

Thomas Robrecht

# Mediation – (k)eine Profession?

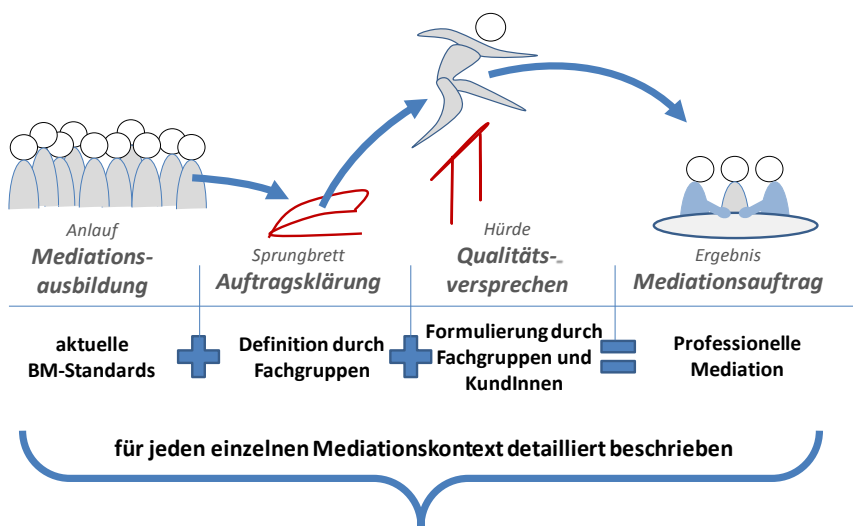
*Wird Mediation als Profession betrachtet, so geht es um weitaus mehr, als um Haltung und Methoden. Erforderlich ist eine umfassende Integration der Rahmenbedingungen des Kontextes, der Mediation nachfragt. Deshalb führt der Weg zur Professionalisierung von Mediation über die »Fach-Mediation«. Um die gesellschaftliche Anschlussfähigkeit von Mediation zu sichern, dient der Blick über den Tellerrand auf Professionen der Ärzte und Juristen. Dort ist der fachliche Bezug unverzichtbarer Bestandteil der Professionsidentität. Die nun erwachsen gewordene Mediation kann diese Perspektive als Wegweiser zum weiteren Wachstum nutzen. Dieser Beitrag ist ein Plädoyer für die Professionalisierung von Mediation durch einen konsequenten Fachbezug.*

**»In Deutschland gibt es viele verschiedene Mediationen: Gemeinwesenmediation, politische Mediation, interkulturelle Mediation, Familienmediation, Wirtschaftsmediation, Schulmediation, Umweltmediation und viele mehr. Australien ist ein eher armes Land. Bei uns gibt es nur Mediation.«**

**A**ls ich im Jahr 2002 bei einem Mediationskongress der Centrale für Mediation diese Worte von Nadja Alexander hörte, schossen mir fast Tränen in die Augen. Damit traf sie ins Mark meiner Überzeugung: Mediation ist eine Haltung,

deren Wesenskern durch Ausdifferenzierung an Prägnanz und damit an Wert verliert. All das, was mir bis dahin bei der Mediation heilig war, brachte sie mit dieser Aussage auf den Punkt: Was braucht es mehr, als radikale Empathie, aufrichtige Wertschätzung mit einem ernsthaften Verstehen-Wollen und einen mit vielen nützlichen Gesprächsführungs- und Interventionsmethoden gefüllten Werkzeugkoffer, um Streitende auf dem Weg zu einem friedlichen Miteinander zu begleiten? Diese »Mediationsessenz« ist doch völlig ausreichend. Wem nutzt da eine kontextspezifische Differenzierung? Das riecht nach reiner Geschäftemacherei, verstärkt durch den Verdacht der Abwesenheit mediativer Haltung.

So etwa lässt sich mein Erleben vor zehn Jahren beschreiben. Doch heute hat sich daran etwas verändert. Inzwischen habe ich zahlreiche Mediationen in verschiedenen Kontexten durchgeführt wie Trennung und Scheidung, Gesundheitsbereich, Bildungsbereich, Wirtschaftsmediation in und zwischen Organisationseinheiten, innerbetriebliche Mediation, politische Mediation, Gemeinwesenmediation und Mediation beim Generationenwechsel in Familienunternehmen. Bei jedem dieser Aufträge wäre ich ohne meine mediative Haltung kläglich gescheitert. Und gleichzeitig habe ich dabei auch gelernt, dass diese aus Haltung und Werkzeug gespeiste »Mediationsessenz« allein nicht ausreicht,



## Professionalisierung von Mediation

um die Qualität meiner Mediationen zu sichern. Worin besteht heute der Unterschied zu damals?

### Ein bifokaler Blick auf die Handlung von MediatorInnen

Im Wesentlichen gibt es zwei Betrachtungsfelder: Nach Innen der Blick auf meine eigene professionelle Identität und nach außen der Blick auf Erwartungen meiner KundInnen. Ein erster wesentlicher Unterschied liegt in der (scheinbar banalen) Erkenntnis, dass diese beiden Felder völlig verschieden und deshalb zu trennen sind. Zu Beginn meiner Mediationstätigkeit wurde ich nicht müde, bei der Akquisition ausführlich meine Tätigkeit mithilfe von fünf Phasen zu beschreiben und von Schale und Fruchtfleisch einer Apfelsine zu berichten. Ich erhielt zwar Aufmerksamkeit – aber auch nicht viel mehr. Eines Tages wurde mir klar, dass diese Darstellungsform ausschließlich meiner eigenen Identitätsfindung als Mediator diente. Doch niemand war bereit, dafür etwas zu bezahlen. Wer will schon einen Dienstleister, der so sehr mit sich selbst und der Darstellung seiner Tätigkeit beschäftigt ist und dadurch keinen Anschluss zu den KundInnen herstellen kann? Potenzielle MediationskundInnen beschäftigen ganz andere Fragen: Wie werde ich mein Problem los? Was muss ich dafür bezahlen? Was bekomme ich dafür? Wie sicher ist es, dass sich meine Investition an Zeit, Geld und persönlichem

Einsatz auch lohnt? Die Darstellung der fünf Phasen sorgt bestenfalls für Irritation, beantwortet aber keine einzige der Fragen potenzieller KundInnen.

Seit dieser Erkenntnis begleitet mich der bifokale Blick. Nach Innen konzentriert sich die Aufmerksamkeit auf die Beobachtung meiner Handlungen und Unterlassungen mit der Reflexion ihrer Wirkung zur Qualitätssicherung. Im Außen erfolgt ein permanenter Abgleich von KundInnenerwartung mit meinem Dienstleistungsversprechen. Dieser Trennung folgt die nächste Erkenntnis von kontextbedingten Erwartungsunterschieden. So steht im Wirtschaftsbereich der »Return on Invest« an erster Stelle. Bei Trennung und Scheidung nimmt sich eher die Tatsache alter und oftmals nicht heilen wollender Verletzungen den Vorrang und erfordert die Fokussierung auf den zukünftigen Umgang damit. Bei Mediation im politischen Bereich spielen Fraktionszwänge und Aspekte der Machtgewinnung oder Machtssicherung eine zentrale Rolle. Bei Gemeinwesenmediationen steht der Umgang mit differierenden Wertevorstellungen und kulturellen Unterschieden im Zentrum der Aufmerksamkeit. Und bei der Übergabe von Familienunternehmen ist zentrales Thema die Benennung und Akzeptanz der Existenz familiärer (Generationen-)Konflikte und ihre Untrennbarkeit vom wirtschaftlichem (Miss-)Erfolg. Diese

Vielfalt bringt große Erwartungsunterschiede mit sich, die nur über spezifische Kenntnisse des Kontextes identifizierbar und erfüllbar sind. Diese Kenntnisse sind unverzichtbar für die Beschreibung von Mediationsqualität. Deshalb erfordert die Professionalisierung der Mediation konsequenten Kontextbezug. (siehe auch »Qualität der Mediation« SdM 44, S. 48-51).

### Vertrauensbildung durch Vergleichbarkeit mit Vertrautem

Ein weiterer wichtiger Aspekt wird durch die konsequente Betrachtung der Mediation durch die Brille der KundInnen deutlich. Da Mediation eine relativ junge Profession ist, sucht eine potenzielle KundIn auf dem Weg zur Kaufentscheidung nach vergleichbaren Professionen oder zumindest nach Ähnlichkeiten. Bleibt diese Suche erfolglos, sinkt die Wahrscheinlichkeit der Kaufentscheidung drastisch. Deshalb müssen wir Anknüpfungspunkte zu Bekanntem schaffen. Bestens geeignet sind die Professionen der Juristen und Ärzte. Sie verfügen über Fachspezialisierungen, die von KundInnen gezielt nachgefragt werden. Bei Zahnschmerzen hilft der Zahnarzt, bei Herzkrankheiten der Kardiologe und bei Alltagsfragen der Allgemeinmediziner. Auch bei den Juristen gibt es zahlreiche Fach-Anwälte – alles Experten in ihrem Spezialgebiet. Dieses Expertentum fördert Kompetenzzuschreibungen und wirkt vertrauensfördernd. Da Vertrauen eine unverzichtbare Voraussetzung für Mediation darstellt, macht es sehr viel Sinn, dass auch wir die Wirkung dieser Fachorientierung für die Mediation konsequent nutzen. Neu ist dieser Ansatz nicht, denn der BM verfügt ja bereits über 14 Fachgruppen und fachliche Projektgruppen. Die meisten dieser Gruppen verfügen über einen eindeutigen Kontextbezug. Nun müssen wir nur noch im Sprachgebrauch diese Fach-Mediation benennen. Mediationsverbände wie beispielsweise BAFM, BMWA, DGMW, BdKM und MiKK zeigen schon in ihrem Namen den Kontextbezug zum Umfeld Familie, Wirtschaft, Kreditwirtschaft und internationale Kindschaftskonflikte.

## Die größte Hürde für Mediation ist ihre Eintrittskarte

Doch Namensgleichheiten können auch trügerisch sein. Wenn man Teammediation aus verschiedenen Kontexten vergleicht (Industriemeister, Pflegekräfte, Lehrerkollegium, Naturwissenschaftler, Betriebsräte, Politiker ...) wird man – bis auf den Sprachgebrauch – wenig Unterschiede feststellen können. Auch die Wahl der Methoden hängt kaum von der Zielgruppe ab, sondern vielmehr von den Vorlieben der MediatorInnen. Denn nicht die Methode entscheidet über den Erfolg, sondern die Haltung, mit der sie zum Einsatz kommt. Durch die hohe Qualität der von AusbilderInnen BM® durchgeführten Ausbildungen werden Menschen befähigt, solche Mediationen gut durchzuführen. Wo wir AusbilderInnen BM® noch lernen können und müssen, ist die Entwicklung und Stärkung der Fähigkeit unserer AusbildungsteilnehmerInnen, sich die Eintrittskarte zur Mediation zu besorgen – oder anders gesagt – die Auftragsklärung zur Mediation erfolgreich zu gestalten. Auch hier ist der Kontextbezug unverzichtbar, denn die oben genannten »gleichen« Teammediationen unterscheiden sich sehr deutlich in Auftragsklärung und Erwartungshaltung. Viele (potenzielle) Mediationen scheitern bereits an dieser Hürde. Ein deutliches Indiz dafür ist der unüberhörbare Ruf vieler Ausbildungsabsolventen nach Mediationsfällen.

## Die BM-Fachgruppen haben die entscheidende Antwort

Durch unsere vielen Fachgruppen verfügen wir über das Potenzial, diese Hürde zu meistern. Dafür sind noch Strukturen zu schaffen, durch die das Know-how der Fachgruppen in die Ausbildungsstandards einfließen kann. Damit versetzen wir uns in die Lage, das kontextspezifische Qualitätsversprechen der Mediation klar zu beschreiben und seine Erfüllung zu überprüfen. Dann steigt die Kaufwahrscheinlichkeit von Mediation bei unseren Noch-Nicht-KundInnen. Dieser Weg erfordert von uns das Einbeziehen der KundInnen-Maßstäbe in unsere Arbeit. Bislang haben wir mit

unseren Standards Ausbildungsqualität gesichert. Nun sollten wir unseren Fokus mehr auf Mediationsqualität richten. Diese beginnt bereits bei der Vorbereitung der Auftragsklärung. Der Beitrag unserer Fachgruppen zur Professionalisierung besteht aus drei konkreten Aufgaben.

### 1. Aufgabe: Definition der Auftragsklärung

Mit dieser Aufgabe wird der Blick nach innen gerichtet. Es geht um die Beantwortung der Frage von MediatorInnen: Wie erhalte ich einen Auftrag mit Erfolgsaussicht? Das erfordert eine Beschreibung der kontextrelevanten Rahmenbedingungen. Daraus lässt sich konkrete Handlungsorientierung für die Auftragsklärung gewinnen. Hilfreich sind Schritt-für-Schritt-Anleitungen, Leitfäden oder auch Ablaufpläne. Dieses Arbeitsergebnis kann dann in die Ausbildung einfließen.

### 2. Aufgabe: Beschreibung der Dienstleistung

Mit dieser Aufgabe wird der Blick nach außen gerichtet. Es geht um die Beantwortung der KundInnen-Frage: Was bekomme ich für mein Geld? Dafür ist es erforderlich, in einer für die KundInnen verständlichen Sprache ein Qualitätsversprechen abzugeben. Nach erbrachter Dienstleistung muss auch für KundInnen der Erfüllungsgrad des Qualitätsversprechens überprüfbar sein.

### 3. Aufgabe: Benennung des Honorarrahmens

Auch wenn diese Aufgabe eigentlich zur Dienstleistung gehört, halte ich es für wichtig, sie gesondert aufzuführen. Zur Professionalisierung gehört eben auch die Preisgestaltung. Da wir eine verlässliche Qualität bieten, darf sie auch etwas kosten. Auch das müssen wir klar und selbstbewusst benennen.

### Verbandsaufgabe

Nun braucht das Kind noch einen Namen. Da die Titel »Mediatorin BM®« und »Mediator BM®« bereits gesetzt und etabliert sind, sollten wir daran nichts ändern. Denkbar ist eine Ergän-

zung um den Kontextnamen mit den Bindewörtern »in«, »im« oder »für«. Auch der Grad der Ausdifferenzierung ist zu klären. Orientierung bietet das Qualitätsversprechen.

Mit diesen vier Aufgaben wird die Anschlussfähigkeit von Mediation an die verschiedenen Kontexte gesichert. Durch die Kombination von AusbilderInnen, Anerkennungskommission und Fachgruppen verfügen wir über den Schlüssel zur Professionalisierung der Mediation. Diesen gilt es zu nutzen.

### Fazit

Unsere Ausbildungsstandards befähigen zur Durchführung von Mediationen. Damit es soweit kommt, ist eine erfolgreiche Auftragsklärung Voraussetzung. Standards für eine erfolgreiche Auftragsklärung können uns unsere Fachgruppen liefern. Auch die Definition des Qualitätsversprechens der Mediation erfordert einen Dialog von Fachgruppe und KundInnen. Über diese Schritte gelangen wir zu professionellen Mediationen. Die konsequente Umsetzung dieser Schritte für alle Mediationskontexte führt dann zu Professionalisierung von Mediation. Ohne Kontextbezug ist Mediation als Profession nicht denkbar. Erst mit dem Kontextbezug lässt sich ein präzises Berufsbild erstellen.

#### AutorInneninfo



- \* Thomas Robrecht  
2. Vorsitzender im Bundesverband  
MEDIATION, Mediator und Ausbilder  
BM®, Managementberater und -trainer
- \* E-Mail: thomas.robrecht@bmev.de