

Mario Patera

Ulrike Gamm

Wirtschaftsmediation

**Entwicklung von Qualitätsstandards
für eine professionelle,
methodisch fundierte
Aus- und Weiterbildung von
WirtschaftsmediatorInnen in Österreich**

BAND 1

**Länderübergreifende
Ergebnisse und Empfehlungen**

Forschungsprojekt finanziert
aus Mitteln des Jubiläumsfonds der OENB
Projekt Nummer 8923

Wien 2004

Vorwort

Die AutorInnenen danken dem Jubiläumsfonds der OENB für die Förderung der Durchführung dieser internationalen Studie.

Die Relevanz der Frage nach einer „qualitativ angemessenen und systematisch fundierten Aus- und Weiterbildung von WirtschaftsmediatorInnen in Österreich“ wurde inzwischen nachhaltig durch das vom österreichischen Nationalrat beschlossene Zivilrechtsmediationsgesetz bestätigt, welches in der ebenfalls bereits erlassenen Ausbildungsverordnung versucht hat, Ausbildungsstandards für Zivilrechtsmediatoren zu definieren. Positiv, insbesondere vor dem amerikanischen Erfahrungshintergrund, ist zweifelsohne, dass der Gesetzgeber eine Reihe von Quellenberufen in der Ausbildungsverordnung anerkannt hat und damit einer einseitigen Ausrichtung auf den juristischen Bereich entgegengewirkt hat.

Aus Sicht der Autoren war der Gesetzgeber bei der Formulierung der Inhalte der Ausbildung zum Zivilrechtsmediator jedoch nicht optimal beraten. So findet sich im Anhang der Verordnung lediglich eine tabellarische Übersicht mit groben Themenblöcken, wie z.B. „Konfliktanalysen“, „Grundzüge rechtlicher Bestimmungen“ „Peergruppenarbeit“, die dann rein quantitativ im Hinblick auf die zu absolvierenden Ausbildungseinheiten definiert werden (pro Themenblock zwischen 6 und 58 Ausbildungseinheiten, je nach Quellenberuf). Dieser Themenkatalog ist das Ergebnis eines Verfahrens, bei dem jeder Berufsstand, der an den Verhandlungen im Vorfeld der Gesetzeswerdung beteiligt war, versuchte „seine“ Ausbildungsthemen in die Verordnung hineinzureklamieren. Leider ist es jedoch nicht gelungen, die Definition der Ausbildungsinhalte aus der Logik der Mediation heraus zu entwickeln, was nicht zuletzt ein umfassendes theoretisches und praktisches Verständnis derselben sowie eine intensive Reflexion der gewünschten Qualitätsstandards von Mediation voraussetzt.

Darüber hinaus ist die Ausbildungsverordnung kontextübergreifend, d. h. ohne Bezug auf den konkreten Anwendungsbereich definiert worden. Demgemäß fehlt eine ausreichende Orientierung darüber, was für den im

Rahmen der vorliegenden Studie untersuchten Bereich der „Wirtschaftsmediation“ erforderlich wäre.

Im Unterschied dazu versucht die vorgelegte Forschungsarbeit für diesen Anwendungskontext herauszuarbeiten, was es zum einen für Inhalte in der Ausbildung von Wirtschaftsmediatoren braucht und welche Lernformen dafür angemessenen sind. Diese Analyse von Lernformen geht weit über die im Zivilrechtsmediationsgesetz festgelegte Trennung in einen theoretischen und einen anwendungsorientierten Teil gemäss § 29 (1) ZivMediatG hinaus.

Gez. Mario Patera

INHALT

MARIO PATERA / ULRIKE GAMM

1. Entstehung der Fragestellung	4
--	----------

ULRIKE GAMM

2. Methodische Vorgehensweise	8
--------------------------------------	----------

ULRIKE GAMM

3. Gemeinsamkeiten und Unterschiede – Thesen zum länderspezifischen Vergleich	13
3.1 Orientierung am Mythos des Erfolgsmodells Mediation in den USA	13
3.2 „In den anderen Ländern ist es leichter, weil ...“ – Innere Erklärungsmodelle für Akzeptanz von Wirtschaftsmediation	15
3.3 Quantitatives Wachstum bei geringer inhaltlicher Differenzierung	15
3.4 Mut zur Praxis versus solides Fundament – Qualifizierungsziele und Lernverständnisse	16
3.5 Blinde Flecken	19
3.6 Nur ein weiteres Produkt? Anbieterlogiken in der Ausbildung zur Wirtschaftsmediation	20
3.7 Alte Hasen – junge Wilde und andere TrainerInnentypen	21
3.8 Sehnsucht nach Geld und Sinn - zur TeilnehmerInnenmotivation	23
3.9 Der Markt wird es schon richten – Standards in der Ausbildung von WirtschaftsmediatorInnen?	23

ULRIKE GAMM

4. Empfehlungen für eine professionelle, methodisch fundierte Aus- und Weiterbildung	25
4.1 Theoretische Fundierung für die inhaltliche Ausrichtung	26
4.2 Verständnis von Wirtschaftsmediation als kontextueller Rahmen	29
4.3 Inhaltsfelder für die Ausbildung zum Wirtschaftsmediator	32
4.4 Qualitätskriterien für die Gestaltung der Ausbildung	40
4.4.1 Lerntiefe	40
4.4.2 Lernarchitektur	44
4.4.3 Ausbildungsmethoden	47
4.4.4 TrainerInnen	48

1. Entstehung der Fragestellung

Die Frage nach einer qualitativ angemessenen und systematisch fundierten Aus- und Weiterbildung von WirtschaftsmediatorInnen wird in Österreich, aber auch in anderen deutschsprachigen Ländern immer wichtiger. Mehr als 10 Jahre nachdem Mediation als alternatives Konfliktregelungsverfahren in Österreich, zunächst im Modellprojekt „Familienberatung bei Gericht – Mediation – Kinderbegleitung bei Scheidung oder Trennung der Eltern“ eingeführt worden ist, boomt der Markt für Aus- und Weiterbildungen. Waren es zunächst vorwiegend Angebote, die sich auf den Anwendungsbereich Familien- und Scheidungsmediation bezogen, differenzierte sich seit Mitte der 90er Jahre dieser Markt weiter aus. Es entstanden neue Ausbildungsangebote so etwa im Bereich Wirtschaftsmediation, oder Mediation im öffentlichen Bereich. In dieser Pionierphase der Mediation in Österreich kam es also zu einem starken quantitativem Wachstum in der Aus- und Weiterbildung; eine Zunahme bei der Anzahl der Anbieter, bei der Zahl der durchgeführten Weiterbildungen sowie der Dauer der angebotenen Ausbildungen¹. Fraglich ist jedoch, ob diesem quantitativen Wachstum auch ein qualitatives Wachstum gefolgt ist und wenn ja, in welche Richtungen dieses Wachstum gegangen ist.

Zurzeit kann im Bereich der Mediation und Mediationsausbildung ein Generationenwechsel beobachtet werden. Die ersten MediatorInnen im deutschsprachigen Raum haben ihre Ausbildung in den USA (i.d.R. kurze Einführungskurse), oder bei amerikanischen TrainerInnen in Deutschland, oder Österreich erhalten². Viele der heute als WirtschaftsmediatorInnen Tätigen starteten ihre Laufbahn im Bereich der Familien- und Scheidungsmediation. Andere begannen aber auch ohne eine entsprechende Zusatzqualifikation ihre Rolle als Vermittler in Wirtschaftskonflikten auszuüben.

¹ Ende der 80er Jahre umfassten die ersten Ausbildungen circa 30 Stunden, gegenüber ca. 200 Ausbildungseinheiten, die zurzeit noch auf dem Markt überwiegen. In der Ausbildungsverordnung des neuen österreichischen Zivilrechtsmediationsgesetzes (ZivMediat-AV) vom 22. Januar 2004 erhöht sich demgegenüber der Ausbildungsumfang, je nach Anrechenbarkeit der bisherigen Kenntnisse und Fähigkeiten, auf 220 bis 365 Einheiten.

² In Deutschland begannen Mediationsausbildungen (Schwerpunkt Familienmediation) im Jahr 1989 in Heidelberg.

Im Unterschied zu den „lebens- und berufserfahrenen“ Pionieren der Mediation interessieren sich in den letzten Jahren auch immer mehr Berufsanfänger und Studierende für diese Form der alternativen Konfliktregulierung. Sie beginnen eine Weiterbildung häufig schon unmittelbar nach Ende des Studiums, zum Teil absolvieren sie diese schon Studienbegleitend. Sie haben daher wenig bis keine Berufs- sowie organisationale Erfahrungen im Arbeitskontext und stehen häufig vor großen Schwierigkeiten ihr erworbenen Wissen auch in der Praxis konkret umzusetzen. Sie tragen jedoch als Multiplikatoren mit dazu bei, dass das Verfahren Mediation insgesamt bekannter wird und sich dadurch auch eine alternative, auf Interessen basierende Konfliktkultur langsam entwickelt.

Wie bei den Interessenten so gab es auch bei den TrainerInnen Veränderungen gegenüber den Anfangsjahren, in denen amerikanische MediatorInnen wie Gary Friedman, Jack Himmelstein, John Haynes, Florence Kaslow und Stanley Cohen die Ausbildungen in Deutschland und in der Folge dann auch in Österreich stark beeinflussten. Während diese Ausbilder noch über umfangreiche eigene Verhandlungs- und Mediationserfahrung in unterschiedlichen Anwendungskontexten verfügten, ist bei einigen der zur Zeit im Bereich Wirtschaftsmediation tätigen Trainern nicht sichergestellt, dass diese Mediations- sowie Arbeits- und Beratungserfahrung in Wirtschaftsunternehmen vorweisen können.

Diese Veränderungen machen deutlich, dass die Frage nach der Qualität der angebotenen Aus- und Weiterbildungen zunehmend zentraler wird.

Von vielen Seiten wird die These vertreten, dass zurzeit mehr MediatorInnen ausgebildet werden, als es für die noch wenigen Mediationsfälle notwendig wäre³. Diese These ist zwar unter bereits tätigen MediatorInnen sehr populär, greift jedoch in doppelter Hinsicht zu kurz. Zum einen gibt es bislang keine gesicherten Zahlen über den Umfang von Wirtschaftsmediation im deutschsprachigen Raum. Weiters wird nur auf einen spezifischen Typus von Mediation fokussiert: Mediation durch externe MediatorInnen, mit einem formalen Mediationsauftrag bei schon laufenden Konflikten.

³ Troja, M., Schwitters, E., Kessen, S., Mediation als Gegenstand der Ausbildung. In: Haft, F. (Hrsg.), Handbuch Mediation, München 2002, S. 1300

Dies blendet jedoch andere Anwendungsformen von Mediation aus, etwa den präventiven Einsatz von Mediation, oder mediatives Verhalten von Führungskräften bei Konflikten im eigenen Unternehmen.

Wir gehen davon aus, dass in den nächsten Jahren die Qualität der Arbeit von MediatorInnen mitentscheidet, ob Mediation eine alternative Form der Konfliktbearbeitung in und zwischen österreichischen Unternehmen darstellen kann. Auch wenn es bislang weder im US-amerikanischen, noch im deutschsprachigen Raum gesicherte empirische Aussagen über die Qualität von Aus- und Weiterbildungen in Mediation, resp. Wirtschaftsmediation gibt, sind wir der Überzeugung, dass die Qualität der Mediationstätigkeit wesentlich von einer guten Ausbildung abhängt⁴. Mediation ist in ihrem Kern mehr als nur eine Variante besonders geschickter Verhandlungsführung. Sie erfordert eine Abkehr von vielen tagtäglich praktizierten Kommunikations- und Problemlösungsformen und verlangt ein anderes Rollenverhalten, als es in den meisten Expertenberufen erfolgreich praktiziert wird.

Mediation kann als Prototyp einer interprofessionellen Tätigkeit angesehen werden, da Kenntnisse aus dem Bereich der Psychologie, der Rechts- und Wirtschaftswissenschaften sowie Beratungsknow-how für unterschiedliche soziale Systeme erworben und angewandt werden müssen. Dies bedeutet aber auch, dass kein Quellenberuf das ausschließliche Zugangsrecht für sich in Anspruch nehmen kann, da es sich bei Mediation 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 MediatorInnen“.

Die Qualität der Aus- und Weiterbildung kann nur begrenzt durch gesetzliche Vorgaben beeinflusst werden. 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 Ausbildungsinhalten darstellen, die

⁴ Troja, M., Schwitters, E., Kessen, S., Mediation als Gegenstand der Ausbildung. In: Haft, F. (Hrsg.), Handbuch Mediation, München 2002, S. 1298

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.

Die Definition von Qualitätsstandards in der Aus- und Weiterbildung zur Wirtschaftsmediation darf sich daher nicht auf formale Standards beschränken, die schnell von Berufsgruppen, (Ausbildungs-) Vereinigungen, oder Ausbildungsanbietern als Abgrenzungsmittel missbraucht werden können. Ausbildungen im Bereich der Mediation haben sich daher immer wieder selbst zum Gegenstand von Reflexion zu machen, sich zu hinterfragen und hinterfragen zu lassen, etwa nach den Zielen hinter den Zielen, den Annahmen hinter den Annahmen. Dazu bedarf es 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. Diesem Anspruch stehen zur Zeit noch das Konkurrenzdenken und der Abschottungswunsch vieler Anbieter entgegen, die sich auf dem Markt bisher her durch schnelle Reaktionen auf gerade aktuelle Modethemen auszeichnen, denn durch eine reflektierte und theoriegestützte Curriculum-Arbeit.

2. Methodische Vorgehensweise

Die methodische Vorgehensweise bei der Erstellung der Studie war durch einen mehrstufigen Prozess gekennzeichnet.

Vorphase

In den ersten Monaten wurde die nationale und internationale Literatur zum Thema „Wirtschaftsmediation“, „Aus- und Weiterbildung in Mediation, speziell Wirtschaftsmediation“ sowie „Qualitätsstandards Mediation“ identifiziert und ausgewertet. Weiters wurden mit MediationstrainerInnen in Österreich erste Vorgespräche zum Thema „Wirtschaftsmediation“ und „Mediationstrainings“ geführt, die als Grundlage für die Formulierung von Hypothesen sowie des Interviewleitfadens für die USA dienten.

Phase 1

In Phase 1 wurden Interviews in den USA mit führenden Mediationsausbildungseinrichtungen sowie praktizierenden WirtschaftsmediatorInnen an der Ost- und Westküste durchgeführt. Die Erfahrungen und Ergebnisse dieser Interviews wurden in einem länderspezifischen Teil (Band 2, Kapitel 3) dokumentiert.

Phase 2

Hier galt es zunächst einen Überblick über die aktuellen Aus- und Weiterbildungsangebote im Bereich Wirtschaftsmediation in Österreich und der BRD zu erhalten. Dazu wurden neben Internet-Recherchen die Anzeigen in Tageszeitungen und Fachpublikationen ausgewertet sowie Hinweisen anderer Ausbilder nachgegangen. Auf Grundlage der Erfahrungen der Interviews in den USA wurde der Gesprächsleitfadens für die Experteninterviews in Österreich und der BRD überarbeitet.

Phase 3

Die in Phase 2 gesammelten schriftlichen Unterlagen zu aktuellen Aus- und Weiterbildungsangeboten wurden für einen quantitativen Überblick zur Ausbildungslandschaft in Deutschland und Österreich ausgewertet. Aus den 30 in Deutschland identifizierten Anbietern wurden 8 für die Interviewreihe ausgewählt, in Österreich konnten die Unterlagen von 12 An-

bietern ausgewertet werden, mit 7 Anbietern wurden Interviews geführt. Insgesamt wurden 17 MediationstrainerInnen in mehrstündigen Interviews in beiden Ländern befragt. Die Auswertung dieser Interviews erfolgt getrennt für die beiden Länder (s. Band 2 Kapitel 1 und 2).

Phase 4

Auf Basis der länderspezifischen Berichte (USA, Deutschland, Österreich) wurden in einem weiteren Auswertungsschritt durch eine nicht in der Interviewreihe selbst involvierte Mitarbeiterin eine vergleichende Auswertung angestellt (s. Band 1, Kapitel 3) sowie die anschließenden Empfehlungen für eine Aus- und Weiterbildung von WirtschaftsmediatorInnen formuliert (s. Band 1, Kapitel 4).

Zentrales Erhebungselement bei der Informationsgenerierung waren Experteninterviews. Die Interviewpartner können als Experten im doppelten Sinn angesehen werden: Zum einen für das eigene Trainingssystem der von ihnen vertretenen Ausbildungseinrichtung, zum anderen auch als ExpertInnen für Mediation im jeweiligen nationalen Kontext. Die ausgewählten Experten sind somit Beobachter 1. Ordnung, als Akteur im eigenen organisationalen, professionalen und nationalen Bezugssystem.

Aus dieser Position heraus hat ihr Expertenwissen Bedeutung für die Wahrnehmung und Definition von Problemen, Zielsetzungen und Lösungsoptionen. Sie definieren, was im jeweiligen Kontext als wichtig für Mediation und Mediationsausbildung angesehen wird. Sie ziehen Grenzen (explizit/implizit) und prägen Qualitätsvorstellungen. Dies geschieht vor dem Hintergrund ihrer persönlichen Deutungen (explizite und implizite Sinnggebung) von Mediation, ihres individuellen Verständnis von Konflikten oder Kommunikationsverhalten. Sie sind in der besonderen Lage, diese persönliche Sinnggebung auch in der Praxis umsetzen – sie im Training weiter zu vermitteln. Dieser starke Personenbezug ist insbesondere im Bereich von Mediation und Mediationsausbildung von großer Bedeutung, da Mediation kein in sich konsistentes Theoriegebäude darstellt, sondern sich aus Elementen unterschiedlicher Disziplinen (Recht, Psychologie, Soziologie, etc.) und Theorieansätzen sowie mehr oder weniger reflektierten Praxiserfahrungen zusammensetzt.

Wir verstehen Experten also als Teil des jeweiligen Handlungsfeldes, sie stehen mitten im Geschehen, über das sie mehr oder weniger intensiv reflektieren. Somit unterscheidet sich das der Arbeit zugrunde liegende Verständnis von Experteninterviews etwas von dem von Deeke⁵, der Experten als Ratgeber und Quelle „objektiver“ Informationen ansieht.

Im Rahmen der Vorbereitung der Interviews wurden i.d.R. die Ausbildungsinstitutionen kontaktiert und nicht konkrete Einzelpersonen angesprochen. D. h., die Auswahl des jeweiligen Interviewpartners wurde durch die Institution selbst vorgenommen. Sie definierte somit wer nach dem eigenen Selbstverständnis als relevant und kompetent, eben als Experte für das eigene Trainingsangebot, angesehen wurde.

Die Auswahl der in Phase 2 kontaktierten Institutionen basierte auf folgenden Kriterienbündeln:

- Die Ausbildungseinrichtungen sollen wesentliche Ausbildungstrends im jeweiligen nationalen Kontext abbilden und gleichzeitig sollen innovative Ausbildungsansätze (inhaltlicher und methodischer Art) besonders berücksichtigt werden.
- Es sollen sowohl Ausbildungsangebote, die schon länger auf dem Markt sind, wie auch Angebote mit nur kurzer Marktpräsenz erfasst werden.
- Kontaktiert wurden sowohl Ausbildungsangebote, die Wirtschaftsmediation als Zusatzqualifikation für den Quellenberuf als auch Angebote, die auf einen eigenständigen Beruf „Wirtschaftsmediator“ hin qualifizieren.
- Bei den Zielgruppen sowie der methodischen und inhaltlichen Ausrichtung wurden sowohl Ausbildungen mit stärker juristischer, wie auch psychosozialer und wirtschaftlicher Orientierung berücksichtigt.

Die Experteninterviews wurden durch drei unabhängig voneinander arbeitende InterviewerInnen durchgeführt. Da die Fakultät für Inter-

⁵ Deeke, A., Experteninterviews – ein methodologisches und forschungspraktisches Problem. In: Brinkmann, C.; Deeke, A.; Völkel, B. (Hrsg.): Experteninterviews. Diskussionsbeiträge zu methodischen Fragen und praktischen Erfahrungen. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 191, Nürnberg 1995, S. 7-22

disziplinäre Forschung und Fortbildung (IFF) der Universität Klagenfurt, als Organisator der Studie, in Österreich selbst Mediationsausbildungen anbietet, war auf eine saubere Rollenteilung sowie (insbesondere in Österreich) auf den Wunsch der Gesprächspartner nach Vertraulichkeit zu achten. Sowohl in Deutschland als auch in Österreich wurden daher InterviewerInnen gewählt, die nicht selbst in Mediationsausbildungen involviert sind, eine Aussenperspektive einnehmen können (informierte Laien) und über ein ausreichendes methodisches Rüstzeug für die Gestaltung von Experteninterviews verfügen. MitarbeiterInnen des Arbeitsbereiches Interkulturelle Sozialkompetenz haben nur die Interviews in den USA durchgeführt und ausgewertet, die Zusammenfassung der länderübergreifenden Ergebnisse vorgenommen und die abschließenden Empfehlungen für die Gestaltung von Ausbildungsprogrammen formuliert.

Aufgrund dieser klaren Rollentrennung bei der Interviewreihe war die Resonanz bei den Gesprächspartnern in allen drei Ländern überwiegend positiv. Die vergleichsweise leichte Mobilisierung der TeilnehmerInnen erklärt sich aus den unterschiedlichen Motivationen der GesprächspartnerInnen:

- Die Einladung zur Interviewreihe wurde bei kleineren Anbietern als „Auszeichnung“ angesehen und als Zeichen der Akzeptanz als Mitanbieter sowie der persönlichen Bedeutung interpretiert.
- Weiters entstand in einigen Interviewsequenzen eine „professionelle Neugierde am Gespräch“, wobei insbesondere bei den Interviews in Österreich ein „Publikumseffekt“ bei der Reflexion und Analyse der Gespräche festzustellen war.
- Einige Gesprächspartner formulierten ein persönliches Interesse am Aufdecken der blinden Flecken in der eigenen Organisation („Beim Reden kommt man ja doch immer wieder auf etwas Neues“).
- Insbesondere private Anbieter von Mediationsausbildungen sind an den Ergebnissen der Studie interessiert, um herauszufinden, wo sie sich mit ihren Angeboten im nationalen und internationalen Kontext positionieren.

In Deutschland wurde von einigen Gesprächspartnern betont, dass dieses Interview für sie ein Anstoss ist, sich einmal aktiv mit anderen Anbietern zu vernetzen und Erfahrungen auszutauschen.

Die Ergebnisse der Studie wurden in 3 Teilbänden dokumentiert: Der vorliegende Band 1 fasst die länderübergreifenden Ergebnisse thesenartig zusammen und formuliert Empfehlungen für eine Ausbildung von WirtschaftsmediatorInnen. Im Band 2 sind die detaillierten Ergebnisse der Länderanalysen Deutschland, Österreich und USA zusammengefasst. Profile der GesprächspartnerInnen in Deutschland und den USA sowie ein Literaturverzeichnis sind im Band 3 zusammengestellt.

3. Gemeinsamkeiten und Unterschiede – Thesen zum länderspezifischen Vergleich

Ziel des Kapitels ist es, Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den Ergebnissen der länderspezifischen Analysen anhand ausgewählter Fokithesenartig zusammenzuführen und zu verdichten. Die Spannweite der dabei sichtbar werdenden geteilten Annahmen, bzw. der widersprüchlichen, ungeklärten oder nicht fokussierten Fragestellungen zeigt den gegenwärtigen Hintergrund der Ausbildung von WirtschaftsmediatorInnen.

3.1 Orientierung am Mythos des Erfolgsmodells Mediation 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. Der Kontext bestimmt wie Mediation wahrgenommen, angenommen und umgesetzt wird. Unterschiedliche Organisationskulturen mit unterschiedlicher Geschichte, Konfliktbearbeitungsmustern 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.“⁶ Veränderungen, die im Rahmen von Mediation angestoßen werden und die die Voraussetzung für die Entwicklung von Konfliktlösungen sind, werden aber primär durch Interventionen erzeugt, die auf

⁶ Bonafé-Schmitt, J.P., Perrig-Chiello, P.: European Master in Mediation des Institut Universitaire Kurt Bösch (IUKB) Sion/Schweiz. In: Haft, F. (Hrsg.), Handbuch Mediation, München 2002, S. 1340

Kommunikation basieren und nicht etwa auf der Entscheidungsmacht von Richtern.

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. In den USA begründet sich die Akzeptanz des Modells primär in den Defiziten des dortigen Rechtssystems, nicht in der inneren Qualität des Mediationsmodells, oder den Kompetenzen der MediatorInnen. Mediation als „Alternative dispute resolution“ ist eine Alternative zum überforderten amerikanischen Rechtssystem, stellt aber – in der Anwendungspraxis als evaluative Mediation, durchgeführt von RechtsanwältInnen oder (ehemaligen) RichterInnen – keine Alternative zur Rechtslogik dar. Diese wird durch die ehemals streitig arbeitenden RechtsanwältInnen/RichterInnen, die die Wirtschaftsmediation zwischen Unternehmen dominieren, nahtlos fortgesetzt. Solange diese, durch ausserhalb des Mediationskontextes liegende Parameter forcierte Nachfrage anhält, gibt es auch wenig Notwendigkeit, sich mit Fragen der Qualitätsentwicklung, oder einer intensiveren Ausbildung für WirtschaftsmediatorInnen in den USA auseinanderzusetzen. 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. Inwieweit dies gelingen kann, wenn Wirtschaftsmediation insbesondere bei Konflikten zwischen Unternehmen primär aus einer juristischen Perspektive, durch Vertreter dieses Standes heraus argumentiert wird, andere nicht-rechtliche Logiken dabei vernachlässigt werden, muss bezweifelt werden.

3.2 „In den anderen Ländern ist es leichter, weil ...“ – 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.

3.3 Quantitatives Wachstum bei geringer inhaltlicher Differenzierung

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 allen drei Ländern. Dies trägt dazu bei, dass die Curriculum-Entwicklung eher durch eine eklektische, denn eine systematische Vorgehensweise gekennzeichnet ist und die Inhalte der Ausbildungen sich primär mit dem Mediationsprozess allgemein (Phasen, Schritte) sowie den darin einzusetzenden Methoden und Techniken beschäftigen. Trotz eines erheblichen quantitativen Wachstums bei den

Ausbildungsangeboten ist es in den letzten Jahren nur zu einer geringen inhaltlichen und konzeptionellen Ausdifferenzierung gekommen. Die Spannweite der Ausbildungsangebote in allen 3 Ländern bewegte sich in den vergangenen Jahren zwischen einer Generalisierung der Ausbildung, über eine nicht explizit kommunizierte Spezialisierung, bis hin zu reinen Ausbildungsveranstaltungen nur für WirtschaftsmediatorInnen. Dem zweiten Typus liegen häufig implizite Annahmen und Erfahrungen aus dem Kontext Familien- und Scheidungsmediation zugrunde, die jedoch weder bei den vermittelten Interventionstechniken, noch der zugrundeliegenden Prozesslogik reflektiert werden.

Die Mehrzahl der Angebote für Wirtschaftsmediationsausbildungen unterscheidet sich weder inhaltlich noch konzeptionell, für einen potentiellen Ausbildungsteilnehmer bieten die vorhandenen Informationsquellen nur eine unzureichende Grundlage für eine differenzierte Auswahlentscheidung. Im Hinblick auf den Anwendungsbereich „Wirtschaft“ fehlen in vielen Ausbildungsangeboten die folgenden, grundsätzlichen Foki:

- Unterscheidung zwischen innerbetrieblicher und zwischenbetrieblicher Mediation und den dabei entstehenden konzeptionellen und methodischen Konsequenzen
- 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.

3.4 Mut zur Praxis versus solides Fundament – Qualifizierungsziele und Lernverständnisse

Im länderübergreifenden Vergleich am offensichtlichsten sind die Unterschiede im Umfang der durchgeführten Ausbildungen (USA zumeist 20 – 40 Trainingseinheiten gegenüber zumeist 200 Einheiten verteilt auf

mehrere Monate in Deutschland und Österreich). Dieser Unterschied 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. Lernen findet in diesem Verständnis nach einer Kurzeinführung primär durch das eigene Anwenden statt. Während in anderen Anwendungskontexten wie Familien- und Gemeinwesenmediation dieser Lernprozess in der US-amerikanischen Praxis noch durch Mentoren begleitet wird, konnten für den Bereich Wirtschaftsmediation keine diesbezüglichen Modelle identifiziert werden. Hier gibt es zwar in den Kanzleien von WirtschaftsmediatorInnen die Möglichkeit für ein „Shadowing“, dies kann jedoch nur bedingt für ein informelles Lernen genutzt werden, da die Mehrzahl der MediatorInnen nicht angeben können, was sie in einzelnen Situationen getan haben und welche Annahmen, Überlegungen dem zugrunde lagen. Da in den US-amerikanischen Ausbildungen großer Wert auf Feedback durch Rollenvorbilder gelegt wird, sind die Absolventen wenig qualifiziert durch Dissoziieren und Selbstreflexion eigene Erfahrungen auszuwerten.

In den beiden deutschsprachigen Ländern besteht ein anderer Anspruch an Ausbildungsprogramme. Diese sollen 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 bedingt folgerichtig auch andere Erwartungshaltungen an die Qualität von Ausbildungsprogrammen. Diese müssen länger dauern und weiterführende Inhalte vermitteln, nicht allein das „Wie tun?“ ist wichtig, sondern auch „Warum so?“.

Bei den eingesetzten Trainingsmethoden gibt es keine grundsätzlichen Unterschiede, in allen drei Ländern werden die üblichen Lernformen für praxisorientierte Erwachsenenbildung eingesetzt. Diese umfassen

- Formen der primär kognitiven Wissensvermittlung (Impulsvorträge, Literaturstudium)
- Rollenspiele mit und ohne Videoaufzeichnungen
- Demonstrationen, z.T. durch Lehrvideos
- Einzel- und Gruppenarbeiten zur Reflexion von Erfahrungen, Inhalten
- Gruppenarbeiten zur Übung von ausgewählten Methoden, Techniken.

Drei wesentliche methodische Unterschiede zur Ausbildung in den USA können in den deutschsprachigen Ländern beobachtet werden:

- Einzelne Anbieter bieten individuelle Coachingeinheiten an zur Unterstützung des individuellen Lern- und Veränderungsprozesses.
- Des Weiteren finden sich in allen österreichischen sowie in einigen deutschen Ausbildungsprogrammen Supervisionseinheiten als integraler Bestandteil der Ausbildung, ein Angebot, welches bislang in dieser Form in den USA nicht besteht. Das Verständnis von Supervision ist in den Ausbildungen recht heterogen. Da viele TeilnehmerInnen während der Ausbildung noch über wenig eigene Mediationserfahrung verfügen, können nur wenig konkrete Fälle supervidiert werden, es geht in den bearbeiteten Fällen daher sehr häufig um Fragen des Rollenwechsels, der Rollenklarheit in der Auftragsklärung, bzw. um Probleme in der Anfangssituation von Mediationsfällen.
- Ein weiterer Unterschied liegt in der Bedeutung selbstorganisierter Lernprozesse während der Ausbildung etwa durch Peer-groups. In den amerikanischen Ausbildungen haben diese aufgrund der kurzen Dauer keinen Stellenwert. Peer-groups werden jedoch vereinzelt von den praktizierenden MediatorInnen gebildet, die selbst im Trainingsbereich tätig sind und ihre eigenen Erfahrungen gemeinsam reflektieren wollen. In vielen Ausbildungen in Deutschland und Österreich werden diese Gruppen als integraler Bestandteil der Ausbildung angesehen, die dann auch konkrete Aufgaben in der Ausbildung übernehmen und

zum Teil als Ansatzpunkte für spätere professionelle Netzwerke genutzt werden.

3.5 Blinde Flecken

Nachfolgend wird versucht, einige blinde Flecken bzw. Widersprüche in den Ausbildungskonzepten zu markieren:

- In keinem der im Rahmen der Studie analysierten deutschsprachigen Ausbildungsprogramme gibt es 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 und deren grundlegende Annahmen werden jedoch nicht reflektiert, ein weitergehendes Organisationswissen wird zumeist nicht vermittelt.
- Das Spannungsfeld innerhalb der Ausbildung zwischen der Netzwerkbildung innerhalb einer noch jungen Profession und der Konkurrenz zwischen künftigen Anbietern des gleichen Produktes wird tabuisiert.
- Die zumeist multiprofessionelle Zusammensetzung der TeilnehmerInnengruppen verleitet zur Annahme, dass dieses gemeinsame Lernen bereits für eine interprofessionelle Zusammenarbeit qualifiziert. Es fehlen jedoch Trainingseinheiten, die diesen Unterschied für die Ausbildung und die anschließende professionelle Kooperation nutzbringend sichtbar und gestaltbar machen.
- Trotz vieler Aussagen in den Interviews zur zentralen Rolle der Haltung des Mediators gibt es bislang keine entsprechende Verankerung dieses Grundsatzthemas in den Ausbildungen. Es fehlen bislang auch Methoden, wie dieses Thema erfahrbar

gemacht werden kann, ohne auf der Ebene von Appellen oder Vorgaben von Prinzipien stehen zu bleiben.

- Weitere Themenbereiche, die in der Mehrzahl der Ausbildung ausgeblendet bleiben, sind die Frage von Macht im Wirtschaftskontext und der Stellenwert von Emotionen in der Wirtschaftsmediation. Das Meinungsspektrum beim letzten Thema reicht von ausblenden, negieren „ist eh nicht vorhanden“, nur verdeckt bearbeiten, bis hin zu aufgreifen und aktiv im Mediationsprozess gestalten.

3.6 Nur ein weiteres Produkt? Anbieterlogiken in der Ausbildung zur Wirtschaftsmediation

Die ersten Ausbildungsanbieter im deutschsprachigen Raum waren private Vereinigungen, die von MediatorInnen gegründet wurden, aus denen sich später teilweise auch professionelle Zusammenschlüsse von MediatorInnen entwickelten. Das „Produkt“ Mediationsausbildung wurde erst später von kommerziellen Trainingseinrichtungen aufgegriffen, die dieses in ihren bestehenden Ausbildungskatalog ebenso integrierten, wie die verschiedenen Standesorganisationen, Universitäten und andere öffentliche Einrichtungen.

Bei vielen dieser kommerziellen Anbieter liegt die Konzeption der Mediationsausbildung quer zur Logik ihrer üblichen Trainingsangebote mit kürzerer Ausbildungsdauer und primärer Ausrichtung auf die Vermittlung kognitiven Wissens. Diese Anbieter stellen daher meist nur die organisatorische Hülle dar, sie verfügen über einen Zugang zu potentiellen TeilnehmerInnengruppen und haben eine Marketinginfrastruktur. Für die Konzeption und Durchführung der Ausbildung wird demgegenüber auf externe Kooperationspartner, bzw. zugekauftes Know-how zurückgegriffen. Dies reduziert für sie aber auch die Möglichkeiten einer inhaltlichen Steuerung.

Bei anderen Anbietern, häufig Beratungs- und Trainingsfirmen, die bereits mit unterschiedlichen Unterstützungsangeboten am Markt präsent sind, lassen sich Mediationsausbildungen zwar gut in den Kanon der bisherigen Angebote integrieren. Es kann auch auf ein bestehendes Team von

TrainerInnen und BeraterInnen zurückgegriffen werden, die jetzt zusätzlich auch noch Mediation anbieten. Diese Konstellation führt jedoch dazu, dass die Grenzen zu anderen Ausbildungsangeboten (wie z.B. für Organisationsentwicklung, Teamentwicklung, Konfliktberatung) verwischt werden.

3.7 Alte Hasen – junge Wilde und andere TrainerInnentypen

Die Mehrzahl der Curricula sind weder mit einer klaren theoretischen Basis unterlegt, noch basieren sie auf einer Analyse der Erfahrungen bisheriger Ausbildungsprogramme, oder gar auf einer Erhebung der Bedürfnisse späterer Nutzer. Sie spiegeln vielmehr die impliziten Annahmen und Wahrnehmungen der Anbieter wider in Bezug auf:

- anvisierte TeilnehmerInnengruppen (Motivation, wirtschaftliche Situation, Erwartungen, etc,)
- das grundlegende Mediationsverständnis
- das vorhandene Know-how im Hinblick auf Wirtschaftsunternehmen
- die Einschätzung der Marktsituation im Ausbildungsbereich
- das eigene Lernverständnis.

Deshalb bilden diese Curricula eher nur einen groben inhaltlichen Orientierungsrahmen und die Qualität der Ausbildungsprogramme ist in besonders hohem Masse abhängig von der Person der eingesetzten TrainerIn. Nachfolgend ein Versuch, die unterschiedlichen TrainerInnentypen zu charakterisieren:

„Alte Hasen“

diese kommen aus der Tradition der Familienmediation und haben ihre Mediationswurzeln häufig in der Ausbildung bei US-amerikanischen TrainerInnen. Sie sind untereinander als Gründergeneration im deutschsprachigen Raum gut vernetzt, verfügen aufgrund einer langjährigen Mediations- und Trainingserfahrung über einen breiten Blickwinkel auf unterschiedliche Mediationsfacetten und fokussieren auch die Grenzen der Anwendung dieses Konfliktbearbeitungsmodells.

„Junge Wilde“

kombinieren in der Mediation unterschiedliche Techniken und Zugangsweisen aus anderen Professionen / Schulen / Anwendungsbereichen. Sie sind flexibel an den Schnittstellen zu anderen Beratungsangeboten, sind sehr wandlungs- und integrationsfähig, reagieren schnell auf neue Marktsituationen oder Trends, sind aber häufig nicht klar in Rollenabgrenzungen. Die Unterschiede zu anderen Unterstützungsangeboten werden wenig reflektiert, was zu Irritationen sowohl bei TrainingsteilnehmerInnen, als auch bei Nutzern von Mediationsangeboten führt.

„Business Angels“

leiden unter den Defiziten in ihrem Quellenberuf und haben Mediation als neuen sinnstiftenden Zugang erlebt. Aufgrund dieser Erfahrung neigen sie zu einer Überhöhung der Mediation als Mittel für alle Konfliktsituationen, die Grenzen von Mediation werden daher wenig berücksichtigt. Für diese TrainerInnengruppe ist Mediation ein Zugang, um die Logik des Wirtschaftskontextes menschlicher zu machen.

„Retired Professionals“

sind erfahrene Fachexperten, die neben einem profunden Praxiswissen in ihrem Quellenberuf auch über Mediationserfahrung verfügen und häufig eingesetzt werden, um Praxisfälle zu dokumentieren bzw. bei Rollenspielen Feedback zu geben. Ihr Zugang ist dabei sehr stark von einem evaluativen Ansatz in der Mediation geprägt, in dem sie ihr Expertenwissen einbringen und eher schliessende Trainingsinterventionen setzen, um so Sicherheit zu erzeugen.

„Grenzgänger“

verfügen über keine eigene Mediationserfahrung, oder Mediationsausbildung. Sie kommen aus unterschiedlichen Quellenberufen und werden hinzugezogen, um spezifische Themen (z.B. Marketing, Körpersprache) in die Mediationsausbildung zu integrieren.

3.8 Sehnsucht nach Geld und Sinn – zur TeilnehmerInnenmotivation

Weder für den us-amerikanischen noch für den deutschsprachigen Raum konnten Studien identifiziert werden, die sich mit der Motivation der TeilnehmerInnen für ihre Mediationsausbildung auseinandersetzen. Aufgrund der Interviews konnten folgende Motive identifiziert werden:

- Weiterentwicklung der eigenen Persönlichkeit
- Mehr Kommunikations- und Konfliktkompetenz (beruflich und privat)
- Mehr Kompetenz im Umgang mit Konflikten im eigenen Quellenberuf
- Neues Angebot für Klienten/Kunden
- Neues Berufsfeld
- Neue Einkommensquelle
- Perspektive für berufliche Tätigkeit nach der Pensionierung
- Sinnstiftende Tätigkeit

Überraschend ist die häufige Nennung von Motiven, die eine individuelle Kompensation von Defiziten beruflicher Teilsysteme darstellen, z.B. RechtsanwältInnen, die mit dem streitigem Rechtssystem unzufrieden sind, oder Führungskräfte, die mit der Konfliktkultur im eigenen Unternehmen nicht mehr einhergehen. Es kann davon ausgegangen werden, dass es bei einigen TeilnehmerInnen einen impliziten Selbstauftrag zur Veränderung des Systems gibt, der jedoch nicht offen im eigenen System kommuniziert werden kann. Dadurch entstehen zusätzliche Ambivalenzen und Transferprobleme, die es bei der Entwicklung von Trainingsdesigns zu berücksichtigen gälte.

3.9 Der Markt wird es schon richten – Standards in der Ausbildung von WirtschaftsmediatorInnen?

Im Hinblick auf die Sinnhaftigkeit von Ausbildungsstandards für die Sicherung der Qualität von Ausbildung und damit der Qualität von Wirtschaftsmediation gibt es ein breites Meinungsspektrum: Eine eher

resignative Perspektive geht davon aus, dass eine Standardisierung zwar wichtig für die Sicherung der Qualität wäre, die Aufgabenstellung ist jedoch, angesichts des gegenwärtigen Theoriedefizites und der geringen empirischen Erkenntnisse im Hinblick auf die Wirksamkeit von Wirtschaftsmediation zu komplex. Eine Standardisierung nur auf der Basis von Mindestausbildungsstunden erscheint den Vertretern dieser Strömung als nicht ausreichend.

Eine zweite Richtung befürwortet klar die Definition von Standards. Diese sollen entweder durch LehrtrainerInnen, aufgrund deren persönlicher Erfahrungen definiert werden, durch Interessensverbände der MediatorInnen vorgegeben, oder aus einer gemeinsamen EU Initiative entstehen. Andererseits gibt es Befürchtungen, dass durch eine rechtliche Regelung der Mediationsausbildung eine Überregelung einsetzt, dass die Entwicklung neuer Ansätze dadurch behindert wird. Die Befürworter dieser Perspektive gehen davon aus, dass der Markt über die Qualität entscheiden wird.

Grundsätzlich stellt sich die Frage, wer zum jetzigen Zeitpunkt, aufgrund des bislang vorhandenen Wissens zu Mediation, speziell zur Wirtschaftsmediation, von einer Standardisierung der Ausbildung profitieren würde?

4. Empfehlungen für eine professionelle, methodisch fundierte Aus- und Weiterbildung

Aufbauend auf der Literaturrecherche und den Ergebnissen der Interviews in Deutschland, Österreich und den USA soll nachfolgend der Rahmen für eine professionelle, methodisch fundierte Ausbildung von WirtschaftsmediatorInnen entwickelt werden. Bei der Literaturanalyse zeigte sich, dass es bislang keine Informationen darüber gibt, nach welchen Kriterien Unternehmen ihre WirtschaftsmediatorInnen auswählen, d.h., was ihre impliziten, oder gar expliziten Kompetenzanforderungen sind. Auch in den ExpertInneninterviews zeigte sich im deutschsprachigen Raum eine grosse Unsicherheit dahingehend, welche Erwartungen von Nutzerseite an WirtschaftsmediatorInnen gestellt werden. Es wird vermutet, dass es in den Unternehmen nur diffuse Vorstellungen darüber gibt, was ein Mediator tun und können sollte. Mediation ist zwar dort „in den Grundzügen bekannt“ (sehr häufig aus dem Bereich Scheidungsmediation), man „hat davon gehört“, aber i.d.R. „keine eigene Erfahrungen“ mit diesem Verfahren und kann daher „auch nicht entscheiden, was ein guter oder kompetenter Mediator ist, es läuft aus dem Bauch heraus“. Andere Annahmen fokussieren sehr stark auf Sicherheitsaspekte: er muss „Erfahrung haben mit ähnlichen Fällen“, muss „unsere Sprache sprechen“ können, muss „Autorität zeigen können, auch wenn es im Konflikt eng“ wird. Amerikanische MediatorInnen betonen als zentrales Auswahlkriterium ebenfalls einen Sicherheitsaspekt: das Erfolgsversprechen, den Konflikt in kürzester Zeit zu lösen. Weiters zentral für den Auswahlprozess ist die Einfädung der Mediation durch eine dem Unternehmen bekannte Person, wobei für den Überweisungsprozess fast ausschliesslich Personen mit rechtlichem Hintergrund genutzt werden.

Für die Studie bedeutete dies, dass die Anforderungen an die Kompetenzen eines Wirtschaftsmediators und damit die Qualität von Ausbildungsmassnahmen für WirtschaftsmediatorInnen nicht aus der Perspektive der (potentiellen) Nutzer, des Marktes, heraus entwickelt werden können. Daher soll nachfolgend schrittweise identifiziert werden, was aus den bestehenden Theorieansätzen zur Mediation im Allgemeinen, sowie aus dem Verständnis von Wirtschaftsmediation im

Besonderen, an Orientierungen für eine Curriculumentwicklungen abgeleitet werden kann. Dazu wird ein Raster entwickelt, in dem die diversen Ausbildungsthemen und anzustrebende Kompetenzen eingeordnet werden können. Anschliessend werden Qualitätskriterien für die methodisch-konzeptionelle Ausrichtung der Ausbildung zum Wirtschaftsmediator formuliert.

4.1 Theoretische Fundierung für die inhaltliche Ausrichtung

Wie bereits an anderen Stellen der Studie mehrfach ausgeführt, gibt es ein Theoriedefizit hinsichtlich einer generellen Theorie der Mediation. Auch wenn betont wird, dass Mediation eine interdisziplinäre Perspektive hat, sich aus unterschiedlichen professionellen Zugängen heraus entwickelt hat, gibt es bislang eine theoretische Klammer, durch die die unterschiedlichen, mehr oder wenig explizit gemachten Referenztheorien integriert werden. Dies trägt maßgeblich dazu bei, dass es keine theoretische Fundierung für die Definition von Inhalten und Methoden einer Ausbildung von WirtschaftsmediatorInnen gibt, sodass diese primär durch die mentalen Modelle der einzelnen Anbieter, bzw. Interessensverbände von WirtschaftsmediatorInnen definiert werden.⁷

Unter diesem Defizit leidet auch jede Diskussion um Qualitätsstandards in der Ausbildung, die daher häufig primär als Abgrenzungsversuch unterschiedlicher Professionen und deren jeweilige Theoriegebäude verstanden werden kann. In dem integrativen Bemühen einen „Baum des Wissens für Mediation“⁸ zu entwickeln, kann die nachfolgende Übersicht ein erstes tentatives Modell darstellen, das in der Folge noch weiterentwickelt ist. Dieser Baum kann als erste Orientierung und gleichzeitig als Arbeitsprogramm verstanden werden, um sowohl die Entwicklung der Mediation als wissenschaftliche Disziplin, sowie als Praxeologie und

⁷ Dieses theoretische Vakuum wurde auch bei der Diskussion der Ausbildungsverordnung für das Zivilrechtsmediationsgesetz in Österreich sichtbar. Die vorliegende Verordnung basiert auf Kompromissen zwischen einzelnen Berufsverbänden, kann jedoch keinerlei inhaltliche Orientierung für eine qualifizierte Ausbildung von MediatorInnen geben.

⁸ Vgl. auch ähnliche Versuche bei Petzold für integrative Theorie sowie für Supervision in Petzold, H.G., Integrative Supervision, Meta-Consulting und Organisationsentwicklung. Paderborn 1998

schliesslich als Profession selbst voranzubringen. Es bedarf eines Diskurses von Wissenschaftern und Praktikern gleichermaßen, um die vorhandenen Wissensbestände zu verknüpfen und den Wissensbaum auszufüllen. Ziel ist dabei nicht, **eine** geschlossene Megatheorie zu erhalten, sondern ein hinlänglich konsistentes Theoriegebäude, in dem

- Bezüge zu verschiedenen Theorieansätzen hergestellt werden,
- eine systematische Theoriearbeit für Mediation aufgebaut wird,
- diese Wissensbestände aufbereitet und zur Verfügung gestellt werden,
- um eine seriöse und konsistente Mediationspraxis aufzubauen und
- diese durch ständige Reflexion und Verknüpfung mit Theorieentwicklungen laufend weiterzuentwickeln.

Abbildung 1: Baum des Wissens für Mediation

<p>Metatheorie</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Erkenntnistheorie – Wissenschaftstheorie – Anthropologie – Gesellschaftstheorie – Ethik – Rechtstheorie
<p>Real explikative Theorie</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Konflikt und Konfliktbearbeitungstheorien – Friedens- und Versöhnungstheorien – Verhandlungs- und Entscheidungstheorien – Theorien sozialer Relationen (Kommunikation, Interaktion) – Persönlichkeitstheorien – Entwicklungstheorien – Theorien zu Veränderungsmanagement – Recht- und Gerechtigkeitstheorien
<p>Praxeologie</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Interventionslehre (Theorien der Methoden, Techniken, Stile von Interventionen) – Prozesstheorien – Theorien der Mediationssettings (Paar, Gruppen / Team, Institution / Organisation, Systemebene) – Theorien zu spezifischen Anwendungsfeldern, Mediandensystemen (Schule, Unternehmen, Verwaltung, Familie, etc.) – Theorien zu Rollen, Rollenverhalten – Theorien zu Lernen und Reflexion

Ein „Wissensbaum der Mediation“ gibt, auf den unterschiedlichen Ebenen, eine gute Übersicht über die unterschiedlichen theoretischen Zugänge, deren explizite und implizite Annahmen zu Menschen, deren Beziehungen und Veränderungen - insbesondere unter Konfliktbedingungen.

Während die Theorienbildung und Praxeologie zur Mediation gegenwärtig noch in einem Stadium eines „Wilden Eklektizismus“ oder einer monomethodisch, schulenbestimmten Dogmatik verhaftet sind, kann durch eine gemeinsame Beschäftigung mit dem „Wissensbaum“ der multiprofessionelle Ansatz der Mediation direkt für die theoretische Weiterentwicklung genutzt werden.

4.2 Verständnis von Wirtschaftsmediation als kontextueller Rahmen

Wovon sprechen wir, wenn wir von Wirtschaftsmediation reden? Für welches spezifische Anwendungsfeld der Mediation, mit welchen spezifischen Herausforderungen gilt es zu qualifizieren? Was kann aus dem Begriffsspektrum an Anforderungen für eine inhaltliche Ausrichtung der Ausbildung von WirtschaftsmediatorInnen abgeleitet werden? Jeder Begriff ist eine Grenzziehung, durch die etwas eingeschlossen und damit gleichzeitig auch anderes ausgeschlossen wird. Wie klar ist die Grenzziehung, wenn es um den Begriff „Wirtschaftsmediation“ geht?

Der Begriff „**WIRTSCHAFT**“smediation vermittelt den Eindruck, dass es um eine Grenzziehung zwischen einem Subsystem „Wirtschaft“ und anderen Subsystemen (z.B. Schule, Gesundheit, ...) handelt. D.h., es werden Konflikte bearbeitet, die in diesem System angesiedelt sind, die den spezifischen Logiken dieses Systems „Wirtschaft“ folgen, die es daher in der Mediation zu beachten gilt und die daher folgerichtig in einer Ausbildung zum Wirtschaftsmediator integriert werden müssen. Diese Grenzziehung vernachlässigt jedoch drei Aspekte:

- Zum einen ist nicht ausgeschlossen, dass Konfliktthemen, die sich in diesem System manifestieren, ursprünglich in anderen Systemen als ungeklärte Differenzen entstanden sind und sich dann im Wirtschaftssystem, etwa in einem Konflikt in einem Unternehmen konkret manifestieren (Beispiel: Konflikte im Umgang mit älteren ArbeitnehmerInnen in Unternehmen als ungelöstes gesellschaftliches Problem). D.h., die Fokussierung primär auf die Systemlogik „Wirtschaft“ allein ist nicht immer ausreichend, vielmehr muss in der Ausbildung ein grundlegendes

Verständnis für unterschiedliche Systemlogiken vermittelt werden.

- Zum anderen werden durch dieses Verständnis von Wirtschaftsmediation die fließenden Grenzen zwischen Wirtschaft und anderen Systemen vernachlässigt, etwa bei Konflikten zwischen Wirtschaftsunternehmen mit Anrainern bei Ausbauprojekten mit Umweltbelastung (Lärm, etc.), mit Kunden / Konsumenten etwa im Rahmen von Schadensersatzklagen, oder bei Scheidungen innerhalb der Eigentümerfamilie in Familienunternehmen. Auch hier braucht es das grundlegende Verständnis unterschiedlicher Systemlogiken.
- Weiters sind durch diese Grenzziehung die Konflikte in und zwischen anderen Organisationen (z.B. Verwaltungen, Verbänden, Gewerkschaften, etc.) nicht eingeschlossen.

Selbst wenn man der Einschränkung auf „Wirtschaft“ (-unternehmen) folgt, umfasst der Begriff der Wirtschaftsmediation weiterhin ein grosses Spektrum an Konfliktfeldern⁹:

- Konflikte zwischen (fremden) Unternehmen (nationale und internationale Ebene)
- Konflikte zwischen Unternehmen, die dem gleichen Konzern angehören (nationale und internationale Ebene),
- Konflikte zwischen verschiedenen Organisationseinheiten eines Unternehmens (Projekte, Abteilungen, Zentrale-Niederlassung, etc.)¹⁰
- Auseinandersetzungen zwischen MitarbeiterInnen und Vorgesetzten, oder zwischen MitarbeiterInnen eines Unternehmens.

Quer zu diesen verschiedenen Konfliktebenen kann noch eine kulturelle Differenz eingezogen werden, sodass es sich bei Wirtschaftsmediation

⁹ vgl. Stubbe, C.: Was ist Wirtschaftsmediation? ZKM Zeitschrift für Konfliktmanagement 1/2003, S. 32

¹⁰ Die Mediationspraxis zeigt, dass dieser Konflikttyp zunimmt, dabei ähnlich vehement ausgefochten wird, wie Konflikte mit Externen und die zuständigen Entscheidungsinstanzen gleichzeitig erhebliche Schwierigkeiten haben, diese Konflikte intern zu bearbeiten. Hier ist besonderer Bedarf an Mediation, da dieser Konflikt ja nicht durch eine gerichtliche Klärung zu entscheiden ist. (vgl. a. Stubbe ebenda S. 33)

auch um interkulturelle Mediation handeln kann. Für all diese unterschiedlichen Konfliktfelder braucht es unterschiedliche Kompetenzen, so wird immer wieder betont, dass der Anteil an rechtlicher Expertise bei Konflikten zwischen Unternehmen höher einzustufen ist, als bei betriebsinterner Mediation¹¹. Vor dem Hintergrund dieser inhaltlichen Komplexität, die aus dem Anwendungsfeld kommt, ist es jedoch verwunderlich, dass die Bedeutung von Co-Mediation bzw. Teammediation nicht so eindeutig formuliert wird, wie dies etwa für den Bereich Familien- und Scheidungsmediation oder auch Umweltmediation geschieht. Dort soll der Komplexität des Anwendungsfeldes durch eine angemessene Komplexität auf Seiten der MediatorInnen, die unterschiedliche Wissens- und Erfahrungsfelder einbringen, begegnet werden.

Eine weitere, im Hinblick auf die Gestaltung von Ausbildungsprogrammen zentrale Differenz, sind die unterschiedlichen Rollenbilder, die sich hinter dem Begriff „Wirtschaftsmediation“ verbergen können. Wirtschaftsmediation kann von (unternehmens-)externen MediatorInnen ausgeübt werden, aber auch von Personen, die im Unternehmen beschäftigt sind, sei es in der expliziten Rolle als „interne MediatorIn“ oder als Führungskraft, die Konflikte in einer mediativen Haltung bearbeiten hilft. Sowohl in der Rolle als interne MediatorIn, als auch als Führungskraft ist es besonders wichtig zu erkennen, welches Instrumentarium für die Bearbeitung des jeweiligen Konfliktes angemessen ist, d.h. auch die Grenzen von Mediation bei innerbetrieblichen Konflikten rechtzeitig erkennen zu können, um dann zu entscheiden, wo zusätzliche, externe Unterstützung notwendig ist (durch externe MediatorInnen, aber auch durch andere Rollen wie UnternehmensberaterInnen, Rechtsanwälte, SupervisorInnen, etc.). Diese Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Rollen in der Wirtschaftsmediation setzt aber voraus, dass die Unterschiede der verschiedenen Rollen bekannt sind und als solche bewusst gestaltet werden können.

¹¹ In den USA hat diese Einstellung bereits dazu geführt, dass Konflikte zwischen Unternehmen fast ausschließlich durch Rechtsanwälte und (ehemalige) Richter mediiert werden, das Feld der internen Konflikte kann dann auch anderen Professionen überlassen werden. Eine ähnliche Entwicklung zeichnet sich in Deutschland ab (vgl. auch Band 2, Kapitel 1 Länderbericht BRD)

Bei der Qualifizierung von internen WirtschaftsmediatorInnen gilt es den folgenden Aspekten zusätzlich besondere Aufmerksamkeit zu schenken:

- Reflexion der eigenen Position im Unternehmen in Bezug auf den Anspruch der Allparteilichkeit (strukturelle Grenzen: Vorgesetzte als Konfliktbeteiligte, Rollenzuschreibungen, versteckte Aufträge durch das Konfliktsystem)
- Selbstbestimmungsrecht der Konfliktparteien, insbesondere bei hierarchieübergreifenden Konflikten (Scherie im Kopf bei Arbeitnehmern?)
- Gewährleistung der Freiwilligkeit der Teilnahme (versteckte, offene Drohungen von Abmahnung, Kündigung?)
- Verankerung von Mediation im Unternehmen (Konfliktbearbeitungskultur) und dadurch entstehende Wirkungen
- Berücksichtigung des Unternehmens als Gesamtsystem (Mehrparteienmediation, Arbeit mit Delegierten)

All diese begrifflichen und konzeptionellen Unschärfen zeigen, dass der Qualifizierungshintergrund für WirtschaftsmediatorInnen äusserst komplex und bislang wenig strukturiert ist.

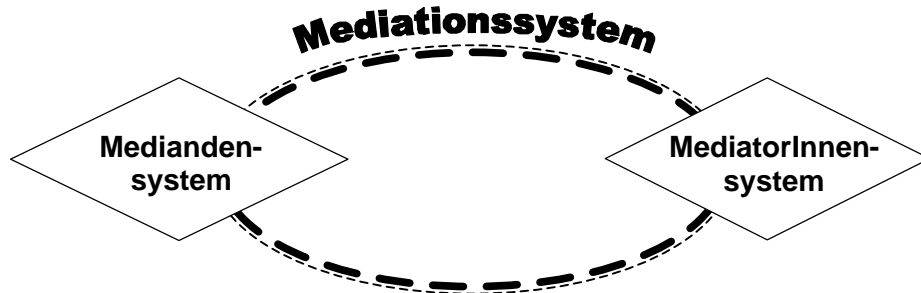
4.3 Inhaltfelder für die Ausbildung zum Wirtschaftsmediator

Eine Möglichkeit¹², die Komplexität der Inhalte für eine Ausbildung zur WirtschaftsmediatorIn zu organisieren, bietet die Zuordnung zu den drei Teilsystemen, in die jede Mediation, damit auch jede Wirtschaftsmediation, aufgeteilt werden kann:¹³

¹² Andere Strukturierungsvorschläge, die sich aber nicht spezifisch auf Wirtschaftsmediation beziehen nutzen eine Dreiteilung in Sozial-, Feld-, oder Fachkompetenz (Patera, M.: Soziale Kernkompetenzen in der Mediation. Anforderungen an Qualifizierungsmaßnahmen für MediatorInnen. In: ZKM Zeitschrift für Konfliktmanagement 6/2000, S. 247 - 250), oder eine Einteilung in Systemwissen (Problem), Verfahrenswissen (Prozess), psychosoziales Wissen (Person). Vgl. Troja, M., Schwitters, E., Kessen, S., in: Haft, F. (Hrsg.), Handbuch Mediation. München 2002, S. 1309 ff

¹³ 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

Abbildung 2: Soziale Teilsysteme der Mediation



Bevor die Trainingsinhalte zugeordnet werden, sollen die Teilsysteme zunächst kurz beschrieben werden, um deutlich zu machen, wozu diese Differenzierung nützlich sein kann.

Ausgangsüberlegung 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 Heimatorganisation, 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 im MediatorInnensystem 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. Dies bedeutet, es ist umfassender als die tatsächlich in den

Mediationssitzungen 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.

- Während das MediatorInnen- und Mediandensystem auch unabhängig voneinander existieren, wird das Mediationssystem nur durch die Interaktionen der beiden anderen Teilsysteme gebildet und muss jedes Mal, bei jedem Aufeinandertreffen von den MediatorInnen neu aufgebaut und gestaltet werden. Neben der Auseinandersetzung mit den Anliegen, die innerhalb dieses Systems bearbeitet werden sollen bedarf es einer eigenen Anstrengung, das System aufrechtzuerhalten und zu entwickeln. Damit geht die Gestaltung dieses Teilsystems weit über die Fragen der reinen Verfahrensschritte in den verschiedenen Phasen der Mediation hinaus. Neben den Strukturelementen, die sich etwa aus den gängigen Phasenschemata der Mediation ergeben, gilt es hier insbesondere die situativen Elemente, das aktuelle Prozessgeschehen im Hier und Jetzt zu gestalten.

Während in anderen Feldern diese Differenzierung der drei Teilsysteme 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 MediatorInnen-system sich selbst nicht als ein eigenes Subsystem wahrnimmt. Dies gilt sowohl für die konkreten Einzelpersonen, als auch für die professionelle Gemeinschaft. Die Erzeuger des Konstruktes „Mediation“ denken sich 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 bei, dass die professionelle Identität der WirtschaftsmediatorInnen bislang eher sehr instabil ist, da Mediation überwiegend noch als Zusatztätigkeit ausgeübt wird. („Ich bin RechtsanwältIn und MediatorIn“). Diese professionelle Mehrfachidentität schwächt aber die

Herausbildung einer beruflichen Identität als MediatorIn, die Mediationskompetenz wird überwiegend als Zusatzqualifikation angesehen. Vor diesem Hintergrund könnten auch viele der häufig wenig professionell gestaltete Marketing-Aktivitäten interpretiert werden. Wenn jeder „Hobby-Mediator“ in den nächsten 6 Monaten von seiner Mediationstätigkeit leben müsste, würden wahrscheinlich völlig andere Akquisitions- und Marketingmaßnahmen initiiert werden! Wenn MediatorInnen sich nicht als eigene Berufsgruppe positionieren heißt dies auch, dass das Denken weiterhin sehr stark in der eigenen Herkunftsprofession verwurzelt bleibt, was auch ein Grund für die sowohl offenen, als auch subtilen Auseinandersetzungen professioneller Standesorganisationen in Dachverbänden, oder Netzwerken von MediatorInnen sein kann.

Welche Kompetenzen braucht es für die Gestaltung der verschiedenen Teilsysteme und welche Ausbildungsinhalte sind diesen Fähigkeiten zuzuordnen?

Abbildung 3:
Ausbildungsinhalte in den sozialen Teilsystemen der Mediation

Teilsystem 1: MediatorInnensystem
<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 Heimatorganisation)– 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 Wertsysteme in der Mediation und deren Entstehungskontexte– Grundhaltungen von MediatorInnen– Ethische Standards in der Mediation

Teilsystem 2: Mediandensystem

Organisationswissen

- 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)

Logik in Wirtschaftsunternehmen

- Besondere Merkmale von Branchen (z.B. Banken, IT Branche)
- Besondere Merkmale von Unternehmenstypen (Familienunternehmen, internationale Konzerne, etc.)

Systemlogik in relevanten Kontexten

- Gesellschaft
- Politik
- Recht

Konfliktlogik in Unternehmen

- Felder inner- und zwischenbetrieblicher Konflikte (Merger & Akquisition, Unternehmensübergabe, etc.)
- Veränderungsprozesse und deren Konfliktpotentiale
- Veränderungen in zentralen gesellschaftlichen Umwelten als Konflikttreiber
- Konfliktgrammatik in Unternehmen

Recht

- (individuelles und kollektives) Arbeitsrecht
- Wirtschaftsrecht
- Mediation im Kontext anderer alternativer Konfliktregelungsverfahren

Teilsystem 3: Mediationssystem

Verfahrensmodell Mediation

- Verfahrensschritte und wichtige Entwicklungsziele in den Phasen
- Mediationsmodelle in der Wirtschaftsmediation (Leitbilder und Strukturen)
- Emotionen und Interessen/Bedürfnisse in der Wirtschaftsmediation

Gestaltung einer Prozessarchitektur

- Auftragsklärung im organisationalen Kontext
- Vorbereitung einer Mediation (Vorgespräche, Konfliktdiagnose)
- 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. in verschiedenen Phasen der Mediation (Vorbereitung des Verfahrens, Teilnahme im Mediationsprozess, Gestaltung von Verträgen)
- Konzeption integrierter Konfliktmanagementsysteme
- Gestaltung von Schnittstellen zu anderen Unterstützungsangeboten (Organisationsentwicklung, Rechtsberatung, Coaching/Supervision)

Designkompetenz

- hypothesengestützte Entwicklung von Prozessdesigns für Mediationssitzungen, Interventionen zwischen Mediationssitzungen, Follow-up Aktivitäten

Methoden und Techniken

- hypothesengestützte Auswahl von Interventionstechniken
- Kommunikationstechniken (aktives Zuhören, paraphrasieren, Fragetechniken, nonverbale Kommunikation, gewaltfreie Kommunikation)
- Konfliktdiagnostiktechniken
- Integrative Verhandlungsführung
- Bewertungs- und Entscheidungstechniken
- Moderationstechniken
- Visualisierungstechniken
- Kreativitätstechniken
- Spezifischen Interventionstechniken bei Mehrparteienmediation

Prozesskompetenz

- Kenntnis gruppodynamischer Prozesse
- Kenntnis grundlegender Konzepte von Veränderungsmanagement (Umgang mit „Widerstand“, Emotionen in Veränderungsprozessen, etc.)
- Umgang mit Unsicherheit

Seit die EU Kommission das Motto „von der Qualifikation zur Kompetenz“ ausgegeben hat¹⁴, sind die vormals in der Aus- und Weiterbildung zentralen „Schlüsselqualifikationen“ durch die Diskussion von Kompetenzen, Kompetenzanforderungen und –profilen abgelöst worden. Anstelle von spezifischen Qualifikationen, die angesichts der komplexen und dynamischen Entwicklungsprozesse in der Wirtschaft immer weniger die Anforderungen der Praxis abdecken können, rücken Fragen nach Lernfähigkeit und Lernbereitschaft, nach Anpassungsfähigkeit und umfassenden sozial-kommunikativen Voraussetzungen in den Vordergrund.

Kompetenzen in diesem Verständnis sind Dispositionen zur Selbstorganisation bei der Bewältigung von komplexen, nicht routinemässigen Aufgaben. Wie die vorhergehenden Ausführungen zeigten, handelt es sich bei Wirtschaftsmediation um ein Feld, das durch große Unschärfe und hohe Komplexität gekennzeichnet ist. Statt einer primären Fixierung von Wissensfeldern und Ausbildungsinhalten scheint es sinnvoller zu überlegen, welche Grundkompetenzen es für einen Wirtschaftsmediator braucht, um die eigene Lern- und Veränderungsfähigkeit als Basis für eine kommunikative Prozessgestaltungskompetenz im Rahmen der Mediation kontinuierlich weiterzuentwickeln.

Für Wirtschaftsmediation können die nachfolgenden vier Dimensionen als die grundlegenden Selbstorganisationsdispositionen angesehen werden, die in allen drei Teilsystemen (MediatorInnen-, Medianden-, Mediations-system) notwendig sind:

- **Personale Kompetenz** ist die Fähigkeit sich „selbst gegenüber reflektierend und kritisch zu sein, produktive Einstellungen, Werthaltungen und Ideale zu entwickeln¹⁵“ Im Kontext der Wirtschaftsmediation bedeutet dies bei allen Diagnosen und Interventions-schritten sich selbst als Konstrukteur der eigenen Wahrnehmung mitzudenken.
- **Aktivitäts- und Handlungskompetenz** nach Heyse u.a. heisst für das Anwendungsfeld Wirtschaftsmediation trotz hoher Kom-

¹⁴ Heyse, V., Erpenbeck, J., Michel, L., Kompetenzprofilung. Weiterbildungsbedarf und Lernformen in Zukunftsbranchen. Münster 2002

¹⁵ ebenda S. 23

plexität handlungsfähig zu bleiben und die eigenen Werte und Ziele aktiv in die Prozessgestaltung einzubringen.

- **Fach- und Methodenkompetenz** fokussiert nicht auf eine mechanistische Anwendung von Wissen und Techniken, sondern auf eine schöpferische Bewältigung von offenen und unscharfen Problemen, wie sich die Mehrzahl der Konflikte darstellt.
- **sozial-kommunikative Kompetenz** ist nach Heyse u.a. die Fähigkeit „mit anderen kreativ zu kooperieren und zu kommunizieren“¹⁶

Auch hier wird wieder sichtbar, dass die Rolle eines Mediators Kompetenz auf mehreren Ebenen gleichzeitig voraussetzt, während in einzelnen Quellenberufen eine Dominanz einzelner Kompetenzfelder (z.B. Fach- und Methodenkompetenz sowie Aktivitäts- und Handlungskompetenz für Techniker) vorliegt.

4.4 Qualitätskriterien für die Gestaltung der Ausbildung

Nachfolgend soll entwickelt werden, wie die zuvor skizzierten Kompetenzen und Inhalte im Rahmen einer berufsbegleitenden Ausbildung angemessen vermittelt werden können und was es bei der Gestaltung des Lernprozesses zu berücksichtigen gilt. Dabei soll die Qualität von Ausbildungen zur Wirtschaftsmediation anhand von 3 Kriterien: Lerntiefe, Lernarchitektur und -methoden dargestellt werden. Abschliessend wird eine Kompetenztriade für TrainerInnen entwickelt.

4.4.1 Lerntiefe

Ein wesentliches Qualitätsmerkmal von Ausbildungen für WirtschaftsmediatorInnen ist die angestrebte Lerntiefe, bei der zwei unterschiedliche Ebenen differenziert werden können.

Lernen 1. Ordnung

Lernen 1. Ordnung ist ein abweichungsorientiertes Lernen und konzentriert sich darauf, das Wissen und die Fertigkeiten zu erwerben, die

¹⁶ Heyse, V., Erpenbeck, J., Michel, L., Kompetenzprofilung. Weiterbildungsbedarf und Lernformen in Zukunftsbranchen. Münster 2002

notwendig sind, um eine bestimmte Aufgabe zu erledigen, also beispielsweise in einer bestimmten eskalierten Situation eine de-eskalierende Intervention zu setzen. Diesem Lernen liegt das Modell technischer Rationalität zugrunde, das auf der Annahme fusst, dass eine qualifizierte praktische Handlung auf einer geschickten Anwendung theoretischen Wissens beruht, etwa nach dem Motto: „Wenn dieses passiert, dann tue jenes“. Dieses Wissensverständnis ist die Basis vieler Expertenberufe, also auch vieler Quellenberufe von MediatorInnen. Hier gibt es Checklisten und klare Regeln für Vorgehensweisen. Nach Donald A. Schön¹⁷ setzt diese Form von Wissensanwendung und professioneller Tätigkeit jedoch ein Bild von Praxis voraus, das durch Eindeutigkeit und Stabilität gekennzeichnet ist, für Wirtschaftsmediation kann dies jedoch nicht gelten! Diese ist vielmehr durch Komplexität, Mehrdeutigkeit und Unsicherheit sowie zumeist hoher Interaktionsdynamik zwischen den Akteuren gekennzeichnet. Mit diesem Wissens- und Lernmodell allein können die professionellen Kompetenzen für eine Mediationstätigkeit nicht vermittelt werden, es bedarf vielmehr einem Lernen 2. Ordnung.

Lernen 2. Ordnung

Lernen 2. Ordnung kann als selbstreflexives Lernen angesehen werden, in dem grundlegende Annahmen, die das eigene Denken und Handeln bestimmen, hinterfragt werden. Im Unterschied zur reinen Optimierungsfunktion des Lernens 1. Ordnung geht es beim Lernen 2. Ordnung um ein Veränderungslernen (Lernen im und am System, double loop learning nach C. Argyris¹⁸).

Es wurde bereits mehrfach darauf hingewiesen, dass die Ausbildung zum Wirtschaftsmediator als ein fortlaufender Veränderungsprozess angesehen werden kann, sowohl während der eigentlichen Ausbildung selbst, als auch im konkreten Tun in der MediatorInnenrolle. Für die Mehrzahl der angehenden sowie tätigen MediatorInnen ist Mediation eine Zusatztätigkeit, eine weitere Rolle, die sie neben und in Ergänzung zu ihren Haupttätigkeiten ausüben. Diese bisherigen professionellen Tätigkeiten unterscheiden sich in der Regel grundlegend von der Rolle und Haltung eines Mediators. Jedes erneute Tätigwerden in der Rolle eines Mediators erfor-

¹⁷ Schön, D., *Educating the Reflective Practitioner. Towards a New Design for Teaching and Learning in the Professions.* San Francisco 1987

¹⁸ Argyris, C., *Organizational Learning.* Cambridge 1993

dert daher einen Übergang von einer Profession/Rolle/Haltung in eine andere. Die impliziten Handlungsmaximen, das implizite Wissen über die Konstruktion von Beziehungen, von Problemlösungsstrategien, die im Quellenberuf mit der dortigen professionellen Logik gelten, sind häufig für Mediation nicht förderlich, bzw. stehen der dort geltenden Logik sogar konträr gegenüber. Dies wurde in einigen Interviews als Argument dafür genutzt, Fachwissen und Feldkompetenz als primär hinderlich für MediatorInnen einzustufen. Eine Einschätzung, die in dieser Pauschalität hier nicht geteilt wird. Vielmehr geht es darum, die Übergangssituationen, also den Rollenswitch zwischen Quellenberuf und MediatorInnenrolle bewusst zu gestalten. Dies wird jedoch dadurch erschwert, dass der normale Aggregatzustand professionellen Wissens der des unausgesprochenen Wissens-in-der-Handlung ist. „Our knowledge is ordinarily tacit, implicit in our patterns of action and in our feel for the stuff which we are dealing.“¹⁹ Dies bedeutet, dass die Handelnden das Wissen, das ihren Aktionen und Interventionen zugrunde liegt, verbal zumeist nicht beschreiben können und es ihnen oft auch nicht bewusst ist, wie sie ihr Wissen erlernt haben (vgl. die Erfahrungen aus dem Shadowing in den USA, Band 2 Länderbericht USA). Ihr berufliches Handeln, ihre Haltung im Quellenberuf wird durch Sozialisation im professionellen Kontext vermittelt und durch Einschleifen vormals reflektierten Handlungswissens sowie durch Wiederholungen fortlaufend weiter aufgebaut und bestätigt, oder innerhalb der gesetzten Annahmen als nicht hilfreich verworfen.

Neues Handeln in der neuen Rolle, die Entwicklung einer neuen Haltung setzt aber voraus, dass das bisherige, implizite Handlungswissen neu organisiert wird und sich längerfristig zu neuen Routinen einschleift. Diese Neuorganisation, das Umlernen, kann nur durch Reflexion, verstanden als „Denken über das Tun“ und „Nach-denken über das Denken“²⁰, erfolgen. Daher ist Reflexionsfähigkeit eine der zentralen Kompetenzen eines Mediators und Reflexionsprozesse sind als integraler Bestandteil einer jeden Ausbildung zum Wirtschaftsmediator zu gestalten. Nur durch Reflexion ist die Entwicklung einer neuen Haltung möglich.

¹⁹ Schön 1983, S.49 The reflective practitioner. London

²⁰ vgl. Patera, M.: Reflexionskompetenz – Qualitätskriterien für (künftige) MediatorInnen. In: ZKM Zeitschrift für Konfliktmanagement 5/2001, S. 226-229

Es macht solange keinen Sinn, das implizite Wissen, das sich durch die eigene Handlung ausdrückt, explizit zu formulieren, wie die MediatorInnen keine Handlungsprobleme erkennen, d.h. in ihrer Wahrnehmung mit ihrem bisherigen Verhalten weiterhin erfolgreich sind. Hier wird wieder einmal deutlich, wie zentral das eigene Mediationsverständnis und die darin implizit enthaltenen Erfolgskriterien sind. Gehe ich als MediatorIn von einem Mediationsverständnis des „service delivery approach“ aus, oder in der Terminologie von Riskin „narrow-evaluative“, so ist mit wenig gravierenden Handlungsprobleme beim Übergang von der Expertenrolle zur Mediatorrollen zu rechnen. Dies zeigt die Selbstwahrnehmung vieler ehemaliger RichterInnen, die jetzt in den USA als MediatorInnen tätig sind. Die Explizierung des zu Grunde liegenden Handlungswissens im Rahmen von Reflexionsprozessen verlangsamt und verunsichert. Was vorher vorbehaltlos eingespielt war, wird jetzt fragwürdig, ein Prozess, der zusätzliche Energien erfordert und für viele Experten eher bedrohlich ist.

Die Fähigkeit zu zweiseitigem Lernen durch Reflexion, sowohl in der Ausbildung, als auch in der anschließenden Mediationspraxis, hat aber noch weitergehende Bedeutung für die Entwicklung der Wirtschaftsmediation. Sie ist die zentrale Voraussetzung für die Weitergabe von Praxiswissen im Rahmen von Aus- und Weiterbildungen. Nur wenn dem Mediator bekannt ist, was er wie macht und aufgrund welcher Annahmen er zu dieser Handlung gekommen ist, kann dieses Wissen transparent gemacht, kritisiert, weiterentwickelt sowie weitergegeben werden. Dies bedeutet somit auch, dass nur durch Dissoziieren die Entwicklung und Weiterentwicklung eines gemeinsamen Wissens innerhalb der Profession erfolgen kann.

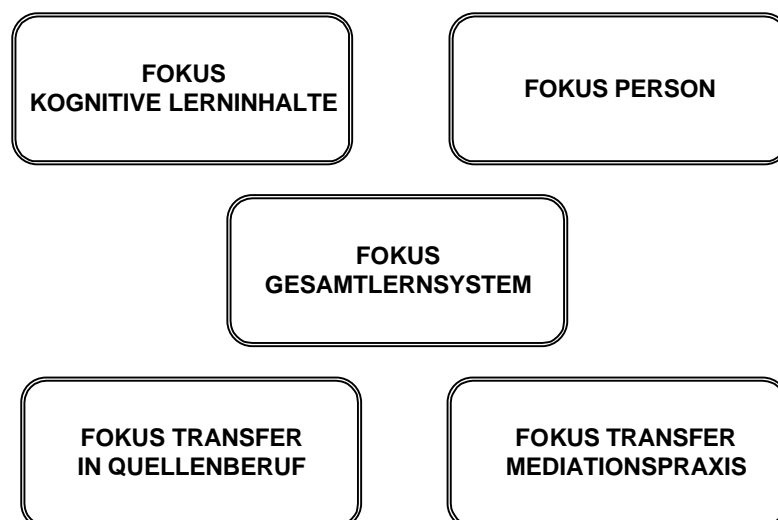
Wie aus dem oben skizzierten ersichtlich ist, initiiert eine Mediationsausbildung, die das Lernen 2. Ordnung fokussiert, einen Veränderungsprozess bei den TeilnehmerInnen und ist von den Ausbildungsverantwortlichen daher auch als solcher zu gestalten. Auch wenn in vielen Interviews die TrainerInnen darauf hinweisen, wie sehr sie durch den Mut und die Veränderungsbereitschaft der TeilnehmerInnen beeindruckt sind, reicht diese individuelle Einstellung der TeilnehmerInnen allein nicht aus. Sie ist zwar hilfreich, kann aber nicht quasi automatisch erwartet werden. Die Ausbildung muss bewusst in der Gestaltung der Architektur und durch

die Auswahl der eingesetzten Methoden als Unterstützung des Veränderungsprozesses angelegt werden, unter Kenntnis der verschiedenen Phasen einer Veränderung und der dabei auftretenden Emotionen.

4.4.2 Lernarchitektur

Durch eine Lernarchitektur werden in der Ausbildung Räume geschaffen, in denen Lernen als sozialer Prozess auf der Basis von Kommunikation stattfinden kann. Die Eckpfeiler dieser Räume variieren je nach Lernbedarf der konkreten TeilnehmerInnengruppe und der jeweiligen Rahmenbedingungen (Zeit, Zielvorgaben). Für eine Ausbildung von WirtschaftsmediatorInnen, unter Berücksichtigung der bereits skizzierten Inhalte und Lerntiefen sind die nachfolgenden Foki als Anker für die Gestaltung der Lernprozesse zu berücksichtigen. D.h., die Qualität der angebotenen Ausbildungsangebote kann an der Spannweite der in der Lernarchitektur enthaltenen Elemente gemessen werden. Wie die prozessuale Ausgestaltung des Lernprozesses in den jeweiligen Foki dann konkret aussieht (Inhalte, Methoden, etc.), ist Aufgabe von spezifischen Trainingsdesigns. Die nachfolgende Abbildung skizziert die wesentlichen Eckpfeiler einer Lernarchitektur für die Ausbildung von WirtschaftsmediatorInnen.

Abbildung 4: Foki für die Gestaltung der Lernarchitektur



Fokus kognitive Lerninhalte

Dies ist der Bereich, auf den die Mehrzahl der Curricula ihr Hauptaugenmerk in der Lernarchitektur bislang richtet: Was sind die Inhalte, die vermittelt werden sollen? Wie aus den quantitativen und qualitativen Ergebnissen der Studie sichtbar wurde, hat es hier in den letzten Jahren wenig qualitatives Wachstum gegeben, die einzelnen Ausbildungsprogramme unterscheiden sich bei diesem Fokus nur in Teilaspekten.

Fokus Person

Hier gilt es Strukturen und Prozesse zu gestalten, die es dem einzelnen Teilnehmer ermöglichen die eigenen Erfahrungen und Ressourcen in den Lernprozess einzubringen und diese als Basis für den individuellen Veränderungsprozess zu nutzen. Bei der Analyse von Ausbildungsangeboten kann überprüft werden, welche Instrumente eingesetzt werden, um diesen Prozess zu begleiten. Gibt es z.B. ein Lerntagebuch, oder Kompetenzprofile mit Selbst- und Fremdeinschätzung zu Beginn und am Ende der Ausbildung, finden gestaltete Feedbackprozesse statt, ist ein individuelles Coaching integriert, etc. Individuelles Coaching ist dabei ein besonders wichtiges Unterstützungsangebot, da durch intensive Selbsterfahrungen im Rahmen der Ausbildung beispielsweise latent vorhandene Unzufriedenheiten mit eigenen Verhaltensmustern, oder mit den Beziehungen zu wichtigen sozialen Kontexten (Familie, Partnerschaften) stärker erfahrbar werden, aber auch die Defizite in der eigenen Profession und Heimatorganisation unmittelbarer zu Tage treten.

Fokus Gesamtlernsystem

Durch Reflexion von Interaktionsdynamiken innerhalb der TeilnehmerInnengruppe sowie zwischen TeilnehmerInnen und TrainerInnen können wesentliche Haltungselemente der Rolle einer MediatorIn erfahren gemacht werden. Dies beinhaltet z.B. den Umgang mit Unterschieden, mit Konfliktsituationen, mit Konkurrenz und Kooperation untereinander, mit dem Wechsel von Problem- und Lösungsorientierung, etc. Um hier im Verlauf der Ausbildung Veränderungen sichtbar zu machen und diese zu reflektieren, ist die durchgehende Begleitung der Lerngruppe durch einen Lernbegleiter, begleitenden Trainer hilfreich, oder es sind eigene Reflexionsorte zu gestalten, die den Veränderungsprozess auf dieser Ebene

zum Gegenstand haben. Dies ist im Rahmen rein thematisch ausgerichteteter Seminar nicht möglich.

Nahezu alle Ausbildungen arbeiten mit einer heterogenen, d.h. multiprofessionellen TeilnehmerInnengruppe, um so unterschiedliche Systemlogiken, Ausblendungen aufgrund von Annahmen aus dem Quellenberuf, etc. unmittelbar im Gesamtlernsystem präsent zu haben. Dies bedeutet auf der einen Seite eine ungeheure Lernchance, gleichzeitig jedoch auch eine fast nicht zu bewältigenden Komplexität, wenn in Reflexionsprozessen auf unterschiedliche professionelle Hintergründe referiert werden soll. Der Vorteil dieser TeilnehmerInnenstruktur kann nur dann genutzt werden, wenn explizit Zeit für die Bearbeitung dieser Thematik eingeplant wird. Ein alternatives Lernmodell stellen kontextspezifische Ausbildungen dar, deren TeilnehmerInnensystem sich aus einer Berufsgruppe, aber mit unterschiedlichen organisationalen Hintergründen rekrutiert.

Als weiteren zu gestaltenden Spannungsbogen in diesem Fokus ist die Abstimmung von individuellen und kollektiven Lernzielen anzusehen. Wie erfolgt das Kontraktieren der TeilnehmerInnen untereinander und mit den TrainerInnen, dem Veranstalter? Welche Formen von Rückkopplungsschleifen gibt es? Welche Subsysteme werden im Gesamtlernsystem aufgebaut und gestaltet, um wechselseitiges Lernen zu unterstützen (z.B. Peergroups, Reflexionsgruppen)? Dieses wechselseitige Lernen in Subsystemen des Lehrgangs kann dann auch Basis für Netzwerkbildungen sein, die etwa für eine gemeinsame Marktentwicklung genutzt werden können.

Fokus Transfer in Richtung Quellenberuf

Als eine wichtige Motivation zur Teilnahme an Mediationsausbildungen, auch gerade angesichts des momentanen Standes der Anwendungspraxis, wird der unmittelbare Nutzen für den eigenen Quellenberuf genannt. Die Klärung der Nutzendimensionen, die für den jeweiligen Quellenberuf der TeilnehmerInnen explizit fokussiert werden, ist insbesondere bei multiprofessioneller Zusammensetzung der Ausbildungsgruppe relevant. Als Qualitätskriterium kann daher gelten, wie der Berufsalltag und die darin eingebetteten Erwartungen in den Lernprozess integriert werden. Werden z.B. vor dem Lehrgang potentielle Nutzendimensionen im Kontakt mit Repräsentanten des Berufsfeldes ermittelt?

Werden, im Lehrgang z.B. konkrete Fällen aus dem Berufsalltag der TeilnehmerInnen anstelle von vorbereiteten Rollenspielen genutzt?

Fokus Transfer in Richtung Mediationspraxis

Dieser Fokus wird in den Lernarchitekturen bisheriger Ausbildungsprogramme am stärksten vernachlässigt. Es gibt wenig kreative Modelle, wie der Übergang aus der Ausbildung in die Mediationspraxis unterstützt werden kann. So fehlen in vielen Ausbildungen konkrete Inhalte zum Aufbau einer Mediationspraxis, inklusive der Gestaltung von Marketingmaßnahmen. Der häufig geäußerte Wunsch von TeilnehmerInnen nach einer teilnehmenden Beobachtung bei einem erfahrenen Wirtschaftsmediator, wie dies z.B. in den USA praktiziert wird, wird zumeist mit dem Hinweis auf die Vertraulichkeit und nicht gewünschte Öffentlichkeit abgeschlagen. Dieser Argumentation kann jedoch nur bedingt gefolgt werden, da das Senior-Junior-Modell in deutschsprachigen Ländern in anderen Beratungskontexten durchaus üblich ist und hier von Unternehmensseite auch akzeptiert wird. Es ist daher zu fragen, ob diese Abwehrhaltung wirklich in erster Linie dem Schutz der Medianden, oder nicht vielmehr dem Schutz des Mediators dient? Andererseits gilt es zu hinterfragen, ob diese bislang von Ausbildungsnehmerseite formulierte Lösungsidee der geeignete Ansatz ist, um Praxiserfahrung zu bekommen, bzw. welche anderen Unterstützungsangebote bereits im Training integriert werden können, um den Zugang zu eigenen Fällen zu erleichtern, indem etwa Ausbildungen an Mediationszentren angegliedert sind, oder AusbildungsteilnehmerInnen sich zum Zweck der wechselseitigen Überweisung von Klienten (etwa aus dem Kontakt in ihrem Quellenberuf) vernetzen etc.

4.4.3 Ausbildungsmethoden

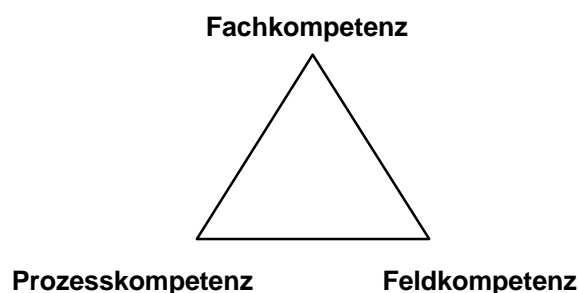
Im Hinblick auf die eingesetzten Trainingsmethoden besteht ein grosser Konsens dahingehend, dass es einer Mischung aus Theorievermittlung, praktischen Übungen sowie Reflexion bedarf, wobei der Schwerpunkt auf den Methoden liegt, die Erfahrungslernen ermöglichen: Rollenspiele (mit und ohne videogestütztem Feedback), Experimente, Übungsaufgaben, Demonstrationen. Trotz dieser scheinbar hohen Akzeptanz erfahrungsorientierten Lernens zeigt sich, dass die anschliessend stattfindende Reflexion der dabei gewonnenen Erfahrungen sehr unterschiedliche Foki

und Tiefen hat. Notwendig – im Sinne des zuvor dargestellten Lernens 2. Ordnung – ist hier eine Reflexion, die mehr als nur einen Feedback-Charakter hat und das Hinterfragen der grundlegenden Annahmen des gezeigten Rollenverhaltens integriert. Der Anteil theoretischer Wissensvermittlung wird zumeist mit unter 30 % eingestuft, hier werden Kurzinputs in den Veranstaltungen, individuelles Literaturstudium sowie die gemeinsame Bearbeitung von speziell für die Veranstaltungen entwickelten Materialien in Lerngruppen als sinnvolle Methoden genannt.

4.4.4 TrainerInnen

Eine weitere länderübergreifende Gemeinsamkeit ist die Forderung, dass TrainerInnen über eigene praktische Mediationserfahrung verfügen müssen. Diesem Primat der Mediationspraxis soll hier ein anderes Konzept entgegengestellt werden. Wie sich insbesondere in den USA zeigte²¹, sind reine Praktiker oftmals nicht in der Lage, ihr implizit vorhandenes Wissen zu explizieren, da ihnen Formen von reflexiver Kommunikation fehlen. D.h., es gelingt ihnen nur begrenzt, ihr Erfahrungswissen zur Verfügung zu stellen. Daher ist für einen Lernprozess, der den zuvor skizzierten Anforderungen entspricht, eine Kompetenztriade mit den folgenden drei Eckpunkten wichtig:

Abbildung 5: Kompetenztriade für MediationstrainerInnen



²¹ Nur hier gibt es MediatorInnen, die ihr Haupteinkommen aus reiner Mediationstätigkeit erzielen. In den deutschsprachigen Ländern ist es immer eine Mischung aus Mediation und einer anderen beruflichen Tätigkeit. Die wenigen Personen, die bislang überwiegend im Kontext Mediation tätig sind, sind dabei sowohl als MediatorInnen als auch als TrainerInnen, ForscherInnen, etc. aktiv.

Fachkompetenz wird in dieser Triade als die Summe der Erfahrungen verstanden, die TrainerInnen durch ihre eigene Mediationspraxis erworben haben.

Als **Prozesskompetenz** wird die Fähigkeit zur Gestaltung von individuellen und kollektiven Lernprozessen verstanden. Neben den didaktischen Aspekten inkludiert dies auch, dass wichtige Haltungselemente aus der MediatorInnenrolle auch im Trainingskontext authentisch gelebt werden können. D.h., dass Lernprozesse, verstanden als Veränderungsprozesse, kongruent zu Mediationsprozessen, die ja ebenfalls Veränderungsprozesse darstellen, gestaltet werden können. Dies beinhaltet sowohl die gelebte Kultur des Umgangs miteinander, das Rollenverhalten der TrainerInnen (Kooperationsmodelle wie Co-Mediation, geschlechtsspezifische Rollenmodelle, etc.), als auch das Aufgreifen und Gestalten von Schlüsselsituationen im Veränderungsprozess (wie der Umgang mit Störungen, Emotionen, Konflikten zwischen TeilnehmerInnen untereinander und mit TrainerInnen).

Die **Feldkompetenz** beinhaltet das Wissen über aktuelle nationale und internationale Entwicklungen im Bereich der Wirtschaftsmediation. Dies kann entweder durch die Perzeption von Forschungsergebnissen zu Theorie und Praxis der Mediation erfolgen, oder aber durch eigene Forschungsarbeiten, die wieder einen dissozierten, reflektierten Zugang zum eigenen Tun ermöglichen.

Bei der Zusammensetzung der TrainerInnenteams für Wirtschaftsmediation sollte darauf geachtet werden, dass angesichts der sichtbar gewordenen Komplexität des Lernprozesses auch eine angemessene Komplexität auf Seiten der Lernbegleiter vorhanden ist. TrainerInnen, die unterschiedliche Erfahrungshintergründe (Quellenberuf, Zugehörigkeit zu unterschiedlichen theoretischen Schulen) mitbringen und unterschiedliche Stile im Interventionsverhalten sichtbar machen, sind eine Möglichkeit hierzu. Eine gemischtgeschlechtliche Zusammensetzung von TrainerInnenteams ermöglichen darüber hinaus die Chance unterschiedliche Kooperationsmodelle kennen zu lernen sowie eigene geschlechtsspezifische Rollenbilder zu entwickeln. Diese Unterschiede können jedoch erneut nur dann nutzbringend sein, wenn sie in der Ausbildung besprechbar gemacht werden.