

Ulrike Gamm / Mario Patera

Mut zur Qualität - Ein Plädoyer für mehr Qualität in der Wirtschaftsmediation.

In: Zeitschrift für Konfliktmanagement, Heft 6/2004, November/Dezember, S. 267-272

■ Ulrike Gamm/Mario Patera

Mut zur Qualität

– Ein Plädoyer für mehr Qualität in der Wirtschaftsmediation –

1. Wirtschaftsmediation wohin?

Der kürzlich abgehaltene erste „European Business Mediation Congress“ in Den Haag¹ stand im Zeichen der Bemühungen amerikanischer WirtschaftsmediatorInnen, auch europäische Unternehmen für alternative Konfliktregelungsverfahren zu interessieren. Diese Entwicklung findet vor dem

¹ Der European Business Mediation Congress, 21./22. 10. 2004, in Den Haag wurde von CPR Institute for Dispute Resolution veranstaltet.

² Mahler/Kernike, Initiativen der EU – Verhaltenscodex und Richtlinienvorschlag, in ZKM 2004, 151 ff.

³ Richtlinienvorschlag der EU über bestimmte Aspekte der Mediation in Zivil- und Handelssachen, vgl. ZKM 2004, 149.

Hintergrund einer Förderung von außergerichtlichen Streitbeilegungsverfahren durch die Europäische Kommission statt,² etwa zuletzt durch den Richtlinienvorschlag, der in Artikel 3 festlegt: „Ein Gericht, das mit einer Klage befasst wird, kann gegebenenfalls unter Berücksichtigung aller Umstände des Falles die Parteien auffordern, Mediation zur Streitschlichtung anzuwenden. Das Gericht kann jedenfalls von den Parteien verlangen, eine Informationsveranstaltung über die Anwendung der Mediation zu besuchen.“³

Reichen rechtlich fördernde Rahmenbedingungen bereits aus, um Wirtschaftsmediation bei Unternehmen in



Europa zu forcieren, bzw. welche anderen Faktoren sind notwendig? Aus unserer Sicht wird die künftige Entwicklung von Wirtschaftsmediation im hohen Maße von der Qualität der ausgebildeten WirtschaftsmediatorInnen abhängig sein. Diese Sicht-

weise wird auch durch die ersten Ergebnisse einer vom Österreichischen Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit in Auftrag gegebenen repräsentativen Studie über „Wirtschaftsmediation

in KMUs (Klein- und Mittelbetrieben) in Österreich⁴ untermauert. Unternehmen, die bereits über Mediationserfahrung verfügen, waren nur bedingt mit den Ergebnissen der Mediation zufrieden und äußerten vielfach eine große Skepsis hinsichtlich der Qualität der ausgebildeten WirtschaftsmediatorInnen. Angesichts der so beschriebenen Aktualität und Bedeutung des Themas bieten die nachfolgend skizzierten Ergebnisse einer Forschungsarbeit zur Entwicklung von Qualitätsstandards für Aus- und Weiterbildungen von WirtschaftsmediatorInnen wertvolle Diskussionsimpulse.⁵ Ziel dieses Forschungsprojektes war eine explorative Analyse von Trainingsprogrammen für Wirtschaftsmediation in Amerika, Deutschland und Österreich. Dazu wurden von einem interdisziplinär zusammengesetzten Forscherteam⁶ Interviewreihen mit Mediatoren, Trainern für Mediation sowie Vertretern von universitären und nichtuniversitären Ausbildungseinrichtungen in den USA, Deutschland und Österreich durchgeführt. Die Ergebnisse⁷

- ▶ ermöglichen Ausbildungsinteressierten, die Qualität der am Markt befindlichen Angebote einzuschätzen und stellen somit für diese eine Orientierungshilfe dar;
- ▶ geben AusbildungsabsolventInnen Impulse für die Definition eigener Weiterbildungsmöglichkeiten;
- ▶ regen praktizierende WirtschaftsmediatorInnen zur Reflexion des eigenen Rollenverständnisses und zur Entwicklung eigener Qualitätsstandards an;
- ▶ bieten Ausbildungseinrichtungen die Möglichkeit einer Rückmeldung zu ihren Qualifizierungsprogrammen sowie verschiedene Inputs für allfällige konzeptionelle Weiterentwicklungen.

1.1 Quantitatives Wachstum – qualitatives Wachstum?

Wie die Länderstudien zeigten, kann sowohl in Österreich als auch in der BRD ein überaus starkes quantitatives Wachstum von Aus- und Weiterbildung in Mediation beobachtet werden: Gestiegen ist nicht nur die Anzahl der Anbieter, sondern auch die Zahl der durchgeführten Weiterbildungen sowie die Dauer der angebotenen Ausbildung.

Umfassten erste Ausbildungen Ende der 80er-Jahre noch ca. 30 Stunden, schreibt die Ausbildungsverordnung des Österreichischen ZivMedG je nach Anrechenbarkeit der bisherigen Kenntnisse und Fähigkeiten inzwischen 220 bis 365 Ausbildungsstunden vor. Dieses quantitative Wachstum wurde jedoch von einem nur geringen qualitativen Wachstum begleitet. Es ist ein weltweites Phänomen, dass Mediatoren mit einer geringen oder, wie in den USA, auch häufig gänzlich fehlenden Ausbildung so mediieren, wie sie in ihrem Quellenberuf bislang Konflikte gelöst haben. Dies führt aber automatisch zu einer Degeneration der der Wirtschaftsmediation inhärenten Qualitätsmerkmale: Wirtschaftsmediation kann als ein Prototyp einer interprofessionellen Tätigkeit angesehen werden, da Kenntnisse aus dem Bereich der Psychologie, der Rechts- und Wirtschaftswissenschaften sowie Beratungs-Know-how für unterschiedliche soziale Systeme erworben und angewandt werden müssen. Dies bedeutet auch, dass kein Quellenberuf das ausschließliche Zugangsrecht für sich in Anspruch nehmen kann, da es sich bei Wirtschaftsmediation um ein neues Rollenrepertoire handelt, das nicht durch berufliche Leistungen in einem anderen Kontext quasi automatisch mit erworben wird. Es gibt weder die „geborenen“ noch die durch berufliche Erfahrungen im Quellenberuf „sozialisierten“ WirtschaftsmediatorInnen.

1.2 Orientierung am Mythos des Erfolgsmodells Wirtschaftsmediation in den USA

Mediation existiert nicht in einem leeren Raum, sondern vor dem Hintergrund der jeweiligen formalen und informellen Konfliktkulturen, deren institutionellen Regeln und Gesetzen sowie grundlegenden kulturellen Annahmen. Daher ist es irreführend, Mediation als ein universelles Verfahren zu bezeichnen, das isoliert von anderen Verfahren und der institutionellen Umwelt existiert. Unterschiedliche Organisationskulturen mit unterschiedlicher Geschichte, Konfliktbearbeitungs-

tern und Kooperationsregeln beeinflussen die Möglichkeiten für den Einsatz von Wirtschaftsmediation. Das Handlungsmodell der Wirtschaftsmediation beruht nicht auf einer instrumentellen Rationalität, sondern auf einer Rationalität, die nach *Habermas* auf kommunikativem Handeln und gegenseitigem Verständnis basiert. „Im Kontext der Globalisierung des Austauschs wird das Phänomen der Mediation oft auf eine einfache Technik reduziert, die von einem Land zum anderen übertragen werden kann, ohne den unterschiedlichen soziokulturellen Realitäten Rechnung zu tragen.“⁸

Trotz dieser klaren kulturellen Prägung des Modells „Wirtschaftsmediation“ orientiert sich die Einschätzung der zukünftigen Entwicklung und der Erfolgskriterien in Deutschland und Österreich aber immer noch weitgehend am Vergleich mit der Situation in den USA. Dies ist für die Entwicklung des Marktes in den beiden deutschsprachigen Ländern jedoch nur bedingt hilfreich, da in den USA völlig andere Rahmenbedingungen existieren, die den dortigen Erfolg definieren. Mediation als „Alternative Dispute Resolution“ (ADR) ist zwar eine Alternative zum überforderten amerikanischen Rechtssystem, stellt aber – in der Anwendungspraxis als evaluative Mediation, durchgeführt von Rechtsanwälten oder (ehemaligen) RichterInnen – keine Alternative zur Rechtslogik dar. Diese wird durch die ehemals streitig arbeitenden Rechtsanwälten/RichterInnen, die die Wirtschaftsmediation zwi-



⁴ Die Ergebnisse der von der Fakultät für Interdisziplinäre Forschung und Fortbildung (IFF) Universität Klagenfurt durchgeführten Studie stehen im ersten Quartal 2005 der Öffentlichkeit zur Verfügung.

⁵ „Entwicklung von Qualitätsstandards für eine professionelle, methodisch fundierte Aus- und Weiterbildung von WirtschaftsmediatorInnen in Österreich“, Forschungsprojekt Nr. 8923, gefördert aus Mitteln des Jubiläumsfonds der Österreichischen Nationalbank.

⁶ Das Forschungsteam am IFF bestand aus Roland Fischer, Ulrike Gamm, Elisabeth Lechner, Mario Patera, Kirsten Schröter (unter Mitwirkung von Alexa Nögele).

⁷ Die Studienergebnisse erscheinen in Kürze unter www.konfliktkultur.com.

⁸ Bonafé-Schmitt, J. P., Perrig-Chiello, P.: *European Master in Mediation des Institut Universitaire Kurt Bösch (IUKB) Sion/Schweiz*. In *Haft/Schlieffen (Hrsg.), Handbuch Mediation*, München 2002, S. 1340

schen Unternehmen dominieren, nahtlos fortgesetzt. Solange diese durch außerhalb des Mediationskontextes liegende Parameter forcierte Nachfrage anhält, gibt es daher in den USA auch wenig Notwendigkeit, sich mit Fragen der Qualitätssicherung in der Ausbildung von WirtschaftsmediatorInnen auseinander zu setzen.

Dies ist eine grundsätzlich andere Situation als in den beiden deutschsprachigen Ländern. Da es hier aufgrund der bestehenden institutionellen Regeln und Gesetze nicht diesen Druck, „raus aus dem Rechtssystem“ gibt, wird die Nachfrage nicht so sehr durch äußere Faktoren/Defizite gesteuert. Um Wirtschaftsmediation als ein neues Verfahren für Unternehmen attraktiv zu machen, müssen andere, zusätzliche Nutzenperspektiven formuliert werden, die den alternativen Charakter aus der inneren Qualität des Modells heraus definieren.

1.3 Innere Erklärungsmodelle für Akzeptanz von Wirtschaftsmediation

Im Ländervergleich gibt es eine Tendenz, die Ausgangsbedingungen für Wirtschaftsmediation in den jeweils anderen Ländern als günstiger als im eigenen Heimatland einzustufen. Deutsche MediatorInnen vermuten, dass Mediation viel eher der österreichischen Kultur des Umgang mit Konflikten entspricht, daher wird es auch – im Vergleich zu Deutschland – viel einfacher sein, das Modell anschlussfähig zu kommunizieren und zu etablieren. Amerikanische MediatorInnen – soweit sie sich mit der Entwicklung von Mediation in europäischen Ländern überhaupt auseinander setzen – gehen davon aus, dass Mediation, speziell Wirtschaftsmediation, in Europa schneller Fuß fassen wird als in den USA, da in Europa eine höhere Bereitschaft zur aktiven Auseinandersetzung mit Konflikten geortet wird.

Österreichische MediatorInnen wiederum gehen davon aus, dass der Markt für Wirtschaftsmediation in Deutschland sich schneller entwickeln wird als in Österreich, da das Mediationsmodell dort länger bekannt ist, der Markt viel größer ist und dortige Unternehmen mehr Offenheit für Neues zeigen. Die

gleiche Argumentation wird von beiden deutschsprachigen Ländern auch gegenüber den USA verwendet.

1.4 Geringe inhaltliche und methodische Differenzierungen

Mediation ist nicht durch ein einheitliches Theoriegebäude gestützt, vielmehr werden aus verschiedenen Fachdisziplinen und Theorierichtungen Einzelsegmente miteinander kombiniert und auf den Anwendungsbereich „Mediation“ bezogen. Eine differenzierte inhaltliche Auseinandersetzung mit den Besonderheiten des Anwendungskontextes „Wirtschaft“ fehlt in den meisten Ausbildungen aller drei Länder. Dies trägt dazu bei, dass die Curriculum-Entwicklung eher durch eine eklektische denn eine systematische Vorgehensweise gekennzeichnet ist und die Inhalte sich primär mit dem Mediationsprozess allgemein (Phasen, Schritte) sowie den darin einzusetzenden Methoden und Techniken beschäftigen. Häufig liegen den Wirtschaftsmediationsausbildungen implizite Annahmen/Erfahrungen der Familien- und Scheidungsmediation zugrunde, die jedoch weder bei den vermittelten Interventionstechniken noch der zugrunde liegenden Prozesslogik reflektiert werden. So fehlen in vielen Ausbildungsangeboten die folgenden Foki:

- Unterscheidung zwischen innerbetrieblicher und zwischenbetrieblicher Mediation,
- Differenzierung der Anwendungsbedingungen für unterschiedliche Rollen (interne, externe MediatorInnen, Führungskräfte in Unternehmen),
- Co-Mediation und Teammediation im betrieblichen Kontext,
- Abgrenzung von Mediation zu anderen Konfliktregelungsformen und Beratungsangeboten für Unternehmen,
- Einbettung von Mediation in betriebliche Konfliktmanagementsysteme.

1.5 Qualifizierungsziele und Lernverständnisse

Im länderübergreifenden Vergleich am offensichtlichsten sind die Unterschiede im Umfang der durchgeführten Ausbildungen (Kurzprogramme mit 20–40 Trainingseinheiten in den USA – 200 Einheiten verteilt auf mehrere Monate in Deutschland/Österreich). Dieser Unter-

schied kann u. a. durch völlig unterschiedliche Annahmen bezüglich Qualifizierungszielen und Lernverständnis begründet werden. Die Zielsetzung amerikanischer Trainer ist es, Mut zur Praxis zu vermitteln. Die TeilnehmerInnen sollen sich im Verlauf des Trainings bestärkt fühlen, nach der ersten Einführung direkt ins konkrete Tun einzusteigen. Im Mittelpunkt steht Optimierungslernen (s. u.) durch Feedback erfahrener MediatorInnen.

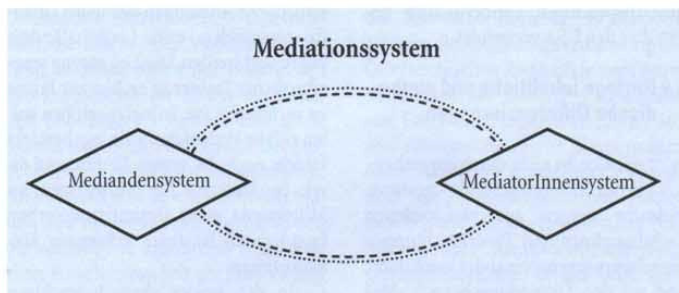
In den beiden deutschsprachigen Ländern sollen Ausbildungen für eine neue Rolle, ein neues Tätigkeitsfeld ebenso qualifizieren wie für ein modifiziertes Rollenverhalten im bisherigen Quellenberuf. Der zentrale Lernort ist das durch die TrainerInnen gestaltete Lernsystem, das ergänzt wird durch andere Lernorte, wie z. B. Peergroups etc. Training soll hier genügend Sicherheit und Professionalität für die Anwendungspraxis vermitteln. Der Anspruch einer Professionalisierung durch Training führt zu Konzeptionen, in denen nicht nur das „Wie“, sondern auch „Warum so?“ fokussiert wird.

1.6 Blinde Flecken

Folgende blinde Flecken bzw. Widersprüche in den Ausbildungskonzepten wurden in der Studie sichtbar:

- ▶ Es fehlen begleitende Schritte in die Anwendungspraxis; nach Übergabe der Zertifikate endet die Unterstützung des Lernprozesses.
- ▶ Fast alle Ausbildungen formulieren als Teilnahmevoraussetzung eine mehrjährige Berufserfahrung mit der impliziten Annahme, dass dies auch Lebens- und Organisationserfahrungen bedeutet, die besonders bei Konflikten in und zwischen Unternehmen wichtig sind. Diese Organisationserfahrungen werden jedoch nicht reflektiert, ein weitergehendes Organisationswissen wird zumeist nicht vermittelt.
- ▶ Das Spannungsfeld zwischen der Netzwerkbildung innerhalb einer noch jungen Profession und der Konkurrenz zwischen künftigen Anbietern des gleichen Produktes wird in Ausbildungen tabuisiert.
- ▶ Die multiprofessionelle Zusammensetzung der TeilnehmerInnengruppen verleitet fälschlicherweise zur

Abb. 1: Soziale Teilsysteme der Mediation



Annahme, dass das gemeinsame Lernen bereits für eine interprofessionelle Zusammenarbeit qualifiziert. Daher fehlen Strukturen, die diese Unterschiede für die Ausbildung und die anschließende professionelle Kooperation nutzbringend sichtbar und gestaltbar machen.

- ▶ Trotz vieler Aussagen zur zentralen Rolle der Haltung des Mediators gibt es bislang keine entsprechende Verankerung in den Ausbildungen. Es fehlen Methoden, wie dieses Thema erfahrbar gemacht werden kann, ohne auf der Ebene von Appellen/Prinzipien stehen zu bleiben.
- ▶ Weitere Ausblendungen beziehen sich auf den Umgang mit Macht und auf den Stellenwert von Emotionen in der Wirtschaftsmediation. Bei Letzterem reicht das Meinungsspektrum von Ausblenden, Negieren („ist eh nicht vorhanden“), nur verdeckt Bearbeiten, bis hin zu Aufgreifen und aktiv im Mediationsprozess Gestalten.

2. Inhaltsfelder für die Ausbildung zum Wirtschaftsmediator

Aufgrund des Fehlens allgemein anerkannter Theorien zur Mediation wurde im Rahmen der Studie ein „Theorienbaum“ entwickelt, der als Grundlage für die Definition von Inhaltsfeldern für die Ausbildung von WirtschaftsmediatorInnen diene. Die Komplexität dieser Inhaltsfelder wird nachfolgend durch eine Zuordnung zu drei Teilsystemen, in die jede Mediation, damit auch jede Wirtschaftsmediation, aufgeteilt werden kann, reduziert.⁹

Bevor die Trainingsinhalte zugeordnet werden, sollen die Teilsysteme zunächst kurz beschrieben werden, um

deutlich zu machen, wozu diese Differenzierung nützlich sein kann.

Ausgangspunkt dieses Modells ist, dass jedes der Teilsysteme anders strukturiert ist und anderen Regeln und Logiken folgt, deren Kenntnis aber notwendig für die konkrete Gestaltung der Mediation ist.

- ▶ Das **MediatorInnensystem** umfasst sowohl die Einzelperson, die als MediatorIn tätig wird, mit ihrem jeweiligen mentalen Modell (Werten, Annahmen, Handlungstheorien, wie z. B. Erfolgsvorstellungen, Beziehungskonzepten, Kommunikations- und Konfliktmustern etc.). Neben dieser inneren Welt umfasst das MediatorInnensystem aber auch die jeweiligen zentralen Kontexte der MediatorIn, also z. B. die Heimtorgeneration, in der sie tätig ist, die professionelle Community, in der sie verankert ist. Bei Co-Mediation sowie in MediatorInnenteams gilt es, zusätzlich noch weitere Parameter zu gestalten, wie z. B. Kooperationserfahrungen, Erwartungen und Befürchtungen an die Zusammenarbeit, strukturelle Komponenten sowie die gewünschte und gelebte Kooperationskultur.
- ▶ Das **Mediandensystem** setzt sich aus den konkreten Personen, Gruppen, Organisationseinheiten und Teilsystemen zusammen, die an der Mediation teilnehmen bzw. die von dem Mediationsverfahren und dessen Ergebnissen tangiert werden. Es ist also umfassender als die tatsächlich in den Mediationsitzungen anwesenden Personen, verändert sich möglicherweise in der Zusammensetzung im Verlauf der Mediation und ist in der Komplexität zumeist nur schwer fassbar. Gleichzeitig ist

die Kenntnis dieses Teilsystems zentral, um entscheiden zu können, ob Mediation ein geeignetes Verfahren ist, und um eine angemessene Prozessarchitektur entwickeln zu können.

- ▶ Das **Mediationssystem** wird durch die Interaktionen der beiden anderen Teilsysteme gebildet. Neben der Auseinandersetzung mit den Konflikthanliegen, die innerhalb dieses Systems bearbeitet werden sollen, bedarf es einer eigenen Anstrengung, das System aufrechtzuerhalten und zu entwickeln. Dies umfasst weit mehr als die Strukturelemente, die sich etwa aus den gängigen Phasenschemata der Mediation ergeben. Zentral sind hier die situativen Elemente, das aktuelle Prozessgeschehen, das im Hier und Jetzt zu gestalten ist.

Während diese Differenzierung bei der Gestaltung und Reflexion von Beratungsprozessen und für die Gestaltung von Qualifizierungsprogrammen für BeraterInnen genutzt wird, hat dieses Modell in der Mediationsliteratur noch keine Aufnahme gefunden. Eine mögliche Hypothese dazu ist, dass das MediatorInnensystem sich selbst nicht als ein eigenes Subsystem wahrnimmt. Dies gilt sowohl für die konkreten Einzelpersonen als auch für die professionelle Gemeinschaft. Wie in vielen Supervisionen sichtbar geworden ist, denken sich die Erzeuger des Konstruktes „Mediation“ vielfach nicht mit, sie fokussieren ihre Aufmerksamkeit scheinbar neutral auf den von ihnen zu gestaltenden Prozess. Was jedoch nicht wahrgenommen wird, kann auch nicht bewusst gestaltet werden! Zu dieser Ausblendung trägt möglicherweise auch bei, dass die professionelle Identität der WirtschaftsmediatorInnen bislang eher sehr instabil ist, da Mediation überwiegend noch als Zusatzaktivität ausgeübt wird. („Ich bin RechtsanwältIn und MediatorIn.“)

Welche Kompetenzen braucht es für die Gestaltung der verschiedenen Teilsysteme in der Mediation und welche

⁹ Diese Dreiteilung orientiert sich an den drei Typen sozialer Systeme, die an Beratung beteiligt sind: Klientensystem, Beratersystem und Beratungssystem nach Königswieser, R., Exner, A., Systemische Intervention. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager. Stuttgart 1998, S. 19.

Abb. 2: Ausbildungsinhalte in den sozialen Teilsystemen

<p>Teilsystem 1: MediatorInnensystem</p> <p>Reflexionsfähigkeit</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kenntnis des eigenen mentalen Modells und dessen zentraler Einflussfaktoren (individuelle Sozialisation, professionelle Logiken, organisationale Logiken der Heimorganisation) - Kenntnis der eigenen Muster im Umgang mit Konflikten - Kenntnis der eigenen Kommunikationsmuster - Kenntnis der eigenen zentralen Werte (z. B., was ist für mich Erfolg in der Mediation?) - Kenntnis eigener Wahrnehmungs- und Interpretationsmuster - Kenntnis der eigenen Motivation für die Tätigkeit als MediatorIn - Dissoziationsfähigkeit <p>Emotionale Intelligenz</p> <ul style="list-style-type: none"> - eigene Gefühle wahrnehmen und angemessen artikulieren können - eigene Gefühle steuern können - Abgrenzungsfähigkeit und Empathie - Dissoziationsfähigkeit - Kenntnis der Beziehungen zwischen eigenen Emotionen und eigenen Interessen, Bedürfnissen <p>Rollenverständnis und Rollengestaltung</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kenntnis der spezifischen Rollenanforderungen an externe und interne MediatorInnen - Gestaltung von Rollenwechsel (Quellenberuf – Mediator, Fachexperte – Prozessexperte) - Kooperationsformen zwischen internen und externen MediatorInnen - Gestaltung der Zusammenarbeit Senior–Junior Mediator <p>Fähigkeit zur interprofessionellen Zusammenarbeit</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kenntnisse und Fähigkeiten zur Gestaltung von Co-Mediationen - Teamfähigkeit - Kenntnisse und Fähigkeiten zur Gestaltung von Teammediationen - Kenntnisse und Fähigkeiten zur Gestaltung von professionellen Netzwerken - Marketing <p>Haltung/Ethik in der Mediation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kenntnis unterschiedlicher Wertssysteme in der Mediation und deren Entstehungskontexte 	<ul style="list-style-type: none"> - Grundhaltungen von MediatorInnen - Ethische Standards in der Mediation <p>Teilsystem 2: Mediandensystem</p> <p>Organisationswissen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Strukturen und Abläufe in unterschiedlichen Organisationstypen (z. B. profit-/non-profit-Organisationen) - Entwicklungsphasen in Organisationen und dabei entstehende Konfliktpotentiale - Macht in Organisationen, Einfluss von Hierarchie auf Konfliktbearbeitung - Organisationskulturen (Artefakte, bekundete Werte, grundlegende Annahmen) - Kopplung Person–Gruppe/Team–Unternehmen (Kommunikations- und Entscheidungsmuster) <p>Logik in Wirtschaftsunternehmen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Besondere Merkmale von Branchen (z. B. Banken, IT-Branche) - Besondere Merkmale von Unternehmenstypen (Familienunternehmen, internationale Konzerne etc.) <p>Systemlogik in relevanten Kontexten</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gesellschaft - Politik - Recht <p>Konfliktlogik in Unternehmen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Felder inner- und zwischenbetrieblicher Konflikte (Merger & Akquisition, Unternehmensübergabe, etc.) - Veränderungsprozesse und deren Konfliktpotentiale - Veränderungen in zentralen gesellschaftlichen Umwelten als Konflikttreiber - Konfliktgrammatik in Unternehmen <p>Recht</p> <ul style="list-style-type: none"> - (individuelles und kollektives) Arbeitsrecht - Wirtschaftsrecht - Mediation im Kontext anderer alternativer Konfliktregelungsverfahren <p>Teilsystem 3: Mediationssystem</p> <p>Verfahrensmodell Mediation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verfahrensschritte und wichtige Entwicklungsziele in den Phasen - Mediationsmodelle in der Wirtschaftsmediation (Leitbilder und Strukturen) 	<ul style="list-style-type: none"> - Emotionen und Interessen/Bedürfnisse in der Wirtschaftsmediation <p>Gestaltung einer Prozessarchitektur</p> <ul style="list-style-type: none"> - Auftragsklärung im organisationalen Kontext - Vorbereitung einer Mediation (Vorgespräche, Konfliktanalyse) - Architekturelemente für Mediationsprozesse mit Beteiligung aller Konfliktparteien (im Raum anwesend, Caucusing etc.) - Architekturen für repräsentative Mediationsprozesse (Delegiertensysteme, Mediation zwischen Anwälten ohne Anwesenheit der Konfliktparteien) - Integration von Anwälten, externen Experten/Gutachtern etc. (z. B. Vorbereitung des Verfahrens, Teilnahme im Mediationsprozess, Gestaltung von Verträgen) - Konzeption integrierter Konfliktmanagementsysteme - Gestaltung von Schnittstellen zu anderen Unterstützungsangeboten (Organisationsentwicklung, Rechtsberatung, Coaching/Supervision) <p>Designkompetenz</p> <ul style="list-style-type: none"> - hypothesengestützte Entwicklung von Prozessdesigns für Mediationsitzungen, Interventionen zwischen Mediationsitzungen, Follow-up-Aktivitäten <p>Methoden und Techniken</p> <ul style="list-style-type: none"> - hypothesengestützte Auswahl von Interventionstechniken - Kommunikationstechniken (aktives Zuhören, Paraphrasieren, Fragetechniken, nonverbale Kommunikation, gewaltfreie Kommunikation) - Konfliktdiagnostikstechniken - Integrative Verhandlungsführung - Bewertungs- und Entscheidungstechniken - Moderationstechniken - Visualisierungstechniken - Kreativitätstechniken - Spezifische Interventionstechniken bei Mehrparteienmediation <p>Prozesskompetenz</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kenntnis gruppendynamischer Prozesse - Kenntnis grundlegender Konzepte von Veränderungsmanagement (Umgang mit „Widerstand“, Emotionen in Veränderungsprozessen etc.) - Umgang mit Unsicherheit
---	--	---

Ausbildungsinhalte sind diesen Fähigkeiten zuzuordnen?

Im Rahmen der Studie wurden weitere Kriterien entwickelt, mit deren Hilfe überprüft werden kann, wie die zuvor skizzierten Inhaltsfelder und Kompetenzen im Rahmen einer Ausbildung angemessen vermittelt werden können und was bei der Gestaltung des Lernprozesses zu berücksichtigen ist. Dabei wurde die Qualität von Ausbildungen anhand von drei Kriterien definiert: Welche *Lerntiefe* wird in der Ausbildung angestrebt? Lernen 1. Ordnung basiert auf dem Modell technischer Rationalität und ermöglicht daher den Einsatz

von Checklisten, klaren Vorgaben. Geht man jedoch von Lernen 2. Ordnung in der Ausbildung aus, sind selbstreflexive Lernprozesse notwendig, in denen grundlegende Annahmen, die das eigene Denken und Handeln bestimmen, hinterfragt werden. Entsprechend der angestrebten *Lerntiefe* müssen auch unterschiedliche *Lernarchitekturen* und *Lernmethoden* eingesetzt werden. Richtet sich die Lernarchitektur einer Ausbildung primär auf kognitive Lerninhalte oder gibt es Strukturen und Prozesse, die den Lern- und Veränderungsprozess des einzelnen Teilnehmers unterstützen (Feedback-Prozesse,

Coachings, Lerntagebücher etc.)? Wird der Transfer sowohl in den Quellenberuf als auch in Richtung Mediationspraxis durch die Lernarchitektur explizit unterstützt?

Wir gehen davon aus, dass die Qualität der Aus- und Weiterbildung nur begrenzt durch gesetzliche Vorgaben beeinflusst werden kann. Wenn ein Theoriegebäude fehlt, auf das hin Qualität definiert werden kann, wenn vorhandene, praktische Erfahrungen nicht oder nur unzureichend aufgearbeitet werden, können gesetzliche Vorgaben nicht viel mehr als eine eklektische, mehr oder weniger systematische Auflistung von Aus-

bildungsinhalten darstellen, die nicht auf konkrete Kompetenzbereiche hin entwickelt werden, sondern versuchen, die expliziten und impliziten Annahmen unterschiedlicher Professionen und Schulen innerhalb dieser Professionen unverbunden untereinander zu stellen. Daher darf sich die Definition von Qualitätsstandards in der Aus- und Weiterbildung nicht auf formale Standards beschränken, die schnell von Berufsgruppen, (Ausbildungs-)Vereinigungen oder Ausbildungsanbietern als Abgrenzungsmittel missbraucht werden können. Es bedarf vielmehr eines kontinuierlichen

Diskurses zwischen den verschiedenen Akteuren, um fortlaufend weiterzuentwickeln, wie die unterschiedlichen Inhalte und Methoden der Mediation sinnvoll miteinander verknüpft werden können. Es braucht die Kooperation von Forschung und Praxis, damit die Erfahrungen, die mit unterschiedlichen Haltungen und Zugangsweisen in der Mediationspraxis gewonnen wurden, integriert werden können, um auf dieser Grundlage ein konkretes Profil für einen Wirtschaftsmediator und, darauf aufbauend, eine angemessene Ausbildung zu entwickeln.

Dipl.-Geogr. Ulrike Gamm

Mitarbeiterin am Arbeitsbereich
Interkulturelle Sozialkompetenz,
IFF Wien – Fakultät für Interdisziplinäre
Forschung und Fortbildung der Univer-
sität Klagenfurt; Unternehmensberate-
rin, internationale Managementtrainerin
E-Mail: ulrike.gamm@konfliktkultur.com

Dipl.-Ing. Mag. Dr. Mario Patera

Wissenschaftler am IFF,
Mediator und Univ.-Lektor für
Mediation an den Universitäten Wien,
Graz und Klagenfurt
E-Mail: Mario.Patera@univie.ac.at