

- regelmäßige Fortbildungsveranstaltungen nach § 3 ZMediatAusbV (40 Zeitstunden in vier Jahren) und
- eine einmalige Fortbildungspflicht in Form von vier Einzelsupervisionen binnen zwei Jahren gemäß § 4 ZMediatAusbV.



Mediative Kommunikation bei konfliktreichen Infrastrukturprojekten Können wir jetzt Konflikte?

Trotz einer gesamtgesellschaftlichen Befürwortung der Energiewende birgt speziell die Windparkprojektierung viel Konfliktpotenzial. Im Laufe der letzten Jahre haben Schlüsselakteure aus Wirtschaft, Politik und Verwaltung Ansätze zum kommunikativen Vorgehen bei konfliktreichen Projekten entwickelt und in das Projektmanagement bzw. in organisatorisch-institutionelle Strukturen integriert. Die Einbettung von Grundsätzen der Mediation trägt bis zu einem gewissen Grad dazu bei, Konflikten auf lokaler Ebene zu begegnen.

Elisabeth Benecke

Zahlreiche Studien belegen die Zustimmung der Deutschen zur Energiewende und zum Ausbau der erneuerbaren Energien (WINGAS GmbH 2015). Dort, wo die Umsetzung zum Beispiel durch den Bau von Windkraftanlagen stattfindet, stellt sich die Lage meist ernüchternd dar. Streitigkeiten und Unstimmigkeiten auf der Planungsebene, Verschleppungstaktiken seitens der Behörden, wechselnde Koalitionen in der Politik und nicht zuletzt Widerstand bis offener Protest der lokalen Bevölkerung – das ist oftmals die Realität der Windparkprojektierung.

Diese Erfahrungen haben den Anstoß dazu gegeben, Maßnahmen zu entwickeln, Konflikte auf eine konstruktive Art und Weise anzugehen. Ansätze aus der Mediation, speziell der mediativen Kommunikation, spielen eine zentrale Rolle: Konfliktlösung wird als Prozess betrachtet, der es allen beteiligten Konfliktparteien ermöglicht, durch einen Dialog auf Augenhöhe und eine Versachlichung von Diskussionen zu einem einvernehmlichen Übereinkommen zu gelangen.

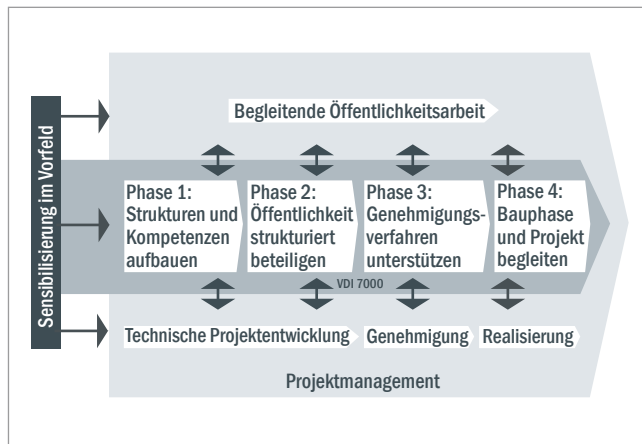


Abb.: Kommunikative Begleitung bei Infrastrukturprojekten (eigene Darstellung nach VDI 2014).

Ansätze der Partizipation

Die Richtlinie zur frühen Öffentlichkeitsbeteiligung des Verbands deutscher Industrie (VDI) – beispielhaft für kommunikative Ansätze der **Vorhabenträger** – beruht auf der Erkenntnis, dass die Chancen auf (a) eine erfolgreiche Umsetzung und (b) geringere Verfahrenskosten steigen, wenn frühzeitig und systematisch lokale Akteure in die Projektplanung eingebunden werden (VDI 2014). Windparkprojektierer öffnen sich zunehmend der Idee, proaktiv auf lokale Stakeholder zuzugehen. Durch ein möglichst differenziertes kommunikatives Vorgehen, eingebettet in die Projektphasen, soll ein mediativ-kommunikativer Umgang mit Konflikten von Anfang an mitgedacht werden.

Auf **Verwaltungsebene** ist ein Leitfaden zur Öffentlichkeitsbeteiligung bei Konflikten für involvierte Behörden entstanden (Ziekow et al. 2014). Trotz ihrer sachlich-neutralen Rolle in den Planungs- und Genehmigungsverfahren von Windparkvorhaben stehen sie als Entscheidungsinstanzen mit im Zentrum von Konflikten. Ziel des Leitfadens ist zunächst die Sensibilisierung der Mitarbeiter für die Konflikthaftigkeit der



Interkulturelles Konfliktmanagement

In der interkulturellen Zusammenarbeit treten neben den üblichen Problematiken häufig auch spezifische kulturell vermittelte Konfliktlagen auf. Eine kulturelle Öffnung und Sensibilisierung kann speziell im Bereich von Unternehmen zu einem konstruktiven Umgang mit Diversität und der damit verbundenen optimalen Nutzung interkultureller Ressourcen führen.

Sosan Azad

Im Jahr 2015 lebten mehr als 17,1 Millionen Menschen mit Migrationshintergrund in Deutschland. Die Schutzsuchenden, die vorwiegend in der zweiten Jahreshälfte des Jahres nach Deutschland kamen und in Erstaufnahmeeinrichtungen untergebracht waren und sind, sind dabei nur zum Teil berücksichtigt. Diese Entwicklung sorgt für neue Chancen, bringt aber ebenso Konflikte mit sich.

Die Vielfalt der Kulturen schafft neue Aufgabenfelder: Unterschiedliche Bedürfnisse, die aus der Diversität resultieren und individuelle Strategien erfordern, brauchen Integration. Die Lösung möglicher und meist unvermeidbarer Konflikte sollte frühzeitig vorbereitet werden. Das kann gelingen, wenn eine Öffnung gegenüber dem Neuen – und doch im Grunde genommen schon längst etablierten – Konglomerat von Kulturen, Sprachen und Menschen in Deutschlands Organisationen und Unternehmen stattfindet.

Interkulturelle Öffnung – Grundlage für Verständnis zwischen den Kulturen

Interkulturelle Öffnung ist aufgrund der zunehmenden Internationalisierung und Globalisierung insbesondere in Unternehmen von großer Relevanz. Ziel der Öffnung ist es, den Aspekt der Kultur auf allen Ebenen zu integrieren. Das ist in unserer Gesellschaft ein unausweichlicher Prozess, dem gerade innerhalb von Organisationen eine besondere Bedeutung zukommt: Nur dann, wenn die Struktur funktioniert, tun es auch die Mitarbeiter und Teams. Dieses Funktionieren ist wiederum eine entscheidende Voraussetzung für effektives Arbeiten und eine optimale Nutzung personeller und organisatorischer Ressourcen. Interkulturelle Öffnung innerhalb einer Organisation benötigt kraftvolle Fürsprecher, im Falle von Unternehmen und Institutionen sind dies Leitungsebene und Management. Die Führungskräfte sind aufgefordert, den Öffnungsprozess nicht nur allgemein zu befürworten, sondern diesen auch zu fördern und individuell und ressourcenorientiert zu gestalten.

Um die interkulturelle Öffnung für alle Beteiligten im Prozess erlebbar und nutzbar zu machen, müssen Angebote und Leis-

tungen, zum Beispiel im Bereich der Fortbildung, für die gesamte Belegschaft gleichberechtigt zugänglich sein. Die kulturelle Vielfalt der Organisation sollte sich idealerweise in den personellen Strukturen aller Ebenen eines Unternehmens widerspiegeln, das heißt neben der Ebene der Mitarbeiter und Teams auch auf der Führungsebene.

Was braucht interkulturelle Öffnung?

- nachhaltige Integration des Kulturaspekts auf allen Ebenen
- Befürwortung und Förderung des Prozesses durch die Leitungsebenen
- individuelle Gestaltung
- gleichberechtigter Zugang aller Beteiligten zu Angeboten und Leistungen
- Abbildung der kulturellen Vielfalt unter den Mitarbeitern wie auch auf der Führungsebene

Die fünf Phasen der interkulturellen Öffnung

Rom wurde nicht an einem Tag erbaut und so benötigt auch die interkulturelle Öffnung eine gründliche Planung und ausreichend Zeit, um sich nachhaltig zu entwickeln. Im Verlauf des fünfphasigen Prozesses haben es die Initiatoren fast immer mit Widerständen und Konflikten zu tun. Denn generell lösen Veränderungen, gleich welcher Art, Ängste und Befürchtungen aus. Innerhalb dieser Dynamik entwickelt sich die interkulturelle Öffnung in mehreren Phasen. Um den Prozess systematisch, kontrolliert und nachhaltig zu initiieren und zu begleiten, empfiehlt es sich, im Verlauf der Phasen eine Steuerungsgruppe zu bilden, die alle Kulturen innerhalb der Organisation angemessen repräsentiert. Bereits hier beginnt die Nutzung der vorhandenen Ressourcen, zum Beispiel indem bei der Auswahl der Teammitglieder Sprach- und soziale Kompetenzen besonders berücksichtigt werden.