

Die **MEDIATION**

Fachmagazin für Wirtschaft, Familie, Kultur und Verwaltung



Systemisch denken

**Die Lösungen von heute
sind die Probleme von morgen.**



Gerd Müller:
Vergewaltigung
als Kriegswaffe

Torsten Groth:
Systemische Gebote
zur Konfliktbearbeitung

Katja Kipping:
Wie wäre es
mit mehr Zeit?



Die Lösungen von heute sind die Probleme von morgen

Liebe Leserinnen,
liebe Leser,

auf der Basis des Gesetzes zur Förderung der Mediation aus dem Jahr 2012 ist nun zum 1. September 2017 die Ausbildungsverordnung zum „Zertifizierten Mediator“ in Kraft getreten. Bei aller Kritik, die von den Mediationsverbänden wie auch von Kammern an diesem Konstrukt geübt wurde und wird, ist es doch nun zumindest so, dass der Mediator nun einer der Beraterberufe ist, der einen gesetzlichen Rahmen besitzt – im Gegensatz zum Supervisor oder Coach. Der Rahmen ist unvollkommen. Schon mit der soeben erschienenen Evaluationsstudie zur Mediatorentätigkeit in Deutschland (zu finden auch unter www.die-mediation.de) werden die Grenzen deutlich. Zum Beispiel geben erfahrene Mediatoren hier zu Protokoll, dass sie Lösungen mit ihren Auftraggebern erarbeiten, die nicht auf „schulmäßigem Vorgehen“ beruhen. Wird die viel kritisierte „Selbstzertifizierung“ der Mediatoren einem unterstellten Qualitätsanspruch des Marktes gerecht werden? Vielleicht könnte sie in einem liberalisierten Markt, in dem sich die Kunden ihren Mediator durch Empfehlungen suchen, das stabilste Element der Ausbildungsverordnung sein?

Jedoch bleibt es eine stetige Aufgabe, dem Kunden als handelndem Individuum in der modernen Gesellschaft das meditative Problemlösungsverfahren näherzubringen. Zum einen als Methode zur eigenen Konfliktbearbeitung und zum anderen als Aufforderung, sich in höher eskalierten Konflikten frühzeitig eines Dritten zur Vermittlung zu bedienen. In Deutschland

haben in den letzten Jahrzehnten wohl circa 50.000 Menschen eine Mediationsausbildung durchlaufen – primär, um den Herausforderungen der modernen Welt besser gerecht werden zu können. Mediatoren sind nur ein Bruchteil davon geworden und deren Fallzahlen sind überschaubar.

Um mit einem systemischen Bild, dem „Schmetterlingseffekt“, zu schließen: Der Meteorologe Edward N. Lorenz stellte 1972 plakativ zugespitzt die Frage, ob der Flügelschlag eines Schmetterlings in Brasilien einen Tornado in Texas auslösen könnte. Es ist die Frage danach, ob sich durch kleine Veränderungen der Ausgangsbedingungen am Ende große (unvorhersehbare) Effekte einstellen. Sie beschreibt die Dynamik nichtlinearer Systeme.

Wir können nach diesem Blick aus der Chaostheorie nicht wissen, welche unserer Handlungen einen „Tornado“ auslösen kann. Wir können nur stetig daran arbeiten.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen viel Erfolg bei der Bearbeitung Ihrer Konflikte und auch der Konflikte anderer

Ihr



„Wir können [...] nicht wissen, welche unserer Handlungen einen ‚Tornado‘ auslösen kann. Wir können nur stetig daran arbeiten.“



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

INHALT

IMPULSE

- 6 **Die politische Kolumne I**
Vergewaltigung als Kriegswaffe:
Frauen stärken, das Schweigen beenden
Gerd Müller
- 8 **Die politische Kolumne II**
Wie wäre es mit mehr Zeit?
Katja Kipping
- 10 **Die wissenschaftliche Kolumne**
Systemische Hypothesen
Klaus Harnack
- 12 **Das Forschungstelegramm**

SCHWERPUNKT

- 14 **Der systemische Blick**
Gernot Barth
- 15 **Fünf hilfreiche systemische Gebote zur Konfliktbearbeitung**
Torsten Groth
- 19 **Der lösungsfokussierte Ansatz in der Mediation:**
Sich von Lösungen finden lassen
Rita Wawrzinek
- 23 **Was Manager von Familienaufstellungen lernen können:**
Lösungsorientierte Team-Skulpturen
Raimund Schwendner
- 26 **Geschlecht und Geschlechtlichkeit in systemischen**
Aufstellungen
Hilde von Balluseck
- 30 **Mediation, systemisch betrachtet:**
Der Paternoster der Konfliktlösung
Adrian Schweizer

METHODIK

- 34 **Ja, Nein, Ja, Ja, Nein ...**
Kommunikation im Konflikt: Fragen statt Ratschläge?!
Bernhard Böhm
- 35 **Umgang mit Macht in der Wirtschaftsmediation**
Thomas Schaber



8 | **WIE WÄRE ES MIT MEHR ZEIT?**



15 | **FÜNF HILFREICHE SYSTEMISCHE GEBOTE ZUR KONFLIKTBEARBEITUNG**

WIRTSCHAFT

- 40 **Männer als Schlüsselfaktor im Diversity-Management:
Zerrissen zwischen den Erwartungen**
Albert Kehrer
- 44 **Personalpolitik / Personalmanagement
Kritisches Feedback geben**
Christina Seitter
- 47 **Kompetenzzentrum Naturschutz und Energiewende (KNE):
Erster KNE-Sommerabend**
Die Mediation

FAMILIE

- 48 **Liebe im Dunkeln**
Kurt Starke

KULTUR

- 52 **Die literarische Konfliktanalyse
Loriot: Das Frühstücksei**
Thomas Lapp

ERFOLGREICH AM MARKT | BEST PRACTICE

- 54 **Was ist eine professionelle und kompetente Mediation?**
Thomas Robrecht
- 56 **Zur Evaluation des Mediationsgesetzes –
ein Kommentar**
Thomas Robrecht
- 57 **Evaluationsbericht zum Mediationsgesetz erschienen**
Die Mediation
- 58 **Marketing für Berater
Personal Branding für Berater**
Bernhard Kuntz

RECHT

- 61 **Lust und Vernunft sind Rivalen –
auch beim Streiten**
Reiner Ponschab im Interview

MEDIATION INTERKULTURELL

- 64 **Systemisches Denken in der transkulturellen Konfliktlösung**
Claude-Hélène Mayer

SPORT

- 68 **Fußball als Gesellschaftsspiegel
Die Konstruktion systemischer Erklärungen –
ein Gedankenexperiment**
Fritz B. Simon

LITERATUR

- 71 **Eine Reise ins Ich**
Mechtild Erpenbeck im Interview

VERANSTALTUNGEN

- 73 **Veranstaltungskalender**
- 74 **Impressum | Ausblick**



35

UMGANG MIT MACHT IN DER
WIRTSCHAFTSMEDIATION

Die politische Kolumne

Vergewaltigung als Kriegswaffe: Frauen stärken, das Schweigen beenden

Sexualisierte Gewalt gegen Frauen zählt zu den schwersten und zugleich häufigsten Menschenrechtsverletzungen weltweit. Sie zu bekämpfen ist ein wichtiges Anliegen der deutschen Entwicklungszusammenarbeit. Zahlreiche Projekte wurden bereits ins Leben gerufen, um das Leid der Frauen in Krisen- und Kriegsgebieten zu mindern und ihre Rechte zu stärken. Doch es bleibt noch viel zu tun.

Gerd Müller

Vor zwei Jahren habe ich auf einer Reise durch den Nord-Irak jesidische Frauen getroffen, die der IS-Gefangenschaft entkommen waren. Das Leid, das ihnen zugefügt wurde, ist unvorstellbar. Ihre Geschichten sind kaum zu ertragen.

Sexualisierte Gewalt ist die abscheulichste Waffe in Konflikten. Sie trifft auch Jungen und Männer – ein „Tabu im Tabu“, denn diese Form der Gewalt steht quer zu traditionellen Männlichkeitsbildern. Aber nach wie vor sind vor allem Frauen und Mädchen die Opfer. Vergewaltigung als Kriegswaffe hat erschreckende Ausmaße angenommen: In Ruanda waren zwischen 250.000 und 500.000 Frauen betroffen, in Sierra Leone 60.000, im Bosnienkrieg 20.000.

Unterstützung der Betroffenen

Heute trifft es unter anderem Frauen und Mädchen im Irak und in Syrien. Tausende werden von Männern des Islamischen Staats vergewaltigt, als Sklavinnen verkauft oder an Kämpfer „verschenkt“. Diejenigen, die befreit werden oder entkommen können, sind fürs Leben traumatisiert. Diese Frauen und Mädchen brauchen unsere Unterstützung. Sie brauchen Schutz vor

Gewalt, medizinische Versorgung, psychosoziale und rechtliche Unterstützung.

Wir haben – gemeinsam mit der Jiyan Foundation for Human Rights – im Irak ein Behandlungszentrum aufgebaut. Dort werden traumatisierte Frauen behandelt. Sie können dort auch stationär bleiben. Da die Gesundheitsinfrastruktur in den umkämpften Gebieten stark beschädigt oder gar nicht mehr vorhanden ist, haben wir rund 400 Fachkräfte psychologisch und medizinisch geschult. Denn viele der Frauen leiden nicht nur unter dem Erlebten und der Stigmatisierung, sondern auch unter ungewollten Schwangerschaften oder Krankheiten wie HIV-Infektionen.

Für sie haben wir in sechs Gemeindezentren sichere Orte geschaffen. Sie können dort aufarbeiten, was ihnen widerfahren ist. Sie werden rechtlich beraten und können sich mit anderen Betroffenen austauschen. Ein Stück gewaltfreier Alltag – und damit ein Schritt in Richtung Heilung. Gleichzeitig haben die Frauen dort die Chance, sich aus- und fortzubilden, um ihre wirtschaftlichen Möglichkeiten zu verbessern. 80.000 Menschen haben wir auf diese Weise schon unterstützt!

Ähnliche Projekte haben wir im Ost-Kongo initiiert, wo wir im Rahmen der Integration von Flüchtlingen gezielt Frauen unterstützen, die Opfer von Gewalt waren. Oder in Kolumbien, wo wir – mit dem Deutschen Medikamenten-Hilfswerk action medeor e. V. – insbesondere Frauen psychosozial und rechtlich unterstützen.

Dokumentation und Aufarbeitung

Die Herrschaft der Terrormiliz Islamischer Staat ist auf dem Rückzug, vielerorts beginnt der Wiederaufbau. Die Gefahr ist groß, dass die geschehenen Vergewaltigungen tabuisiert werden – nicht nur, weil die Frauen fürchten, stigmatisiert zu wer-





den, sondern auch, um den fragilen Friedensprozess nicht zu gefährden. Aber: Anerkennen, was geschah, ist Voraussetzung für Frieden. Die abscheulichen Menschenrechtsverletzungen und das Unrecht, das den Jesidinnen und Jesiden 2014 angetan wurden, dürfen nicht vergessen werden. Wir unterstützen daher mit deutschen Entwicklungsgeldern die Dokumentation und Aufarbeitung dieser Verbrechen. Nur wenn auch der Schmerz der Überlebenden anerkannt wird, können Frieden und Versöhnung gelingen.

Um sexualisierte Gewalt gegen Frauen und Mädchen in Konflikten zu mindern, müssen Frauen gestärkt werden. Sie müssen gleichgestellt werden in der Gesellschaft, bei Gerichten, in der Politik und der Wirtschaft. Die Achtung der Frauen ist der Gradmesser einer respektvollen Gesellschaft. Dafür müssen sich auch die Rollenbilder der Männer ändern. Wir unterstützen daher weltweit Projekte, die Austausch und Dialog fördern, um das bestehende Rollenverständnis zu hinterfragen.

Frauen in Friedensprozesse einbinden

Darüber hinaus müssen wir Frauen in Krisenzeiten besser schützen und an Friedensprozessen und -verhandlungen stärker beteiligen, so wie es die UN-Sicherheitsratsresolution 1325 schon seit 2000 fordert. Die Umsetzung dieser Resolution sehen wir in Deutschland als wichtige Aufgabe der deutschen Außen-, Sicherheits- und Entwicklungspolitik. Die Bundesregierung hat daher Anfang des Jahres einen neuen Aktionsplan zur Umsetzung der UN-Resolution 1325 verabschiedet. Wir verpflichten uns, Frauen viel stärker in die Bewältigung von Krisen mit einzubinden. Frauen dürfen nicht mehr nur als

Opfer, sondern sollten als gleichberechtigte Akteurinnen wahrgenommen werden.

Täter zur Rechenschaft ziehen

Außerdem müssen die Täter zur Rechenschaft gezogen werden. Denn Vergewaltigung ist nicht nur Kriegswaffe. Vergewaltigung ist ein Kriegsverbrechen und ein Verbrechen gegen die Menschlichkeit! Es ist höchste Zeit, dass diese Verbrechen auch konsequent als solche geahndet werden: So wie es das Statut des Internationalen Strafgerichtshofs in Den Haag in Art. 7 und 8 festlegt. 2016 ist dies bereits richtungweisend geschehen mit dem kongolesischen Rebellenführer Jean-Pierre Bemba.

Der Anfang ist gemacht. Die rechtlichen Grundlagen sind im Völkerstrafrecht gelegt. Aber noch herrscht weitgehend Straflosigkeit vor. Das lässt die Täter vermuten, davonzukommen. Das darf nicht so bleiben! Die internationale Gemeinschaft muss die Bestrafung dieser Kriegsverbrecher mit deutlich mehr Nachdruck verfolgen.

Nichts kann das Leid der Vergewaltigten ungeschehen machen. Aber wir können helfen, Leid zu lindern, und gemeinsam daran arbeiten, neues Leid zu verhindern.

Dr. Gerd Müller, MdB

Bundesminister für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (seit 2013). 2005–2013 Parlamentarischer Staatssekretär beim Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz.



Die politische Kolumne

Wie wäre es mit mehr Zeit?

Zeit ist ein knappes Gut – und zugleich eine umkämpfte Ressource. Menschen in der modernen Industriegesellschaft fühlen sich häufig getrieben und fremdbestimmt. Die Suche nach Lösungen wirft die Frage nach einer gerechten Verteilung von Zeit und nach Souveränität über eigene Lebenszeit auf. Katja Kipping meint: Zeitwohlstand für alle ist möglich!

Katja Kipping

Viele möchten einfach mal ausspannen. Arbeit im Beruf, Arbeit in der Familie, die täglichen notwendigen Besorgungen, eventuell noch eine Weiterbildung ... Irgendwie scheint unsere freie Zeit eingequetscht zwischen diesen Erfordernissen. Irgendwie kommt auch die Familie zu kurz, das Spielen mit den Kindern, das Reden mit dem/der Partner/in, die Zeit für die Großmutter. Wie wäre es mit mehr freier Zeit? Wie wäre es mit mehr Möglichkeiten, sich der Familie zu widmen?



Ich glaube, wir müssen dringend das Thema Verteilung von Zeit und Souveränität über eigene Lebenszeit politisch thematisieren. Und zwar die gerechte Verteilung von Zeit in Erwerbsarbeit wie auch die gerechte Verteilung von Zeit in Familie und Haushalt zwischen Mann und Frau.

Zeitgerechtigkeit in der Erwerbsarbeit

Beginnen wir bei der Erwerbsarbeit: Sie ist gesellschaftlich auf eine Art verteilt, die für beide Seiten Stress bedeutet: Die einen kommen gar nicht erst zu einem Arbeitsvertrag, sind erwerbslos, oder haben nur einen Mini- oder Teilzeitjob, der kein existenzsicherndes Einkommen garantiert. Die anderen hingegen, die eine Vollzeitstelle haben, stehen viel zu oft unter dem Druck, Überstunden machen zu müssen, dem Druck der ständigen Erreichbarkeit und der immer stärkeren Verdichtung von Arbeit. Hier brauchen wir Konzepte der allgemeinen Arbeitszeitverkürzung: Die Vollzeitbeschäftigten können kürzertreten – natürlich mit einem Lohnausgleich –, damit andere einen Job bekommen oder etwas länger arbeiten können, damit das Geld ausreicht. Die Teilzeitjobs müssen selbstverständlich auch besser bezahlt werden.

Gerade in Zeiten von Digitalisierung und Roboterisierung sind die Kämpfe um Arbeitszeitverkürzung aktueller denn je. Technischer Fortschritt gehört zur Menschheitsgeschichte. Dass technischer Fortschritt uns Arbeit abnimmt, ist doch an sich etwas Großartiges. Doch wenn über die Umbrüche im Zuge von Industrie 4.0 oder der Digitalisierung gesprochen wird, ist oft viel Zukunftsangst im Spiel. Ja, es stehen Umbrüche an und die Prognosen, wie viel Prozent der heute existierenden Arbeits-

Schon gewusst?

25-Stunden-Woche für die Generation Ü-40?

Australische Forscher haben herausgefunden, dass eine Verkürzung der Arbeitswoche auf maximal 25 Stunden für Menschen ab 40 von Vorteil ist. Dazu beobachteten die Wissenschaftler die Arbeitsgewohnheiten von 6.500 Personen und führten mit ihnen Intelligenztests durch. Arbeiteten die Testpersonen weniger als 25 Stunden, nahmen ihre kognitiven Fähigkeiten zu. Mit jeder Stunde, die über die „Drei-Tage-Woche“ hinausging, sanken Aufmerksamkeit und Kreativität. Der Grund: In den ersten Arbeitsstunden wird das Gehirn stimuliert, ab der 25. wird die psychische Belastung zu groß – die Leistungsfähigkeit sinkt. Deutsche Experten befürworteten den Vorschlag ihrer australischen Kollegen.

Quelle: Kajitani, Shinya et al. (2017): Use It Too Much and Lose It? The Effect of Working Hours on Cognitive Ability. Online abrufbar unter: <http://melbourneinstitute.unimelb.edu.au/downloads/working-paper-series/wp2016n07.pdf>.



plätze in Kürze hinfällig sind, gehen auseinander. Aber wenn diese Entlastung von vielen als Bedrohung erlebt wird, offenbart sich doch, dass da etwas grundlegend falsch organisiert ist in unserer Gesellschaft. Nicht der technische Fortschritt, sondern die Verteilung seiner Früchte ist das Problem. Eine besonders gute Form, alle am technischen Fortschritt teilhaben zu lassen, ist die radikale Verkürzung und zugleich gerechtere Verteilung von Erwerbsarbeitszeit. Zeitwohlstand für alle ist möglich!

Zeitgerechtigkeit in der Familie

Zu den großen Verteilungsungerechtigkeiten gehört auch die Verteilung der Tätigkeiten zwischen den Geschlechtern. Auf den Hinweis, dass Frauen im Durchschnitt doppelt so viel unbezahlte Arbeit in Pflege und Erziehung und im Haushalt leisten, wenden Konservative gerne ein, das sei ja reine Wahlfreiheit.

Ich bezweifle, dass die Aufteilung der Tätigkeiten zwischen Mann und Frau das Ergebnis einer gleichberechtigten Abwägung der Wünsche ist. Vielmehr werden äußere Faktoren wirken, wie etwa überlieferte, aber immer noch wirksame Rollenmuster, geschlechterspezifisch anerzogene Erwartungen, aber auch ökonomische Zwänge in einer Arbeitswelt, in der Männer im Schnitt höhere Einkommen haben. Inzwischen wissen wir ja auch dank verschiedener Untersuchungen, dass die Wünsche der Menschen in eine andere Richtung gehen als die bisherige Praxis. Viele Frauen möchten aktive Elternschaft und beruflichen Erfolg als Selbstverständlichkeit vereinbaren. Viele junge Väter wünschen sich von ganzen Herzen mehr Zeit für die Familie. Eine verkürzte Erwerbsarbeit würde auch Männern

mehr Zeit für die Familie geben. Und beiden Partner/-innen auch mehr Zeit für sich selbst.

Mehr Zeitsouveränität

Wir müssen also ran an das Thema Arbeitszeitverkürzung, allerdings immer in Verbindung mit der Umverteilung der Tätigkeiten zwischen Mann und Frau. Vorschläge dafür gibt es viele: „Kurze Vollzeit“ heißt ein Konzept der Arbeitszeitverkürzung. Auch gesetzlich garantierte und finanziell abgesicherte Sabbaticals für alle tragen zu mehr Zeitsouveränität bei. Und eine bedeutende Verlängerung der Elternzeit, wenn Männer die Hälfte davon wegstreichen. Viele diskutieren auch das Grundeinkommen, welches jedem Menschen und Partnerschaften ermöglicht, Erwerbsarbeit, Familien- und Hausarbeit, Bildung und Zeit fürs politische Engagement besser unter einen Hut zu bringen. Unter einen weiten Hut, der genug Luft lässt für freie Zeit nur für sich selbst. Ein eng sitzender Hut drückt!

Alle diese Konzepte gehören endlich auf die politische Agenda. Sie müssen öffentlich diskutiert werden. Sie können in der Umsetzung sinnvoll kombiniert werden. Es geht letztlich um mehr Zeit und weniger Stress. Wie wäre es damit?

Katja.Kipping, MdB

Ko-Vorsitzende der Partei DIE LINKE (seit 2012, gemeinsam mit Bernd Riexinger). Sozialpolitische Sprecherin der Fraktion DIE LINKE im Deutschen Bundestag, der sie seit 2005 angehört.



- Schwerpunkt - Der systemische Blick

Systemtheoretische Betrachtungen sind aktuell wohl allen Wissenschaften inhärent, sei es den Finanzwissenschaften, der Ökologie, der Biologie oder auch den Gesellschaftswissenschaften. Systemisch arbeiten, denken und Probleme bearbeiten ist seit Jahrzehnten in allen Beratungskontexten zunehmend üblich. Im allgemeinsten Sinne ist der Bezugspunkt die Kommunikation. Kommunikation schließt als weiter Begriff das Verhalten ein. Paul Watzlawick formulierte, „man kann nicht nicht kommunizieren“; man könnte auch sagen, „man kann sich nicht nicht verhalten“. Der Blick auf die Muster der darin zutage tretenden Beziehungen ermöglicht eine Veränderung von Kommunikation/Verhalten – sofern dies von den Individuen gewünscht ist. Letztlich sind sie die Experten für die Lösung ihrer Probleme.

Und damit sind wir auch schon bei der Mediation. Ein zentrales Grundprinzip ist die Eigenverantwortung der Konfliktparteien, die sich nicht einem Dritten ausliefern, sondern im Sinne von Selbststeuerung und Selbstorganisation (Autopoiesis) die Inhalte des Prozesses wie auch das Ergebnis bestimmen. Insofern wage ich die These, wie auch aus den folgenden Schwerpunkttexten hervorgeht, dass die des Öfteren vorzufindende Kombination „Systemische Mediation“ eine Tautologie darstellt. Mediative Konfliktbearbeitung arbeitet mit systemischen Prämissen. Es ist das Ziel dieses Themenschwerpunktes, den Lesern einerseits diese systemischen Prämissen deutlich zu machen und andererseits auch die Leistungsfähigkeit systemischen Herangehens zu zeigen.

So geht es zum Beispiel in dieser Betrachtung weniger darum, wer schuld ist, wer recht hat, was richtig und was falsch ist, sondern eher darum, was nützlich für die Streitparteien ist. Der systemische Blick beschäftigt sich weniger damit, wie etwas geworden ist wie es ist, weniger mit Erklärungen und Vergangenheitsorientierungen, dafür aber mehr mit dem Hier und Jetzt und damit, wie die Zukunft gestaltet werden sollte. Auf der Basis von herausgearbeiteten Anliegen,

Interessen und Bedürfnissen der Personen suchen die Streitparteien Ressourcen zu deren Realisierung in der Zukunft. Hier gibt es nicht eindeutig eine Lösung, sondern Wahlmöglichkeiten (Viele Wege führen nach Rom!). Lassen Sie sich also durch die folgenden Texte und Buchempfehlungen anregen, vielleicht auch einmal andere Wege zu gehen.



Gernot Barth

Fünf hilfreiche systemische Gebote zur Konfliktbearbeitung

Das systemische Denken hat sich im Laufe der vergangenen drei Jahrzehnte in den Beratungsprofessionen fest etabliert und leistet auch immerfort gute Dienste in der Konfliktbearbeitung. Doch welcher praktische Nutzen ist im komplexen Beratungsalltag mit dem Denken in Systemen verbunden? Torsten Groth zeigt ihn am Beispiel von fünf hilfreichen Geboten auf.

Torsten Groth

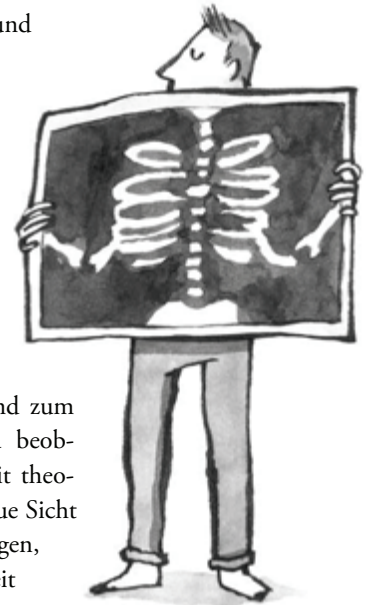
In der Familientherapie, im Coaching, in der Mediation sowie in der Team- und Organisationsberatung finden sich vielfältige Konfliktbearbeitungsformen, die unter Rückgriff auf systemische Erklärungsmodelle in der Praxis relevante Unterschiede machen.

„Systemisches“ hat sich nicht nur etabliert, es hat sich auch differenziert. Ein Preis dieser Entwicklung ist eine zunehmende Verunsicherung, was denn nun eigentlich „systemisch“ (bzw. nicht mehr „systemisch“) sei. Auch schmücken sich viele Ansätze mit dem Zusatz „systemisch“, ohne dass benannt wird, auf welchen Systemansatz Bezug genommen wird. Vor diesem Hintergrund hat der Autor vor Kurzem *66 Gebote systemischen Denkens und Handelns* (Groth 2017) veröffentlicht. Fünf jener Gebote wurden für diesen Beitrag ausgewählt und auf die Konfliktbearbeitung angepasst, um zusätzlich zu vielen bekannten Techniken, Methoden und Tools, die unter anderem auch in der Mediation zur Anwendung kommen, aufzuzeigen, welchen praktischen Mehrwert eine an der Luhmann'schen Systemtheorie orientierte Denk- und Handlungsweise hat.

Gebot 1: Nutze Theorie, damit du praktisch wirst!

In vielen Ansätzen zur Konfliktbearbeitung hält sich der Gegensatz von Theorie und Praxis. Theorien sind theoretisch, und Praxiskonzepte sind praktisch – so die naheliegende Folgerung aus diesem Unterscheidungsgebrauch. Da Systemiker davon ausgehen, dass man es immerfort mit einzigartigen, komplexen Verhältnissen zu tun hat, verliert die Praxisnähe vieler Konzepte und Anleitungen jedoch recht schnell ihre Praxisrelevanz. Wer praxisnah argumentiert, muss hoffen, dass die vereinfacht erzählte, fremde, vergangene Praxis der Konfliktarbeit zum eigenen aktuellen Konfliktfall passt. – Rein theoretisch könnte dies so sein; sobald diese Praxis jedoch anders ist (was zu erwarten ist), haben Praxiskonzepte ein gravierendes Problem mit ihrer Anschlussfähigkeit.

Theorien sind notwendig und zwangsläufig anders als die Praxis – aber die Andersartigkeit ist keineswegs als Problem zu sehen, sondern als eine Lösung. Theorien doppelten die Praxis. Mithilfe einer Theorie besteht die Möglichkeit, Konflikte aus einer Metaperspektive anders als die Beteiligten und zum Teil auch kontraintuitiv zu beobachten. Wenn es gelingt, mit theoretischen Konzepten eine neue Sicht eines Konflikts zu erzeugen, dann bewirkt diese Andersheit eine Differenz und führt allein dadurch zu ganz praktischen, situationsangemessenen Handlungsweisen, die aus einem Konfliktmuster hinausführen (können).



Gebot 2: Betrachte die Psyche als Umwelt sozialer Systeme!

Am deutlichsten wird der Unterschied, den Theorie macht, in der Art und Weise, wie Systemtheoretiker über den Menschen denken. Systemisches Denken, das sich eng an Luhmann anlehnt, unterscheidet streng zwischen psychischen und sozialen Systemen und damit zwischen Gedanken(welten) einerseits und Kommunikation(swelten) andererseits. Diese getrennte Betrachtung hat immer wieder für Kritik gesorgt. Wer so startet, der ignoriere „den Menschen“ oder auch „das Individuum“. Systemtheoretisch betrachtet ist der Mensch eine Ansammlung vieler, auch körperlich-organischer Systemdynamiken. Und das Individuum wird nur noch benötigt, da diese Bezeichnung in der gedanklichen wie kommunikativen Selbstbeschreibung Verwendung findet („Ich bin ein Individuum!“).

Umgang mit Macht in der Wirtschaftsmediation

Jeder Mensch bewegt sich in Machtstrukturen. Das gilt im Alltag und erst recht im Kontext eines Unternehmens mit den Aspekten Hierarchie, Weisungsbefugnis und Weisungsgebundenheit. Machtungleichgewichte sind Bestandteil dieses Systems. Von einem Mediator wird erwartet, dass er Machtunterschiede zwischen den Medianden ausgleicht, damit sie sich auf gleicher Augenhöhe begegnen können. Kann er das? Ist es sinnvoll und wo gibt es Grenzen?

Thomas Schaber

Macht – irgendwie wissen wir alle, was das ist. Gleichzeitig fühlen wir uns ein wenig wie Augustinus, der auf die Frage „Was ist Zeit?“ antwortete: „Wenn mich niemand darüber fragt, so weiß ich es; wenn ich es aber jemandem auf seine Frage erklären möchte, so weiß ich es nicht.“ (Augustinus 1987) Glücklicherweise können wir beim Thema „Macht“ auf eine Reihe brauchbarer Definitionen zurückgreifen.

Definitionen von Macht

Beinahe zeitlos wirkt der nunmehr rund einhundert Jahre alte Satz von Max Weber: „Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstand durchzusetzen, gleichviel, worauf diese Chance beruht.“ (Weber 1984) Ähnlich sieht es Heinrich Popitz, der Macht als „... das Vermögen, sich gegen fremde Kräfte durchzusetzen“ definiert (Popitz 1992). Deutlich plakativer formulierte Mao Tsetung: „Die politische Macht kommt aus den Gewehrläufen.“ (Mao Tsetung 1987) In diesen drei Sätzen stecken Aspekte zum Thema Macht, die sich nicht unbedingt gleich beim ersten Lesen erschließen.

Weber spricht vom Durchsetzen „auch gegen Widerstand“ und impliziert damit, dass das Ausüben von Macht nicht zwingend auf Widerstand treffen muss – Macht kann auch Akzeptanz finden. Bei Popitz geht es um „das Vermögen“, also um die Mittel und Möglichkeiten, sich durchzusetzen – nicht immer wird es notwendig sein, diese Mittel auch einzusetzen. Mao mit seinen Gewehrläufen liefert schließlich ein schönes Bild dafür, dass Macht zwei Seiten hat, die einander bedingen: Ein Gewehr ohne Gegenüber ist wertlos. Macht verleiht es erst demjenigen, der es auf jemanden richten kann. Und dieses Gegenüber muss auch noch bereit sein, diese Macht anzuerkennen. Wer lieber untergeht, als nachzugeben, war vielleicht nicht der Klügere, aber er hat dem Gegenüber die Macht aus der Hand genommen. Um im Bild zu bleiben: Der Machtwillige kann natürlich den Abzug ziehen. Allerdings übt er dann Gewalt aus, nicht Macht.

Macht ist also keine absolute Größe, die man allein mit Blick auf den Machthabenden begreifen könnte. Sie ist nur zu verstehen, wenn man den Machthabenden und den von der Machtausübung Betroffenen als System betrachtet.

Grundformen der Machtausübung

Zum Differenzieren des Begriffes „Macht“ nutze ich für diesen Aufsatz die Machttheorie von Heinrich Popitz, wie er sie unter dem Titel „Phänomene der Macht“ veröffentlicht hat. Popitz unterscheidet vier Grundformen der Machtausübung:

Aktionsmacht ist in der Verletzbarkeit des Menschen begründet und besteht in der Möglichkeit, anderen willentlich Schaden zuzufügen. Aktionsmacht setzt keine Institutionalisierung voraus. Sie ist situativ und wird nicht notwendigerweise systematisch eingesetzt.

Instrumentelle Macht beeinflusst Verhalten durch positive oder negative Sanktionen, also durch Belohnung oder Bedrohung, Zuckerbrot und Peitsche. Instrumentelle Macht wirkt langfristig und setzt voraus, dass der Machthabende glaubhaft und über eine relevante Zeitdauer die Möglichkeit hat, zu geben oder zu nehmen.



Nutzen auch Sie die praktischen Anregungen für Ihren persönlichen Erfolg:

- Aktuelle Entwicklungen und Trends zu den Themen Mediation, Konfliktmanagement, Dialog, Kommunikation und Bürgerbeteiligung
- Wechselnde Schwerpunktthemen, als Dossier tiefgehend und facettenreich aufbereitet
- Praxisnahe Fachbeiträge zur gezielten und erfolgreichen Anwendung von mediativen Elementen
- Wertvolle methodische Ansätze
- Wissenswertes aus der Forschung

Nutzen Sie einfach das Bestellformular auf der rechten Seite oder schicken Sie uns ein Fax an 0341 22 541 351. Bestellungen auch über: www.die-mediation.de

Als Mitglied des Bundesverbandes Steinbeis-Mediationsforum e. V. erhalten Sie „Die Mediation“ kostenfrei. Informationen über die Mitgliedschaft finden Sie unter: www.steinbeis-mediationsforum.de

Archivausgaben



Ausgabe 2 | 2014



Ausgabe 4 | 2014



Ausgabe 1 | 2015



Ausgabe 2 | 2015



Ausgabe 3 | 2015



Ausgabe 4 | 2015



Ausgabe 1 | 2016



Ausgabe 2 | 2016



Ausgabe 3 | 2016



Ausgabe I | 2017



Ausgabe II | 2017



Ausgabe III | 2017



Jahresabonnement
4 Ausgaben für nur € 39,60

Studentenjahresabonnement
4 Ausgaben für nur € 35,60

Unser Kennenlernpaket
2 Ausgaben für nur € 14,90



Steinbeis Beratungszentren GmbH
Steinbeis-Beratungszentrum Wirtschaftsmediation
Hohe Straße 11 | 04107 Leipzig

Fax: 0341-22 54 13 51

www.die-mediation.de

Bestellformular / Aboformular für „Die Mediation“

Hiermit bestelle ich:

- die nächste Ausgabe für € 9,90 zzgl. Verpackung/
Versand (€ 2,30)
- ein Kennenlernpaket (2 Ausgaben) für € 14,90
zzgl. Verpackung/Versand (€ 4,60) *
- ein Jahresabonnement (4 Ausgaben) für € 39,60
zzgl. Verpackung/Versand (€ 9,20)
- ein Studentenjahresabonnement für € 35,60
zzgl. Verpackung/Versand (€ 9,20)**

- folgende Ausgaben aus dem Archiv für je € 9,90
zzgl. Verpackung/Versand (€ 2,30)

Heft[e]: _____

- Ich möchte „Die Mediation“ als E-Paper erhalten und zahle
keine Versandkosten.

* Das Kennenlernpaket geht autom. in ein Jahresabo über, wenn es nicht inner-
halb von vier Wochen nach Erhalt des zweiten Heftes gekündigt wird.

** Hierfür benötigen wir Ihre aktuelle Immatrikulationsbescheinigung.

Als Geschenk für mein Jahresabonnement wähle ich:

- Fachbuch: Wirtschaftsmediation – Konflikte in Unterneh-
men und Organisationen, Schriftenreihe des Fachmagazins
„Die Mediation“, Band 2, Gernot Barth, Bernhard Böhm,
Jonathan Barth (Hg.)
- Das Pinchart: Flipchart, Pinnwand und Aktionschart in
einem. ZUZAHLUNG: € 35,-

Meine persönlichen Angaben (Liefer- und Rechnungsadresse – bitte vollständig ausfüllen):

Name: _____
Straße, Nr.: _____
PLZ, Ort: _____
Tel., E-Mail: _____

- Ich habe die Abonnement-
Bedingungen und die Wider-
rufsbelehrung verstanden
und akzeptiere diese.
Die Bedingungen finden Sie online
unter [die-mediation.de/pdf/Bestell-
formular.pdf](http://die-mediation.de/pdf/Bestell-
formular.pdf)

Datum, Ort

Unterschrift

Männer als Schlüsselfaktor im Diversity Management

Zerrissen zwischen den Erwartungen

Das berufliche Umfeld galt lange Zeit als Domäne der Männer. Die langsam ansteigende Zahl von Frauen, die Führungsaufgaben übernehmen, sowie die Förderung karriereorientierter Frauen haben das System ins Wanken gebracht und stürzen Männer in einen Rollenkonflikt: Werde ich als Mann noch befördert, wenn ich weiblich beziehungsorientiert führe oder meine Arbeitszeit reduziere? Es braucht Reflexion und die Förderung einer Haltung, die Männer für Diversity öffnet.

Albert Kehrer

Seit 30 Jahren betreut der Ingenieur Hans Weck (Name geändert) bei einer Baufirma Großprojekte. Eine 50- bis 60-Stundenwoche ist die Regel. Trotzdem ist die ersehnte Beförderung zum Chefbauleiter ausgeblieben. Den Job hat eine Kollegin bekommen. Schleichend macht sich bei dem 55-Jährigen das Gefühl breit, sich zu sehr für die Arbeit verausgabt zu haben, ohne dabei die gewünschte Anerkennung zu bekommen. Gleichzeitig sehnt er sich danach, seine Arbeitszeit zu reduzieren. „Aber das geht nicht, dann hält mich jeder für eine Memme“, denkt er.

Bedrohungsgefühl als Ausdruck von Rollenunsicherheit

So wie Hannes Wecke geht es vielen Männern. Auf der einen Seite wollen sie Karriere machen, andererseits sehnen sich viele von ihnen danach, ihre Arbeitszeit zugunsten der Familie, der Gesundheit oder anderer Bedürfnisse und Interessen zu reduzieren. Vor allem die Männer der Babyboomer-Generation glauben, dass für sie nur eine Rolle vorgesehen ist, nämlich die des Versorgers. Rollenkonflikte sind ein Forschungsgebiet von Regine Gildemeister, Professorin für Soziologie der Geschlechterverhältnisse an der Eberhard Karls Universität in Tübingen. Ihrer Ansicht nach ist die Befürchtung der Männer, Teilzeitarbeit könnte sich negativ auf ihre Karriere auswirken, nicht unbegründet (Irle 2009: 108). Dass Männern im beruflichen Kontext

positive Vorbilder von Führungskräften fehlen, die den Mut haben, ihre Arbeitszeit zu reduzieren und trotzdem Karriere machen, hat der Neurobiologe und Hirnforscher Gerald Hüther in seinen Studien herausgefunden: „Was wir als Diagnose festhalten sollten ist, dass die alten Rollen der Männer weg sind und neue haben sie noch nicht.“ (Väter gGmbH 2012: 30) Diese Rollenunsicherheit mag nun ein Grund dafür sein, dass sich Männer mitunter von ambitionierten Frauen bedroht fühlen, obwohl Studien zufolge immer noch 70 bis 80 Prozent der Führungspositionen mit Männern besetzt sind.

Männer fühlen sich im Gesellschaftsbild nicht nur als ‚Versorger‘ verpflichtet, sondern haben oftmals ein großes Bedürfnis, im Unternehmen als Leistungsträger anerkannt zu werden. Wer seine Arbeitszeit reduziert, gerät mitunter in Selbstzweifel, weil ‚Mann‘ befürchtet, von männlichen Kollegen schief angesehen zu werden. Erschwerend kommt hinzu: In den Führungsetagen

Schon gewusst?

Geschlechterdiskrepanz im Fondsgeschäft

Wie in den meisten Branchen ist auch in der Finanzindustrie die Diskrepanz zwischen Frauen und Männern immer noch enorm hoch. Besonders deutlich wird dieser Unterschied im Fondsmangement. In der Datenbank des britischen Analyseunternehmens Citywire befinden sich rund 15.000 Personen: 13.540 Männer und nur 1.615 Frauen. Der Frauenanteil liegt also bei lediglich zwölf Prozent. Betrachtet man auch Fonds, die von nur einer Person verwaltet werden, sinkt der Wert sogar auf sechs Prozent. Darüber hinaus verwalten die von Männern geführten Fonds im Schnitt fast doppelt so viel Geld wie solche, die von Frauen geleitet werden.

Quelle: Citywire (2017): Alpha Female 2017. Online abrufbar unter: <http://citywire.co.uk/docs/2017/CitywireAlphaFemale.pdf>.



Liebe im Dunkeln

War die körperliche Liebe zwischen Mann und Frau früher meist auf den physischen Akt reduziert, so ist sie heute ein auf gegenseitige Erfüllung gerichtetes Liebesspiel. Die sexuelle Revolution hat in Deutschland nicht nur zur Emanzipation der Frau geführt, sondern zu einer Veränderung des Sexualverhaltens insgesamt. Welche Rolle spielen dabei Licht und Dunkelheit?

Kurt Starke

Die sexuelle Liberalisierung in den 1970er-Jahren brachte auch in der gelebten Sexualität erhebliche Veränderungen mit sich. Bis dahin war es – insbesondere bei älteren Paaren – durchaus noch üblich, abends beim Schlafengehen, bei zugezogenen Vorhängen, im Bett, zugedeckt, im Nachthemd Sex zu haben. Sex bedeutete meist einen mehr oder weniger kurzen Geschlechtsverkehr, der mit der Befriedigung des Mannes endete. Dies änderte sich nun. Das Liebesspiel wurde ausgedehnter. Ein eng koituszentriertes Denken wurde abgebaut. Das einstige Lustobjekt Frau wurde zum aktuellen Lustsubjekt. Die Emanzipation der Frau zeigt sich besonders im partnerschaftlichen Sex – bei Lichte betrachtet und auch im Dunkeln.

Tabubruch als Ausdruck von Freiheit

Die tief greifenden Veränderungen im Sexualverhalten beziehen sich auch auf die äußeren Umstände des Miteinander-Sex-Habens. Sie betreffen die Tageszeit – nicht mehr nur abends oder nachts im Dunkeln, sondern am frühen Morgen oder am Tage bei Licht. Sie bedeuten das Brechen des Nacktheitstabus in der intimen Situation – Entkleiden und Nacktsein als freier Umgang miteinander. Bereits 1980 fand ich in einer Untersuchung unter 5.469 16- bis 30-Jährigen (Studie Partner II) heraus, dass die meisten es als sexuell erregend bewerteten, den

Partner im intimen Zusammensein nackt zu sehen. Das waren keineswegs nur Männer, sondern auch, wenig seltener, Frauen. Den Partner beim Sex sehen – das bedeutet Licht, Tageslicht oder Kunstlicht. Die Lampe bleibt an oder wird angeknipst.

Charme der Dunkelheit

Nacktsein, Sehen und Gesehenwerden, Licht gehören inzwischen für die meisten Paare beim Sex dazu. Dennoch ist das sexuelle Munkeln im Dunkeln, die verbale oder nonverbale Zärtlichkeit, die keiner Beleuchtung bedarf, der Geschlechtsverkehr im Finstern nicht ganz aus der Mode gekommen. Das hat mehrere Gründe.

Regungen im Finstern

Ein erster und herausragender Grund besteht darin, dass auch die Dunkelheit ihre Reize hat. Statt des Gesichtssinns treten die anderen Sinne hervor, vor allem der Tastsinn, aber auch der Gehörsinn, der Geruchssinn, möglicherweise sogar der Geschmackssinn. Insbesondere die haptische Wahrnehmung gewinnt jenseits der blendenden auditiven Wahrnehmung im Dunkeln ungestört die Oberhand. Die unsichtbare Nähe des anderen Körpers wirkt erregend auf den eigenen Körper und



Die literarische Konfliktanalyse

Loriot: Das Frühstücksei

Mit den Worten „Das Ei ist hart“ beginnt einer der klassischen Sketche Vicco von Bülow alias „Loriot“. Es geht um eine eheliche Auseinandersetzung, die innerhalb weniger Minuten vom scheinbar neutralen „Das Ei ist hart“ bis zur Ankündigung eskaliert, die Gattin am nächsten Tag umzubringen. Wie kann das sein?

Thomas Lapp

„Das Ei ist hart“ klingt vordergründig wie eine neutrale Feststellung. Nach dem Vier-Seiten-Modell (auch Nachrichtenquadrat oder Vier-Ohren-Modell) von Friedemann Schulz von Thun (1981) ist damit die Sachebene angesprochen. Jede Aussage enthält auch eine Selbstoffenbarung, also das, was der Sprecher über sich selbst aussagt. Hier ist dies einerseits der Wunsch, ein weich gekochtes Ei zu essen, und gleichzeitig die Verärgerung, dass ihm dies – offenbar zum wiederholten Mal – verweigert wird.

Die Erwartungen des Ehemanns an seine Gattin sind auf der Beziehungsebene einzuordnen. Er ist der Auffassung, dass sie für die Zubereitung der Speisen, auch des Frühstücks, zuständig ist. Er hält sich auch für berechtigt, die Anforderungen (weiches Ei) zu definieren und die Einhaltung der Kriterien zu prüfen sowie seine Gattin für Fehler zu kritisieren. Der Appell an die Gattin lautet, doch endlich seinen Wunsch nach einem weichen Ei zu berücksichtigen.

Die ultimative Begründung

Die Ehefrau versucht zunächst, die Kritik zu überhören. Auf die Wiederholung bestätigt sie zunächst nur „Ich habe es gehört ...“, antwortet aber nicht. Dann versucht sie eine Ablenkung und erklärt den Konsum von zu vielen Eiern für gesundheitlich bedenklich. Als er weiter auf dem Thema insistiert und versucht, sich der Frage sachlich zu nähern, lässt sie ihn auflaufen. Auf die Frage, wie lange dieses Ei denn gekocht habe, erklärt sie ihm, er wolle es doch immer viereinhalb Minuten gekocht haben. Das ist natürlich keine Antwort auf seine Frage. Auf weitere Nachfrage behauptet sie zunächst, das Ei jeden Morgen viereinhalb Minuten zu kochen bzw. es jeweils nach viereinhalb Minuten herauszunehmen.

Der Mann ist weiter auf der Sachebene unterwegs und will es jetzt genau wissen. Auf seine Frage, ob sie das Ei nach der Uhr koche, kommt die scheinbar ultimative Begründung, sie mache das nach Gefühl. Sie unterstreicht dies damit, dass eine Hausfrau so etwas im Gefühl habe, und will die Diskussion beenden. Doch zu diesem Zeitpunkt ist der Streit schon zu weit eskaliert, der Verweis auf ihre Gefühle beendet die Diskussion nicht. Der Ehemann geht vielmehr auf diese Vorlage ein und zweifelt, ob dann vielleicht etwas mit ihrem Gefühl nicht stimme. Jetzt nähern wir uns dem eigentlichen Thema. Sie zählt auf, was sie alles im Rahmen der ehelichen Aufgabenverteilung tut, und ist empört, dass er es wagt, ihr Gefühl infrage zu stellen.

VIER-OHREN-MODELL



Kampf der Geschlechter

Der Sketch spiegelt das Ehebild der Fünfzigerjahre in Deutschland. Danach hat der Ehemann das Sagen, wie es schon in § 184 des preußischen Allgemeinen Landrechts von 1794 formuliert war: „Der Mann ist das Haupt der ehelichen Gesellschaft; und sein Entschluß giebt in gemeinschaftlichen Angelegenheiten den Ausschlag.“ Die Ehefrau ist damit offenbar nicht einverstanden und der Streit zwischen

ihr und ihrem Mann schwelt schon länger. Allerdings greift sie seinen Machtanspruch nicht direkt an. Das Rollenverständnis wird nicht thematisiert, wie es heute vielleicht geschehen würde.

Vordergründig akzeptiert sie ihre Zuständigkeit für die Zubereitung des Frühstücks einschließlich seines Wunsches nach einem Frühstücksei. Zur Zuständigkeit gehört nach ihrer Ansicht aber auch das Recht, Art und Weise der Aufgabenerfüllung allein zu definieren und sich nicht der Kontrolle und

Evaluationsbericht zum Mediationsgesetz erschienen

Der Evaluationsbericht der Bundesregierung liefert nach Angabe seiner Autoren eine erste flächendeckende empirische Untersuchung zur Mediation in Deutschland. Den Ergebnissen zufolge bleibt die Anzahl der durchgeführten Mediationen auf einem gleichbleibend niedrigen Niveau. Viele Mediatoren üben ihre Tätigkeit nebenberuflich aus oder engagieren sich zusätzlich in der Ausbildung. Von einer Mediationskostenerstattung sowie einer Sonderregelung zur Vollstreckbarmachung von Mediationsvereinbarungen rät der Bericht ab.

Die Mediation

Im Auftrag des Bundesministeriums der Justiz und für Verbraucherschutz (BMJV) veröffentlichte das Deutsche Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung in Speyer (FÖV) im Juli 2017 eine Studie zur Evaluierung des Mediationsgesetzes*. Ziel ist es, die Auswirkungen des im Jahr 2012 erlassenen Gesetzes zu erfassen sowie über die Entwicklung der Mediation und der Mediationsausbildung in Deutschland zu berichten. Hierzu wurde eine Onlinebefragung mit 1.244 Mediatoren durchgeführt.

Die Ergebnisse im Einzelnen

Der Studie zufolge sind 82 Prozent der Befragten (1.019) in einem Mediationsverband oder einer vergleichbaren Institution organisiert; rund 45 Prozent von ihnen gaben an, weniger als vier Jahre im Bereich der Mediation tätig zu sein. Nach Schätzungen des Forschungsinstituts liegt die Zahl der durchgeführten Mediationen zwischen 7.000 und 8.500 im Jahr. Zwei Drittel der befragten Mediatoren (67 Prozent) gaben an, im Jahr 2016 weniger als fünf oder gar keine Mediation (13 Prozent) durchgeführt zu haben. Rund die Hälfte aller Mediationen fand innerhalb von Organisationen statt.

Generell sind rund 40 Prozent der Befragten sehr unzufrieden mit dem Konkurrenzdruck durch „Telefonmediation“,

wie sie häufig von Versicherern angeboten wird. Diese von den Rechtsschutzversicherern initiierten Mediationen wurden im Rahmen der Untersuchung jedoch nicht berücksichtigt. Darüber hinaus klagen 30 Prozent der Studienteilnehmer über die geringe Bekanntheit der Mediation in der Bevölkerung.

Zu den Ergebnissen der durchgeführten Mediationen wurde ermittelt, dass es zwar sehr häufig (76 Prozent) zu einer Abschlussvereinbarung kam, eine Beendigung des Konflikts aber bei 34 Prozent der Mediatoren selten oder nie erreicht wurde. In der Studie konnte festgestellt werden, dass diejenigen Mediatoren, die situationsbezogen vom formellen Mediationsverfahren abweichen, häufiger eine Konfliktlösung erzielen.

Rund 70 Prozent der Befragten schreiben dem Mediationsgesetz „keine spürbaren Auswirkungen“ zu. Die Zertifizierte Mediatoren Ausbildungsverordnung (ZMediatAusBV) ist unter Mediatoren relativ bekannt (75 Prozent), wird aber im Hinblick auf bessere Berufs- und Einkommenschancen eher skeptisch betrachtet.

Dem Instrument der Mediationskostenerstattung bringen die Mediatoren die größten Erwartungen entgegen. So schätzen 43 Prozent von 742 Antwortenden, dass „zu hohe Kosten“ häufig

zu einem Nichtstattfinden der Mediation beitragen.

Schlussfolgerungen

Die Autoren der Studie raten von einer Mediationskostenhilfe derzeit aber eher ab. Grund dafür ist zum einen die Skepsis, ob es bei einer Unterstützung der Kosten tatsächlich zu mehr Mediationen kommen würde. Außerdem seien zahlreiche juristische Fragen in dem Zusammenhang noch unbeantwortet. Auch von einer Sonderregelung zur Vollstreckbarkeit von Mediationsvereinbarungen wird abgeraten.

Dass die Zahlen der durchgeführten Mediationen seit 2014 in einem niedrigen Bereich zu stagnieren scheinen, lässt die Autoren zu folgendem Schluss kommen: Die Mediation als alternatives Instrument der Konfliktbeilegung wird noch nicht in einem wünschenswerten Maße genutzt. Der Evaluationsbericht liefert erste Anhaltspunkte zur Analyse dieser Situation. Nun sollten weitere Forschungsprojekte mit konkreten Handlungsempfehlungen folgen.

* *Masser, Kai et al. (FÖV) (2017): Evaluierung des Mediationsgesetzes. Rechtstatachliche Untersuchung im Auftrag des Bundesministeriums der Justiz und für Verbraucherschutz. Speyer.*

Lust und Vernunft sind Rivalen – auch beim Streiten

In Deutschland verharrt die Mediation seit Jahren auf einem niedrigen Niveau. Die Gründe dafür sind vielfältig, fehlende staatliche Maßnahmen zu einer direkten Förderung sind nur einer davon. Nach wie vor besteht ein großer Aufklärungsbedarf hinsichtlich der Möglichkeiten des Verfahrens, einen Konflikt außergerichtlich zu lösen – bei den Streitparteien, aber auch bei Rechtsanwälten und der traditionellen Professorenschaft in der juristischen Ausbildung.

Reiner Ponschab im Interview

Rechtsanwalt und Wirtschaftsmediator Dr. Reiner Ponschab hat nach mehr als 30-jähriger Tätigkeit als Wirtschaftsanwalt und als Partner einer großen deutschen Anwaltskanzlei vor zwei Jahren eine erfolgreiche Kanzlei für außergerichtliche Konfliktlösung gegründet. Im Interview zieht er eine Bilanz der Mediation in Deutschland.

Wie sehen Sie den Stellenwert der Mediation in Deutschland?

Weil es an seriösen Statistiken fehlt, kann ich mich nur auf meine persönliche Erfahrung und mein Gefühl verlassen. Vielleicht kann man die Situation mit der Einführung der Elektromobilität zur Reduzierung des Kraftstoffverbrauchs in Deutschland vergleichen. Sie stagniert auf niedrigem Niveau, obwohl alle Vernunftargumente für eine Steigerung sprechen. Aber Lust und Vernunft sind Rivalen, bei denen fast immer die Lust – die Lust am Streiten wie die Lust am sportlichen Fahren – triumphiert. Die Lust am Streiten und die hohe Emotion, die die meisten Parteien in einem Konflikt

begleitet, verleitet sie immer wieder dazu, der anderen Seite die erlittene Unbill mit dem Schwert des Gerichtsverfahrens heimzahlen zu wollen. Oft merken die Parteien erst, was sie betreiben, wenn sie in das eigene Schwert stürzen.

Das klingt ja sehr dramatisch. Woran könnte das liegen?

Nach meiner jahrzehntelangen Erfahrung liegt das einfach daran, dass der Mensch in einem Konflikt mit zunehmender Eskalation im wahrsten Sinn des Wortes den Verstand verliert, bis er nach der Einteilung des Konfliktforschers Glasl auf Stufe neun anlangt, die jener als „Gemeinsam in den Abgrund“ bezeichnet. Aber auch im Falle des Sieges vor Gericht fühlt man sich manchmal an den Spruch des Pyrrhus, König der Molosser, nach seinem erfolgreichen Feldzug gegen die junge römische Republik erinnert, der seinem Feldherrn sagte: „Noch so ein Sieg und wir sind verloren.“

„Die Parteien glauben, das Gericht könnte ihnen Gerechtigkeit verschaffen. Das kann es nicht, es kann nur ein Urteil sprechen.“

Woran könnte es liegen, dass die Parteien siegessicher in Prozesse ziehen und diese oft niedergeschlagen verlassen?

Das liegt wohl daran, dass die Parteien glauben, das Gericht könnte ihnen Gerechtigkeit verschaffen. Das kann es nicht, es kann nur ein Urteil sprechen. Als junger Anwalt habe ich diese Weisheit von einem älteren Richter an einem Münchner Gericht gelernt. Als damals mein Mandant erbost dem Richter entgegenrief: „Ich will Gerechtigkeit!“, schaute dieser ihn nachdenklich an, zeigte dann auf das offene Fenster im 4. Stock und sagte: „Wenn Sie Gerechtigkeit wollen, müssen Sie da hinunterspringen.“ Dann zeigte er nach oben in Richtung Himmel und sagte: „Dort oben bekommen Sie Gerechtigkeit, bei mir bekommen Sie ein Urteil.“ Diese Szene hat mich mein ganzes Anwaltsleben begleitet und hat mir die Möglichkeiten eines Gerichtsprozesses verdeutlicht.



Fußball als Gesellschaftsspiegel

Die Konstruktion systemischer Erklärungen – ein Gedankenexperiment

Da wir uns hier dem Fußball wie auch systemischen Denk- und Analyseansätzen auf eine etwas andere Art nähern wollen, zunächst ein Gedankenexperiment. Es soll denen, die bislang noch vollkommen unbeleckt von Systemtheorie und Konstruktivismus sind, den Unterschied zu den gewohnten Erklärungsmodellen für menschliches Verhalten illustrieren.

Fritz B. Simon

Gedankenexperimente haben ja viele Vorteile: Man muss nicht alles, was theoretisch möglich ist, tatsächlich ausprobieren. Sie sind kostengünstig, weil das, was sich im gedanklichen Probanden als unnützlich erweist, gar nicht erst realisiert werden muss; man braucht sich nicht an den harten Realitäten der physischen Welt zu stören, sondern kann hypothetisch und spielerisch einzelne Bedingungen der Welt verändern, um zu überprüfen, wie sie sich dann weiter entwickeln würde oder entwickelt hätte, wenn ...

In diesem Sinne wollen wir – gewissermaßen um bei null anzufangen – ein Gedankenexperiment vorschlagen, das sich außerordentlich gut bewährt hat, um ein paar Grundprinzipien systemischen Denkens zu illustrieren (vgl. Simon 2009, S. 40 ff.). Und – das ist ein weiterer Vorteil – es zeigt exemplarisch, welche Fragen aus systemischer Sicht am Fußball interessant sind oder sein könnten:

Stellen Sie sich vor, dass Sie noch nie etwas vom Fußball gehört haben (nicht dem Ball, dem Spiel): Sie wissen nicht, dass es solch ein Spiel gibt, kennen die Regeln nicht, haben keine Ahnung, welchen Sinn das Ganze hat oder haben könnte. Nun verschlügt Sie ein glücklicher oder unglücklicher Zufall eines Tages auf die

Tribüne eines Stadions. Auf dem Spielfeld befinden sich 22 Spieler, ein Schiedsrichter, zwei Linienrichter und ein Ball. Auf der Tribüne sitzen außer Ihnen noch 49.999 andere, mehr oder weniger begeisterte Zuschauer. Nun die erste experimentelle Veränderung.

Stellen Sie sich vor, mit Ausnahme des Schiedsrichters würden alle genannten Personen (einschließlich des Balls, der zweifellos der Aufgeblasenste der Beteiligten ist) Tarnkappen tragen, welche sie für Sie – nur für Sie – unsichtbar machen. Spieler und Schiedsrichter sehen sich; es entwickelt sich ein Spiel, genauso gut oder schlecht wie alle anderen auch. Die Akteure und Zuschauer können keinen Unterschied zu früheren Spieltagen feststellen. Nur Sie sind der Wirkung der Tarnkappe ausgesetzt. Stellen Sie sich darüber hinaus noch vor, dass auch die typischen Geräusche, die ein Fußballspiel normalerweise begleiten (spitze Schreie der Ekstase oder Empörung, Pfeifen, Tröten, Schiedsrichter-ans-Telefon-Rufe etc.) wunderbarerweise Ihrer Wahrnehmung entzogen wären. Was sehen Sie jetzt? Und was denken Sie über diesen erwachsenen Mann, der da in kurzen, schwarzen Hosen auf dem Rasen hin- und herhetzt, gelegentlich mit einer gelben Karte herumfuchelt, in eine Trillerpfeife bläst, (Selbst-?)Gespräche führt, schimpft, ermahnt, Grimassen schneidet und wild gestikuliert?

Es wird von Ihrer diagnostischen Phantasie und Vorbildung abhängen, wie Sie das Verhalten dieses merkwürdigen schwarzen Mannes beurteilen. Wenn Sie nicht an magische Kräfte glauben, die ihn fernsteuern, so werden Sie wahrscheinlich die Ursachen für sein überaktives und nicht einfühlbares Verhalten innerhalb der Grenzen suchen, die durch seine Haut gegeben sind. Je nachdem welche Denkrichtung mehr Ihrem Geschmack entspricht, werden Sie entweder vermuten, dass bei ihm eine Schraube locker, der Stoffwechsel entgleist oder seelisch etwas durcheinandergeraten ist. In allen drei Erklärungsversuchen begrenzen Sie Ihr Beobachtungsfeld auf unsere Versuchsperson. Sie versuchen eine Ursache-Wirkung-Beziehung zwischen dem Verhalten des Schiedsrichters und irgendwelchen (mechanischen, physiologischen oder psychischen) Prozessen, die in ihm ablaufen, zu konstruieren.

