

Mario Patera/Ulrike Gamm

# Beruf oder Berufung?

– Wirtschaftsmediation zwischen Professionalisierung und Profession –

Der nachfolgende Beitrag skizziert zentrale Fragestellungen, die sich im Hinblick auf die weitere Professionalisierung von Wirtschaftsmediation stellen, und zeigt Handlungsfelder auf, die durch die Angehörigen der Profession selbst gestaltet werden müssen.

## I. Alternative Entwicklungswege

Blickt man auf die Entwicklung der Mediation in den vergangenen zehn Jahren in deutschsprachigen Ländern, so ist die Verbreitung in den verschiedenen Gesellschaftsbereichen deutlich schneller vonstatten gegangen als bei anderen, ebenfalls jüngeren Formen externer Unterstützung (z. B. Coaching, Supervision), die weitaus länger nur einem Anwendungssystem verhaftet blieben (z. B. Supervision im Bereich der Sozialarbeit) oder nur für bestimmte Berufsgruppen zugänglich waren und erst in den letzten Jahren in Unternehmen Akzeptanz fanden.

Demgegenüber verbreitete sich Mediation in der Wirtschaft relativ schnell – auch wenn es aus Sicht der MediatorInnen immer noch zu langsam erscheint – und findet dort bei den Nutzern hohe Zufriedenheitswerte.<sup>1</sup> Erstaunlich ist weiters die hohe Akzeptanz von (Wirtschafts-)Mediationsausbildungen in Berufsgruppen, die bislang wenig mit prozessorientierten Verfahren verbunden waren (z. B. Steuerberater, Wirtschaftsprüfer). Lässt sich daraus der Schluss ziehen, dass Wirtschaftsmediation im deutschsprachigen Raum Fuß gefasst hat, sich professionalisiert hat oder sich gar in Richtung einer eigenen Profession entwickelt?

Das Spannungsfeld „Wirtschaftsmediation zwischen Professionalisierung und Profession“ richtet die Aufmerksamkeit auf jene Prozesse, die dazu beitragen, dass sich

eine neue Form des Umgangs mit Konflikten in und zwischen Unternehmen im Kontext bereits bestehender Formen der Konfliktbearbeitung entwickelt, professionalisiert und gesellschaftlich etabliert.

Dabei zeigen sich gegenwärtig unterschiedliche Entwicklungswege, s. Abb. 1.

Für einige wenige ist Wirtschaftsmediation inzwischen bereits ein (Voll-)Beruf, für die Mehrzahl

bleibt es eher eine Berufung. Sie bieten Mediationen als eigene Dienstleistung in Ergänzung zu ihrem bisherigen Quellenberuf an oder nutzen ihre mediativen Kenntnisse für die Gestaltung von Beratungsprozessen. Weiter lässt sich beobachten, wie versucht wird, Mediation als Bestandteil von integrierten Konfliktmanagementsystemen in Unternehmen zu institutionalisieren, das mediative Know-how in unternehmensinterne Prozesse einfließen zu lassen (z. B. bei der Entwicklung und Etablierung von „Kreditmediation“), es bei der Gestaltung komplexer Entscheidungsverfahren zu nutzen oder in Projekte zu integrieren (wie beim Modell „Partnership“ im Baubereich). Dieses breite Spektrum an Entwicklungswegen trägt dazu bei, dass Wirtschaftsmediation nicht nur primär als Anhängsel des Gerichtssystems verstanden wird. Eine Gefahr, die in den USA

nach Einschätzung amerikanischer WirtschaftsmediatorInnen<sup>2</sup> bereits dazu geführt hat, dass es viel zu wenig eigene Bemühungen von MediatorInnen gegeben hat, sich auf dem Markt aktiv zu positionieren.

Die systematische Analyse und Abschätzung der Entwicklungen in der Wirtschaftsmediation kann daher in ihrer grundlegenden Bedeutung für eine bewusste Gestaltung des Feldes nicht hoch genug angesetzt werden. Nachfolgend möchten wir daher einige Überlegungen und Fragestellungen darstellen, die uns bei der Vorbereitung der „Second International Summer School on Business Mediation“<sup>3</sup> zu dem Thema „Excellence in Business Mediation – zwischen Professionalisierung und Profession“ beschäftigt haben. Zunächst zu den Eckpunkten

des Spannungsfeldes Professionalisierung – Profession:

## II. Der Professionsbegriff

Professionen werden als besondere Form von Berufen mit einer eigenen Logik angesehen, die weder dem Bereich „Wirtschaft/Markt“ noch „Herrschaft/Verwaltung“ direkt zuzuordnen sind und von diesen nicht kontrolliert werden. Stattdessen wird ihnen ein hohes Maß an Eigenverantwortlichkeit und Selbstkontrolle zugestanden. Als weitere Kennzeichen werden in der Professionssoziologie genannt:<sup>4</sup> primär



Mario Patera



Ulrike Gamm

Abb. 1: Alternative Entwicklungswege der Wirtschaftsmediation



<sup>1</sup> Vgl. Gamm/Patera, ZKM 2005, 122 ff.

<sup>2</sup> Vgl. Simon, 2002, in: Search of a Profession: Notes from the Frontier, in: www.mediate.com.

<sup>3</sup> Excellence in Business Mediation – Wirtschaftsmediation zwischen Professionalisierung und Profession, Admont 17.–21. 7. 2006 (www.isbm.at).

<sup>4</sup> Vgl. dazu stellvertretend: Oevermann, Theoretische Skizze einer revidierten Theorie professionalisierten Handelns, in: Come/Helsper, Pädagogische Professionalität, Frankfurt 1996.

freiberufliche Tätigkeit; eine (akademische) Wissensbasis, die durch eine lange Ausbildung erworben wird; die Orientierung an zentralen gesellschaftlichen Werten; die Selbstkontrolle des Zugangs zur Profession (Ausbildungszertifikate); die Entwicklung einer Professionsethik; die Trennung von Binnen- und Außenkritik sowie eine berufsständische Vereinigung zur Steuerung der zuvor genannten Kriterien.

Gegenstand von Professionen sind Handlungsprobleme, die ein Individuum, ein Paar, eine Organisation etc. aufgrund der eigenen Betroffenheit und der daraus entstehenden Dynamiken nicht selbst lösen kann (lebenspraktische Krisen nach Maiwald<sup>5</sup>). Gleichzeitig kann das Problem, hier der Konflikt, jedoch nicht wie ein technisches Problem an Dritte zur Bewältigung delegiert werden, die Betroffenen müssen aktiv bei der Bewältigung mitarbeiten. Erschwert wird dies durch die Notwendigkeit, das Problem, hier den Konflikt, zunächst zwischen den Beteiligten gemeinsam zu deuten. Dieser Deutungsprozess geht als Co-Kreation über die bisherigen Erklärungen der Beteiligten hinaus.<sup>6</sup> Professionen verfügen für diesen Prozess über einen akzeptierten, theoretischen Wissensbestand, vor dessen Hintergrund sie Einzelfälle bearbeiten können. In ihrer Entstehung waren sie einem Funktionssystem der Gesellschaft zugehörig (Ärzte dem Gesundheitssystem, Rechtsanwälte dem Rechtssystem etc.) und entwickelten vor diesem Hintergrund ihr Spezialwissen und darauf aufbauend ihre Identität. Wirtschaftsmediation<sup>7</sup> ist demgegenüber aus verschiedenen Wissensdisziplinen entstanden und hat sich aus dem ursprünglichen Entstehungssystem Recht heraus weiterentwickelt.

Zur Entwicklung einer Profession gehören ferner Zukunftsbilder, die von den Angehörigen der Profession, aber auch der Gesellschaft geteilt werden, sowie Qualitätsvorstellungen, die nicht primär von außen (vom Gesetzgeber) kommen, sondern durch die Professionsangehörigen formuliert, überprüft und am Markt durchgesetzt werden.

### III. Professionalisierung

Professionalisierung ist ein Prozess des Werdens, nicht ein Zustand, der einmal erreicht wird und dann abgeschlossen ist. Zur Professionalität gehört ein fortlaufender Professionalisierungsprozess. Professionalisierung vollzieht sich sowohl auf individueller Ebene als auch auf Ebene des Gesamtsystems der Wirtschaftsmediation und ent-

wickelt dabei unterschiedliche Perspektiven.

Die *individuelle Perspektive* fokussiert Fragen wie: Wann erlebe ich mich „professionell“? Wann bin ich „Profi“ in der Mediation? Woran macht sich die jeweilige Einschätzung fest: Sicherheit im Prozessverlauf, Einnahmen aus mediativer Tätigkeit, Anzahl von durchgeführten Mediationsverfahren, Rückmeldungen von Zufriedenheit bei Klienten, ...?

Die *Systemperspektive* bildet sich als Konglomerat aus verschiedenen Perspektiven: Anbieter und Nachfrager, Konkurrenten anderer Beratungsangebote, externe Regler (Staat), intermediäre Institutionen der eigenen Profession etc. Professionalisierung wird hier häufig mit Marktdurchdringung bzw. mit dem Aufbau eigener Institutionen/Verbände gleichgesetzt.

Der Professionalisierungsgrad von Wirtschaftsmediation wird bislang durch eine verkürzte, primär marktwirtschaftliche Perspektive bewertet. Wie viel Umsatz wird mit Mediationen erzielt? Wie viele Fälle werden abgewickelt? Wie viele davon werden mit einer Vereinbarung abgeschlossen (Annahme = erfolgreich abgeschlossen)? Doch welche anderen Indikatoren sind neben diesen rein quantitativen geeignet, um die Entwicklung zu messen?

### IV. Professionalisierung oder Profession – Hypothesen

Nachfolgend einige Fragen und Hypothesen zu den Entwicklungen in diesem Spannungsfeld:

#### 1. ZivMedG als Professionsentwicklung von oben?

Das Zivilrechtsmediationsgesetz (ZivMedG) kann in Österreich als offizielle, externe Anerkennung des Angebotes sowie als Definition einer Exklusivität der Professionszugehörigkeit interpretiert werden. Dies kann als eine Schließung bewertet werden, die eine Entwicklungsrichtung von Mediation vorzeichnet, die in Richtung Institutionalisierung und Professionsentwicklung zeigt und andere Prozesse, wie z. B. die Anwendung der Mediation durch „Laien“ (= nicht eingetragene MediatorInnen), implizit als eine „Mediation zweiter Klasse“ definiert. Was sind die Konsequenzen einer Profession „Wirtschaftsmediation“, wenn Mediation nicht mehr als eine in die gesellschaftliche Breite gehende Kompetenz verstanden wird, sondern sich u. a. über die Exklusivität der Rollenzugehörigkeit definiert? Hier sind wir wieder bei den zuvor genannten

Zukunftsbildern: Geht es um eine Veränderung der Konfliktkultur in der Gesellschaft, um die Entwicklung einer eigenen beruflichen Rolle mit neuen Verdienstmöglichkeiten, um die Sicherung von Qualität oder um die Polarisierung zwischen Kapitalisierung und ehrenamtlicher Tätigkeit in der Mediation?<sup>8</sup>

Diese oder ähnliche Fragen stellen sich MediatorInnen, die mit dem Stichwort „Profession“ häufig negative Assoziationen verbinden. Für sie stellen Professionen das Ergebnis eines Monopolisierungsprozesses dar, in dem die berufsständischen Vereinigungen die Märkte für ihre eigenen Dienstleistungen schaffen und kontrollieren. Dazu nutzen sie ihre wissenschaftliche Wissensbasis, bauen einen Expertenstatus auf, der von Laien nicht mehr kontrolliert werden kann, und definieren sowohl die vermuteten Bedürfnisse des Marktes als auch ihre entsprechenden Angebote autonom. Das Definitionsmonopol wird durch öffentliche bzw. staatliche Anerkennung gesichert, die interne Konkurrenz durch soziale Schließung begrenzt. In diesem Sinne sind durch das ZivMedG Impulse für die Entwicklung einer Profession ausgegangen, wobei unklar ist, wie diese von der Mediationsszene aufgenommen werden.

#### 2. Trittbrettfahrer oder MultiplikatorInnen?

Der Schub an öffentlicher Aufmerksamkeit für Wirtschaftsmediation hat dazu geführt, dass die Bezeichnung „Mediation“ jetzt auch für Angebote Verwendung findet, die bislang unter anderem Label fungierten (z. B. Schiedsverfahren,<sup>9</sup> Beratung einer Konfliktpartei, Konfliktcoaching, etc.). WirtschaftsmediatorInnen sind unsicher, ob dies im Sinn der weiteren Verbreitung der Idee von Mediation förderlich ist oder

5 Maiwald, Professionalisierung im modernen Berufssystem: Das Beispiel der Familienmediation, Wiesbaden 2004.

6 „Die Aufgabe des Professionellen ist es, in der Logik des Fallverstehens eine Deutung des Problems zu finden, die gleichermaßen seiner allgemeinen Wissensbasis adäquat ist und der individuellen Problemlage des Klienten Ausdruck verleiht“, Maiwald, s. Fn. 5, S. 46.

7 Nach Grossmann ist Wirtschaftsmediation „often described as an emerging profession“, vgl. Grossmann, 2003, Professionalising Commercial Mediation: Discarding the Baggage of Idealised Professions, in: www.mediate.com.

8 So zeigt Simon, s. Fn. 2, die negativen Konsequenzen der ehrenamtlichen Tätigkeit für die Möglichkeiten der Entwicklung einer Profession in den USA auf. Er schätzt, dass 2001 kostenlose Mediationen im Wert von mehr als 33 Mio. US \$ stattgefunden haben.

9 Man beachte z. B. die Darstellung des Konfliktes um die Klimt-Bilder in den österreichischen Medien, in der das Schiedsgerichtsverfahren als Mediation dargestellt wurde.

ob sich diese Vereinnahmung doch eher negativ auswirken wird.

### 3. Entkoppelung von Nachfrage und Angebot

Unabhängig von der Nachfrage nach der Leistung „Wirtschaftsmediation“ gibt es eine ständig wachsende Zahl von Ausbildungsangeboten und ausgebildeten WirtschaftsmediatorInnen. Diese Differenz führt dann zur Frustration oder Resignation auf Seiten der MediatorInnen, wenn mit der Ausbildung die Erwartung nach einer zusätzlichen oder alternativen Einkommensmöglichkeit verknüpft wird. Geht es bei der Qualifizierung jedoch primär darum, eine weitere Professionalisierung im eigenen Quellenberuf zu erzielen bzw. eigenes Konfliktverhalten neu zu gestalten, leistet ein großes Angebot an Ausbildungen einen indirekten Beitrag zur Professionsentwicklung, da durch diese das Wissen über den Mehrwert mediativer Zugangsweisen in die Unternehmen oder deren relevante Umwelten kommt und dadurch indirekt zu einer Nachfragesteigerung beitragen kann.

### 4. „Kettenbriefsystem“ in der Ausbildung

Wie von S. Kühl schon für andere Beratungstätigkeiten<sup>10</sup> aufgezeigt wurde, durchlaufen die meisten auf Selbständigkeit hinauslaufenden Beratungstätigkeiten ein „Kettenbriefsystem“. Die Vorreiter eines neuen Ansatzes generieren einen erheblichen Teil ihres Umsatzes mit der Ausbildung zukünftiger Berater (hier MediatorInnen) und nicht mit der Arbeit am Klienten selbst. Dies trägt dazu bei, dass der Ausgleich von Angebot und Nachfrage nicht bereits in der Entstehungsphase stattfindet, sondern, wenn überhaupt, erst zeitversetzt erfolgt.

### 5. Abgrenzung = Ausgrenzung?

Wirtschaftsmediation betritt auf dem Weg zur Profession ein Gebiet, das bereits durch andere Berufsgruppen, Professionen besetzt ist. Sie muss sich mit bereits etablierten Techniken der Konfliktbearbeitung, mit bestehenden Dienstleistungen und Produkten auseinandersetzen und muss glaubwürdig machen, dass sie in der Lage ist, das von ihr

neu definierte Problem, hier den Umgang mit Konflikten im Wirtschaftsleben, besser zu bearbeiten als die gegenwärtigen Angebote. Sie geht also in Konkurrenz zu bestehenden Problembearbeitungsformen. „Eine in der Entstehung begriffene Profession ist damit auf eine (...) interprofessionelle Konkurrenz verwiesen. Ob sie will oder nicht, sie muss sich zu den Professionen verhalten, die faktisch oder potentiell Konkurrenten um die Bearbeitung eines Problems darstellen, sie muss sich auf die gegebenen Expertisen (Problemdefinitionen und Bearbeitungskonzepte) beziehen und sich davon abgrenzen.“<sup>11</sup> Diese Abgrenzung kann aber nicht nur durch die bloße Bezeichnung „alternativ“ erreicht werden. Beschreibungen, was Mediation nicht ist, zeigen nicht, was sie ist. Wenn es nicht gelingt, den Mehrwert mediativer Zugangsweise erfahrbar zu machen, kann das qualitativ andere Angebot der MediatorInnen nicht zielgruppenadäquat kommuniziert werden. Dies ist jedoch insbesondere für jene MediatorInnen problematisch, die sich dadurch gleichzeitig auch gegenüber ihrer Herkunftsfunktion und den darin verwurzelten Rollenbildern, Haltungen etc. abgrenzen müssen (z. B. Rechtsanwälte, Richter).

Die mit der Abgrenzungsthematik einhergehende Konkurrenz zu anderen Angeboten wird gegenwärtig in der Mediationszene häufig ausgeblendet. Es scheint, als ob es ein Tabu-Thema ist, über Konkurrenz zu reden, da sich dies scheinbar nicht mit Konzepten einer „win-win-Situation“ verträgt. Andere Erklärungen für diese fehlende Abgrenzung können sein, dass man diese vermeidet, weil man vermeintlich auf einen Spin-Off-Effekt hofft, oder es fehlt das Wissen darüber, worin eigentlich die grundlegenden Unterschiede liegen.

### 6. Wirtschaftsmediation nicht nur eine Methode

Häufig wird Mediation nur als eine Methode unter vielen angesehen, die von UnternehmensberaterInnen, Rechtsanwälten, Coaches etc. bei Konflikten in oder zwischen Unternehmen angewandt wird. Dabei wird sie in eine Reihe mit Moderationstechniken (Konfliktmoderation), Techniken der Gesprächsführung etc. eingeordnet. Sie stellt dann nur eine Erweiterung des bisherigen Interventionsrepertoires dar, ohne die substantiellen Unterschiede, die durch den interessensbasierten Ansatz entstehen, sichtbar zu machen. Auch dies trägt zur Unschärfe bei und in deren Konsequenz zur mangelnden Identität der MediatorInnen.

### 7. Definitionendschmelze – Ausdruck mangelnder Professionalisierung?

In der Flut der Mediationsliteratur gibt es bislang keine generell leitende Definition von Mediation, nahezu jeder Autor formuliert eigene Varianten. Dieses hohe Maß an Beliebigkeit in den Definitionen ist Ergebnis einer mangelnden Professionalisierung, durch die kein klarer Wissenskern sichtbar wird. Diese, positiv formuliert, hohe Kreativität in den Begriffen trägt dazu bei, keine Grenzen zu ziehen, aus der Angst heraus, mögliche Weiterentwicklungen damit zu früh zu stoppen. Grenzziehungen sind jedoch notwendige Voraussetzung für die Bildung von Identität und damit auch von Profession. Jede Profession trägt ihre eigenen Beobachtungsfoki auf das von ihr zu bearbeitende Feld mit sich, aufgrund deren sie ihre Unterstützungsangebote formuliert.

Die Foki in der Wirtschaftsmediation werden jedoch weiterhin stark durch die unterschiedlichen Referenzsysteme der Herkunftsfunktionen geprägt. Insbesondere Rechtsanwälte, als etablierte Profession, gelingt es in den USA und Europa, das Selbstverständnis von WirtschaftsmediatorInnen zu prägen und die Entwicklung national wie international stark zu beeinflussen. Für eine weitere Professionalisierung ist hier eine reflektierte Unterscheidung notwendig: Was gilt in welchen Professionen wie? Übergänge von einer professionellen Tätigkeit in eine andere bedeuten ein Pendeln zwischen den dabei relevanten Qualitätsbildern, Rollenbildern, mentalen Modellen. Diese Pendelbewegung – unverzichtbar für die Schärfung des eigenen Selbstverständnisses – wird von den Betroffenen oft aber als Schwächung, als fehlende Kompetenz erlebt.

### 8. Marktmodell oder Positionierung mit eigenem Qualitätsbild?

Für Professionalisierungsprozesse in der Wirtschaftsmediation ist es notwendig, sich von dem Urteil, den Be- und Zuschreibungen der Medianten stärker zu entkoppeln. Nicht alles, was in einer eskalierten Konfliktsituation, unter Zeitdruck gewünscht wird, ist sinnvoll und nachhaltig. Die Annahme, der Markt wird über Qualität langfristig entscheiden, bedeutet, sich genau dieser reduktionistischen, ökonomischen Logik unterzuordnen, ein Zugang, der atypisch für Professionen wäre. Diese positionieren sich mit ihrem Angebot aus der Kenntnis der Dynamiken, Risiken und Chancen im Prozess der Konfliktbearbeitung.

<sup>10</sup> Vgl. Kühl, Das Scharlatanerieproblem. Coaching zwischen Qualitätsproblemen und Professionalisierungsbestrebungen, Köln 2005.

<sup>11</sup> Vgl. Maiwald, s. Fn. 5, S. 37.

## 9. Professionell – unprofessionell

Wirtschaftsmediation ist eine komplexe Dienstleistung, mit hoher Unsicherheit, da der Erfolg von dem Engagement aller Beteiligten abhängig ist und es keine Standardisierung gibt. Sie entzieht sich daher einer statischen Qualitätsmessung, bei der eine einfache Soll-Ist-Abweichung überwacht wird. In entwickelten Professionen ist trotz dieser Unsicherheit klar, welche internen Maßstäbe für Qualität gelten. Weiter wird nicht in der Öffentlichkeit über Kollegenfehler geredet („Eine Krähe hackt der anderen kein Auge aus“), sondern intern reflektiert bzw. sanktioniert. Im Bereich der Wirtschaftsmediation gibt es dagegen wenig differenzierten Konsens, was als ein unprofessionelles Verhalten eines Wirtschaftsmediators gelten kann. Außer generellen Hinweisen, wie z. B. Verletzung der Vertraulichkeit, mögliche Befangenheit etc. existieren wenig Orientierungen nach innen, aber auch nach außen, gegenüber den Nachfragern, fehlen akzeptierte Qualitätskriterien.

Dieses Problem der fehlenden Klarheit über Qualität wird noch durch den Wunsch nach Verschwiegenheit und Vertraulichkeit der Konfliktbearbeitung verschärft. Selbst wenn es eine Unzufriedenheit mit den erzielten Ergebnissen oder der Nachhaltigkeit dieser Ergebnisse gibt, wird dies zu meist nicht öffentlich (Selbstzensur durch Tabuisierung von Konflikten) und kann von den Beteiligten z. B. auf das fehlende Engagement der anderen zurückgeführt werden.

## 10. Kompetenzvermutungen infolge mangelnder Professionsentwicklung

Eine besondere Form der Abschottung gegenüber Wirtschaftsmediation entsteht aus der Annahme, die besonders in Unternehmen des Typus „Expertenorganisationen“ vorherrscht, dass eine externe Unterstützung nur durch die Mitglieder der eigenen

Berufsgruppe möglich ist (erste Kompetenzvermutung). Von anderen MediatorInnen wird zumindest Felderfahrung in dem jeweiligen Typ von Wirtschaftsunternehmen (Familienunternehmen, Banken etc.) erwartet (zweite Kompetenzvermutung).

Ferner wird erwartet, dass WirtschaftsmediatorInnen ein gewisses Alter haben und Lebenserfahrungen mitbringen sollten (dritte Kompetenzvermutung). All diese Zuschreibungen sind Ersatzkriterien und immer dann wichtig, wenn nicht bereits die Profession in der Außenwahrnehmung selbst für Qualität steht.

## 11. Keine Regulation durch Anbieter?

Von Seiten der Anbieter gibt es wenige Mechanismen, um eine bessere Passung von Angebot und Nachfrage zu erreichen. Dies ist ein deutlicher Unterschied zu bestehenden Professionen, die zumindest Regulationsmechanismen entwickeln, um mehr oder weniger erfolgreich den Zugang zur eigenen Profession über Beschränkungen der Zulassung zur Ausbildung, Marktuteilung etc. regulieren. Da aber bislang etliche MediatorInnen ihr Einkommen primär über Ausbildung weiterer MediatorInnen erzielen, sind diese an einer Regulierung wenig interessiert.

## 12. Professionsentwicklung durch die MediatorInnen?

Ein zentrales Kennzeichen einer Professionsentwicklung ist die fortschreitende Institutionalisierung und der Aufbau von Bundesverbänden, Interessensvereinigungen etc. mit dem Anspruch für alle Professionsmitglieder, zuständig zu sein, Deutungsmonopole nach innen zu erhalten (z. B. Richtlinien für Ethik etc.) und die Positionierung nach außen vorzunehmen, etwa Lobbying Arbeit zu betreiben. Dabei ist die Frage nach der Legitimation dieser Vertretungen ein ständiger Diskussionspunkt, insbesondere, wenn diese Vertretungen auch einen Zertifizierungsanspruch und

damit die Entscheidung über Zugehörigkeit treffen. Dabei wird es in den kommenden Jahren interessant sein zu beobachten, wie Kooperation und Konkurrenz zwischen den Interessensverbänden und Institutionen ausbalanciert werden.

Wie die bisherigen Erfahrungen zeigen, kann die Entwicklung einer Profession nicht allein durch kognitive Prozesse (z. B. Arbeit an Satzungen, Strukturen etc.) getragen werden. Es braucht eine Balance zwischen Aktivitäten nach innen und außen sowie unterschiedlichen Angeboten für eine emotionale Verbindung zwischen den Beteiligten (kognitive und emotionale Binnenorientierung). Wo gibt es jedoch derzeit Orte, wo diese Prozesse stattfinden können? Für die weitere Professionalisierung der Wirtschaftsmediation braucht es Angebote zum Nachdenken über die eigene Tätigkeit: individuelle und kollektive Selbstreflexionen sind Basis für die Steuerung der weiteren Entwicklung, ansonsten wird die künftige Entwicklung durch Dynamiken aus anderen Systemen (Verwaltung, Recht) bzw. anderen Entscheidungsebenen (z. B. EU<sup>12</sup>) überlagert werden.

### Dipl.-Ing. Mag. Dr. Mario Patera

Leiter des Arbeitsbereiches Interkulturelle Sozialkompetenz am IFF, Co-Mediator für Familien- und Wirtschaftsmediation, Psychotherapeut und Univ.-Lektor für Mediation an den Universitäten Wien, TU Wien, Graz, TU Graz und Klagenfurt  
E-Mail: Mario.Patera@univie.ac.at

### Dipl. Geogr. Ulrike Gamm

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

<sup>12</sup> Vgl. dazu die Bemühungen des Europäischen Parlaments zur Definition von Professionen und gemeinsamen Anerkennung von Qualifikationskriterien.